



PUC-SP

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

André Chevis Svartman

**Impacto da Incorporação de uma Startup a partir de uma Operação de
Corporate Venture Capital em uma Empresa Institucionalizada
Tradicional**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

São Paulo

2024

André Chevis Svartman

**Impacto da Incorporação de uma Startup a partir de uma Operação de
Corporate Venture Capital em uma Empresa Institucionalizada
Tradicional**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

São Paulo

2024

S981

Svartman, André Chevis

Impacto da incorporação de uma startup a partir de uma operação de Corporate Venture Capital em uma empresa institucionalizada tradicional. – São Paulo: [s.n.], 2024.

93 p.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) -- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Administração de Empresas, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João.

1. Inovação. 2. Venture capital. 3. Startup. 4. Institucionalismo. 5. Empresa. 6. Corporação. I. Nascimento, João Belmiro do. II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Administração de Empresas. III. Título.

CDD 658

André Chevis Svartman

**Impacto da Incorporação de uma Startup a partir de uma Operação de
Corporate Venture Capital em uma Empresa Institucionalizada
Tradicional**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João.

Aprovado em: __de____de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João (orientador)

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP)

Agradeço à CAPES pelo apoio e bolsa de estudos parcial.

Este estudo foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES). Número de processo: 88887.638277/2021-00.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) Process Number: 88887.638277/2021-00.

AGRADECIMENTOS

À minha família, minha companheira e esposa, meu filho e minha filha, que me acompanharam durante todo o período de geração desta dissertação.

Aos meus professores e mestres, desde cedo, que me ajudaram no gosto pelo estudo e pelo aprender a aprender, sempre.

Aos meus irmãos, cada um de sua forma, que me acompanharam nesta jornada. E aos meus pais, responsáveis por ensinar que o conhecimento deve ser profundamente aprendido e amorosamente ensinado. Ao Professor Doutor Celso Svartman, meu pai, que me dá a honra de sua constante presença neste momento.

Svartman, André Chevis. **Impacto da Incorporação de uma Startup a partir de uma Operação de Corporate Venture Capital em uma Empresa Institucionalizada Tradicional**. 2024. 93 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2024.

RESUMO

Os desafios inerentes à seleção e retenção dos melhores talentos aparece como a adversidade e preocupação número um dos principais líderes empresariais atualmente. Na presente dissertação optou-se por um viés aparente deste obstáculo que é a tendência de aumento deste com a chegada da geração Z, que, desde 2010, alcançou o mercado. Ano em que se iniciou o acelerado crescimento de empresas surgentes, inovadoras, pautadas em tecnologias, disruptivas mercadologicamente – as chamadas startups. O impacto da chegada das startups para as gerações mais recentes, incluindo a geração Z, nas rotinas e comportamentos profissionais é notável. Ao mesmo tempo, ainda é claro o comportamento organizacional institucionalizado nas grandes corporações e empresas mais tradicionais em modelo de negócio em distintos setores da economia. O presente trabalho parte do entendimento teórico das instituições, das startups e do modelo de inovação dentro das tais empresas tradicionais, tendo como pilar dentro da inovação aberta, descrita no trabalho, o aporte de capital de risco das corporações em startups, o chamado *corporate venture capital*. A institucionalização das organizações funciona da mesma forma que os mitos. E muitas vezes se tangibiliza a partir de rotinas e comportamentos repetidos cerimoniosamente (Meyer, J & Rowan, B; 1977). Entendendo que mudanças em culturas institucionalizadas só se transformam a partir de alterações práticas em rotinas do dia a dia, propõe-se, neste trabalho, a partir de estudo de caso etnográfico, trazer à luz alterações em rotinas ocorridas em uma instituição mercadológica institucionalizada (o Grupo DPSP) depois da aquisição de uma startup (a Ti Saúde). Concluiu-se que as alterações que ocorreram trouxeram alguns impactos dentro do modo de trabalho da empresa tradicional a partir de alguns períodos de transição. Um momento inicial, desde que a startup foi adquirida até seus dois anos dentro do ecossistema da empresa. Momento este em que pouco se alterou, por uma integração não ideal da Ti Saúde. E um segundo momento, ainda em andamento, quando a empresa começa a perceber as alterações institucionais em curso e os desafios que tais alterações trazem.

Palavras-chave: Inovação; Venture capital; Startup; Institucionalismo; Empresa; Corporação.

Svartman, André Chevis. **The impact of incorporating a startup through a corporate venture capital operation into a traditional institutionalized company**. 2024. 93 p. Dissertation (Master's Degree in Business Administration). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2024.

ABSTRACT

The challenges inherent in selecting and retaining the best talents appear as the number one adversity and concern of top business leaders today. In this dissertation, an apparent bias of this obstacle is chosen, which is the tendency for it to increase with the arrival of Generation Z, which entered the market since 2010. This was the year when the accelerated growth of emerging, innovative companies, based on disruptive technologies, began - the so-called startups. The impact of the arrival of startups on the most recent generations, including Generation Z, in professional routines and behaviors is notable. At the same time, the institutionalized organizational behavior in large corporations and more traditional companies in various sectors of the economy is still evident. This study starts from the theoretical understanding of institutions, startups, and the innovation model within such traditional companies, with a focus on open innovation, described in the work, in the injection of venture capital from corporations into startups, the corporate venture capital. The institutionalization of organizations functions similarly to myths. And often it materializes from routines and ceremoniously repeated behaviors (Meyer, J & Rowan, B; 1977). Understanding that changes in institutionalized cultures only occur through practical alterations in day-to-day routines, this work proposes, based on an ethnographic case study, to shed light on changes in routines that occurred in an institutionalized business-oriented institution (Grupo DPSP) after acquiring a startup (Ti Saúde). It was concluded that the changes that occurred brought some impacts within the traditional company's way of working during two different periods. An initial period from when the startup was acquired until its two years within the company's ecosystem, during which little changed due to a less than ideal integration of Ti Saúde. And a second period, still ongoing, when the company begins to perceive the ongoing institutional changes and the challenges that such changes bring.

Keywords: Innovation; Venture capital; Startup; Institutionalism; Company; Corporation.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Escritório Matriz do Grupo DPSP em São Paulo - equipe de Planejamento | 50 |
| Figura 2 - Escritório Matriz do Grupo DPSP em São Paulo - equipe de Marketing | 51 |
| Figura 3 - Escritório da startup Ti Saúde em Recife - visão geral 1 | 52 |
| Figura 4 - Escritório da startup Ti Saúde em Recife - visão geral 2 | 52 |
| Figura 5 - Escritório da startup Ti Saúde em Recife - sala de reuniões | 53 |
| Figura 6 - Mandala do Ecossistema do Grupo DPSP | 60 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Análise geral de objetivos - Ecossistema Grupo DPSP..... | 62 |
| Tabela 2: Análise de principais rotinas Grupo DPSP e TiSaúde..... | 65 |
| Tabela 3: Análise do impacto e alterações nas principais rotinas..... | 67 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1. JUSTIFICATIVA | 18 |
| 2. OBJETIVO | 23 |
| 3. REVISÃO TEÓRICA | 25 |
| 3.1 Teoria Institucional | 26 |
| 3.2 Isomorfismo e rotinas similares | 35 |
| 3.3 Startups, os novos micro-organismos do mercado | 39 |
| 3.4 Corporate Venture Capital, capital de risco corporativo | 43 |
| 4. PROCEDIMENTOS E METODOLOGIA DE PESQUISA | 49 |
| 5. RESULTADOS | 55 |
| 5.1 Estudo de Caso..... | 56 |
| 5.1.1 Situação do Estudo de Caso..... | 57 |
| 5.1.2 Evolução dos objetivos da operação de CVC realizada | 59 |
| 5.1.3 Os impactos nas rotinas do Grupo DPSP com a aquisição da Ti Saúde | 63 |
| 5.2 Discussão do caso | 69 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 71 |
| REFERÊNCIAS | 72 |
| ANEXOS | 80 |

INTRODUÇÃO

Vivemos um momento de transformações sociais e impactos importantes nas empresas, corporações e organizações mercadológicas. Transformações estas, não menores do que as mudanças históricas que ocorreram durante as Revoluções Industriais, período de mecanização da produção e da formatação de modelos produtivos que modificaram a sociedade.

Considerado por alguns como desinente e, por outros, como precedente da introdução massiva dos computadores, já das décadas de 1950 a 1970 e, principalmente, da internet no dia a dia empresarial, a partir dos anos 1990 e 2000, fato é que a sociedade deixou de ser uma sociedade industrial e passou a ser, conforme descreveu Manuel Castells (2012), uma sociedade de redes, numa Era de Informações.

Isso posto, o próprio papel das empresas, que eram as organizações industriais dominantes na Era Industrial, vem a sofrer câmbios. Suas regras, rotinas e comportamentos passam a ser revisitados de maneira formal e informal.

É neste contexto que as empresas são desafiadas atualmente. Em mercados em revolução fluida e constante, em que seus agentes principais, os seres humanos, passam a impulsivamente criticar e desafiar o *status quo*, fazendo com que os grandes líderes empresariais apontem globalmente como seu maior desafio, seja interno ou externo, as suas organizações, as pessoas. Encontrar, reter e manter boas pessoas trabalhando para suas empresas enquanto toda a transformação digital continua a fluir.

Nesta situação, os obstáculos são práticos, no dia a dia, nos resultados e na retenção de talentos e, também, teóricos. O campo de estudo das Teorias Organizacionais, que, por princípio observa as organizações como grupos sistematizados e programados de forma a funcionarem para seus objetivos, também passa por avaliação constante. Sistemas formais em que pessoas são enxergadas como funções que necessitam de controle e, eventualmente, podem ter falhas. “Conforme inspecionamos estas estruturas formais, passamos a perceber que elas nunca têm sucesso na conquista das dimensões não racionais do comportamento organizacional” (Selznick, 1948, p. 25).

As questões que passam a afligir as empresas, portanto, possuem cada vez mais um viés inexato, que torna ainda mais profundo e complicado todo esse ambiente. O tempo que

as pessoas permanecem nas organizações é um dos indicadores claros de como a formatação atual das empresas pode estar em xeque.

Pesquisa realizada em 2018, pela GPTW (*Great Place to Work*), com mais de 400 funcionários, no Brasil, indicou que ao menos 50% dos funcionários não pretendem ficar mais de 5 anos trabalhando na mesma empresa¹. Em 2023, a QultureRocks² divulgou um estudo que aponta que, no Brasil, mais de 54% dos funcionários se alteram nas empresas ao longo do período de um ano (e aproximadamente 49% destes pedem por decisão própria para deixar a empresa).

Dado que as empresas são organizações formais por “possuírem um sistema conscientemente coordenado para direcionar a atividade de duas ou mais pessoas” (Selznik, 1948, p. 26), ao observamos que os principais desafios para os líderes estão relacionados a encontrar e manter as melhores pessoas, e que isso vem tendo cada vez menos sucesso, podemos aferir que tais sistemas coordenados têm falhado. Portanto, observa-se que as rotinas, regras e comportamentos estabelecidos nesses sistemas sugerem estar rotos.

Considerar, porém, que tais falhas seriam consequência apenas de coordenadas formais que deveriam ser distintas é, também, um olhar parcial. Estruturas formais estão ligadas apenas às atividades. Regras são constantemente violadas, decisões são frequentemente não acatadas ou, se implementadas, pouco avaliadas em termos de consequências (Meyer; Rowan, 1977).

As estruturas reais, que são formais ou não formais, se criam a partir do emaranhado complexo dentro do ambiente organizacional, também em decorrência das estruturas que se formam com as redes de relacionamento que surgem nesses grupos, alicerçadas na racionalização dos mitos das pessoas que deles fazem parte. Essa perspectiva passa a indicar a diferença entre considerar as empresas como Organizações ou, como será realizado nesta dissertação, como Instituições.

Ainda que seja dubitável uma diferença precisa entre ambos os conceitos, pode-se considerar que há uma questão hierárquica que as distinguem. Enquanto as Organizações

¹ WORK, G. P. T. **Os três tipos de funcionários que ficam na sua empresa**. 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/funcionarios-que-ficam-na-empresa/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

² ROCKS, Q. **Índice de turnover no Brasil: conheça os principais dados**. 2023. Disponível em: <https://www.culture.rocks/blog/indice-de-turnover-no-brasil>. Acesso em: 05 out. 2023.

têm um maior olhar na estrutura, por sua vez, as Instituições têm um olhar mais profundo no processo dentro das estruturas (Friedberg; Arellano, 2010).

A exteriorização constante e a troca entre os seres humanos são o que faz com que comportamentos sociais surjam dentro das organizações (Berger; Luckmann, 1967). A repetição desses comportamentos, ao longo do tempo, faz com que eles ganhem sentido para cada um e para o grupo, tornando-se regras e rotinas, é o que se define como o processo de institucionalização (Scott, 1987).

É sob esse ponto de vista, que as empresas são Instituições. As empresas passam por um momento desafiador, em que suas regras e rotinas institucionais têm falhado, principalmente em motivar e manter seus principais recursos (as pessoas) e, por fim, que a institucionalização não ocorre apenas em cada empresa isoladamente, senão, de modo isomórfico, em esferas mais amplas.

Com foco em instituições mercadológicas (empresas, corporações e similares) de distintos setores, onde há regras (legislações, conformidades, funcionamentos operacionais) que podem variar, o eixo do presente trabalho dar-se-á no entendimento, reconhecimento e impacto das rotinas dentro destas instituições. “A repetição e o padrão reconhecível de ações interrelacionadas envolvendo diversos atores” (Feldman; Pentland, 2003).

As rotinas, ao serem empregadas, servem como demonstração da legitimação prática das características organizacionais institucionalizadas (Meyer; Rowan, 1977). Desta forma, pode-se considerar que as rotinas fazem parte das formalizações institucionais do mesmo modo, por exemplo, que estruturas e departamentos o fazem (Spinalle; Parise; Sherer, 2011).

Já na década de 1980, Nelson & Winter discutiram sobre o fato de haver alguns tipos de organizações empresariais. Segundo os autores, como, por exemplo, as consultorias e aquelas muito pautadas em pesquisa e desenvolvimento, que têm maior institucionalização de suas rotinas. Na atual conjuntura de mercado, em que a inovação se torna cada vez mais frequente e em que o conhecimento é tão fluido e até volátil, a alteração das rotinas institucionais sugere fazer sentido.

Importante ter-se em atenção que mudanças nas rotinas empresariais não têm impacto apenas nas pessoas e na forma de trabalho dentro dessas instituições, como também em todo o olhar financeiro destas. Ainda que não seja a única influência a ser considerada, por exemplo, ao se calcular o custo de transação dentro de um olhar financeiro, a maneira com

que se gere, se trabalha e se faz a governança (rotinas) são importantes influências nos cálculos das empresas (Madhok, 1996).

O desafio e a importância de se olhar para as rotinas nas instituições mercadológicas, atualmente e, principalmente, atentando para a sustentabilidade futura destas, são legitimadas ao recapitularmos que a mais atual geração entrante no mercado, a supracitada Geração Z, abomina burocracias, e que tais rotinas e normas são muito mais do que valores genéricos empregados no dia a dia, sendo: “significados poderosos nas relações construídas dentro de estruturas institucionalizadas que, se negligenciados, impactam diretamente na burocratização destas” (Meyer; Rowan, 1977).

A Geração Z chega ao mercado de trabalho ao redor dos anos 2010. E, no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Startups, é justamente a partir de 2011 “que as primeiras startups despontavam com suas soluções disruptivas (despertando curiosidade e desconfiança ao mesmo tempo)”³.

Isso corrobora o fato de que as novas gerações apresentam buscas profissionais que as afastam cada vez mais das outrora tradicionais carreiras corporativas. Segundo *report* da EIM (2010) (*Enterprise Information Management*), com base em dados do *Global Entrepreneurship Monitor*, pessoas de 24 a 35 anos estão mais propensas a envolverem-se em novos negócios e em empreender, enquanto os líderes de empresas corporativas (presidentes e CEO's) têm idade média de 53 anos (McKnight; Tomkins; Weir *et al.*, 2000).

O termo “*startup companies*” (em tradução literal do inglês, empresas iniciantes) ganha notoriedade científica no final da década de 1980, principalmente a partir do artigo de Elaine Romanelli (1989), intitulado “Ambientes e Estratégias de organizações startup: efeitos para sobrevivência”.

Esse foi o primeiro artigo de reconhecimento que, de forma explícita, se refere à startup como empresas iniciais que “tendem a sobreviverem e prosperarem por focar em segmentos específicos de mercado e não em atuações mais abrangentes [...], com olhar mais de agressividade do que de eficiência de processos” (Romanelli, 1989).

Entre 1989 e 2020 (e até a presente data), muito ocorreu neste ambiente das empresas iniciais. E, como descrito, a partir de 2011, quando as primeiras startups surgem no Brasil,

³ CARRILO, A. F. **Crescimento das startups**: veja o que mudou nos últimos cinco anos! Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 15 out. 2023.

até hoje, esse ambiente evoluiu abundantemente. Entre os anos de 2015 e 2021, segundo dados da Randoncorp⁴, o número de startups, no Brasil, saltou de 4.151 para 13.700 empresas.

Segundo a ABStartups, foi em 2018 que ocorreu o maior salto na evolução das startups no Brasil. Isto devido à criação de diversos polos público-privados focados em desenvolvimento de tecnologia e deste tipo de empresas, em cidades como Recife e Porto Alegre, além de iniciativas privadas de alto impacto, como, por exemplo, o InovaBra (do Banco Bradesco), além do Cubo (do Banco Itaú), que já havia sido inaugurado antes⁵.

Essas iniciativas colocaram o Brasil entre os 10 países mais importantes em número de startups no mundo, além de ter posição de destaque no sucesso dessas empresas, já que 11 delas ultrapassaram a linha de terem valor superior a U\$1 bilhão, o que faz com que estas sejam consideradas como startups Unicórnios.

É também na década de 1980, mesma década em que Romanelli (1989) incita o uso do termo *startup*, que começam a se destacar os artigos sobre grandes empresas fazendo investimentos em pequenas empresas nascentes.

Em 1990, Sykes publica seu importante artigo em que compara e descreve as duas estratégias de CVC⁶: a estratégia de VCI (*venture capital investment*), em que a corporação aporta diretamente capital (dinheiro) em um negócio surgente; e o VCLP (*venture capital limited partnership*) em que a instituição de mercado (corporação) tem capital disponibilizado para que uma empresa privada especialista em capital de risco faça a gestão do portfólio do investimento.

Jubran Coelho pronunciou esta frase, quando estava na cadeira de sócio líder na consultoria KPMG: “Pense como uma corporação (instituição mercadológica tradicional). Atue como uma startup (empresa inovadora e tecnológica nascente). Ela resume, de modo bastante direto, ainda que superficial, o olhar que o CVC ganhou dentro do mercado corporativo.

⁴ RANDONCORP. **Como se caracteriza o cenário de crescimento das startups no Brasil?** 2022. Disponível em: <https://blog.randoncorp.com/crescimento-das-startups-no-brasil/>. Acesso em: 05 set. 2023.

⁵ CARRILO, A. F. **Crescimento das startups**: veja o que mudou nos últimos cinco anos! Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 15 out. 2023.

⁶ *Corporate venture capital*, em tradução livre, investimento corporativo em capital de risco.

Segundo a Distrito⁷, reconhecida empresa de inovação, desde 2000 até 2021, ocorreram, no Brasil, 212 operações de aporte de corporações em startups. A grande maioria, de 2013 a 2020. Foram U\$1.3 bilhão aportados por corporações em empresas surgentes, sendo que 70% deste valor foram colocados em startups realmente nascentes, em estágio semente ou menores (de maneira geral, com valor de mercado abaixo de U\$1 milhão).

A conexão mais direta com as inovações tecnológicas parece ser um benefício inerente ao investimento em CVC. Da mesma forma, ainda que não seja sem exceções, o retorno financeiro para uma Instituição de mercado tradicional, ao realizar investimentos de capital em empresas surgentes (levando-se em conta o fato da própria nomenclatura ser referente a capital de risco), parece ser equilibrado.

Contudo, um olhar menos direto ao retorno financeiro desses aportes e mais abrangente à cultura e ao *modus operandi* das instituições que os realizam se mostra parco. Há algum impacto no dia a dia das corporações depois que elas aportam capital e, conseqüentemente, inserem uma ou mais startups?

Olhando para as corporações e considerando as rotinas como pilar basilar para a formatação dessas Instituições dia após dia, existem alterações nessas rotinas após a internalização da ou das startups investidas através de algum formato de CVC?

Optou-se, assim, por serem essas questões as direcionadoras desta dissertação. O impacto que se propõe a ser estudado, portanto, é o cultural, nas empresas investidoras.

⁷DISTRITO. CVC Report. 2023. Disponível em: https://materiais.distrito.me/report/cvc-report?_gl=1*1dzuyiu*_ga*MTY0MDU0NDQ1Mi4xNjk1NjUwOTA2*_ga_W3DL55BM39*MTY5NTY1MDkwNi4xLjEuMTY5NTY1MTA2OS40NS4wLjA. Acesso em: 10 nov. 2023.

1. JUSTIFICATIVA

É a partir do reconhecimento de que a transformação não deve mais ser encarada como um processo com começo e fim, tampouco como uma decorrência exata de causa e consequência, mas, sim, como uma sucessão contínua de coincidências em andamento (Castells, 2012) que debuta o olhar proposto por esta dissertação.

No início dos anos 2000, surge o conceito de inovação aberta, que passa a fazer parte frequente dos estudos científicos relacionados a temas de inovação. De um lado, as empresas mostravam-se pouco adeptas a buscar inovações em ambientes externos, de outro, os estudos mostravam-se muito parcos em relação à maneira em que empresas buscavam externamente formas de inovar em seus processos (Laursen; Salter, 2006).

Tradicionalmente, as empresas evoluíam através do que se chama de ‘inovação fechada’, o modelo em que, de um lado, as áreas de Pesquisa & Desenvolvimento buscam melhores soluções para produtos já existentes, procurando oportunidades complementares para evoluir, enquanto as áreas de Marketing e Inovação procuravam formas criativas de comunicar (e vender) tais produtos para os possíveis consumidores.

Historicamente, as corporações se mostravam imensamente competentes em avançar modelos de negócio já existentes, mas pouco efetivas em identificar oportunidades realmente disruptivas de crescimento. Hoje, no entanto, isso vem se alterando num mercado povoado pela profusão de startups. Empresas insipientes pautadas em inovação e normalmente com alguma disrupção em sua forma de ser ou no produto (ou serviço) que oferece.

Um dos pilares de inovação aberta, conhecido nos Estados Unidos da América, desde as décadas de 1970 e 1980, mas, somente no final dos anos de 1990, se expandindo pela Europa e, posteriormente, para a América Latina, é o *Corporate Venture Capital* (investimento corporativo em capital de risco). “Ao criarem foco para o corporate venture capital (CVC), as grandes corporações buscam predominantemente a realização de inovações externas” (Ernst; Witt; Brachtendor, 2005).

No relatório de 2021, da Distrito⁸, é descrito que “*Corporate Venture Capital* é o investimento em uma startup por parte de uma corporação visando obter retornos financeiros

⁸DISTRITO. CVC **Report**. 2023. Disponível em: https://materiais.districto.me/report/cvc-report?_gl=1*1dzuyiu*_ga*MTY0MDU0NDQ1Mi4xNjk1NjUwOTA2*_ga_W3DL55BM39*MTY5NTY1MDkwNi4xLjEuMTY5NTY1MTA2OS40NS4wLjA. Acesso em: 10 nov. 2023.

e/ou estratégicos para a investidora”. No mesmo relatório, descreve-se que tais retornos estratégicos devem estar ligados à “liderança de mudanças e evoluções no mercado, evitar disrupção descontrolada dentro da empresa e criar diferenciação em relação aos concorrentes”.

Corroborando a descrição da Distrito, Sykes (1990), em seu estudo, chega a oito efeitos que operações de CVC teriam em empresas que as realizaram. Quatro destas ligam-se diretamente a impactos estratégicos, enquanto as outras quatro, a impactos financeiros (Sykes, 1990). Dos quatro estratégicos, porém, nenhum refere-se a qualquer efeito na cultura empresarial, nas rotinas ou nos recursos humanos.

Sabendo-se que a cultura empresarial, as rotinas de trabalho e o impacto destas na satisfação dos recursos humanos têm efeito direto na produtividade e nos resultados (Dziuba; Ingaldi; Zhuravskaya, 2020), é surpreendente o fato de que não se encontram publicações embasadas – sejam acadêmicas ou mercadológicas – que tenham como objeto central o entendimento de possível relação entre a prática de CVC e, seguindo um olhar mais abrangente relacionado às teorias organizacionais, o comportamento cultural das empresas que optam por este formato de inovação aberta, principalmente com possíveis impactos ocorridos após tal aporte e integração.

As teorias organizacionais predominantes pressupõem que a coordenação e o controle das atividades são as dimensões críticas que levam organizações formais ao sucesso no mundo moderno. Esse pressuposto, porém, baseia-se na visão de que as organizações funcionam somente de acordo com seus planos formais: coordenação, rotinas e regras. Ainda, baseia-se no pressuposto de que os procedimentos são seguidos. (Meyer; Rowan, 1977, p. 343)

Os autores citados desafiam tais teorias predominantes trazendo o quanto a relação pessoal de cada recurso humano, dentro das organizações, com todos os seus mitos, altera de maneira viva e informal tais controles, tais regras e, principalmente, tais rotinas.

Essas organizações estão baseadas em dois princípios: o de que as firmas sempre procuram por rentabilidade e lucro; e o de que as firmas sempre operam com pleno conhecimento (Cyert; March, 1963). São empresas corporativas altamente institucionalizadas que encaram “lacunas entre suas estruturas formais e suas atividades de trabalho em andamento” (Meyer; Rowan, 1977, p. 344), gerando desafios cada vez maiores em relação à manutenção de seus recursos humanos com alta motivação e produtividade ao longo do tempo.

Tais alterações informais têm, ainda, questões não apenas pautadas em cada uma das organizações *per se*, como, também, em conjuntos de organizações. Dado que as empresas competem entre si, não apenas por resultados e clientes, como por poder e reputação, é natural que empresas competidoras se observem, se estudem e, por consequência, se copiem, tornando-se similares em aspectos diversos, mesmo que informalmente. Esse conceito é o de isomorfismo institucional (DiMaggio; Powell, 1983).

O isomorfismo institucional transpassa as empresas tradicionais. Acontece em instituições governamentais, militares ou religiosas. Ocorre também nos ambientes primordialmente tidos como disruptivos. Está nos ambientes (ou, como chamados isomorficamente, nos ecossistemas) das startups.

O setor de varejo, por exemplo, tem características comuns entre todas as empresas. Características institucionalizadas através de regras e rotinas que, independentemente de fazerem parte da descrição estrutural de suas organizações, são formalmente existentes.

As empresas de varejo físico realizam às segundas-feiras uma reunião para revisar o resultado da semana anterior e programar as ações da semana em curso. Ainda que tenha sentido mercadológico, posto que a maior parte das vendas de tais empresas (e fluxo de lojas) ocorra no final de semana, o formato de tais reuniões, o fato de que o líder de operações dessas empresas, sempre com roupas sociais e tom rude, lidere as reuniões de forma similar e que as palavras usadas sejam parecidas é um exemplo claro de isomorfismo.

Outros exemplos corriqueiros acontecem em variados ambientes. Advogados que usam roupas mais formais, como terno e gravata; médicos que utilizam branco, como sinal de higiene. Neste caso, bastante explícito, mas que poderiam ser ainda suportados por situações mais implícitas, como hierarquizações em organizações de bairro ou regras em conselhos supostamente mais informais de moradia, que se criam com grande homogeneidade as estruturas formais de governo (DiMaggio; Powell, 1983).

Criatividade incessante, trabalho em equipe constante, interação natural entre o ambiente físico e o virtual para se produzir, pesquisar e trabalhar. Enxergar o presente como o motor do “novo futuro” e conhecer de perto a dor que se foca em solucionar, acima de qualquer processo, para se chegar lá (Ortiz, 2021). Esse comportamento é descrito no livro de Felipe Chibás Ortiz, como o comportamento padrão dentro das startups. Aqui, é somada a informalidade na vestimenta e nos termos e a flexibilidade de horários para se trabalhar

(um misto entre liberdade de se trabalhar quando quiser e uma produtividade excessiva de se estar sempre trabalhando).

Há um comportamento institucional no ecossistema das startups que é distinto dos comportamentos institucionalizados no ambiente corporativo tradicional. Um ambiente corporativo tradicional se mostra de maneira exponencial, buscando por formas de inovar, de se transformar para ganhar mercado, para garantir crescimento estratégico, para adaptar-se às mudanças sociais, garantindo boa reputação.

Segundo a pesquisa “A Grande Barreira entre Gerações” da VitalSmarts⁹, as pessoas desperdiçam 5 horas ou mais por semana em conflitos entre gerações nas empresas. Os millenials afirmam que os mais velhos (acima de 50 anos) são excessivamente dogmáticos e regrados, e que mesmo os da geração X têm dificuldade de serem diretos e são muito lentos. Enquanto os mais velhos consideram os millenials, da geração Y, pouco comprometidos e descompromissados.

Somando-se a isso, a recém entrante no mercado de trabalho, a Geração Z, pela primeira vez na história, começa a mais do que desafiar as regras e rotinas do sistema, desafiar também o sistema empresarial em si, visto que traz uma visão inédita das demais gerações atualmente ainda no mercado, opinando que qualquer estabilidade profissional é ruim para o crescimento profissional.

Neste contexto, norteia-se o presente trabalho com essa questão, dado o desafio no mercado corporativo de reter talentos, mantendo-os sustentavelmente produtivos e motivados. Propõe-se a realização de um estudo de caso que foca na identificação, caso haja, dos impactos que um projeto de CVC (*Corporate Venture Capital*) tem nas rotinas da instituição mercadológica corporativa (grande empresa tradicional) que realiza o aporte.

⁹ Sobre a VitalSmarts— Uma das 20 maiores organizações do mundo em treinamentos de liderança, a VitalSmarts combina três décadas de pesquisas a cinquenta anos do que há de melhor na ciência social moderna. Focada em ajudar líderes e organizações a alcançarem novos níveis de performance através de mudanças comportamentais, a VitalSmarts atua com três conjuntos de habilidades cruciais, que quando aplicados de forma conjunta, criam culturas corporativas saudáveis e eficazes. Estes conjuntos são ensinados através de premiados treinamentos internacionais e nos livros *best-sellers* do *New York Times*: *Conversas Cruciais*, *Compromissos Cruciais* e *Influência*. A VitalSmarts já atuou com mais de 300 das Fortune 500 maiores organizações e treinou mais de um milhão de pessoas por todo o mundo. ASPECTUM, E. **As diferentes gerações no mercado de trabalho**: entenda cada uma. 2022. Disponível em: <https://aspectum.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 15 set. 2023.

Isto, a partir do entendimento da teoria institucional, do olhar para o processo de inovação aberta, focado no pilar de *Corporate Venture Capital*, da compreensão das rotinas na corporação mercadológica institucionalizada estudada e do olhar científico para a definição e caracterização de startups.

2. OBJETIVO

O prisma de análise para a presente dissertação, ao direcionar nosso olhar para possibilidades inovadoras de se propor formatos dentro de instituições mercadológicas, que supostamente possam impactar nas rotinas destas, é demasiado amplo. Portanto, optar-se-á por focar tal estudo na investigação do impacto da inserção pelo modelo de CVC (*Corporate Venture Capital*) das chamadas *startups* nos ambientes institucionais mercadológicos já constituídos.

Levando-se em conta que, ao se tratar de questões contemporâneas, cujas perguntas estruturais propõem um olhar investigativo para soluções em relação ao “como?” ou “por quê?”, o estudo de caso mostra-se um efetivo método de pesquisa (Yin, 2015) para o presente trabalho.

Historicamente, a rotatividade dos trabalhadores médios, no Brasil, é bastante alta. Enquanto em países como Itália, Bélgica, Alemanha ou França, abaixo de 25% dos trabalhadores têm historicamente menos de dois anos nas empresas em que estão, no Brasil, mais de 47% dos trabalhadores estão nesta situação (Gonzaga, 1998).

Esse histórico de desafio aumenta cada vez mais com o advento das tecnologias e das novas possibilidades de trabalho. A globalização das economias e o aumento da competitividade têm criado uma disputa pelos talentos, que leva as organizações a alterarem suas estratégias, de forma a buscarem melhorar a sua reputação para desenvolverem, engajarem e reterem mais seus recursos humanos (Sudhakaran; Senthilkumar, 2019).

Sincronicamente, observam-se novos modelos de busca por tais melhorias de reputação. O que anteriormente resumia-se a projetos internos, em que áreas das empresas buscavam evoluir suas entregas e formatos já realizados, agora passa-se a ganhar um olhar mais amplo, de busca por soluções também externas à própria instituição (Ernst; Witt; Brachtendor, 2005). E, neste ponto, destacam-se olhares para empresas novas, ágeis e em iniciação, pautadas em ferramentas tecnológicas que operem com custos acessíveis e que apresentem potencial de escalabilidade (Silva *et al.*, 2021).

A adição de metodologias e conhecimento de mercado por parte das grandes empresas em pequenos negócios surgentes, principalmente ainda em estágio inicial de desenvolvimento, a partir de operações de aquisição ou integração por meio de CVC (aporte de capital de risco) é sabido e comprovado (Rossi *et al.*, 2022). É, contudo, ainda parco, o

olhar para o efetivo ‘contrário’, o agregue de transformações nas grandes empresas que tais pequenos organismos possam causar.

Nesse sentido, para a presente dissertação, que busca um olhar de entendimento de fenômenos do mundo atual, o método de estudo de caso foi escolhido (Yin; Davis, 2007), considerando-se que o foco do estudo de caso não é a generalização de populações e universos, ou de estatística, senão generalizações às proposições teóricas (McGovern, 2010).

Sendo assim, a partir de um estudo de caso protocolar, válido em todos os critérios científicos e acadêmicos, com confiabilidade e orientado à pesquisa (Yin, 2015), o presente trabalho terá como objetivo o entendimento dos impactos, se houver, da incorporação através de processo de *Corporate Venture Capital* (investimento corporativo em capital de risco) de pequenos e inovadores negócios (startups) em empresas corporativas tradicionais (instituições mercadológicas), alicerçando-se na análise das rotinas institucionalizadas na empresa a ser estudada (antes e depois da incorporação) e isomorfias existentes nestes ambientes (corporativos) e ecossistemas (de startups).

Objetiva-se, portanto, responder às seguintes questões:

1. Como alteraram-se (ou não) rotinas do dia a dia nas grandes empresas que integralizaram startups a partir de operações de CVC?
 - a. Quais rotinas principais se alteraram?
 - i. As alterações, se ocorridas, institucionalizaram-se informalmente ou foram formalmente inseridas na organização?
 - ii. Tais rotinas, em caso positivo de alteração, eram em sua maioria institucionalizadas ou somente houve algum câmbio em regras organizacionalmente formais?
2. Por que tais alterações foram (ou poderiam ter sido) positivas para a instituição corporativa (empresa), além de resultados financeiros envolvidos?
 - a. Houve alguma alteração na percepção de reputação ou de modernização (inovação) por parte dos recursos humanos já pertencentes à empresa?
 - i. Em caso de alterações percebidas, houve variação nesta sensação entre distintas gerações existentes na empresa?

3. REVISÃO TEÓRICA

Numa sociedade onde a busca por novos materiais, novos formatos e novas disposições é incansável, mesmo que se destruam todas as regras e convenções, os resultados, muitas vezes, sem padrões e com codificação são cada vez mais independentes (Lipovetski, 2005). Há dilemas que se criam em sociedades que vivem o paradoxo de serem extremamente individualistas, mas que, ao mesmo tempo, vivem em rede. Assim, existem os desafios de compreender que “em qualquer de suas interpretações, o impulso de modernizar carrega uma criticidade compulsiva da realidade existente” (Bauman, 2000).

Com a ‘escassez de mão de obra’ citada como um dos cinco principais estressores externos pelos CEOs em todo o mundo [...], os CEOs globais mencionam ‘retenção de talentos’ como seu foco interno número um para 2022, juntamente com a ‘aceleração do ritmo da transformação digital’, visando o desenvolvimento da próxima geração de líderes e modificando modelos de negócios para atender às demandas em evolução¹⁰.

Apesar de mudanças geracionais serem uma adversidade recorrente nas empresas (e não um desafio atual), a convivência entre as gerações, dentro de uma mesma organização empresarial, traz desafios para a eficácia e entrega de resultados. E, neste contexto, recente, segundo dados da Aspectum, consultoria, educação e editora focada em desenvolvimento de líderes¹¹, observa-se o fato de que as duas gerações mais atuais, a Geração Y, também conhecida como Millennials, dos nascidos entre os anos 1980 e início dos 1990, e a geração atual, conhecida como Geração Z, que chega ao mercado a partir dos anos 2010, são as primeiras desde as Revoluções Industriais, quando debruçamos nosso olhar à Administração e à Gestão, que lutam contra a hierarquização e a estabilidade no ambiente de trabalho.

Segundo dados da pesquisa “A Grande Barreira entre Gerações”, realizada em 2021, pela VitalSmarts em parceria com a ASTD Workforce Development Community¹², enquanto a Geração Y dificilmente aceita posições subalternas, desafiando regras e rotinas impostas

¹⁰ BOARD, The Conference. **Surviving and Thriving in a Uniquely Challenging Business Environment**. 2022. Disponível em: <https://www.conference-board.org/publications/2022-reset-and-reimagine>. Acesso em: 05 nov. 2023.

¹¹ ASPECTUM, E. **As diferentes gerações no mercado de trabalho**: entenda cada uma. 2022. Disponível em: <https://aspectum.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 15 set. 2023.

¹² A VitalSmarts, em parceria com a ASTD Workforce Development Community, realizou a pesquisa "A Grande Barreira entre Gerações" com mais de 1.350 indivíduos em diversas áreas de atuação. ASPECTUM, E. **A Grande Barreira entre Gerações**. Disponível em: <https://aspectum.com.br/lp/a-grande-barreira-entre-geracoes>. Acesso em: 15 set. 2023.

anteriormente, a Geração Z abomina burocracias e tem uma crença marcante de que a permanência longínqua em um mesmo local de trabalho não é uma realidade positiva.

Hoje, com o avanço dos anos e da complexidade no esquema de gestão das empresas, somados à revolução tecnológica recente e à onda de disrupção por modelos de negócios, grandes organizações precisam estar eficientemente conectadas com ecossistemas externos de inovação, capazes de acelerar seu desenvolvimento tecnológico e complementar habilidades e capacidades que, até então, são escassas dentro de casa¹³.

Segundo o blog de Recursos Humanos empresarial, da empresa Gupy.io¹⁴, os impactos e mudanças da era digital em que vivemos já alteraram o formato de trabalho nas empresas. Dentre os principais impactos são citadas as mudanças no processo de trabalho, as transformações na produtividade das pessoas, e uma nova forma de encarar os erros e automação de tarefas repetitivas antes realizadas pelas pessoas.

Tais pontos corroboram os dados da pesquisa¹⁵ realizada pelo Talent Gap, que demonstraram que a principal necessidade das empresas, para 2030, será a de pessoas talentosas em organizar e gerir projetos, visto que as atuais e futuras gerações demonstram maiores dificuldades em seguir processos pré-estabelecidos, trazendo, se não bem geridas, desorganizações para as empresas.

3.1 Teoria Institucional

É nos anos de 1940 a 1950 que se iniciam os estudos científicos do que se caracteriza como a Teoria Institucional. Contudo, é importante entendermos que as origens dessa teoria datam principalmente das primeiras décadas de 1900, como decorrência da 2ª Revolução Industrial, que, a partir do surgimento de novas técnicas produtivas, que influenciaram distintos pensamentos na burguesia, levou a novos olhares as formatações dentro dos

¹³ Ranking 2022, Melhores Corporações para o Ecossistema Brasileiro de Startups, ABStartups e The Bakery.

¹⁴ COSTA, D. **Transformação Digital no RH: Entenda e Aplique!** 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/transformacao-digital-no-rh>. Acesso em: 10 nov. 2023.

¹⁵ CONTENT, A. B. **A transformação de uma empresa vem de todos os lados.** 2021. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/geral/a-transformacao-de-uma-empresa-vem-de-todos-os-lados/>. Acesso em: 05 out. 2023.

organismos produtivos, naquele momento, fábricas e ambiente administrativo ao redor destas.

Em 1939, Everett Hugges, sociólogo e um dos expoentes da chamada Segunda Escola de Chicago, aponta para o termo 'instituição', definindo sua significação com a visão de um conjunto de características que persistem, mesmo com a mudança de gerações e de comportamentos sociais (Hughes, 1939).

A contribuição de Hughes para o desenvolvimento do presente trabalho não se dá apenas pela relação direta de seus estudos com o que virá a ser a Teoria Institucional, umas das bases teóricas desta dissertação, como também pelo seu olhar intenso para os denominados trabalhos de campo, que servem de base primordial para os estudos de caso, metodologia proposta neste trabalho. Conforme Hughes descreve, o trabalho de campo, apesar de não possuir uma base estatística como as pesquisas, permite um olhar mais amplo sobre comportamentos eventualmente excluídos em análises estatísticas e suas relações (Fine, 1995).

A maioria dos seres humanos tende a relacionar-se em coletivos e, nestes grupos, seguir a vida com base em princípios, regras e leis estabelecidas, as quais definem, ao serem seguidas, quem faz parte de tal comunidade. Da mesma forma, as pessoas assim se formatam ao chegarem em ambientes de trabalho, de estudo, de jogos. Ao serem cidadãos e cidadãs, dependendo da comunidade da qual fazem parte, suas rotinas e seus costumes se adequam. O que mobiliza a todos é o ímpeto de ser e pertencer a determinado ambiente, seguindo o que há de estabelecido neste. Isto é o que Hugges (1941) e outros, no início da década de 1940, denominaram como instituições.

Organismos vivos, uma série de comportamentos, regras e rotinas, que se organizam, se estabelecem, se adaptam com o tempo às alterações que naturalmente os seres humanos sofrem. Assim, desde 1939 até os idos da década de 1950, Everett Hughes estabelece os primeiros conceitos que, de fato, definiram as instituições (CEFAI, 2021)

A conexão evidenciada entre essa inaugural observação sobre a Teoria Institucional e o conceito de instituição de Hughes reside no fato de que também as rotinas, regras e esquemas perduram nos ambientes, muitas vezes, apesar de alterações externas a tais esferas. Da mesma maneira que persistem as características referidas por Hughes (1941), que se adaptam de algumas maneiras, também perduram apesar de mudanças geracionais e sociais.

Emana, contudo, dentro do estudo da Teoria Institucional, o conceito das organizações. Estas são consideradas sistemas e redes de relacionamentos concentradas na gestão de recursos (sejam quais forem) em prol de eficácia e efetividade. (Selznick, 1948). Fica clara a correlação entre o estudo das organizações e a teoria institucional.

Desvios dos padrões e regras protocolares são comuns em organizações complexas e correntemente emergem a partir da cooperação informal entre os próprios membros da entidade como tentativa de se protegerem. Tais transvios tendem a se institucionalizarem e, a partir de um mecanismo de autodefesa, as organizações tendem a criar ideologias para este ambiente (Selznick, 1948).

Soma-se a isso, a assimilação de que associações entre pessoas, nas organizações, vêm, necessariamente, abarrotadas de problemas e desafios. Acompanhadas de desejos individuais e de repertório (cultural, profissional e de hábitos) prévio, cada sujeito do grupo tende a expor sua própria necessidade. Nasce, ao mesmo tempo em que se conceitua uma organização, a discussão sobre as funções e papéis de cada participante e a tecnicidade de cada função nestes sistemas. (Selznick, 1957).

A partir deste olhar, Selznick define que organizações devem ser vistas sob dois pontos de vista que são distintos, mas que se unem em reciprocidade de consequências. De um lado, as organizações são, per se, economias. Contudo, ao mesmo tempo, por outro lado, são estruturas sociais adaptativas (o que, fica claro, se conecta mais uma vez, de diversas formas, ao entendimento do que são as instituições).

Antecedente ao entendimento de que não é binária tampouco linear a diferença entre organizações e instituições, está a compreensão de que as discussões em relação à teoria organizacional, que em aspectos diversos leva à teoria institucional, não são ataques ou críticas à teoria inicial, se não, sugestões de desenvolvimento baseadas em um conjunto e olhar diferente das questões que envolvem as firmas. (Cyert; March, 1963).

A interpretação de Cyert e March é um adendo ao até então ângulo existente sobre teorias organizacionais, com um viés mais subjetivo em termos das premissas existentes nas organizações. Neste sentido, os autores definem três aspectos a serem considerados: primeiro, que os indivíduos não necessariamente focam em maximizar (entregas, resultados e outros), o ser humano foca em satisfação; segundo, a busca insistente por diminuir as possibilidades e, supostamente, diminuir o leque de alternativas do que ocorrerá é inerente

ao ser humano; e terceiro, apesar de criticá-las, as regras, rotinas e processos são necessárias para que os indivíduos tomem decisões e sigam um rumo determinado.

Com um olhar constantemente comparativo, Hughes traz visões cientificamente aceitas, abundantes de associações livres e fartas de, conforme por ele descrita, imaginação sociológica. Tudo isto, seguindo sua própria defesa, de que as conceituações antropológicas e sociológicas devem “romper com seus paradigmas e inibições de conceituações ordinárias para que toda a variedade de pensamentos humanos possa ser observada. Mesmo as mais ultrajantes” (Hughes, 1971).

Com base nestes conceitos, de que as instituições se formam a partir de comportamentos e características que persistem e que toda variedade de pensamentos deve ser observada, o presente trabalho adentrar-se-á a seu caminho teórico inicial: o olhar para a Teoria Institucional.

A Teoria Institucional tem suas raízes na compreensão de que nas organizações ativas (sejam públicas ou privadas, religiosas ou militares, com ou sem fins lucrativos) geram-se estruturas que são muito mais pautadas em mitos do próprio meio do que nas demandas reais de trabalho deste ambiente (Meyer; Rowan, 1977). “A institucionalização envolve os processos pelos quais os processos, obrigações ou realidades sociais passam a assumir um status de regra no pensamento e na sociedade social” (Meyer; Rowan, 1977).

Meyer e Rowan evoluem sua linha de raciocínio de modo a colocarem como um dos desafios centrais no estudo das organizações o entendimento pouco profundo sobre como seriam formadas as condições para que toda a estrutura organizacional (definindo-se aqui os departamentos dentro de uma empresa, programas e posições de responsabilidade), de fato, seja formalmente racionalizada no dia a dia de tais organizações. Conquanto na teoria institucional, pelo foco estar na complexidade da rede, de processos e pessoas que formam tais estruturas, o entendimento de sua racionalização formal torna-se mais robusto.

Estruturas institucionalizadas necessariamente baseiam-se em normas formais organizacionais, mas, vão além, afinal:

As instituições inevitavelmente envolvem obrigações normativas, mas muitas vezes entram aspectos da vida social dos envolvidos que são levados em conta pelos atores. A institucionalização envolve os métodos e sistemas pelos quais os processos sociais, obrigatoriamente passam a assumir um status de regra. (Meyer; Rowan, 1977)

Não apenas as teorias organizacionais e institucionais, em si, possuem entendimentos diversos. A própria relação de dependência e evolução entre elas é vista como diversa. Meyer e Rowan descrevem que é o sistema de crenças e mitos, inerente à formação de rotinas e comportamentos institucionais, que permitem explicar a manutenção e até a existência de estruturas organizacionais formais. Neste caso, considerar que a institucionalização seria uma evolução das organizações não necessariamente faz sentido.

Os conceitos de organizações e instituições envolvem um olhar que diferencia as normas das regras comportamentais. (DiMaggio; Powell, 1983). Desta maneira, poder-se-ia explicar que as organizações são os ambientes em que as regras são formadas e normatizadas, e que as instituições passam a existir quando tais regras tornam-se comportamentos, rotinas e características sociocomportamentais do grupo que opera, no dia a dia, desta organização.

Essas estruturas altamente complexas acabam por gerar um contexto tal em que as decisões racionais, individuais, ligadas às incertezas e preocupações, muitas vezes levam, no conjunto (grupo), a uma série de deliberações similares, formando uma estrutura e uma cultura nova e homogênea (DiMaggio; Powell, 1983). Cultura esta, que, normalmente, segue regras e rotinas e, portanto, influencia tais estruturas organizacionais, forçando as a institucionalizarem-se.

Essa homogeneização nas organizações é também uma situação que necessariamente diminui o individualismo. São os pensamentos individuais que, com o tempo, passam a influenciar as organizações. Isto, até certo limite, que não impede o processo de definição ou “estruturação” institucional, que, segundo DiMaggio:

Constitui-se em quatro elementos: um aumento na amplitude da interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; um aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio comum. (DiMaggio, 1982, p. 45)

Conceber que a formatação das normas, rotinas e comportamentos de determinadas estruturas (no caso, mercadológicas) tem influência do ambiente social na qual tais estruturas e seus atores estão inseridos (March; Olsen, 1984) é, de alguma forma, ter-se um olhar institucional sobre tais estruturas.

A partir dessa visão estrutural, que abrolha conceitos como institucionalização e, seguidamente a teoria institucional em si, estes foram definidos de maneiras diversas, com variações substanciais entre as abordagens existentes. “Assim, o princípio da sabedoria ao abordar a teoria institucional é reconhecer desde o início que não há uma, mas várias variantes. Algumas definidas com mais cuidado e explícitas sobre suas definições, enquanto outras são menos claras na conceituação” (Scott, 1987).

Scott (1987) defende a multiplicidade e não a exatidão contida no conceito das instituições e na teoria institucional. Refere-se, inclusive, não a uma teoria, mas a diversas teorias institucionais. O que traz de ponto comum importante é o fato de que a institucionalização é um processo que ocorre de maneira natural dada a inata sistemática humana de gerar ordens sociais.

Referindo-se a Berger e Luckmann, voltando-se a 1967, cabe, neste momento, destacar uma visão das fases envolvidas nos processos de institucionalização: a externalização (quando as ações são tomadas pelos indivíduos), a objetivação (quando os indivíduos em conjunto percebem que tais ações têm reações no ambiente que não são as ações anteriores dos próprios indivíduos) e a internalização (quando tais reações são entendidas e recebidas por cada indivíduo, acima até mesmo das ações iniciais).

Nesta complexidade do entendimento das instituições, inerente ao olhar de uma teoria que envolve a relação entre seres humanos, Scott (1987) destaca, em seu trabalho, que a institucionalização é uma criação de realidade. As organizações servem como veículos para a adaptação constante necessária na formação e perduração das instituições.

A sociedade, historicamente, optou por dar mais atenção a determinados comportamentos do que a outros (o olhar para a constituição e os valores familiares, por exemplo, foi um foco maior do que outros), o que fez com que normas institucionais fossem criadas mais em determinados âmbitos do que em outros. As organizações mercadológicas, até as décadas de 1960 a 1980, tinham foco menor. E, na segunda metade da década de 1980, surge um olhar mais amplo para este ambiente mercadológico e para o estudo dos porquês de determinados comportamentos estarem sendo institucionalizados (Friedland; Alford, 1987).

Existe uma questão central no estudo das instituições que é a racionalização de mitos. Segundo Campbell (1988), sobre os mitos podemos dizer que a compreensão (ou ao menos a sensação de compreensão), de forma racional e lógica das buscas humanas constantes por

experiência de sentido naquilo que estamos vivendo, é o que explica a evolução das organizações e sua transformação em instituições.

O olhar da formatação das regras e rotinas institucionais a partir da conscientização dos mitos confirma a subjetividade envolvida na teoria institucional. A própria formatação do objeto central de tal teoria – as instituições – é, per se, inexata e múltipla.

Correlação importante dentro do entendimento da teoria institucional é a sua relação com a burocracia. Sem o objetivo de conceitualmente discutir-se burocracia, tampouco Weber, no presente trabalho, o importante para a presente dissertação é trazer luz à relação paradoxal entre instituições e suas burocracias.

Conquanto os indivíduos de uma organização, a partir de suas maneiras, geram novas ordens e rotinas que se institucionalizam, é imanente ao estado de ordem, nestas organizações, que processos burocráticos sejam criados e seguidos para cercear e delimitar os indivíduos que dela fazem parte. E isto ocorre de maneira tão eficaz, que a burocracia se torna irresistível nas instituições (Barker, 1993).

Assim, cria-se uma necessidade, segundo Barker (1993), de que as organizações tenham sistemas de controle descentralizados, participativos e mais democráticos para que suas rotinas e regras sejam adaptadas e efetivas apesar das burocracias.

Surge, neste ponto, uma perspectiva em relação à gestão dos recursos humanos nas instituições. O autor inicia um olhar para times que se autogerem, a partir de relações normativas criadas pelos próprios indivíduos do time e não dadas em escalas hierárquicas. Contudo, é mais profundamente observado em sua análise, que Barker descreve a partir de um estudo causal, fases importantes na consolidação de instituições, sendo: primeiramente, a partir do caos a geração de valores e regras consensuais; segundo, a geração de normas no time; e terceiro, a estabilização e finalmente formalização de regras (Barker, 1993).

A oposição entre as regras e rotinas engendradas nas instituições e a pré formatação de normativas organizacionais pautadas em sua estratégia é um tema de atenção. Seja em negócios maiores ou pequenos, a institucionalização de novos estândares não pode gerar comportamentos avessos à própria estratégia da firma. (Beckert, 1999), o que, mais uma vez, demonstra a paradoxal, mas, alinhada, existência das burocracias organizacionais com a institucionalização destas.

Em 2002, Seo M. e Creed W. expõem que o dilema da institucionalização das regras em constante variação e suas estabilidades institucionais é possível somente devido às contradições institucionais e às práxis humanas que fazem tal incongruência, ao final, ser geradora de evolução (Seo; Creed, 2002). “As mudanças organizacionais e sua institucionalização podem vir das mudanças mais micro e intrapessoais às transformações mais macro-sociais ou globais. Elas podem acontecer em períodos dos mais breves e pontuais aos mais prolongados, durando décadas ou até séculos” (Dacin; Goodstein; Scott W, 2002).

A pluralidade de perspectivas contidas na teoria institucional é repetidamente apercebida: as variações e similitudes entre organizações e instituições; os diversos prismas de entendimento, mais ou menos subjetivos, da normatização de comportamentos e rotinas; os impactos dicotômicos das evoluções institucionais entre melhorias que causam ou geram complicações.

Nesta multiplicidade, o que se mostra claro é que todas as regras, rotinas e normas, que se criam dentro das organizações, para serem institucionalizadas, passam por um processo de legitimação. Validação com relação à estratégia organizacional em curso e anuência destas pelos indivíduos que seguem tal estratégia (Dacin; Goodstein; Scott, 2002).

É no posicionamento focado nas estruturas sociais, estabelecidas em um ambiente a partir de diversas de suas características, principalmente as rotinas, regras e esquemas, que baseia a teoria institucional. Erhard Friedberg e David Arellano dissertam sobre isso, em 2011, de modo a expor que poder-se-ia considerar que as organizações são ambientes e sistemas que, ao seguirem regras, estruturas e rotinas tornam-se instituições. Ainda, afirmam que “[...] aqueles que fazem distinção veem as organizações como hierarquia e a instituição como regras do jogo” (Friedberg; Arellano, 2011).

Visto que a institucionalização se dá a partir da percepção de que as normas refletem o indivíduo, deve-se levar em conta sempre a ética, pois a manipulação dos indivíduos pode ocorrer e ser perigosa. Neste sentido, o senso estratégico que a própria organização carrega e propôs surge, mais uma vez, como parte e apoio ao processo de institucionalização, e não como oposto (March; Friedberg; Arellano, 2011). Conforme destaca March, se para medir comportamentos fossem premiadas boas performances na medição, necessariamente se estaria corrompendo a aferição.

O hábito constante dos indivíduos gera rotinas do grupo. Essas rotinas, ao serem repetidas, criam memórias neurais nos próprios indivíduos, e são elas que transpassam apenas lembranças e alcançam a cognição do grupo que transforma antigas normas, antigos comportamentos e evoluem as instituições (Gavetti *et al.*, 2012). Este olhar é o que demonstra a diferença entre padrões operacionais e rotinas. Enquanto os primeiros apenas estabelecem formas de se executar, as rotinas determinam comportamentos realizados durante a execução.

Teoricamente, modelos de gestão eficientes e sistemas organizacionais bem definidos se aplicam com excelência. Todavia, chusmas são por definição formadas por diversos e distintos indivíduos que, necessariamente, vez ou outra, terão objetivos e interesses que não coincidirão com o sistema formal pré-definido. Tais desvios geram, informal e inevitavelmente, conforme definiu Selznick, “leis informais” que, ainda que sejam espontâneas, transformam a organização e passam a institucionalizar novas maneiras dentro destas.

As organizações, então, são feitas de pessoas, que formam as estruturas organizacionais emergentes. As configurações específicas que eles formam e os papéis (normas de comportamento) que eles incorporam estruturam as relações de forma a garantir que a organização se reproduz, pois caso contrário a organização deixaria de existir. Em outras palavras, organizações são configurações particulares de atividades baseadas em normas. (Vincent; Wapshott R, 2016)

O estabelecimento de rotinas e regras dentro de uma mesma empresa, portanto, é absolutamente normal. Atualmente, mesmo empresas menores demonstram isso. As maiores, com mais gente envolvida, passam constantemente por esse processo em que estabelecimentos organizacionais vão se transformando pelas pessoas e redes internas e acabam por institucionalizarem-se novos comportamentos. Interessante observar, por exemplo, que a própria falta de hierarquia formal generalizada nas startups abre espaço para organizações, rotinas e regras institucionais dentro destas empresas (Krantz; Bashiri, 2022).

A institucionalização das organizações, a formalização das tais “leis informais”, o estabelecimento de comportamentos que formalizam rotinas e todo o processo institucional dentro das firmas têm sua complexidade já ao se analisar cada instituição por si, cada firma como um organismo. Isto, contudo, é uma visão parcial da abundância intrínseca à teoria institucional. A partir do momento que diferentes firmas atuam em cenários similares, “poderosas forças emergem para liderá-las a tornarem-se mais parecidas entre si. Objetivos dentro de cada uma que se alteram para se tornarem mais parecidos com outros. Novas

práticas que emanam gerando novas instituições” (DiMaggio; Powell, 1983). Este é o conceito de isomorfismo institucional, que, como veremos, é inseparável do processo de institucionalização.

3.2 Isomorfismo e rotinas similares

Há uma série de processos restritivos, práticos e sociais, que influenciam e pressionam distintos organismos a se tornarem semelhantes na natureza. É assim que, em 1968, Amos Hawley descreveu um processo natural que chamou de isomorfismo. (Hawley, 1968). Praticamente uma década depois, esse comportamento da natureza passa a ser observado nas organizações, que demonstram que sua adaptação a critérios externos faz com que aquelas que estivessem em ambientes semelhantes adquirissem elementos semelhantes (Hannah; Freeman, 1977).

Essa relação das instituições com seu ambiente, ao ser entendida e aprofundada, demonstra um fenômeno padrão: elas tendem a assemelhar-se cada vez mais – com o ambiente e entre si. Seja porque tecnicamente e por trocas de experiência passam a se parecer, ou porque essas organizações refletem, necessariamente, a realidade social de onde atuam (diferentes instituições que refletem a mesma realidade). (Meyer; Rowan, 1977). Esse fenômeno de homogenia, que ocorre entre instituições que compartilham dos mesmos ambientes, é denominado isomorfismo institucional.

Além de ínsito às instituições, o isomorfismo traz consequências. Primeiramente, pelo fato de que, por vezes, organizações passam a adotar comportamentos e regras que são aceitas no ambiente, sem que, necessariamente, elas sejam as mais eficientes para a organização em si; em segundo lugar, as firmas passam a avaliar o valor de suas próprias rotinas e elementos com critérios alheios à organização; por fim, em terceiro, o isomorfismo traz maior estabilidade para o ambiente e suas instituições (Meyer; Rowan, 1977). O isomorfismo protege as instituições que, por adquirirem regras, rotinas, comportamentos e, inclusive, linguagem semelhante entre si, tornam-se legítimas ao ambiente em que atuam. Empregados, líderes, concorrentes e mesmo agências reguladoras tendem a creditar mais instituições que se comportam conforme o meio em que atuam (região, segmento, público-alvo, entre outros).

Segundo Meyer (1977), o isomorfismo é o que garante a sobrevivência da instituição. As mudanças que a organização sofre, a partir da adoção de comportamentos externos, é o que traz estabilidade para a instituição em seu ambiente, o que propicia que esta firma tenha condições de atuar em determinado mercado, gerando sucesso e sobrevivência.

A extensão do conceito de isomorfismo, proposta na década de 1980, por DiMaggio e Paul, ocorreu durante a década de 1970, e foi trazida à luz por Michael Hannan e John Freeman, quando eles demonstraram que a concepção original não trazia a completude de olhar sobre a situação de isomorfismo; primeiro pelo prisma do equilíbrio (e concorrência) e, segundo, pelo fato de que originalmente o olhar de isomorfismo deixa de lado que para uma adaptação ótima às situações, prismas múltiplos são necessários. O que é um ante exemplo ao isomorfismo puro. (Hannan; Freeman, 1977)

Esse olhar do isomorfismo como reação e causa da sobrevivência das instituições e da aquisição de similitudes pela troca de experiência e técnicas entre estas tem um viés de competitividade. Neste ponto de vista, temos uma relação direta entre a competição (ganhos de mercado e concorrência) e o processo de isomorfismo institucional. Há, contudo, outro aspecto nesse processo. A institucionalização das organizações se dá a partir do surgimento de regras, comportamentos e rotinas no próprio ambiente interno da firma. Neste aspecto, seria pertinente que regras, rotinas e comportamentos, que surgem no ambiente em que a firma atua (mesmo não necessariamente dentro dela), também se tornem, com o tempo, formais dentro da organização, sob esse viés do isomorfismo, que se dá quase como uma acomodação das instituições em seus ambientes, corroborando o fato de que instituições não competem apenas por clientes, mas, acima de tudo, por reputação (DiMaggio; Powell, 1983).

DiMaggio & Powell trazem também um olhar para os três mecanismos que causam mudanças nas instituições e influenciam o processo de isomorfismo institucional:

1. Isomorfismo coercivo. Reação a pressões políticas ou a questões de legitimidade da organização, podem ser mudanças nas instituições, formais e informais, diretamente ligadas a requisitos governamentais (normas ou leis) ou transformações decorrentes de movimentos do próprio ambiente para formar conluios, associações ou modelos padrões de atuação;
2. Isomorfismo mimético. Reação a incertezas e medos organizacionais, indefinições estratégicas, resultados inconsistentes e variações abruptas levam organizações a

olharem suas similares e se basearem nestas. Em ambientes voláteis é comum que firmas novas surjam a partir da observação de firmas já tradicionais, por exemplo;

3. Isomorfismo normativo. Relacionado com a profissionalização e evolução do mercado ou ambiente. A profissionalização dos empregados, dos clientes, dos líderes ou das agências reguladoras leva as organizações a se remodelarem.

A subjetividade envolvida no estudo das organizações e, principalmente, das instituições possibilita um prisma em que, como defende Richard Scott (1987), a institucionalização torna-se um processo de criação da realidade. A relação entre ambiente e organização é tão indissolúvel que os comportamentos e elementos destes passam a ser co-criados. Neste sentido, o isomorfismo demonstra-se absolutamente inseparável do processo de institucionalização.

Existem visões distintas em relação ao institucionalismo. O próprio DiMaggio, em determinado momento, pontua que as normas institucionais têm um aspecto de cerceamento das vontades individuais. Em contraponto, fica claro que há uma visão possível diferente sobre o quanto o institucionalismo, na verdade, é derivado do individualismo ao se constatar que são as próprias forças do ambiente (e das pessoas) que informalmente geram regras que, não apenas se formalizam e institucionalizam dentro da própria organização, como influenciam outras organizações, que acabam por aderir às mesmas regras e se tornarem parecidas.

As regras e rotinas, por sua vez, são trazidas à tona nas organizações a partir da maneira com que estas montam suas estruturas de poder e decisórias, de modo a gerarem valor para as firmas. Considerando-se que previamente ao olhar de instituições, as organizações eram vistas somente como estruturas funcionais de produção, os ambientes tornaram-se influências convincentes a todas as empresas que neste atuavam, que, portanto, acabavam por ter funcionamentos similares em diversos aspectos (Scott, 1987).

Parece bastante claro que o isomorfismo é um processo recorrente da institucionalização das organizações, transcorrendo de maneira natural ao longo do processo. Contudo, há também um olhar complementar, de que o isomorfismo é, também, um decurso por si, que se dá pela necessidade de que as próprias regras e rotinas organizacionais informais, para serem institucionalizadas, precisam de legitimação. E o isomorfismo garante e, principalmente, amplifica a legitimação dos comportamentos (Deephouse, 1995).

A reputação crível de uma firma para seus influenciadores (e, reconhecidos *stakeholders*) é tão necessária para o sucesso da empresa quanto seus próprios resultados financeiros em si. Portanto, a adoção de características já reconhecidas no ambiente de atuação da instituição é uma estratégia comum para que estas sejam, naturalmente, críveis para seu público (Shepard; O'Connel, 1997). Também normal é a busca por reduzir as incertezas inerentes aos processos que se mostram institucionalizando-se. Neste sentido, a demanda é constante por referências que demonstrem de alguma forma que tais 'novos' comportamentos e regras são intrínsecos (Mentzer, 2005), daí a ocorrência de situações isomórficas.

A influência do ambiente social em que uma instituição está inserida na sua formatação não pode jamais ser deixada de lado. “É comprovada a relação entre a gestão das partes interessadas e o alcance de diversas metas de desempenho corporativo, como lucratividade, estabilidade e crescimento.” (Campbel, 2007). Majoritariamente, por influências legais e governamentais, mas, também por questões culturais, é comum se observar que empresas que atuam em mesmos segmentos ou locais têm comportamentos similares: “A procura da legitimação social é uma força motriz dos gestores, buscando suporte externo e interno e assegurando a sobrevivência. Há já quatro décadas que investigadores em todo o mundo experimentam e reinventam o conceito do Isomorfismo Institucional” (Costa, 2008). Cada segmento, em cada geografia, demonstra, de maneiras distintas, o isomorfismo institucional. Enquanto grandes firmas estruturadas tendem a desviar de escancarar seus comportamentos isomórficos por quererem demonstrar certa unicidade em seu funcionamento, pequenos organismos inovadores, como as startups, fogem de assumir seus isomorfismos por defenderem que são, cada uma delas, organizações disruptivas de seu próprio ambiente.

O paradoxo, porém, é inevitável. Pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, com 83 startups (Vasconcelos, 2002), demonstrou que a própria rejeição aos modelos convencionais burocráticos, a criticidade às rotinas das firmas tradicionais, a adaptação a modelos de trabalho mais liberais e a quebra de padrões hierárquicos pré-estabelecidos é mimético e isomórfico no ambiente das startups.

Nas grandes empresas, o isomorfismo, por mais que se tente não o escancarar é constante. Os sistemas de informação utilizados pelas empresas, comumente similares em cada segmento, influenciam diretamente no mimetismo estratégico destas firmas (Pal, Ojha, 2017). No segmento de varejo, onde existem múltiplas fontes de dados e informações, de

mercado, dos pontos múltiplos de vendas, de altos volumes de dados transacionais, tais sistemas informacionais demonstram-se com influência importante nas rotinas e comportamentos.

Neste segmento não apenas é comum que a jornada de trabalho se inicie mais cedo, que linguagens mais operacionais sejam utilizadas e regras similares seguidas, como, ainda, os desafios atuais, ligados à digitalização das empresas (e dos consumidores) tenham maneiras isomórficas de serem encarados (Hui; Marikan, 2022).

3.3 Startups, os novos micro-organismos do mercado

As empresas insurgentes têm um papel importante no mercado, como desafiadoras do *status quo* estabelecido pelas grandes firmas tradicionais institucionalizadas. Sua sobrevivência, porém, é também desafiadora desde o princípio. No entanto, há mercados onde as demandas são crescentes, a competitividade mercadológica decresce e há também novas empresas mais especialistas do que generalistas e mais agressivas em atuação. Assim, essas são algumas das características internas e externas a estas startups que podem sugerir maior chance de sucesso (Romanelli, 1989).

Empresas novas passam por desafios iniciais bastante complexos, principalmente nos primeiros anos em que estão estabelecendo seu plano estratégico de crescimento (Romanelli, 1989). Este momento, que se demonstra mais intenso, principalmente nos anos um e dois da companhia é o momento de startup (do inglês, em tradução livre, de surgência) destas organizações.

O caminhar destas pequenas firmas para a sobrevivência nestes anos iniciais demonstra-se tão complexo quanto o fato de que logo no início as startups mais especialistas demonstram mais chance de sobrevivência, enquanto, logo após este período, as empresas novas mais generalistas aparecem como mais preparadas para crescer.

A teoria organizacional e a demonstração de características institucionais surgem nas startups desde sua fundação. “Desde sua surgência, rotinas e comportamentos expressam as características das formas organizacionais que são selecionados pelas empresas novas a favor ou contra elas mesmas pelas condições ambientais. A seleção natural é o segundo

componente teórico chave para evolução destas pequenas e novas empresas” (Romanelli, 1991).

Na década de 1980, Romanelli sinalizava o quanto a tecnologia demonstra-se um fermento (segundo a autora) importante para aumentar as chances de sobrevivências destas startups, contudo, o cunho mais tecnológico e de certa forma revolucionário, que permeia o entendimento do que são as startups atuais, não estava profundamente presente nos estudos de Romanelli. É só mais recentemente que estes pontos ficam evidentes, como, por exemplo, no artigo “Orientação para o mercado e capacidades de detecção do mercado num mundo digital: relacionamentos e impacto no desempenho”, em que startups são definidas como “pequenas empresas, que se caracterizam por possuírem condições predominantes de manobras rápidas de adaptação ao mercado (inclusive por estarem próximas a seus clientes), com produtos de alta escalabilidade e com tecnologia presente” (Chinakidzwa; Phiri, 2020).

O dinamismo é fundamental para as startups, que não têm tempo a perder, seja por recursos escassos ou competitividades extremas no mercado. Um olhar completo para formatos de gestão dinâmicos, nestas empresas, demonstra-se eficaz não apenas para a solução de desafios momentâneos, como também em termos de potencial futuro. E o dinamismo aporta outros diferenciais para estas empresas como a capacidade de adaptação, gestão de mudanças e visão estratégica de seu negócio e de seu mercado de atuação (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

O olhar estratégico é crucial para a sobrevivência das startups, demonstrado inclusive em pesquisas realizadas com mais de 150 destas empresas em 17 estudos de caso (Smith, 1998). Este fato explica-se também porque as startups surgem com base em demasiadas incertezas que, até serem eliminadas, atrapalham tais empresas a se desenvolverem (Bankman; Gilson, 1999).

Os desafios dos fundadores podem ser resumidos em dois grupos: primeiro, de capital financeiro e, segundo, de gestão e expertise. Tais empresas surgentes têm logo de início que encarar o fato de que necessitam de dinheiro para se financiarem, enquanto devem buscar por conhecimento (majoritariamente de mercado, engenharia e gestão) para se desenvolverem. (Bankman; Gilson, 1999). Neste contexto, surge fortemente uma das características notáveis das startups, que é a inovação. Startups, por excelência, devem ser empresas inovadoras para que possam minimamente sobreviver para, então, poder crescer.

A busca constante pelos chamados investimentos de risco (*venture capital*) é outra característica comum e predominante neste meio. Os investidores de risco não apenas aportam capital financeiro (necessário para estas pequenas empresas) como, também, trazem modelos de gestão para tais firmas. (Bankman; Gilson, 1999). Apesar deste aporte dos *venture capital*, as startups demonstram que necessitam de criatividade nos modelos de contratação, tornando comum ao ambiente destas empresas surgentes que seus trabalhadores sejam mais conectados com as causas defendidas por estas organizações, haja vista que as remunerações e estruturas de trabalho oferecidas, em geral, são piores do que se comparadas com as oferecidas pelas instituições tradicionais.

É inerente a estas empresas surgentes a criticidade com relação a comportamentos burocráticos, ainda que existam diferentes movimentos em relação ao tema. Um movimento mais radical, anti-burocrático, que defende que o ambiente das startups, deve romper com a lógica burocrática weberiana; e um movimento neo-burocrático que, por seu lado, defende que a formatação burocrática institucionalizada nas grandes firmas deve ser revisada, mas, não abandonada. (Vasconcelos, 2002). Independentemente do quão radical é o olhar de cada startup, fica claro que a discussão intensa com relação à burocracia é mais uma das constantes nestas empresas.

Neste contexto, mais uma característica inerente ao ambiente das startups emana. O uso da tecnologia. A tecnologia para as startups aparece como característica tão marcante, que é considerado que estas empresas são importantes para todo o ambiente em que se instauram por fomentar o desenvolvimento digital de suas regiões (Saemundsoon, 2004).

O olhar de concorrência no ambiente das startups é, também, algo notável. A competição é muito maior com as grandes empresas tradicionais do que entre elas. Com isso, torna-se bastante comum que tais empresas surgentes criem redes de conexão entre elas o que, comumente é chamada de ecossistemas (Perin, 2015). Tais conexões podem ocorrer entre startups que oferecem soluções para segmentos similares, que estão localizadas em regiões próximas ou, simplesmente, que buscam conexão.

A proximidade das startups com seus clientes, já que os próprios fundadores, em geral, têm contato com os clientes para desenvolverem seus produtos ou serviços faz com que estas empresas tenham como característica um foco maior na solução das dores dos clientes do que na criação de processos e métodos para organizar suas entregas. Isto, de um lado, ajuda ainda mais na característica de agilidade que as startups possuem. Por outro lado,

porém, também corrobora com o diferencial que aquelas startups que conseguem desenhar uma estratégia para seus negócios possuem. (Chinakidzwa; Phiri, 2020).

Segundo dados do SEBRAE, as startups são grupos de pessoas que se unem para trabalhar em um negócio escalável e replicável, de alto potencial, repleto de incertezas e com tecnologia. Possuem modelos de negócio que devem ser repetíveis em escala, incertos e que não estão totalmente estabelecidos. Passam por diversas fases ao longo de seu processo, que tem como sucesso maior o atingimento da fase de Unicórnio, quando a startup ultrapassa o valor de mercado de U\$1 bilhão.

As fases em que as startups são segmentadas variam com o passar do tempo e com a localização geográfica. A divisão se dá pelo valor de mercado da empresa, influenciado pelo momento do negócio e considera-se na presente data, no Brasil, a seguinte caracterização:

1. Startups iniciais, em busca de investimento primário (chamado de Investimento Anjo) para transformar uma ideia em um modelo de negócio, empresas com valor de mercado inferior a R\$100 mil;
2. Startups pré seed (ou, em tradução livre, pré sementes) que estão insipientes em seu modelo, buscam aporte para começar testes de mercado e de desenvolvimento, tem valor de mercado entre R\$100 mil e R\$400 mil;
3. Startups seed ou semente tem valor de mercado de R\$400 mil a R\$2 milhões e já oferecem ao mercado produtos ou serviços, estão em momento de busca por suporte e aporte para, em geral, desenvolver maior profissionalismo, construir marca e melhorar seus processos de vendas;
4. Startups séria A são empresas insurgentes mais estruturadas que já tem maior clareza de seu modelo de negócio e já começam a ter sucesso em sua entrega. São empresas com valor de R\$2 milhões a R\$20 milhões, que normalmente já passam a buscar grupos de investidores, eventualmente que são mais conservadores e que por vezes não apostam mais em alto risco como parceiros.
5. Startups série B e maiores (até série E) são empresas que em geral já estão estabelecidas e buscam sócios investidores para dar novos passos. Neste momento, em geral, caso o modelo de negócio da startup não aponte para sua transformação em um Unicórnio, a busca se torna por caminhos mais tradicionais de mercado, como abertura de capital ou fusões e aquisições mais conservadoras.

Ponto importante é o entendimento de que em grandes instituições mercadológicas a inovação (fechada, feita internamente) ocorre a partir da área de Pesquisa e Desenvolvimento, área esta que possui importantes recursos (humanos e financeiros). Nas startups, com recursos escassos, ainda que as inovações surjam com um olhar de pesquisa e desenvolvimento, vem dos fundadores efetivamente a criação. E é esta escassez de processos e recursos para inovar uma das grandes influências para que as startups baseiem tanto seus negócios nas tecnologias, que, de alguma maneira, mitigam a falta da área de P&D (Silva; Di Serio, 2021).

Startups referem-se a organizações que surgem com alta capacidade de manobra em termos de adaptação às mudanças no mercado, além de flexibilidade e dinamismo apoiados por ferramentas tecnológicas que revolucionaram formas de negócio, conceitos de produtos e, principalmente, na prestação desses serviços (Silva, *et al.*, 2021)

3.4 Corporate Venture Capital, capital de risco corporativo

Corporate venture Capital, em tradução literal, do inglês, Capital Corporativo de risco. A modalidade de investimentos de risco surgiu na década de 1960 nos Estados Unidos da América a partir do interesse de investidores individuais em investirem em pequenas empresas insurgentes. A partir de meados da década de 1970 tal modalidade de investimento se espalhou pelo mundo e, a partir daí, principalmente durante a década de 1980, também nos Estados Unidos da América, grandes empresas passam a buscar por este tipo de investimento. Porém, é somente a partir dos anos 2000 e, no Brasil, principalmente a partir de 2010, com o surgimento massivo das startups no país que a modalidade passa a ganhar relevância.

Entre 2017 e 2018, ano do despoite deste ambiente no Brasil, 70% de todo investimento em startups da América Latina ocorreu no país. Enquanto México e Argentina, por exemplo, tiveram U\$154 milhões e U\$110 milhões respectivamente, o Brasil recebeu mais de U\$1,4 bilhão, segundo dados da Associação de Investimento de Capital Privado na América Latina (LAVCA)¹⁶.

¹⁶ LAVCA. **The Association for Private Capital Investment in Latin America**. Disponível em: <https://lavca.org/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

Importante citar que a maioria dos estudos científicos existentes, inclusive os que de alguma forma referenciam-se ao Corporate Venture Capital, não trazem profundidade teorizada em relação ao tópico específico (Busenitz; Matusik; Townsend, 2017). Ainda que, de um lado, exista uma vasta gama de estudos sobre venture capital (investimentos em capital de risco) e que alguns destes analisem o CVC e, de outro lado, existam artigos diversos sobre inovação aberta que, por sua vez, também pontuem sobre o investimento corporativo em capital de risco, é bastante parca a disponibilidade de textos, artigos e trabalhos acadêmicos especificamente sobre CVC e suas variantes, principalmente, fora dos Estados Unidos da América ou, mais recentemente, China.

De acordo com Report de 2021 da empresa Distrito com apoio da consultoria KPMG, dos anos 2000 até 2020, no Brasil foram aportados por grandes corporações US\$1.3 bilhão em ações de fusões e aquisições com startups. O aumento exponencial deste tipo de operação após 2020 se comprova segundo dados da Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP) publicados pela InfoMoney que indicam que somente em 2021, as 81 operações de capital de risco corporativo (CVC, da sigla inglesa) realizadas movimentaram mais de R\$16 bilhões no Brasil.

Do capital de risco empreendido no Brasil atualmente em startups, o conhecido Venture Capital, cerca de 30% são provenientes de grandes corporações (InfoMoney)¹⁷, sendo 70% deste destinado a startups realmente insurgentes, ainda em iniciação e em estágio semente (Distrito). Prever e liderar as mudanças de mercado, gerar novas fontes de receitas, acesso a novos canais de mercado, disrupção tecnológica, reconhecimento e reputação no mercado e agregue de agilidade (inclusive para operações de fusão e aquisição) são os objetivos de uma instituição tradicional ao investir em startups (Correia, Diogo & Coelho, Jubran; 2021, KPMG).

Contextualmente, o foco das empresas em operações de CVC surgem como opção aos paradigmas dos modelos tradicionais de inovação das empresas. Enquanto o modelo institucionalizado anteriormente de inovação era fechado ao próprio ambiente das empresas, fazendo com que as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento fossem sobrecarregadas para inovar mesmo tomadas pelas regras e comportamentos da própria instituição, a necessidade

¹⁷ SANTOS, I. **CVC deve movimentar menos dinheiro, mas fazer mais negócios**. 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/business/cvc-movimentar-menos-dinheiro-fazer-mais-negocios/>. Acesso em: 20 out. 2023.

por romper padrões tornava-se cada vez maior. Nesta conjuntura, criam-se mecanismos de inovação que se abrem para fora das organizações em si, emergindo o formato de investimentos de risco corporativos.

A partir dessas reflexões, podemos concluir que o CVC é um mecanismo-chave para as grandes empresas e vem se destacando como um caminho possível e ágil para a inovação. Isso se deve ao fato de as suas iniciativas gerarem possibilidades de ganhos financeiros exponenciais, bem como tornar as organizações mais competitivas no contexto atual¹⁸.

O entendimento do ambiente propenso para o surgimento e crescimento de investimentos de risco (venture capital) é paradoxal. De um lado, pode-se afirmar que economias mais estabelecidas possuem um maior potencial para este tipo de ação, dado que a disponibilidade financeira é, nestes locais, mais abrangente. Contudo, há também um potencial identificado do investimento de risco servir como base fomentadora do desenvolvimento de ambientes economicamente mais instáveis e precários (Jeng; Wells, 2000).

A própria instabilidade inerente às economias não desenvolvidas é um dos fatores que incentivam o capital de risco. O institucionalismo, nestas economias, demonstra-se também menos inflexível, o que ajuda neste tipo de atividades mais voláteis e imprevisíveis. (Meyer, 2001; Lockett; Wright, 2002).

De maneira generalizada em todo o mundo, o ambiente de investidores em capital de risco tem uma característica habitual que é o relacionamento intensivo. A conexão entre as pessoas é muito popular nestes ambientes, o conhecido, do inglês, *networking*. Isto faz com que, apenas das fragilidades das corporações, a força relacional dos membros decisores de grandes organizações influencie o poder destas firmas em investimentos de capital de risco (Young *et al*, 2004).

Ainda que os estímulos para o Corporate Venture Capital sejam tanto econômicos quando comportamentais, é principalmente pela necessidade de inovação frequente para manutenção de competitividade e diferenciação que as empresas optam por este formato de inovação. Com a percepção de que as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento estão sobrecarregadas, as firmas passaram a optar por este modelo para buscar mais novidades para seus negócios (Dushnitsky; Lenox, 2005). Tanto os recursos (sempre limitados) das empresas para inovarem por si, como a velocidade (cada vez mais rápida) de inovação do

¹⁸ Relatório Executivo de CVC, Fundação Dom Cabral, dezembro 2020.

mercado influenciaram as organizações tradicionais a buscarem mais este modelo de investimento.

A partir do momento em que uma operação de investimento em capital de riscos ocorre em uma instituição tradicional (e a fusão ou aquisição é formalizada), há uma diversidade de formatos de trabalho que ocorrem entre a startup adquirida ou investida e a firma adquirente ou investidora. (Hill *et al.*, 2009). A maioria dos modelos se define a partir da criação de uma unidade de negócios dentro da organização investidora de inovação aberta ou de investimento de capital de risco, tal unidade, passa a ter seus objetivos de resultado divididos em dois olhares: um olhar para a fusão (ou aquisição) e o funcionamento desta nova parceria (empresa – startup), e um olhar para os resultados da startup em termos de negócios (receita, faturamento, número de clientes ou projetos, entre outros).

Em qualquer dos modelos que tal parceria – e novo negócio – passe a ser regido, incentivos frequentes são importantes para que a operação tenha sucesso de fato, no médio e longo prazo (Dushinsky; Shapira, 2010). As diferenças culturais e institucionais sempre existem entre as organizações investidoras e as startups adquiridas. Os recursos humanos tornam-se um grande desafio desde o curto prazo nestas situações e se não incentivados, tornam-se um problema no médio e longo prazo. O benefício possível de inovação também cultural nas firmas tradicionais se transforma em contratempo sem o devido cuidado.

A própria relação de uma empresa que realiza uma (ou mais) operação de capital de risco em startups com seu mercado, seus concorrentes e seus *stakeholders* tende a alterar-se (Dushinsky; Lavie, 2010). A flexibilidade e agilidade existente nestas operações impacta a forma com que as instituições formais relacionam-se, principalmente após operações de CVC, com sucesso. Sucesso este que, finalmente, traz impacto financeiro positivo para as empresas que optam por realizar investimentos de capital de risco.

O primeiro impacto avaliado em uma possível operação de CVC é o impacto, superficial, financeiro destas operações. O segundo olhar normalmente é o da reputação, de como o mercado passará a observar a empresa que está estudando um possível investimento corporativo de risco. Por fim, a vantagem competitiva é analisada. Uma firma que procura por uma operação de CVC busca por diferenciar-se. (Busenitz *et al.*, 2017).

Independentemente de variados funcionamentos para unidades de negócio e áreas de CVC dentro de empresas tradicionais, ainda que existam olhares variados para a realização de uma operação de investimento em capital de risco por parte de uma corporação e a

despeito do estágio em que a startup esteja ao ser fundida ou adquirida, é inegável que qualquer operação de CVC tenha como objetivo e busca primários o suporte à fraquezas estratégicas de inovação que firmas institucionalizadas possuem num mundo digital e ágil como o atual. (Ma, 2019).

Importante ressaltar que operações corporativas de capital de risco, ademais de todos os desafios atinentes às operações de risco, possuem, segundo Euiju Jeon & Markku Maula em seu artigo de 2022, paradoxos importantes, que podem ser divididos em três principais:

1. Foco no negócio e na operação de CVC vs Foco na estratégia central do negócio: neste tópico a tensão principal é a relação entre o foco do negócio em garantir sucesso na parceria e na startup adquirida versus os recursos e foco necessários e devidos para o *core* do negócio. É comum que após o sentimento positivo inicial em uma operação de CVC que a alta gestão de uma organização institucionalizada tradicional passe a enxergar a startup como uma perda de foco de baixo retorno (principalmente quando o olhar é demasiado financeiro);
2. Unidade de negócio (ou área) de CVC como parte da firma vs como parte de um ambiente de inovação e comunidades de startups: neste ponto, o equilíbrio e a conexão são os dois conceitos chaves. A área de CVC de uma instituição tradicional deve permear dois ambientes com comportamentos distintos. De um lado, as áreas de tecnologia, pesquisa e desenvolvimento e liderança executiva de uma firma corporativa; de outro, um ambiente de startups ágeis, surgentes, inovadoras e diversas;
3. CVC como oportunidade para as partes vs risco para ambos: neste último paradoxo, deve se atentar ao fato de que uma startup que passa a fazer parte de um ambiente corporativo não deve ser uma ameaça à instituição e sua reputação, não devendo burlar práticas e governanças estabelecidas. Ao mesmo tempo em que o sistema formal das firmas deve suportar o crescimento da startup e não trazer rigidez e excesso de complexidade para este pequeno organismo a ponto de fazê-lo perecer.

Assim, observa-se, segundo os autores que:

A literatura sobre CVC tem se concentrado amplamente nas características “contraditórias” e principais tensões nas operações corporativas de capital de risco, além do olhar de como as tensões podem ser geridas. Esta abordagem limita a nossa compreensão dos objetivos e expectativas múltiplas das partes interessadas. Até mesmo dos porquês, como e quando elas resultam em tensões e como essas tensões influenciam no

comportamento das partes interessadas e no desempenho dos CVC. (Jeon; Maula, 2022).

4. PROCEDIMENTOS E METODOLOGIA DE PESQUISA

Entende-se que para o objetivo central da presente dissertação, é necessária uma visão generalizada da proposta teórica em questão – o impacto de uma startup nas rotinas institucionalizadas em uma firma tradicional – e não uma generalização estatística (McGovern, 2010) do objeto.

Desse modo, o escopo do presente estudo tem como objeto central o entendimento de fenômenos da atualidade, compreendendo seus impactos, trazendo-se a convicção da indicação metodológica de Estudo de Caso (Yin; Davis, 2007). Soma-se a isso, ainda, o fato de que a análise da presente dissertação observará impactos em uma microcultura de uma instituição mercadológica investidora (firma que aportará um modelo de CVC) e que microculturas são caracterizadas por serem provisórias, fluidas, dinâmicas e específicas (Minayo, 1996), optando-se por complementar este estudo de caso com experiência etnográfica do autor em relação ao contexto.

Assim, pretende-se verificar, especificamente, que fatores influenciam no que tange a esse campo particular pesquisado; que significados essas ações têm para os atores envolvidos; como os acontecimentos estão organizados e quais são os princípios culturais que conduzem a rotina cotidiana deste ambiente. (André, 1995; Martucci, 2001). Esses três pontos, importantes para o entendimento amplo do estudo de caso proposto no presente trabalho, corroboram um olhar etnográfico no presente estudo.

O estudo de caso possui uma longa tradição na pesquisa científica como um estudo descritivo exaustivo para fins de tratamento, intervenção e ilustração à resolução de uma situação problema. Mas, como tão bem expressa André (1995, p.30), o estudo de caso etnográfico surgiu mais recentemente, com uma concepção específica: a aplicação da abordagem etnográfica ao estudo de caso, isto é, dentro da abordagem interpretativa de pesquisa e dentro da perspectiva etnográfica de pesquisa. (Martucci, 2001)

Logo, têm-se ‘como’ e ‘por que’ como questões primordiais a serem respondidas nas duas supracitadas perguntas:

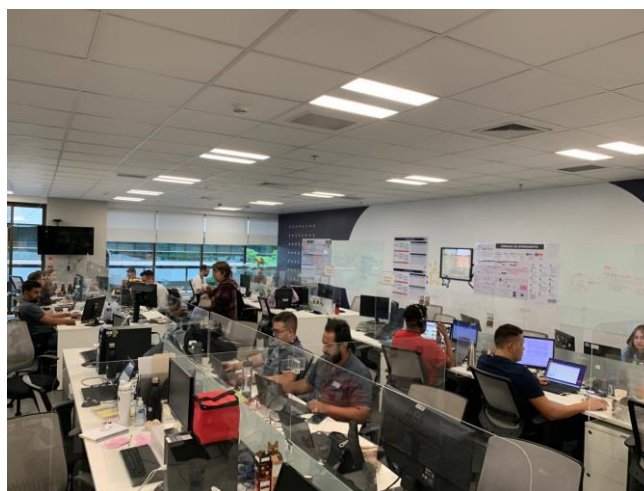
1. Como alteraram-se (ou não) as rotinas do dia a dia nas grandes empresas que integralizaram startups a partir de operações de CVC?
2. Por que tais alterações foram (ou poderiam ter sido) positivas para a instituição corporativa (empresa), além de resultados financeiros envolvidos?

Para o presente estudo de caso, optou-se pelo caso do Grupo DPSP, da aquisição da startup Ti Saúde, operação concretizada em dezembro de 2021, com suporte da consultoria Distrito.

O Grupo DPSP é uma empresa de varejo farmacêutico de capital fechado, fundada em 2011, com a junção de duas empresas familiares, a Drogaria São Paulo e a Drogarias Pacheco. A primeira com 80 anos de história e a segunda com 130 anos, desde sua fundação. Ambas, tradicionais e complementares, realizaram operação de fusão, formando o Grupo DPSP, considerado, em 2022, o 14º (décimo quarto) maior varejo do Brasil, com 1443 farmácias, 26.862 colaboradores, atuante em 9 estados do Brasil, além do Distrito Federal, com base ativa de mais de vinte milhões de clientes e faturamento anual de R\$13.5 bilhões¹⁹.

Empresa com regras e rotinas institucionalizadas, pautada em sistemas de informação rígidos, que proporcionam crescimento similares às demais indústrias do segmento em que atuam, indicando uma firma institucionalizada (DiMaggio, Powell; 1983; Meyer, Rowan, 1977). Com legado, história e estória, burocratizada e pautada em conceitos individuais, com rotinas similares às empresas competidoras e participantes do mesmo ambiente mercadológico, indicando isomorfismo institucional (Pal; Ojha, 2017), que pode ser também percebido nas fotos do escritório (figuras 1 e 2).

Figura 1 - Escritório Matriz do Grupo DPSP em São Paulo - equipe de Planejamento



Fonte: O autor.

¹⁹ SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. Ranking 300 maiores empresas do varejo brasileiro. **Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo**, v. 9, p. 52-53, 2023. Disponível em: https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2023/08/RankingSBVC2023_VersaoDigital.pdf. Acesso em: 05 set. 2023.

Figura 2 - Escritório Matriz do Grupo DPSP em São Paulo - equipe de Marketing



Fonte: O autor.

A startup Ti Saúde, de Recife, Pernambuco, foi fundada em 2016, quando definia-se como: “plataforma de atendimento e relacionamento com pacientes, que integra inteligência de um prontuário eletrônico a um CRM para comunicação automática multicanal através de E-mail, SMS, WhatsApp, Telefonia VOIP e Push Notifications”, que tinha como foco em seu serviço “proporcionar a transformação digital para instituições de saúde (hospitais, clínicas, prefeituras ou planos de saúde) através de ferramentas que vão desde o agendamento online, prescrição eletrônica com Qrcode, telemedicina e telemonitoramento²⁰”. Pautada em tecnologia, tendo como fundadores três irmãos, um deles, principal fundador e CEO (*chief executive officer*) da empresa desde seu início, profissional de Tecnologia, graduado, mestre e doutorando em informática, sistemas digitais e tecnologia.

Desde sua fundação, a empresa Ti Saúde baseou-se na captura de investimentos. Inicialmente caracterizado por investimento anjo, passou por diversas rodadas de captura de capital financeiro até que, em dezembro de 2021, firmou acordo com o Grupo DPSP, que adquiriu a operação da startup integralmente (em aquisição por fases, a ser finalizado em cinco anos a partir da assinatura do acordo), em modelo de busca por inovação e diferentes mecanismos de diferenciação, nos moldes de inovação aberta (Laursen; Ammon, 2006), em valor não divulgado, já caracterizado dentro de uma operação de startup Série B ou acima.

²⁰ Material descritivo de agosto de 2021, realizado por Distrito, para Grupo DPSP na análise de M&A contratada.

Nas fotos da Ti Saúde (*figuras 3, 4 e 5*), notam-se, também, comportamentos conectados a rotinas identificadas de startups.

Figura 3 - Escritório da *startup* Ti Saúde em Recife - visão geral 1



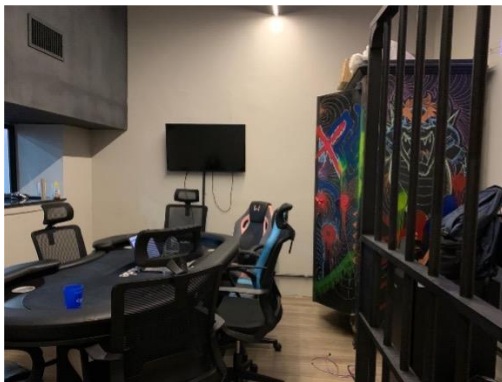
Fonte: O autor.

Figura 4 - Escritório da *startup* Ti Saúde em Recife - visão geral 2



Fonte: O autor.

Figura 5 - Escritório da *startup* Ti Saúde em Recife - sala de reuniões



Fonte: O autor.

Demonstram-se os objetos selecionados nos padrões corretos para o presente estudo, podendo-se considerar como uma firma institucionalizada tradicional o Grupo DPSP e como uma startup a empresa Ti Saúde.

Seguindo todos os protocolos e normas com relação aos dados e informações obtidas durante o estudo, garante-se que nenhum dado fechado ou desautorizado das empresas envolvidas será divulgado na análise da presente dissertação. Será identificado somente o entrevistado Jonas Lauridvicius que, ao assinar o anexo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, autorizou sua identificação utilizando-se também de sua posição como presidente e CEO do Grupo DPSP para, comprovada essa identificação, assentir a utilização das empresas em questão para o presente estudo de caso.

Tratando-se de evento contemporâneo, de situação complexa e entendimento prático, define-se correto o uso da metodologia de Estudo de Caso (Yin, 2015) protocolar e metodológico, com confiabilidade científica, segundo parâmetros descritos por Robert Yin, conforme resumo detalhado nos anexos:

A Visão resumo do estudo de caso e finalidade do protocolo

1. Missão e metas refletindo os interesses do público do estudo de casos

O Grupo DPSP demonstra desafios inerentes a seu modelo institucional tradicional, buscando a partir de operação de inovação aberta com a aquisição da startup Ti Saúde uma oportunidade de nova fonte de negócio, mas, também, a possibilidade de inovar seu modelo de atuação. Prova-se, assim, interessante para a firma entender, caso haja, 'como alteraram-se rotinas em seu dia a dia' e 'por que tais alterações foram positivas para a instituição corporativa'.

2. Questões, hipóteses e proposições do estudo de caso:
Quais impactos nas rotinas do dia a dia do Grupo DPSP a inserção da startup Ti Saúde causou?

3. Estrutura teórica para o estudo de caso

A revisão teórica realizada comprova o desafio atual do modelo tradicional institucional das corporações e a busca destas por modelos de revitalização de seu *modus operandi* para garantir saudabilidade e longevidade sustentável de suas estruturas, principalmente em um ambiente desafiador de novas gerações que adentram ao mercado de trabalho.

Dentre esses modelos, demonstra-se crescente projetos de inovação aberta, incluindo-se operações de fusões e aquisições de empresas surgentes tecnológicas, denominadas startups.

Grupo DPSP, como corporação institucionalizada e sua operação de aquisição da empresa Ti Saúde, surgente e tecnológica startup, alinham-se com exatidão à teoria proposta para a presente dissertação.

B. Procedimentos de coletas de dados

1. Estudo de campo – entrevistas em profundidade

- a. Jonas Lauridvicius: CEO do Grupo DPSP
- b. Executivo sênior de Recursos Humanos do Grupo DPSP
- c. Executivo sênior de Tecnologia do Grupo DPSP
- e. Líder e Co-fundador da Ti Saúde
- g. Executivo líder de Tecnologia da Ti Saúde

2. Plano de coleta de dados

Os dados a serem coletados dentre as seis possíveis fontes de coleta indicadas em bibliografia.

Espera-se, portanto, após tal Estudo de Caso, que seguirá as etapas pertinentes de planejamento, trabalho de campo, coleta de dados e, por fim, de sistematização e elaboração de relatório e conclusão (Martucci, 2001), um estudo qualitativo profundo, gratificante aos envolvidos, incluindo o próprio pesquisado e autor (Bogdan; Biklen, 1994).

5. RESULTADOS

Os resultados descritos seguem rigorosamente o protocolo de Estudos de Caso, elaborado para o presente trabalho (Yin, 2015), garantindo que não sejam expostos dados sensíveis das empresas em questão, dados estes que, mesmo se previamente publicados, são de propriedade das próprias empresas, que possuem autoridade para permitirem ou negarem sua divulgação (X. Shu; Bertino, 2015).

A primeira etapa de análise para o estudo de caso contemplou a avaliação de documentos; para tanto foram considerados três fragmentos distintos de documentos:

- a. Documentos diretamente relacionados à operação de aquisição da startup: foram acessados sete documentos relativos a análises e definições da operação. Tais documentos foram elaborados pelo Grupo DPSP, pela consultoria Distrito e pelo escritório de advocacia Mattos Filho (que suportaram ao Grupo DPSP na operação de aquisição da startup Ti Saúde). Tais documentos totalizaram 357 páginas de materiais em que houve a permissão de análise e, em alguns casos, resumidamente descritos nos anexos, desautorizados, entretanto, de serem publicados;
- b. Documentos relacionados à estratégia da inserção da startup na instituição que a adquiriu: foram analisados três documentos, contendo um total de 58 páginas. Tais materiais puderam ser analisados e, parte deles, foi descrita nas etapas de entrevistas em profundidade. A publicação destes materiais também foi desautorizada;
- c. Documentos comprobatórios de rotinas institucionais e organizacionais da empresa, de antes e depois da aquisição da startup: foram analisados 33 materiais de reuniões e comitês formais do Grupo DPSP, materiais estes que foram autorizados a serem explicados nos anexos, porém, não publicados na íntegra. Tais documentos foram:
 - i. Nove atas de reuniões de vendas e operações do Grupo DPSP, três delas de antes da aquisição, três delas logo após a aquisição e três delas recentes;
 - ii. Três materiais da íntegra de Reuniões de Planejamento Estratégico do Grupo DPSP, sendo uma delas anterior à aquisição, uma de período próximo posterior à aquisição e uma de período recente;
 - iii. Vinte e um materiais, entre atas e materiais na íntegra de Comitês de Aceleração Digital do Grupo DPSP, comitê este mensal e que contempla como um dos tópicos principais, desde a aquisição, a Ti

Saúde. Foram analisados dois materiais prévios à aquisição da startup, todos os doze materiais (de janeiro a dezembro) do ano de 2022 e os materiais mensais de janeiro a julho de 2023.

Ainda, conforme o plano de coletas planejado, foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com executivos (líderes em cadeiras de gerência ou acima), que estavam nas empresas em questão, seja no Grupo DPSP ou na Ti Saúde, desde antes da operação de aquisição, que participaram mais ou menos ativamente da operação em si e que permanecem dentro das empresas. Cita-se aqui a exceção do entrevistado de Tecnologia da Ti Saúde, que adentrou na empresa após a aquisição ser realizada.

Foram entrevistados, Jonas Lauridvicius, Presidente e CEO do Grupo DPSP, uma executiva de Recursos Humanos do Grupo DPSP, um executivo de Tecnologia do Grupo DPSP, um dos líderes e cofundadores da Ti Saúde e o líder de tecnologia da Ti Saúde. Duas destas entrevistas foram realizadas pessoalmente e gravadas em aplicativo de gravação de aparelho celular, duas delas foram realizadas por ferramenta Google Meet e gravadas e uma delas foi realizada por Microsoft Teams, e teve seu áudio gravado. Todas foram transcritas com o uso da ferramenta notta.ai gerando 38 páginas com um total de 12.594 palavras²¹.

Toda transcrição foi revisada, garantindo correte literal e, posteriormente, passou por uma minuciosa revisão, retirando-se a maioria dos artigos, conjunções, repetições de fala e algumas interjeições para determinadas análises textuais realizadas. Para tanto, ao final, foram utilizadas 2.458 palavras dispostas em 8 páginas.

5.1 Estudo de Caso

Considerando-se que a generalização de uma situação ou tendência, a partir de um único estudo de caso, é dubitável, é importante ressaltar que a partir de uma teorização intensiva e de uma análise qualitativa profunda, pode-se considerar, sim, dentro de um esquadro bem definido, que a análise de um estudo de caso reflete determinada situação e que tal situação pode ser considerada como generalizada para aquele universo específico (Wikfield, 1993; Tsang, 2013).

²¹ Notta - AI Transcription & Meeting Notetaker.

Portanto, o ponto inicial da análise dos resultados do presente estudo de caso parte do entendimento primário da situação envolvida neste estudo que, por si, traz peculiaridades.

5.1.1 Situação do Estudo de Caso

Fica claro a partir da análise de documentos e de pontuações feitas durante as pesquisas, que o direcionamento estratégico definido, que levou a empresa institucionalizada tradicional em questão, o Grupo DPSP, a buscar e finalmente adquirir uma startup, a Ti Saúde, tinha quatro objetivos claros e distintos, dos quais três foram pouquíssimos diligenciados por um período considerável (entre 18 a 24 meses), após a aquisição, e apenas um mantém-se num plano de entregas e acompanhamento vigilante, com superação dos objetivos.

O primeiro objetivo, o único que foi, desde a análise pré-aquisição até o momento atual desta dissertação zelado com cautela, foi a busca do Grupo DPSP por, amplificando seu rol de atuação, digitalizar os médicos através de uma plataforma simples. Este foi o primeiro direcionamento estratégico contido no material avaliado do período da compra, apresentado em reunião aos acionistas da empresa, em novembro de 2021 (um mês antes da aquisição ser efetivada), e recapitulado em janeiro de 2022, logo após a operação de *Corporate Venture Capital* ser assinada. Neste caso, fica claro o foco mantido com este tópico que apontava como principal meta o número de usuários da plataforma que deveria, entre 2022 e 2025 ser multiplicado em 11,3x. Tal número deveria passar um pouco de 35.000 usuários em 2023 e a empresa passou de 45.000 usuários antes do fechamento do ano em questão.

O segundo objetivo, que teve menor foco desde a aquisição da Ti Saúde, influenciando toda a situação estudada, foi a implementação de um real ecossistema de inovação aberta em saúde na empresa, ecossistema este que teria como principal propósito fazer com que o Grupo DPSP deixasse de ter um papel de ‘empresa de farmácias que vende medicamentos’, passando a atuar em mais etapas da ‘jornada de saúde’ das pessoas. Portanto, a aquisição da Ti Saúde vislumbrava o começo da participação do grupo desde o início da jornada de saúde, quando, por exemplo, a pessoa vai a um médico, passa por uma consulta e recebe um diagnóstico, eventualmente, contendo uma prescrição medicamentosa e exames clínicos ou laboratoriais a serem realizados. Essa etapa inicial iria se ampliar a partir de

novas operações de CVC, somadas a desenvolvimentos de inovação fechada na própria empresa. Os desenvolvimentos internos evoluíram no pilar descrito pelo Grupo DPSP como “experiência do cliente/B2C” somente. Nenhuma outra operação de aporte de capital ou movimento de inovação aberta foi realizado pelo Grupo DPSP, desde dezembro de 2021, quando ocorreu a operação com a Ti Saúde.

O terceiro objetivo, conectado ao segundo, descrito acima, era o de melhorar a experiência de todos os clientes do ecossistema planejado. Clientes profissionais de saúde, no caso da Ti Saúde, médicos e profissionais clínicos e, no caso das farmácias do Grupo DPSP, clientes consumidores. Neste caso, conforme citado, observa-se, principalmente a partir da análise dos materiais dos Comitês de Aceleração Digital, posteriores ao final de 2022, que inovações fechadas, internas, corroboram a melhor experiência dos clientes consumidores das drogarias do grupo que foram realizadas. Contudo, pouco se evoluiu efetivamente em termos de experiência de outras importantes personas dentro da jornada mais ampla em saúde. Como por exemplo, o de conquistar mais os próprios farmacêuticos, técnicos de diagnóstico, enfermeiros e cuidadores, entre outros.

Por fim, o quarto e final objetivo da empresa que realizou o aporte de compra (CVC), negligenciado desde a operação de compra até o último trimestre de 2023 (mais de 18 meses depois), foi a introdução, de alguma forma, da Ti Saúde (a startup em questão) efetivamente no Grupo DPSP. Descrito como objetivo de ‘cultura e mentalidade empreendedora’. Fica claro pelos documentos e atas, principalmente de reuniões de operação e vendas da instituição (Grupo DPSP), bem como por repetidas falas de todos os entrevistados, que a Ti Saúde permaneceu um organismo apartado do restante do grupo, por um período relativamente longo, ponto este que, claramente, como será visto, traz desafios para a atual conexão entre as empresas.

Evidencia-se, portanto, que a situação de análise deste estudo de caso tangencia uma operação de *Corporate Venture Capital* que, apesar dos objetivos planejados, não culminou até o momento, mais de 24 meses após a realização da operação, num ecossistema de inovação aberta dentro da empresa institucional tradicional responsável pelo aporte. Tal conjuntura demonstra-se atualmente um desafio para as empresas do caso estudado.

Então minha conclusão é que o primeiro ano depois da aquisição não foi ótimo para as duas partes, foi prático somente. Para o DPSP, porque não precisou ficar fazendo grandes adaptações e para a startup porque continuou no modelo “a vida que segue” [...].

Era uma empresa que não tinha muito concorrente, se não, eu acho que não seria atrativa, precisaria ter um fundo que pudesse colocar um dinheiro e nada mais justo do que alguém ligado à saúde, que foi a gente. Entramos com dinheiro e eles seguiram a vida. Assim foram evoluindo e crescendo e o grupo apenas supervisionando, vamos dizer assim.

Eu até acho que o primeiro ano da Ti Saúde no Grupo DPSP foi de alguma forma bom para as duas partes. Agora, para aquilo que a gente tinha desenhado não foi um ano de boa realização. Nem teve uma cobrança efetiva. Teve uma confusão da forma como deveríamos estar fazendo a gestão deles²².

5.1.2 Evolução dos objetivos da operação de CVC realizada

Seguindo a forma corriqueira de se realizar uma operação de *Corporate Venture Capital* para aquisição de uma startup, onde os moldes e objetivos estratégicos transpassam o planejamento operacional envolvido na aquisição (Chesbrough; 2002), o Grupo DPSP traçou quatro objetivos e determinadas metas. Os objetivos estratégicos, bem como os indicadores das metas puderam ser divulgados, contudo, a maioria dos números envolvidos foram analisados, sem que pudessem ser divulgados.

O grupo DPSP adquiriu a Ti Saúde com o olhar de participar mais da jornada dos pacientes, que são clientes das farmácias, e adquirir participação e dados nessa jornada desde o início dela, lá atrás com o médico, com o atendimento clínico, com o receituário, e não simplesmente no momento em que um paciente se torna um cliente e vem comprar um remédio numa das nossas lojas²³.

Com esta visão de estar mais presente na jornada de saúde das pessoas, o Grupo DPSP planejou:

1. Digitalizar os médicos e o sistema de saúde no Brasil, como indicadores para este objetivo: o número de usuários da plataforma da startup Ti Saúde e o número de prescrições digitais realizadas pelos médicos aos pacientes através da plataforma deveriam multiplicar-se em mais de onze vezes;
2. Desenvolver um *Hub de Saúde* do Grupo DPSP, neste caso, um esquema gráfico simplificado (figura 1) clarifica que, neste objetivo, planejava-se a construção de um ecossistema de inovação aberta focado na saúde dos brasileiros.

²² Jonas Lauridvicius, presidente do Grupo DPSP, em entrevista realizada para o Estudo de Caso.

²³ Executiva de Recursos Humanos do Grupo DPSP, em entrevista realizada para o Estudo de Caso.

Figura 6 - Mandala do Ecossistema do Grupo DPSP



Fonte: Grupo DPSP.

O indicador principal definido para o acompanhamento deste ponto foi o aporte do Grupo DPSP em inovação fechada e aberta ligado a este ecossistema em milhões de reais;

3. Gerar a melhor experiência para todos os clientes; como indicador principal para esta meta foi escolhida a metodologia de satisfação de NPS (*Net Promoted Score*) a ser medida pelos médicos usuários, por outros profissionais de saúde e pelos pacientes ou clientes. Juntamente com este indicador, a disponibilidade de funcionamento das tecnologias envolvidas em mais de 99% (ou seja, que não ultrapassasse 1% o tempo em que algum erro fizesse as tecnologias ficarem fora do ar) foi também definida como meta;
4. Ter uma cultura forte e impulsionadora de mentalidade empreendedora com os colaboradores envolvidos no ecossistema foi o último objetivo traçado, mensurado através da retenção de colaboradores (baixo *turnover*) e do resultado da pesquisa de satisfação de colaboradores realizada anualmente pela GPTW (*Great Place to Work*).

Observa-se que se buscaram metas mensuráveis e objetivas para os quatro objetivos estratégicos planejados. Contudo, é importante destacar que, atualmente, quando se consideram metas relacionadas à formação de ecossistemas de inovação aberta e de cultura de recursos humanos, sabe-se que mensurar somente o aporte de capital financeiro envolvido nas operações, o *turnover* e a satisfação dos colaboradores em pesquisas tradicionais, pode gerar uma visão superficial da real situação do ecossistema.

O entendimento da eficiência operacional das empresas, a cultura de riscos e a forma com que se encara os erros dentro da empresa, bem como os prazos para que operações de fusão e aquisição ocorram e, até, a forma como são calculados, por exemplo, a remuneração variável dos executivos (Li; Shen; Yan, 2021) devem também ser observados quando busca-se um entendimento mais profundo do ambiente de inovação aberta de uma organização institucional tradicional.

Tabela 1: análise geral de objetivos - Ecossistema Grupo DPSP

| OBJETIVO | INDICADOR | SITUAÇÃO EM 2022 | SITUAÇÃO EM 2023 | PREVISÃO PARA 2024 E POSTERIOR | EVIDÊNCIAS E COMENTÁRIOS DAS PESQUISAS |
|---|---|---|--|--|---|
| Digitalizar médicos e o sistema de saúde no Brasil | Número de usuários da plataforma da Ti Saúde | Resultado superado, contudo, parte dos usuários não eram médicos ou profissionais clínicos de saúde, se não, farmacêuticos das próprias lojas do Grupo DPSP. A Ti Saúde criou um módulo para as farmácias do Grupo DPSP que passaram a poder realizar exames e testes rápidos e necessitavam de um 'repositório' dos dados destes atendimentos. | | A partir do entendimento da situação, fica claro a partir das entrevistas e dos materiais analisados que a previsão para o futuro é a de qualificação dos usuários, garantindo que sejam médicos e profissionais clínicos de saúde e que os dados da plataforma sejam de consultas realizadas pelos pacientes desde antes da necessidade de compra do medicamento em uma drogaria. | "Muitas iniciativas foram surgindo desde que entramos para o grupo e agregaram até novos produtos para nós, como o caso do Ti Farma, para ser usado nas farmácias. Isso ajudou nosso resultado, mas as vezes nos cobram de estarmos dependentes do grupo para entregar." Líder e co-fundador da Ti Saúde "Porque o Diretor de Tecnologia ia lá, tinha boas ideias e criava. Teve até a criação da plataforma pras nossas farmácias. Mas, não é assim, né? Somos um grupo grande que tem governança, boas ideias podem ser criadas, mas tem que estar alinhadas aqui e ali." Jonas Lauridvicius, CEO Grupo DPSP |
| | Número de prescrições digitais realizadas pelos médicos aos pacientes através da Ti Saúde | Resultado superado, contudo, uma parte importante destas prescrições é digitalizada e não digital. Ou seja, o usuário de fato utiliza a plataforma para fazer a receita, mas ao final imprime, carimba e assina, sem transformá-la em uma receita digital com validade legal. | | Em materiais aprovados pelo Comitê de Aceleração Digital e em Planejamento Estratégico do Grupo DPSP, fica clara a inserção de um novo indicador sobre o percentual das receitas realizadas que possuem validade legal digital. | "Como falei, a Ti Saúde ficou muito apartada do nosso dia a dia, e dá pra ver que tem coisas de nosso negócio que eles não conhecem. Se a plataforma for usada só como um 'word' para escrever algo e imprimir, ela não servirá pra gente acompanhar a jornada do paciente como era o objetivo. Não adianta nada." Executivo de Tecnologia do Grupo DPSP |
| Desenvolver um Hub de Saúde do Grupo DPSP | Aporte em milhões de R\$ no ecossistema | O que foi traçado para o projeto está sendo cumprido, contudo, não foram realizadas novas operações de CVC e, pelos materiais analisados e entrevistas realizadas, isto não está em Planejamento Estratégico no Grupo DPSP neste momento. Já o aporte de capital em inovação fechada vem se intensificando segundo os relatórios analisados. | | | "No momento da aquisição, mais do que o aporte de dinheiro, o que nos motivou a fazer o negócio foi o plano do Hub de Saúde que nos apresentaram. Mas, parece que algo aconteceu no meio do caminho e somente nós fomos adquiridos dentro do ecossistema." Líder e co-fundador da Ti Saúde "É complicado, porque a gente está aqui para ajudar, né? Então, damos o apoio necessário, mas, a verdade é que temos hoje no time pessoas desenvolvendo produtos e soluções para o Hub de Fidelidade do Grupo DPSP que não são soluções ou melhorias para o que nós, como Ti Saúde, vendemos pros médicos." Líder de tecnologia da Ti Saúde |
| Gerar a melhor experiência para todos os clientes | Resultados de <i>net promoted score</i> | Resultado superado dentro dos anuais clientes considerados nas mensurações: médicos e pacientes ou clientes finais | | | "A gente sabe que os meninos são bons na Ti Saúde, os clientes gostam do produto, tem cada vez mais médicos usando, não temos relatados grandes problemas técnicos." Executivo de Tecnologia do Grupo DPSP |
| | 99% de disponibilidade mínima da plataforma | | | | "Agora a gente tem que entender bem qual será o plano de novos profissionais para adquirirmos dentro do ecossistema. Sabemos que tem alguns esteticistas que vem usando nossa plataforma, mas será que são eles que queremos primeiro? E os próprios farmacêuticos, né?" Líder e co-fundador da Ti Saúde |
| Ter uma cultura forte e impulsionadora de mentalidade empreendedora nos colaboradores envolvidos no ecossistema | Retenção de colaboradores (<i>turnover</i>) | Resultado de <i>turnover</i> acima do esperado, mais pessoas deixaram a startup (Ti Saúde) do que o esperado após a aquisição. | Resultados melhores do que no ano anterior, mas ainda acima do esperado. | | "Erramos com a integração da Ti Saúde. Não deixamos claro - talvez porque não tivéssemos conhecimento de como fazer isso - para a Ti Saúde quais eram as regras e culturas do Grupo DPSP. Agora, dois anos depois, parece que tudo que estamos tentando fazer não faz sentido. Como se eles se perguntassem, mas se já está funcionando, pra que mudar? Mas, não está funcionando do jeito que deveria" Executiva de Recursos Humanos do Grupo DPSP |
| | Pesquisa de satisfação (GFTW) | Não há registros desde indicador no ano de 2021/2022 para Ti Saúde | A pesquisa de satisfação realizada em 2022/2023 trouxe resultado satisfatório segundo os registros analisados. | Fica muito claro pelos documentos avaliados e pelas entrevistas que o foco para 2024 e futuro, mais do que os números objetivos a serem mensurados é a real integração do Ti Saúde no dia a dia do Grupo DPSP. E que este objetivo já vem se mostrando desafiador. | "Claro que algumas coisas gritantes desde o início foram se alterando. Da primeira vez que recebemos os executivos do DPSP aqui, a gente tinha uma geladeira cheia de cerveja. Isso logo sumiu. Mas, a gente não tinha que seguir os processos, por exemplo jurídicos ou de compras do grupo?" Líder e co-fundador da Ti Saúde "Deixamos na mão de um único diretor a Ti Saúde. E ele liderou como se fosse um negócio dele. E não é assim. Somos um grupo grande, temos governança, reuniões formais, regras. Não podemos correr riscos como uma start up pequena de Recife pode. Precisamos estar muito mais cuidadosos. E não tínhamos feito isso até pouco tempo. Agora, estamos safrando porque é mais difícil mexer em regras no meio do jogo." Jonas Lauridvicius, CEO Grupo DPSP |

Fonte: O autor.

Evidencia-se que, a partir da análise exposta na *tabela 1*, o maior desafio nos objetivos estratégicos traçados pelo Grupo DPSP em relação à operação de *Corporate Venture Capital* realizada e a aquisição da Ti Saúde está no real impacto para o sucesso da operação demonstrado (ou não) nos indicadores que estão sendo mensurados, do que no atingimento objetivo das metas pré-definidas. Tal questão é relatada, em 2012, no artigo “*Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges*” (Taticchi; Balachandran; Tonelli, 2012), que traz justamente a dificuldade em se estabelecerem objetivos congruentes com aquilo que se espera de determinado projeto, mesmo que estes tenham maiores desafios inicialmente para serem acompanhados.

Importante destacar para o presente trabalho o fato de que o quarto objetivo estratégico planejado antes da aquisição da startup por parte da instituição tradicional era, exatamente, relacionado à transformação cultural dentro da instituição. Todavia, também significativo é o fato de que, mesmo com os desafios de congruência dos indicadores com o resultado objetivado, fica explícito, na análise feita, que os indicadores e metas deste objetivo não foram atingidos ou, nem sequer, foram mensurados durante todo o período.

Corroborar-se, assim, o fato supracitado de que há uma oportunidade notável, não apenas acadêmica, como mercadológica, de aprofundamento em relação aos impactos culturais nas operações de *CVC (Corporate Venture Capital)*.

5.1.3 Os impactos nas rotinas do Grupo DPSP com a aquisição da Ti Saúde

Como objetivo primário deste estudo de caso reifica-se analisar quais as principais rotinas do Grupo DPSP que se alteraram a partir da operação de compra da Ti Saúde. Para tanto, será aprofundado o entendimento de como alteraram-se (ou não) as rotinas do dia a dia desta grande empresa institucionalizada e do quanto tais alterações foram formalmente inseridas ou informalmente institucionalizando-se.

Sendo assim, iniciar-se-á a análise dos impactos a partir da descrição das rotinas do Grupo DPSP, em áreas e fóruns conectadas à inovação dentro da instituição precedentes à aquisição da startup.

O grupo DPSP é o grupo bastante tradicional e, de certa forma, com alguns pensamentos e processos muito estabelecidos. Ainda assim, as

rotinas talvez não sejam o grande e forte do grupo. Se existe uma rotina que é muito estabelecida no grupo, é a reunião de vendas que acontece todas as segundas-feiras na parte da tarde, onde todas as áreas de negócio participam conjuntamente e discutem o que está funcionando, o que não está funcionando, tanto em termos de processos como e principalmente em termos de vendas e de resultados²⁴.

E existem os comitês onde participam eventualmente conselheiros independentes e participam também alguns dos conselheiros sócios da empresa.

Esses comitês têm temáticas específicas, comitê de recursos humanos e cultura, comitê de ética, por exemplo, e existe um comitê que é o comitê de aceleração digital. Esse comitê de aceleração digital começou a existir na empresa antes da aquisição da Ti Saúde²⁵

Neste sentido, conforme *Tabela 2*, foram identificadas, a partir das entrevistas e documentos analisados, somados ao olhar etnográfico do autor, nove rotinas, sendo destas, duas ligadas a modelo de trabalho e sete a fóruns ou reuniões.

Assim, é importante definir que mais do que como os hábitos para os seres humanos, as rotinas empresariais ultrapassam a camada de comportamentos corriqueiros. As rotinas para empresas institucionalizadas tradicionais direcionam a forma com que estas se organizam no dia a dia para cumprir com seus objetivos e para resolver os seus problemas (Becker, 2008).

²⁴ Executiva de Recursos Humanos do Grupo DPSP, em entrevista realizada para o estudo de caso.

²⁵ Executivo de Tecnologia do Grupo DPSP, em entrevista realizada para o estudo de caso.

Tabela 2: análise de principais rotinas Grupo DPSP e TiSaúde

| Rotina | Periodicidade | Resumo | Objetivo |
|--|---------------|--|--|
| Reunião de Operações e Vendas | semanal | Reunião semanal liderada pelos times de operações e comercial (compras) da empresa com participação das áreas de marketing, tecnologia aplicada a lojas, planejamento comercial e canais digitais. | Acompanhamento semanal de resultados. |
| Comitê de Aceleração Digital | mensal | Reunião mensal liderada pela área de Tecnologia com presença do CEO do Grupo DPSP, CFO (Diretor Financeiro) do Grupo DPSP, Diretora de Recursos Humanos do Grupo DPSP, dois conselheiros independentes e dois membros do Conselho de Administração do grupo. | Decisões de projetos de aceleração tecnológica da empresa e inovação. |
| Reunião de Planejamento Estratégico | bimestral | Reunião bimestral liderada pela área de Estratégia do Grupo DPSP com presença da diretoria executiva do Grupo e do Conselho de Administração. | Acompanhamento da evolução dos Projetos Estratégicos da empresa |
| Comitê de Projetos - Hub de Saúde | mensal | Reunião mensal liderada pela área de Estratégia do Grupo DPSP com presença da diretoria executiva do Grupo, liderança de Marketing e Clientes e liderança de canais digitais. | Decisões e acompanhamento da evolução do Ecossistema de Saúde |
| Conselho Administrativo | trimestral | Reunião trimestral liderada pela presidência do Grupo DPSP com presença do CFO (Diretor Financeiro) e do Conselho de Administração. | Decisões e acompanhamento da empresa |
| Trabalho Home-Office ou Híbrido | rotina | Todo time matricial da empresa - não lojas, nem centros de distribuição - trabalhando em modelo home-office nas áreas de tecnologia e híbrido (duas vezes por semana em casa) nas demais áreas da empresa. | Modelo de trabalho Cultura |
| Uso de roupas mais formais (camisa social, calça social) | rotina | Lojas e centros de distribuição utilizam uniformes. Padrão da empresa matricial calça (jeans ou social) e camisa social. Mulheres podem utilizar saídas abaixo do joelho. | Modelo de trabalho Cultura |
| Fóruns de negócios digitais | quinzenal | Acompanhamento de projetos focados em comércio eletrônico liderado pela área de tecnologia e canais digitais com presença do time operacional de comércio eletrônico. | Acompanhamento da evolução das vendas e projetos de comércio eletrônico da empresa |
| Pesquisa de clima e satisfação de colaboradores (GPTW) | anual | Pesquisa anual realizada em parceria com o instituto Great Place to Work, pesquisa on-line realizada com 100% da empresa com média de 70% de respondentes. | Acompanhamento da satisfação dos colaboradores Cultura |

Fonte: O autor.

A partir deste olhar, analisam-se quais dessas rotinas sofreram, após a aquisição da startup pelo Grupo DPSP, alguma alteração. Identificou-se pelos documentos e pelas entrevistas que, após 26 meses desde a operação, dois momentos distintos se passaram: um primeiro momento desde a concretização da operação, em dezembro de 2021 até setembro de 2023, e um segundo, desde outubro de 2023, ainda em andamento.

Durante o primeiro momento, conforme descrito pelo presidente do Grupo DPSP, “*a empresa colocou dinheiro na startup, comprou ela, mas manteve as coisas por lá acontecendo da mesma forma*”, fato corroborado pelo Executivo de Tecnologia do Grupo DPSP que complementa, “*o Diretor de Tecnologia cuidava muito de perto da startup, de uma forma porém pouco conectada com nosso time aqui na matriz*”. Neste primeiro estágio de fusão, poucas alterações puderam ser percebidas, seja no Grupo DPSP (objeto maior do estudo de caso) ou na própria Ti Saúde em termos de rotinas.

Das nove rotinas descritas, observou-se alteração em apenas uma delas, o Comitê de Aceleração Digital mensal, que passou a contar integralmente com dois dos três cofundadores da startup e que teve como foco em todas as reuniões (visivelmente nos materiais destas e nas atas) o acompanhamento dos resultados da Ti Saúde. As demais oito rotinas não tiveram qualquer impacto durante esses 21 meses pós aquisição.

A partir do segundo semestre de 2023, o Grupo DPSP, sem que haja um indicador específico claro nos documentos analisados, com indícios trazidos pelas entrevistas, “*estava ficando muito claro que a Ti Saúde deveria estar mais perto no negócio em si*²⁶”; “*não estava ruim, mas um alinhamento melhor precisava ter*²⁷”. A liderança do Grupo DPSP passa a planejar uma alteração estrutural em relação à Ti Saúde que culminou, em setembro de 2023, na alteração organizacional em que a startup Ti Saúde, até então gerida na área de Tecnologia do Grupo passou, segundo os autos de Reunião de Planejamento Estratégico, a ser gerida na área de Negócios, especificamente na área de Marketing, CRM e Experiência do Cliente. Junto a essa definição, o Comitê de Aceleração Digital passa a ser liderado, portanto, pela mesma área de Marketing, CRM e Experiência.

A partir de outubro de 2023, começa-se a observar alterações em cinco das nove rotinas e a inclusão de uma nova rotina dentro do Grupo DPSP conectada à Ti Saúde.

²⁶ Executiva de Recursos Humanos do Grupo DPSP.

²⁷ Jonas Lauridvicius, CEO do Grupo DPSP.

Tabela 3: Análise do impacto e alterações nas principais rotinas

| Rotina | Periodicidade | Resumo, desde outubro de 2023 | Objetivo |
|--|---------------|--|--|
| Reunião de Operações e Vendas | semanal | Reunião semanal liderada pelos times de operações e comercial (compras) da empresa com participação das áreas de marketing, tecnologia aplicada a lojas, planejamento comercial e canais digitais. | Acompanhamento semanal de resultados. |
| Comitê de Aceleração Digital | bimestral | Reunião bimestral liderada pela área de Negócios, prioritariamente pelas áreas de Marketing e Digital do Grupo DPSP, com presença do CEO do Grupo DPSP, CFO (Diretor Financeiro) do Grupo DPSP, Diretora de Recursos Humanos do Grupo DPSP, dois conselheiros independentes e dois membros do Conselho de Administração do grupo e os co-fundadores da Ti Saúde. | Decisões estratégicas de projetos de aceleração tecnológica da empresa e inovação. |
| Reunião de Planejamento Estratégico | bimestral | Reunião bimestral liderada pela área de Estratégia do Grupo DPSP com presença da diretoria executiva do Grupo e do Conselho de Administração. | Acompanhamento da evolução dos Projetos Estratégicos da empresa |
| Comitê de Projetos - Hub de Saúde | mensal | Reunião mensal liderada pela área de Estratégia do Grupo DPSP com presença da diretoria executiva do Grupo, liderança de Marketing e Clientes, CEO da Ti Saúde e liderança de canais digitais. | Decisões e acompanhamento da evolução do Ecossistema de Saúde |
| Conselho Administrativo | trimestral | Reunião trimestral liderada pela presidência do Grupo DPSP com presença do CFO (Diretor Financeiro) e do Conselho de Administração. | Decisões e acompanhamento da empresa |
| Trabalho Home-Office ou Híbrido | rotina | Ti Saúde busca uma forma de trabalho presencial. Matriz do Grupo DPSP passa ao modelo presencial. | Modelo de trabalho Cultura |
| Uso de roupas mais formais (camisa social, calça social) | rotina | Lojas e centros de distribuição utilizam uniformes. Padrão da empresa matricial calça (jeans) e camisa polo da empresa. Novo código de vestimenta. | Modelo de trabalho Cultura |
| Fóruns de negócios digitais | quinzenal | Acompanhamento de projetos focados em comércio eletrônico liderado pela área de tecnologia e canais digitais com presença do time operacional de comércio eletrônico. | Acompanhamento da evolução das vendas e projetos de comércio eletrônico da empresa |
| Pesquisa de clima e satisfação de colaboradores (GPTW) | anual | Pesquisa anual realizada em parceria com o instituto Great Place to Work, pesquisa on-line realizada com 100% da empresa com média de 70% de respondentes. Ti Saúde passa a realizar GPTW. | Acompanhamento da satisfação dos colaboradores Cultura |
| Rotinas de análises de clientes omnicanais | semanal | Acompanhamento semanal do comportamento dos clientes mais fiéis auxiliando-os mais na jornada de saúde, ação em conjunto com Ti Saúde. | Acompanhamento da retenção de clientes mais fiéis |

Fonte: O autor.

O Comitê de Aceleração Digital é o que teve maior impacto de alteração. A periodicidade dele passou a ser bimestral e seu objetivo tornou-se mais estratégico, além da presença dos cofundadores da Ti Saúde nos fóruns, enquanto o Comitê de Hub de Saúde, que trata do Ecossistema onde a Ti Saúde está inserida, passou a contar com a presença dos cofundadores também. *“O que me parece, é que quando a coisa precisava ser desenvolvida de modo mais ágil, a Ti Saúde conseguia. E nos ajudar a ser mais assim aqui dentro, na verdade, pode ser muito positivo²⁸”*.

A Ti Saúde passou a fazer parte do Grupo DPSP na realização da pesquisa de satisfação e clima dos colaboradores feita pela *Great Place to Work*.

O tipo de vestimenta da empresa em sua matriz se flexibilizou, inicialmente de maneira informal, influenciando alteração formal no código de vestimenta da empresa. Houve também uma alteração para o modelo de trabalho presencial, maneira como a empresa trabalhava antes da Pandemia do Coronavírus.

Uma nova rotina iniciou-se na organização, de modo formal, com a criação de um acompanhamento semanal dos clientes mais fiéis ao Grupo DPSP, incluindo os clientes das clínicas que utilizam o Ti Saúde (somente aqueles autorizaram seguindo a lei geral de proteção de dados).

Acompanhar os pacientes desde o início da jornada deles em saúde. Começamos agora a entender melhor onde dentro da estratégia de negócios do Grupo DPSP a Ti Saúde se encaixa. É diferente da RD que entre as startups adquiridas, investiu na Safe Pills, esta empresa também é pequena, mas tem um serviço específico que agrega na venda da loja que é o remédio fracionado. A Ti Saúde nos ajudar a entender nossos clientes mais fiéis ajuda a compreendermos melhor onde agregar mais valor²⁹.

Completa-se o objetivo deste estudo de caso sobre o impacto nas rotinas do Grupo DPSP após aquisição da Ti Saúde, com um olhar para a reputação da empresa após a operação para os principais *stakeholders*.

A empresa no momento da aquisição, por ser de capital fechado, com perfil de baixa exposição, não comunicou massivamente a operação. Portanto, não houve qualquer intuito aparente por parte da empresa de gerar algum tipo de impacto para os clientes, mercado de saúde ou investidores. Isto, também, por ser uma empresa familiar de capital 100% fechado,

²⁸ Executivo de Tecnologia do Grupo DPSP, em entrevista para o estudo de caso.

²⁹ Jonas Lauridvicius, CEO Grupo DPSP, em entrevista para o estudo de caso.

que teve a participação e o consentimento das famílias acionistas na decisão e na realização do aporte de *Corporate Venture Capital*.

Os entrevistados expõem possibilidades aparentemente positivas, a executiva de Recursos Humanos do Grupo, em entrevista, elucida que: “*independentemente de qualquer resultado, para a cultura aqui dentro é importante*”.

Em termos geracionais, fica claro, nas entrevistas, que existe um perfil de colaboradores mais tradicionais, que passam a flexibilizarem-se mais com a forma como a startup define com mais agilidade suas decisões.

É muito positivo quando percebo que estamos chegando mais perto do 50%/50% de adaptações com o jeito da Ti Saúde. No começo, o sentimento era de ser 100% Grupo DPSP, o que nós temos de códigos de conduta, regras, governança tinha que ser seguido sem adaptações. Hoje, a grande maioria mesmo dos executivos mais tradicionais estão em mais do que 70%/30%, ainda vem que a Ti Saúde deveria se flexibilizar mais do que nós que somos grandes. Mas, chegaremos no 50%/50%³⁰.

5.2 Discussão do caso

As empresas são estruturas complexas que dependem de decisões e organizações que sobrepõem visões individuais, principalmente nos mercados mais modernos atuais. Decisões sobre departamentos, produtos, preços e mercados de atuação, organização de planos de carreira e desenvolvimento e estabelecimento de rotinas e regras são necessárias para que essas estruturas funcionem, sejam efetivas e eficientes (Cyert; March, 1963).

O mercado empresarial organizacional e institucionalizado segue, naturalmente, rotinas e comportamentos pautados, por exemplo, nas teorias comportamentais das firmas, descrita na década de 1960, pré-inserção da tecnologia em nossa sociedade.

O estudo de caso evidencia que a inovação aberta em si, para ser executada em qualquer de seus pilares, principalmente o de CVC (*Corporate Venture Capital* – aporte de risco corporativo em startups) precisa de uma adaptação da empresa que não é imediata após a transação. Mesmo a startup sendo um organismo ágil e pequeno, o institucionalismo presente nas grandes empresas traz um ritmo bastante mais lento para as adaptações, o que

³⁰ *Ibid.*

é inerente, por questões operacionais, inclusive, *“lá são, agora, 70 pessoas. Aqui, somos 28.000. Não tem como funcionar igual, isso é natural³¹”*.

Considerando-se esse fato, comprovado pelos dois momentos identificados, desde a integração da Ti Saúde ao Grupo DPSP, observou-se, no momento da realização do campo deste estudo, de novembro de 2023 a janeiro de 2024, período em que completaram-se 24 meses desde a realização do aporte, que alterações nas rotinas dos fóruns e temas mais relacionados ao ecossistema de inovação aberta e, portanto, da Ti Saúde, começam a ocorrer. Impactos estes, que ainda não designam uma possível avaliação conclusiva se são positivos para a reputação do Grupo DPSP, principalmente para as novas gerações que chegam à empresa.

Infere-se, não obstante, a um interesse maior do Grupo DPSP em aprender rotinas, a princípio, mais flexíveis, e inserir mais a startup Ti Saúde no negócio do grupo, não apenas como um organismo apartado, mas, participante.

Dentre os impactos nas rotinas, a alteração no dia a dia e na cultura que mais reverberou nas entrevistas, foi o fato positivo de haver uma maior participação da Ti Saúde em discussões sobre transformação da empresa e o ecossistema, em paralelo, trazendo o negócio da Ti Saúde mais conectado ao negócio principal do Grupo DPSP, através de um olhar único para os clientes que são pacientes de usuários da Ti Saúde.

O estudo de caso indica que esse impacto é um passo evolutivo necessário para chegar-se a um possível futuro terceiro momento desde a fusão, que necessitará de uma evolução em todo o ecossistema, não apenas na Ti Saúde.

Neste terceiro momento, observar-se-á um “50%/50%”, conforme dito pelo Presidente do Grupo DPSP, permitindo uma simbiose maior entre as rotinas da instituição tradicional DPSP e as rotinas das startups.

³¹ Jonas Luridvicius, CEO Grupo DPSP, em entrevista para o estudo de caso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se o presente estudo de caso, considerando-se que os objetivos propostos foram atingidos.

No objetivo proposto 1, sobre como alteraram-se (ou não) rotinas do dia a dia nas grandes empresas que integralizaram startups a partir de operações de CVC, identificaram-se, com profundidade, as nove principais rotinas do Grupo DPSP ligadas à integração da startup, traçando-se as seis alterações ocorridas (considerando-se uma nova rotina formal criada). Notou-se, inclusive, dentre os objetivos, quais as alterações ocorridas informalmente ou formalmente.

No objetivo 2, o atingimento ocorreu de forma parcial, ao identificar por que tais alterações foram positivas para a instituição corporativa (empresa), além de resultados financeiros envolvidos, haja vista que não se chegou a uma clara definição das alterações serem “positivas na instituição”. Considera-se, contudo, que houve e está havendo ainda mais alterações na percepção de reputação e de modernização (inovação) por parte dos recursos humanos do Grupo DPSP. Percepção esta que, independentemente da geração, é mais crítica na geração de pensamento mais tradicional, em termos de gestão empresarial.

Considera-se, ainda, que o estudo de caso realizado traz relevância porque aprofunda o entendimento sobre um tema ainda de pouco estudo acadêmico e baixo conhecimento prático empresarial (o CVC), não tendo sido realizado com uma amostragem significativa, mas com um olhar multiperspectivo, triangular, baseado em dados, investigação e teorias (Tellis, W, 1997).

Por fim, é necessário que haja a possibilidade futura de continuidade deste estudo. Seja de aprofundamento quantitativo em relação às mudanças das rotinas identificadas; ou a evolução do estudo de caso, com pesquisas e análises futuras, continuando a observação etnográfica dentro do Grupo DPSP, o que oferecerá uma maior clareza do progresso da transformação institucional e possivelmente organizacional causada por ações de CVC – *Corporate Venture Capital* realizadas por empresas institucionalizadas tradicionais com startups.

REFERÊNCIAS

ASPECTUM, E. **As diferentes gerações no mercado de trabalho**: entenda cada uma. 2022. Disponível em: <https://aspectum.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 15 set. 2023.

ASPECTUM, E. **A Grande Barreira entre Gerações**. Disponível em: <https://aspectum.com.br/lp/a-grande-barreira-entre-geracoes>. Acesso em: 15 set. 2023.

BANKMAN, J.; GILSON, R. Why Startups? **Stanford Law Review**, v. 51, n. 2, p. 289-308, jan. 1999.

BARKER, J. 'Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managed Teams'. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 408-437, 1993.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BECKER, M. **Handbook of Organizational Routines**. USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **European Group for Organizational Studies**, v. 20, n. 5, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840699205004>. Acesso em: 20 dez. 2023.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality**: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Garden City, NY: Doubleday, 1967.

BOARD, The Conference. **Surviving and Thriving in a Uniquely Challenging Business Environment**. 2022. Disponível em: <https://www.conference-board.org/publications/2022-reset-and-reimagine>. Acesso em: 05 nov. 2023.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

CAMPBELL, J. L. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159343>. Acesso em: 10 dez. 2023.

CAMPBELL, J. O poder do mito. São Paulo: Palas Athena, 1988.

CARRILO, A. F. Crescimento das startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos! Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 15 out. 2023.

CASTELLS, M. Networks of outrage and hope - social movements in the Internet age. Cambridge: Polity Press, 2012.

CEFAÏ, D. Instituições sociais: um diálogo entre sociologia de Chicago e filosofia pragmatista. Dossiê: Sociologia pragmática e pragmatismo. **Soc. estado**, v. 36, n. 02, maio-ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136020005>. Acesso em: 10 jan. 2023.

CHESBROUGH, H. W. Making sense of corporate venture capital. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 3, mar. 2002.

CHINAKIDZWA, M.; PHIRI, M. Market orientation and market sensing capabilities in a digital world: relationships and impact on market performance. **The Retail and marketing Review: Special Covid Edition**, v. 16, n. 3, jan. 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/348621700_Market_orientation_and_market_sen sin. Acesso em: 10 abr. 2023.

CONTENT, A. B. **A transformação de uma empresa vem de todos os lados**. 2021. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/geral/a-transformacao-de-uma-empresa-vem-de-todos-os-lados/>. Acesso em: 05 out. 2023.

COSTA, D. **Transformação Digital no RH: Entenda e Aplique!** 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/transformacao-digital-no-rh>. Acesso em: 10 nov. 2023.

COSTA, J. F. O Isomorfismo Institucional – Revisão do Uso de um Conceito. **Revista Portuguesa de Management**, v. 1, n. 2, 2008, p. 139-151, 2008.

CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**. New Jersey: Williamson Prentice-Hall, INC. Englewood Cliffs, New Jersey, 1963.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, fev. 2002.

DEEPHOUSE, D. L. Does Isomorphism Legitimate? (Aug 1, 1995). University of Alberta School of Business Research. Paper n. 2013-417. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, 1996. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2269377>. Acesso em: 20 dez. 2023.

DEVINE, C. T. A Behavioral Theory of The Firm: a review article. **Journal of Accounting Research**, v. 2, n. 2, p. 197-220, 1964. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2490001>. Acesso em: 20 set. 2023.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. **Source: American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, abr. 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095101>. Acesso em: 15 abr. 2023.

DIMAGGIO, P. The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications. **SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy**, 1982.

DISTRITO. **CVC Report**. 2023. Disponível em: <https://materiais.distrito.me/report/cvc->

report?_gl=1*1dzuyiu*_ga*MTY0MDU0NDQ1Mi4xNjk1NjUwOTA2*_ga_W3DL55BM39*MTY5NTY1MDkwNi4xLjEuMTY5NTY1MTA2OS40NS4wLjA. Acesso em: 10 nov. 2023.

DROVER, W.; BUSENITZ, L.; MATUSIK, S.; TOWNSEND, D.; ANGLIN, A.; DUSHNITSKY, G. A Review and Road Map of Entrepreneurial Equity Financing Research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1820-1853, 6 fev. 2017.

DUSHNITSKY, G.; LAVIE, D. How alliance formation shapes corporate venture capital investment in the software industry: A resource-based perspective. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 4, n. 1, p. 22-48, mar. 2010.

DUSHNITSKY, G.; LENOX, M. J. When do firms undertake R&D by investing in new ventures? **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 10, p. 947-965, 2005.

DUSHNITSKY, G.; SHAPIRA, Z. Entrepreneurial finance meets organizational reality: comparing investment practices and performance of corporate and independent venture capitalists. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 9, p. 990-1017, 6 jul. 2010.

DZIUBA, S. T.; INGALDI, M.; ZHURAVSKAYA, M. Employees' Job Satisfaction and their Work Performance as Elements Influencing Work Safety. **System Safety: Human - Technical Facility - Environment**, v. 2, n. 1, p. 18-25, 1 mar. 2020. Walter de Gruyter GmbH. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2478/czoto-2020-0003>. Acesso em: 20 set. 2023.

EIM. **Research Reports reference number H201015**, abr. 2010. Disponível em: www.entrepreneurship-sme.eu. Acesso em: 10 ABR. 2023.

ERNST, H.; WITT, P.; BRACHTENDORF, G. Corporate venture capital as a strategy for external innovation: an exploratory empirical study. **R&D Management**, v. 35, n. 3, p. 233-242, jun. 2005. Disponível em: 10 maio 2023.

FINE, G. A. **A Second Chicago School?** The development of a Postwar American Sociology. Chicago: University of Chicago, 1995.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. "Bringing society back in: Symbols, structures and institutional contradiction". **Paper presented at Conference on Institutional Change**. Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford, CA, May 15-16, 1987.

GAVETTI, G. *et al.* The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, 2012.

GONZAGA, G. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 18, n. 1 (69), p. 121-143, jan.-mar.1998.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **Source:** American Journal of Sociology, v. 82, n. 5, mar., 1977. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2777807>. Acesso em: 20 out. 2023.

- HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, David L. **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968.
- HILL, S. A.; MAULA, M. V.; BIRKINSHAW, J.; MURRAY, G. C. Transferability of the Venture Capital Model to the Corporate Context: Implications for the Performance of Corporate Venture Units. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 3, n. 1, p. 3-27, 2009.
- HUGHES, E. C. "Institutions." In: PARK, Robert E. (ed.). **An Outline of the Principles of Sociology**. New York: Barnes & Noble, 1939, p. 283-346.
- HUGHES, E. C. **The sociological eye: Selected papers**. Reviewed by George K. Floro New Brunswick: Transaction Books, 1971.
- HUI, T. C.; MARIKAN, D. A. **Market Isomorphism and Mobile Commerce Adoption in The Omnichannel: A Systematic Literature Review**, 2022. DOI:10.14707/ajbr.220131
- JENG, L. A.; WELLS, P.C. The determinants of venture capital funding: Evidence across countries. **Journal of Corporate Finance**, n. 6, p. 241-289, 2000.
- JEON, E.; MAULA, M. Progress toward understanding tensions in corporate venture capital: A systematic review. **Journal of Business Venturing**, v. 37, n. 4, p. 106226, jul. 2022.
- KRANTZ, G.; BASHIRI, K. (2022). **Institutionalized practices to the rescue: A qualitative study on how startups strive to scale up and achieve growth by working with institutionalized practices**, 2022. Disponível em: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-482568>. Acesso em: 12 abr. 2023.
- LAURSEN, K.; SALTER, A. **Manufacturing Firms Keld**. Department of Industrial Economics and Strategy – DRUID. Copenhagen Business School, Frederiksberg, Denmark 2 Tanaka Business School, Imperial College London. London, U.K, 2006.
- LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 131-150, fev. 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.507>. Acesso em: 06 jun. 2023.
- LAVCA. **The Association for Private Capital Investment in Latin America**. Disponível em: <https://lavca.org/>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- LI, K.; MAI, F.; SHEN, R.; YAN, X. Measuring Corporate Culture Using Machine Learning. **The Review of Financial Studies**, v. 34, n. 7, p. 3265-3315, jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa079>. Acesso em: 10 ago. 2023.
- LIPOVETSKI, G. **A Era do Vazio, ensaios sobre o individualismo contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Ed Manole, 2005.
- LOCKETT, A.; WRIGHT, M.; SAPIENZA, H.; PRUTHI, S. Venture capital investors, valuation and information: A comparative study of the US, Hong Kong, India and

Singapore. **Venture Capital**, v. 4, n. 3, p. 237-252, jul. 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13691060213715>. Acesso em: 05 dez. 2023.

MADHOK, A. Crossroads -The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 577-590, 1996. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.577>

MARCH, J. G.; FRIEDBERG, E.; ARELLANO, D. Institutions and Organizations: Differences and Linkages from Organization Theory. **Gestión y Política Pública**, v. 20, n. 2, p. 235-246, 2011.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. **The American Political Science Review**, v. 78, n. 3, p. 734-749, set. 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1961840>•<https://www.jstor.org/stable/1961840>. Acesso em: 20 dez. 2023.

MARTUCCI, E. M. Estudo de Caso Etnográfico. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 25, n. 2, p. 167-180 jul.-dez. 2001.

MA, S. The Life Cycle of Corporate Venture Capital. **The Review of Financial Studies**, v. 33, n. 1, p. 358-394, 2 abr. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhz042>. Acesso em: 10 nov. 2023.

MCGOVERN, P. The young Lipset on the iron law of oligarchy: a taste of things to come. **The British Journal of Sociology**, v. 61, p. 29-42, 14 jan. 2010.

MCKNIGHT, P. J.; TOMKINS, C.; WEIR, C. *et al.* CEO Age and Top Executive Pay: A UK Empirical Study. **Journal of Management & Governance**, v. 4, p.173-187, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1026755428942>. Acesso em: 10 jun. 2023.

MELO, S. M. **O que é uma startup e o que ela faz?** 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 out. 2023.

MENTZER, M. S. Toward a Psychological and Cultural Model of Downsizing. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 8, p. 993–997, dez. 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **Source: American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, set. 1977). Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2778293>. Acesso em: 07 mar. 2023.

MEYER, K. E. Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, 2001, p. 357–367.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1996

ORTIZ, F. C. **Criatividade, Inovação e empreendedorismo: startups e empresas digitais na economia criativa**. São Paulo: Ed. Phorte. 2021.

PAL, A.; OJHA, A. K. **Institutional Isomorphism due to the Influence of Information Systems and Its Strategic Position**. Indian Institute of Management Bangalore. Bangalore, India, 2017.

PERIN, B. A revolução das startups: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro: Alta Books. 2015.

RANDONCORP. **Como se caracteriza o cenário de crescimento das startups no Brasil?** 2022. Disponível em: <https://blog.randoncorp.com/crescimento-das-startups-no-brasil/>. Acesso em: 05 set. 2023.

ROCKS, Q. **Índice de turnover no Brasil: conheça os principais dados**. 2023. Disponível em: <https://www.qulture.rocks/blog/indice-de-turnover-no-brasil>. Acesso em: 05 out. 2023.

ROMANELLI, E. Environments and Strategies of Organization Startup: Effects on Early Survival. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 3, p. 369-387, set.1989. <https://doi.org/10.2307/2393149>

ROMANELLI, E. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 3, p. 369-387, set. 1989.

ROMANELLI, E. The Evolution of New Organizational Forms. **Source: Annual Review of Sociology**, v. 17, p. 79-103, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2083336>. Acesso em: 15 out. 2023.

ROSSI, M. *et al.* Corporate venture capitalists as entrepreneurial knowledge accelerators in global innovation ecosystems. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 512-523, mar. 2022.

SAEMUNDSSON, R. J. Technical knowledge-seeking in a young and growing technologybased firm: incentives and direction. **International Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 4, p. 399-429, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S136391960400112X>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SANTOS, I. **CVC deve movimentar menos dinheiro, mas fazer mais negócios**. 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/business/cvc-movimentar-menos-dinheiro-fazer-mais-negocios/>. Acesso em: 20 out. 2023.

SANTOS, I. Volume financeiro movimentado pelos corporate venture capital (CVC) não deve chegar ao nível dos últimos anos, apesar de expectativa por mais negociações. **Corporate Venture Capital Report**, 2021.

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. Ranking 300 maiores empresas do varejo brasileiro. **Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo**, v. 9, p. 52-53, 2023. Disponível em: https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2023/08/RankingSBVC2023_VersaoDigital.pdf. Acesso em: 05 set. 2023.

SCOTT, W. R. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, dez., 1987. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0001->

8392%28198712%2932%3A4%3C493%3ATAOIT%3E2.0.CO%3B2-Q. Acesso em: 20 dez. 2023.

SELZNICK, P. Foundations of the Theory of Organization. **Source:** American Sociological Review, American Sociological Association Stable, v. 13, n. 1, p. 25-35, fev., 1948. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2086752>. Acesso em: 07 mar. 2023.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration:** A Sociological Interpretation. California: University of California, 1984.

SEO, M. G.; CREED, W. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SHEPARD, J. M.; BETZ, M.; O'CONNELL, L. The Proactive Corporation: Its Nature and Causes. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 10, p. 1001–1010, jul. 1997.

SHU, X.; YAO, D.; BERTINO, E. "Privacy-Preserving Detection of Sensitive Data Exposure". **IEEE Transactions on Information Forensics and Security**, v. 10, n. 5, p. 1092-1103, maio, 2015. Disponível em: doi: 10.1109/TIFS.2015.2398363. Acesso em: 10 out. 2023.

SILVA, G.; SERIO, L. C. D. Innovation in the “forgotten businesses”. **Innovation & Management Review**, v. 18, n. 4, p. 350-364, 30 jun. 2021.

SILVA, L. S. C. V. DA et al. Startups: a systematic review of literature and future research directions. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 118-133, 8 set. 2021.

SMITH, J. A. Strategies for startups. **Long Range Planning**, v. 31, n. 6, p. 857-872, dez. 1998.

SPILLANE, J. P.; PARISE, L. M.; SHERER, J. Z. Organizational Routines as Coupling Mechanisms. **American Educational Research Journal**, v. 48, n. 3, p. 586-619, jun. 2011.

SWORDS, N. M.; ORBE, M. P.; COOKE-JACKSON A.; JOHNSON, A. Exploring the Coordinated Management of Meaning of Sex: The Social Construction of Male College Student Logical Forces. **Creative Education**, v. 5, n.15, Aug. 28, 2014.

SYKES, H. B. Corporate venture capital: Strategies for success. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 1, p. 37-47, jan. 1990. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902690900250>. Acesso em: 10 out. 2023.

TADEU, H. F. B.; GUARCELLO, G. A.; MELO, R.; CORDEIRO, T. **Relatório Executivo Corporate Venture Capital No Brasil**, dez. 2020.

TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K.; TONELLI, F. Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. **Measuring Business Excellence**, 25 maio 2012.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

TELLIS, W. M. Application of a Case Study Methodology. **The Qualitative Report**, v. 3, n. 3, p. 1-19, 1997. Disponível em: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss3/1>. Acesso em: 01 jun. 2023.

TSANG, E. Generalizing from Research Findings: The Merits of Case Studies. **International Journal of Management Reviews**, 2013.

ULEN, T. S. An Evolutionary Theory of Economic Change. By Richard R. Nelson and Sidney G. Winter. **Business History Review**, v. 57, n. 4, p. 576-578, 1983.

VASCONCELOS, F. C. D. Incerteza e Estratégias miméticas – Um Estudo Sobre Isomorfismo Estrutural entre “Internet StartUps” no Brasil. **Relatório de Pesquisa**, n. 4. EAESP/FGV/NPP - Núcleo De Pesquisas E Publicações, 2002.

VINCENT, S.; WAPSHOTT, R. Critical Realism and the Organizational Case Study: A Guide to Discovering Institutional Mechanisms. In: EDWARDS, PK; O'MAHONEY, J; VINCENT, S. *Studying Organizations Using Critical Realism: A Practical Guide*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2014, p. 148-167.

WORK, G. P. T. **Os três tipos de funcionários que ficam na sua empresa**. 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/funcionarios-que-ficam-na-empresa/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

YIN, R. K.; DAVIS, D. Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms. **New Directions in Program Evaluation**, n. 113, p. 75-93, 2007.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUNG, M. N.; PENG, M. W.; AHLSTROM, D.; BRUTON, G. D. Governing the corporation in emerging economies: a principal-principal perspective. **Academy Of Management Proceedings**, v. 2002, n. 1, p. E1-E6, ago. 2002.

ANEXOS

Anexo A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de Jonas Lauridvicius

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, na pesquisa *Impacto da incorporação de uma startup a partir de uma operação de corporate venture capital em uma empresa institucionalizada tradicional*.

Meu nome é André Chevis Svartman, sou pesquisador da PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, responsável pela pesquisa e minha área de atuação é Administração - Gestão Integrada das Organizações.

Após ler com atenção este documento e ser esclarecido(a) em todas as suas dúvidas sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine em todas as páginas e ao final deste documento, que estará em duas vias, as quais também assinarei ficando uma com o pesquisador responsável e a outra com o entrevistado.

Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável, inclusive por ligação a cobrar, para André Svartman, telefone (11) 98848-6512, andre.svartman@outlook.com. Em caso de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa

INFORMAÇÕES IMPORTANTES QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE A PESQUISA *Impacto da incorporação de uma startup a partir de uma operação de corporate venture capital em uma empresa institucionalizada tradicional*.

Objetivo e metodologia da pesquisa: O prisma de análise para a presente dissertação, ao olhar-se para possibilidades inovadoras de se propor novos formatos dentro de instituições mercadológicas que supostamente possam impactar nas rotinas destas é demasiado amplo. Portanto, optar-se-á por focar tal estudo, na investigação do impacto da inserção pelo modelo de CVC (*corporate venture capital*) das chamadas *start-ups* nos ambientes institucionais mercadológicos já constituídos.

Levando-se em conta que ao se tratar de questões contemporâneas, cujas perguntas estruturais propõe olhar investigativo para soluções em relação ao "como?" ou "por quê?", o estudo de caso mostra-se um efetivo método de pesquisa (YIN, 2015) para o presente trabalho.

Nesse sentido, para a presente dissertação, que busca um olhar de entendimento de fenômenos do mundo atual, o método de estudo de caso foi escolhido (YIN; DAVIS, 2007), considerando-se que o foco do estudo de caso não é a generalização de populações e universos, ou de estatística, senão generalizações às proposições teóricas (MCGOVERN, 2010).

Sendo assim, a partir de um estudo de caso protocolar, válido em todos os critérios científicos e acadêmicos, com confiabilidade e orientado à pesquisa (YIN, 2015), o presente trabalho terá como objetivo o entendimento dos impactos, se houver, da incorporação através de processo de *corporate venture capital* (investimento corporativo em capital de risco) de pequenos e inovadores negócios (*start-ups*) em empresas corporativas tradicionais (instituições mercadológicas), alicerçando-se na análise das rotinas institucionalizadas na empresa a ser estudada (antes e depois da incorporação) e isomorfias existentes nestes ambientes (corporativos) e ecossistemas (de *start-ups*).

Objetiva-se, portanto, responder às seguintes questões:

1. Como alteraram-se (ou não) rotinas do dia a dia nas grandes empresas que integraram *start-ups* a partir de operações de CVC?
 - a. Quais rotinas principais se alteraram?
 - i. As alterações, se ocorridas, institucionalizaram-se informalmente ou foram formalmente inseridas na organização?



ii. Tais rotinas, em caso positivo de alteração, eram em sua maioria institucionalizadas ou somente houve algum cambio em regras organizacionalmente formais?

2. Por que tais alterações foram (ou poderiam ter sido) positivas para a instituição corporativa (empresa), além de resultados financeiros envolvidos?

- a. Houve alguma alteração na percepção de reputação ou de modernização (inovação) por parte dos recursos humanos já pertencentes à empresa?
 - i. Em caso de alterações percebidas, houve variação nesta sensação entre distintas gerações existentes na empresa?

Para o presente estudo de caso optou-se pelo caso do Grupo DPSP, da aquisição da startup TISAúde, operação concretizada em Dezembro de 2021 com suporte da consultoria Distrito.

Demonstram-se os objetos selecionados nos padrões corretos para o presente estudo, podendo-se considerar como uma firma institucionalizada tradicional o Grupo DPSP e como uma *startup* a empresa TI Saúde. Tratando-se de evento contemporâneo, de situação complexa e entendimento prático, define-se correto o uso da metodologia de Estudo de Caso (Yin, R; 2015) protocolar e metodológico, com confiabilidade científica, segundo parâmetros descritos por Robert Yin

Esta pesquisa não envolve riscos, mantendo-se o direito de pleitear indenização em caso de danos decorrentes da participação na pesquisa por parte do entrevistado.

Todas as despesas com a pesquisa serão reembolsadas pelo pesquisador responsável, esclarecendo-se que não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela participação.

Frisa-se a garantia da manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, bem como dos dados coletados, bem como a garantia aos participantes do acesso aos resultados da pesquisa.

Garante-se plena liberdade do participante da pesquisa para decidir sobre sua participação, podendo retirar seu consentimento (e sair da pesquisa), em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo algum.

Os dados coletados serão utilizados apenas para esta pesquisa e não serão armazenados para estudos futuros.

Declaro que concordo em participar da pesquisa *Impacto da incorporação de uma startup a partir de uma operação de corporate venture capital em uma empresa institucionalizada tradicional*:

Data: 30/01/24

Nome: JONAS DEZOR LAURIDVICIUS

Assinatura: 

Pesquisador responsável

Nome: André Chevis Svartman

Assinatura: 

Data: 30/01/24

Anexo B. Ranking Maiores do Varejo Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo



■ AS 300 MAIORES EMPRESAS DO VAREJO BRASILEIRO: DE 1 A 18 ■

| EMPRESA | Classificação em 2022 | Classificação em 2021 | BRANDEIS/ MARCAS | SUBSECTOR | Vendas 2022 (R\$) em R\$ Milhões | Vendas 2021 (R\$) em R\$ Milhões | Crescimento de vendas % | Nº Lojas 2022 | Nº Lojas 2021 | Variação no nº Lojas |
|---|-----------------------|-----------------------|---|--|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|----------------------|
| Grupo Carrefour Brasil ¹ | 1 | 1 | Atacadão, Banco Carrefour CSF, Carrefour Hiper, Bairro, Express, Market | Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência | 108.052 | 80.385 | 33% | 1.203 | 779 | 54% |
| Assaí ¹ | 2 | 2 | Assaí Atacadista | Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência | 59.684 | 45.585 | 31% | 263 | 202 | 24% |
| MAGAZINE LUIZA ¹ | 3 | 3 | Magazine Luiza, Condiçôbiliza, Luizaseg, Luizacred, Época Cosméticos, Estante Virtual, Netshoes, Shoesback, Zattini, Kabum, Hubsales, Canaltech, Comschool, Steal the look, Jovem Nerd, Vip Commerce, Stoq, Autoseg, Juni, Botta, Soda, Smartlink, Alqfone, Hub Fintech, Tonolucro, Grandchef, Plus Delivery | Lojas de Depto, Artigos do Lar e Merc em Geral | 44.702 | 42.545 | 5% | 1.339 | 1.481 | -10% |
| Vale ¹ | 4 | 4 | Casas Bahia; Forite; Extra.com, Barilla, banQ, Rede Celar, ASAPlog, CNT | Eletrodomésticos | 39.026 | 38.230 | 2% | 1.133 | 1.091 | 4% |
| Americanas ⁴ | 5 | 5 | Americanas, Ame, Shoptime, Submarino Soubi, Hortifrut, Natural do Terra, Imaginarium, Puket, Mind, Lovebrands, Slob e VEM Conveniência. Marketplace: Americanas Marketplace. Serviços Digitais: Sieve, Site Blindado, Sky Hub, B Seller e InfoPrice. Fulfillment: Americanas Entrega. Pagamentos: AME, Submarino Finance e Digital Finance. Banking e Serviços Financeiros: Banco Parati, B1 Capital e Nexos. | Lojas de Depto, Artigos do Lar e Merc em Geral | 34.417 | N.D. | - | 1.880 | 2.379 | -21% |
| Rev Drogas ¹ | 6 | 7 | Droga Raia, Drogasil | Drogarias e Perfumarias | 30.951 | 25.605 | 21% | 2.702 | 2.494 | 8% |
| Grupo Boticário ¹ | 7 | 10 | O Boticário, Eudora, Quem Disse, Berenice?, BeautyBox, Vult, Duu!, Dr. JONES, Truss e Beleza na Web | Drogarias e Perfumarias | 23.600 | 18.100 | 30% | 3.828 | 3.878 | -1% |
| NaturaCo ⁴ | 8 | 9 | Natura, Avon, The Body Shop e Aesop | Drogarias e Perfumarias | 20.705 | N.D. | - | 744 | 736 | 1% |
| Grupo Matus ² | 9 | 11 | Mix Atacarejo, Supermercado Matus, Hiper Matus, Eletro Matus e Camiflo | Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência | 20.457 | 14.921 | 37% | 232 | 202 | 15% |
| GPA Alimentos ¹ | 10 | 6 | Pão de Açúcar, Mercado Extra, Compre Bem, Mini Extra, Minuto Pão de Açúcar, Pão de Açúcar Fresh, ClubeExtra.com e Pão de Açúcar.com.br; GPA Malls, Alados / Marcas Próprias: Qualidade, Taaq e Club des Sommeliers | Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência | 18.452 | 12.317 | 7% | 735 | 809 | -9% |
| Lojas Renner ¹ | 11 | 12 | Lojas Renner, Youcom, Camicado, Ashua | Moda, Calçados e Artigos Esportivos | 12.800 | 14.400 | 24% | 672 | 636 | 6% |
| Hera ¹ | 12 | 13 | Hera | Lojas de Depto, Artigos do Lar e Merc em Geral | 14.410 | 12.726 | 13% | 171 | 168 | 2% |
| Supermercados BH ² | 13 | 15 | Supermercados BH | Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência | 14.012 | 11.012 | 26% | 252 | 243 | 8% |
| DPSP ¹ | 14 | 14 | Drogaria São Paulo, Pacheco | Drogarias e Perfumarias | 13.500 | 11.800 | 14% | 1.443 | 1.392 | 4% |
| McDonald's Acço Drogas ⁴ | 15 | 31 | McDonald's | Foodservice | 12.719 | N.D. | - | 1.085 | 1.045 | 4% |
| Muffato ² | 16 | 16 | Super Muffato, Muffato Max | Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência | 12.044 | 10.589 | 14% | 88 | 80 | 10% |
| Grupo Supermercados Grupo Ponto ² | 17 | 17 | Comper Supermercados e Fort Atacadista | Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência | 11.224 | 9.703 | 16% | 81 | 75 | 8% |
| Drogas Brasil ¹ | 18 | 18 | Bretas, Gbarbosa, Giga, Mercantil, Perini, Prezunic, Spid | Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência | 11.016 | 9.041 | 22% | 372 | 346 | 8% |

1 a 5: A hierarquia adotada em relação às fontes de informações das empresas está indicada na página 50 deste Ranking

Anexo C. Notícias públicas da aquisição da Ti Saúde pelo Grupo DPSP

LEIA O
JORNAL
quarta
21/02/2024

FOLHA de PERNAMBUCO
COMPROMISSO COM VOCÊ

POLÍTICA • ECONOMIA • BRASIL • MUNDO • CULTURA+ • ESPORTES • BLOGS & COLUNISTAS

**Procure uma
Unidade de Saúde,
informe-se sobre o teste
e inicie a PEP em até 72h.**



TECNOLOGIA

TI Saúde é comprada por grupo farmacêutico bilionário

Referência no desenvolvimento de sistemas e aplicações, a startup pernambucana foi adquirida pelo Grupo DPSP, detentor das Drogarias Pacheco e São Paulo, com o objetivo de ser braço tecnológico em revolução digital de saúde

Por **Matheus Jatobá**
28/01/22 às 17h54 atualizado em 28/01/22 às 17h59



Matheus Jatobá - Agência de Notícias - Colunista do FOLHA de PERNAMBUCO

A startup pernambucana, **TI Saúde**, que faz parte do Porto Digital, em um modelo inédito de negócio foi **adquirida pelo Grupo DPSP, que controla as Drogarias Pacheco e São Paulo**, empresa de capital fechado com faturamento de mais de R\$ 1 bilhão por mês e crescimento de mais de 13% no último ano. O objetivo da transação será o de **criar o maior e melhor ecossistema físico e digital de saúde do País, com investimentos de mais de R\$ 500 milhões** e que promete revolucionar e democratizar o acesso à medicina para quem hoje depende do SUS.

O processo se dará por meio de uma plataforma, chamada **Viva Saúde**, onde será agregado em um único sistema médicos, laboratórios, planos de saúde, hospitais e clientes, este último, com foco nos 75% que não possuem atendimento privado. Com isso, a meta gira em interligar 10 milhões de clientes e 150 mil médicos em cinco anos, nos quatro cantos do país.

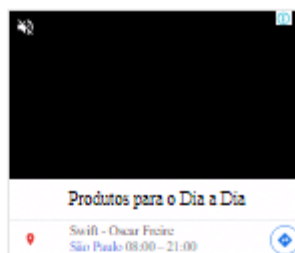
A ferramenta, quando estiver em funcionamento, vai possibilitar a **realização de teleconsultas, marcação de exames, criação de prontuário eletrônico e até a comparação de preços de medicamentos e receber informações**. Além disso, por se tratar de uma proposta de interface aberta e livres para concorrentes, caso o cliente deseje, poderá compartilhar seus históricos médicos, permitindo com isso uma customização de serviços oferecidos por cada núcleo que faça parte do ecossistema, seja farmácias, médicos, clínicas ou até hospitais.

Leia também

- Prefeitura do Recife e Porto Digital lançam programa para formação em tecnologia
- SoftexRecife vai formar mil jovens até 2023
- SoftexRecife cria iniciativa para fortalecer o ramo de tecnologia do interior pernambucano

“A TI Saúde nasceu no Recife com foco no desenvolvimento de sistemas para interligar processos médicos e de pacientes. Toda nossa experiência agora será expandida numa ferramenta que chega para quebrar os precedentes que dificultam acesso à saúde e garantir, principalmente no período de pandemia que estamos vivendo, o acesso rápido, prático e democrático desses serviços”, destaca **Fábio Revoredo, co-fundador e Diretor de Estratégias Médicas da TI.Saúde**.

Para **Fred Rabêlo, co-fundador e CEO/CTO da TI Saúde** o mundo vive hoje uma verdadeira transformação digital, caminho também seguido pela área da saúde. “Hoje tudo parte dos sistemas, dos aplicativos, e é hora de fazer isso ajudar muito na vida das pessoas, com foco ainda maior em quem tá longe dos serviços convencionais, seja por questão econômica, por dificuldade de acesso ou até por falta de tempo”, completa.



Mais lidas

- 1** **CULTURA+**
Fernanda é favorita para ser eliminada no Paredão desta terça-feira (20) no BBB 24, aponta enquete
- 2** **NOTÍCIAS**
Governador de Pernambuco propõe Bilhete Único no Recife e Região Metropolitana a R\$ 4,10
- 3** **NOTÍCIAS**
Inmet emite alertas de chuvas e ventos intensos para Sertão e Agreste de Pernambuco
- 4** **CULTURA+**
Em votação surpreendente, Deniziane é a nona eliminada do BBB 24
- 5** **NOTÍCIAS**
Traficante brasileiro da Rota Caiçara é capturado na Bolívia

Blogs & Colunistas

- 
FOLHA PET
Pitbulls atacam cachorro de pequeno porte na Guabiraba, Zona Norte do Recife
- 
TECNOLOGIA E GAMES
Adolescente supera rival e bate novo recorde mundial do clássico jogo Tetris
- 
VIDA PLENA
Víruses pós-Carnaval: Tem como evitar? O que fazer para combater?
- 
PAPO DE PRIMEIRA
Dia da Língua Materna: os impactos positivos no âmbito linguístico, cultural e emocional

Você pode gostar

Links patrocinados





A compra de TI Saúde pelo Grupo DPSP aconteceu como uma estratégia de expansão do conglomerado que aposta na criação de um ecossistema digital de saúde. Atualmente, o grupo detém 1.393 unidades de farmácias, entre as bandeiras Drogaria São Paulo e Drogarias Pacheco e 26 mil funcionários.

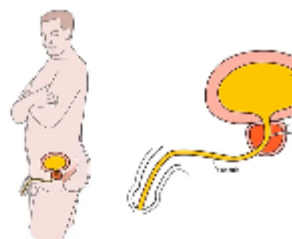
No mercado há cinco anos, a TI Saúde, fundada pelos irmãos Fred, Flávio e Fábio, respectivamente, engenheiro de sistemas, advogado e médico, atualmente conta com cerca de **50 funcionários, número que vai dobrar ainda em 2022**. Hoje, mais de dez mil profissionais de saúde utilizam plataformas desenvolvidas pela empresa, que reúne ainda mais de 5 milhões de pacientes ativos e mais de 11 milhões de prontuários e prescrições.

A aquisição surge após outros investimentos, como o do grupo SAINTS, ainda em 2017, e o da Noxtec, em 2020, e de importantes incubações e acelerações, como o Eretz.bio, do Hospital Albert Einstein, o Cubo Itaú e o selo Endeavor Brasil Scale-UP.



Até 50% de desconto

Kaspersky



Ameaça masculina: Próstata inchada um perigo silencioso

Portal Saúde

[Veja agora](#)



Desbloqueie o potencial oculto do seu computador! Aprenda Como!

Dutbyte Driver Updater

[Clique aqui!](#)



Gordura abdominal? Palmilha japonesa derrete em uso de medicamentos!

MagicSole

[Comprar agora](#)

por laborda

[TI Saúde é comprada por grupo farmacêutico bilionário - Folha PE](#)

Grupo farmacêutico DPSP adquire a startup pernambucana TI Saúde



Etiene Ramos

Compartilhe:



Etiene Ramos



Os irmãos Rabelo continuam no negócio que vai se transformar na plataforma Viva Saúde – FOTO: Carlos Ezequiel Vannoni

que fundaram por, pelo menos, mais cinco anos.

A startup pernambucana TI Saúde, criada no Porto Digital, no Recife, foi adquirida pelo Grupo DPSP, maior empresa de capital fechado do país e proprietária das Drogarias Pacheco e São Paulo.

Sem revelar o valor da aquisição, por questões contratuais, o CEO da TI Saúde, Fred Rabelo, diz que ele e seus irmãos, o médico Fábio e o advogado Flávio, irão continuar no negócio

Tempo em que o DPSP, que fatura mais de R\$1 bilhão por mês e cresceu 13% no ano passado, planeja investir R\$ 500 milhões para formar um amplo ecossistema de saúde a partir do seu programa de benefícios Viva Saúde. Ele será transformado numa plataforma para médicos, laboratórios, planos de saúde, hospitais e clientes. A meta é alcançar algo em torno de 75% dos usuários que não contam com atendimento privado e já estão aderindo a serviços de saúde de algumas redes de farmácias.

“A proposta é democratizar o acesso à medicina e isso nos fez decidir pelo DPSP, tornando o Viva Saúde uma nova empresa do grupo, com potencial de se tornar até maior que as redes de farmácias. A plataforma vai oferecer telemedicina, remédios e tudo que é preciso para uma cobertura completa da saúde”, explica o CEO da TI Saúde, Fred Rabelo.

A tecnologia da TI Saúde, adotada por mais de dez mil profissionais de saúde no país em clínicas e consultórios, já detém cerca de 5 milhões de pacientes ativos e mais de 11 milhões de prontuários e prescrições eletrônicas. Os sistemas oferecem teleconsultas certificadas pelo APP próprio, garantindo segurança e proteção de dados aos profissionais e aos pacientes.

Com a liberação do Conselho Federal de Medicina para a telemedicina por causa do expressivo aumento da demanda causada pela pandemia da covid-19, a startup cresceu rapidamente nos últimos dois anos, inserindo tecnologias que já existiam mas não estavam na realidade dos profissionais de saúde.

A partir das experiências de profissionais e clientes, a telemedicina garantiu seu lugar e não tem mais volta, seja na saúde pública ou na privada. E nessa onda, a plataforma Viva Saúde pretende interligar 10 milhões de clientes e 150 mil médicos em cinco anos, em todo o país.



[Grupo farmacêutico DPSP adquire a startup pernambucana TI Saúde - Movimento Econômico \(movimentoeconomico.com.br\)](http://movimentoeconomico.com.br)



ESTÃO ABERTAS AS INSCRIÇÕES PARA O CONEXÃO FARMA 2024!

NÃO PERCA A CHANCE DE PARTICIPAR DO MAIS PRESTIGIADO EVENTO NO UNIVERSO FARMACÊUTICO. GARANTA SEU LUGAR E FAÇA PARTE DESTA EXPERIÊNCIA ÍMPAR NO SETOR.

CLIQUE AQUI E FAÇA SUA INSCRIÇÃO

Varejo

Grupo DPSP compra startup de saúde digital



por Thiago Cruz 26 de janeiro de 2022.



Acompanhe as principais notícias do dia no nosso canal do Whatsapp

Siga nosso canal



O Grupo DPSP anunciou a compra da TI.Saúde. A startup integra o Porto Digital, parque tecnológico de incubação e economia criativa situado na Região Metropolitana do Recife (PE). A aquisição é parte do objetivo da rede de farmácias de democratizar o acesso à medicina e reforçar seu posicionamento como um hub de saúde digital, o que envolve investimentos totais superiores a R\$ 500 milhões.

A operação da startup estará conectada à plataforma Viva Saúde, que agrega, em um único sistema, médicos, laboratórios, planos de saúde, hospitais e clientes – com foco nos 75% dos brasileiros que não possuem atendimento de saúde assegurado pela iniciativa privada. A meta do grupo é interligar 10 milhões de clientes e 150 mil médicos em cinco anos.

A ferramenta, quando estiver em funcionamento, vai possibilitar a realização de teleconsultas, marcação de exames, criação de prontuário eletrônico e até a comparação de preços de medicamentos e receber informações. Além disso, por se tratar de uma proposta de interface aberta e livres para concorrentes, caso o cliente deseje, poderá compartilhar seus históricos médicos, permitindo com isso uma customização de serviços oferecidos por cada núcleo que faça parte do ecossistema, seja farmácias, médicos, clínicas ou até hospitais.

Há cinco anos em operação, a TI.Saúde tem três irmãos como fundadores e reúne atualmente cerca de 50 funcionários e colaboradores. Esse número já deve dobrar ainda neste ano. A startup já atende 5 milhões de pacientes ativos, com suporte de 10 mil profissionais de saúde.

“É um modelo inédito de negócio no país, com imenso potencial de democratizar o acesso à saúde e desafogar hospitais, laboratórios e consultórios médicos”, comenta o CEO do Grupo DPSP, Jonas Laurindvícius.

“A TI Saúde nasceu no Recife com foco no desenvolvimento de sistemas para interligar processos médicos e de pacientes. Toda nossa experiência agora será expandida numa ferramenta que chega para quebrar os precedentes que dificultam acesso à saúde e garantir, principalmente no período de pandemia que estamos vivendo, o acesso rápido e prático a esses serviços”, destaca Fábio Revoredo, co-fundador e Diretor de Estratégias Médicas da TI.Saúde, em entrevista à Folha de Pernambuco.

Fonte: Redação Panorama Farmacêutico



ENQUETE

QUAL ÁREA DO VAREJO REQUER MAIS TREINAMENTO?

Equipes de balcão (45%, 5.590 Votos)

Gestores (28%, 3.456 Votos)

Farmacêuticos (20%, 2.457 Votos)

Logística (7%, 918 Votos)

Total de Participantes: 12.421



Anexo D. Protocolo de Estudo de Caso

A Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo

1. Missão e metas refletindo os interesses do público do estudo de casos

O Grupo DPSP demonstra desafios inerentes a seu modelo institucional tradicional, buscando a partir de operação de inovação aberta com a aquisição da startup Ti Saúde uma oportunidade de nova fonte de negócio mas, também, a possibilidade de inovar seu modelo de atuação. Prova-se assim interessante para a firma entender, caso haja, 'como alteraram-se rotinas em seu dia a dia' e 'por que tais alterações foram positivas para a instituição corporativa'.

2. Questões, hipóteses e proposições do estudo de caso

1. Como alteraram-se (ou não) rotinas do dia a dia nas grandes empresas que integralizaram startups a partir de operações de CVC?

i. As alterações, se ocorridas, institucionalizaram-se informalmente ou foram formalmente inseridas na organização?

ii. Tais rotinas, em caso positivo de alteração, eram em sua maioria institucionalizadas ou somente houve algum cambio em regras organizacionalmente formais?

2. Por que tais alterações foram positivas para a instituição corporativa (empresa), além de resultados financeiros envolvidos?

i. Houve alguma alteração na percepção de reputação ou de modernização (inovação) por parte dos recursos humanos já pertencentes à empresa?

ii. Em caso de alterações percebidas, houve variação nesta sensação entre distinta gerações existentes na empresa?

3. Estrutura teórica para o estudo de caso

A revisão teórica realizada comprova o desafio atual do modelo tradicional institucional das corporações e a busca destas por modelos de revitalização de seu *modus operandi* para garantir saudabilidade e longevidade sustentável de suas estruturas, principalmente em um ambiente desafiador de novas gerações que adentram ao mercado de trabalho.

Dentre estes modelos, demonstra-se crescente projetos de inovação aberta, incluindo-se operações de fusões e aquisições de empresas surgentes tecnológicas, denominadas startups.

Grupo DPSP, como corporação institucionalizada e sua operação de aquisição da empresa Ti Saúde, surgente e tecnológica startup alinham-se com exatidão à teoria proposta para a presente dissertação.

Caberá ao Estudo de Caso em sua análise inicial, traçar de maneira detalhada e teorizada as rotinas e comportamentos institucionalizados na rotina do Grupo DPSP para comparação do 'antes' e 'depois' da aquisição da startup Ti Saúde.

B. Procedimentos de coletas de dados

1. Estudo de campo – entrevistas em profundidade

- a. Jonas Lauridvicius: CEO do Grupo DPSP
- b. Executivo sênior de Recursos Humanos do Grupo DPSP
- c. Executivo sênior de Tecnologia do Grupo DPSP
- d. Executivo sênior de Digital do Grupo DPSP
- e. CEO e Fundador da Ti Saúde
- f. COO e Co-fundador da Ti Saúde
- g. Executivo líder de Tecnologia da Ti Saúde

2. Plano de coleta de dados

Os dados a serem coletados, dentre as seis possíveis fontes de coleta indicadas em bibliografia, basear-se-ão em:

a. Documentação e Registros: coleta de materiais comprobatórios (atas, agendamentos e relatórios) de rotinas institucionais do Grupo DPSP de áreas ligadas à empresa Ti Saúde (área de tecnologia, área de marketing, área de CRM e área de canais digitais) durante o ano de 2021, antes da operação de aquisição da startup e durante os anos de 2022 e 2023, após a aquisição.

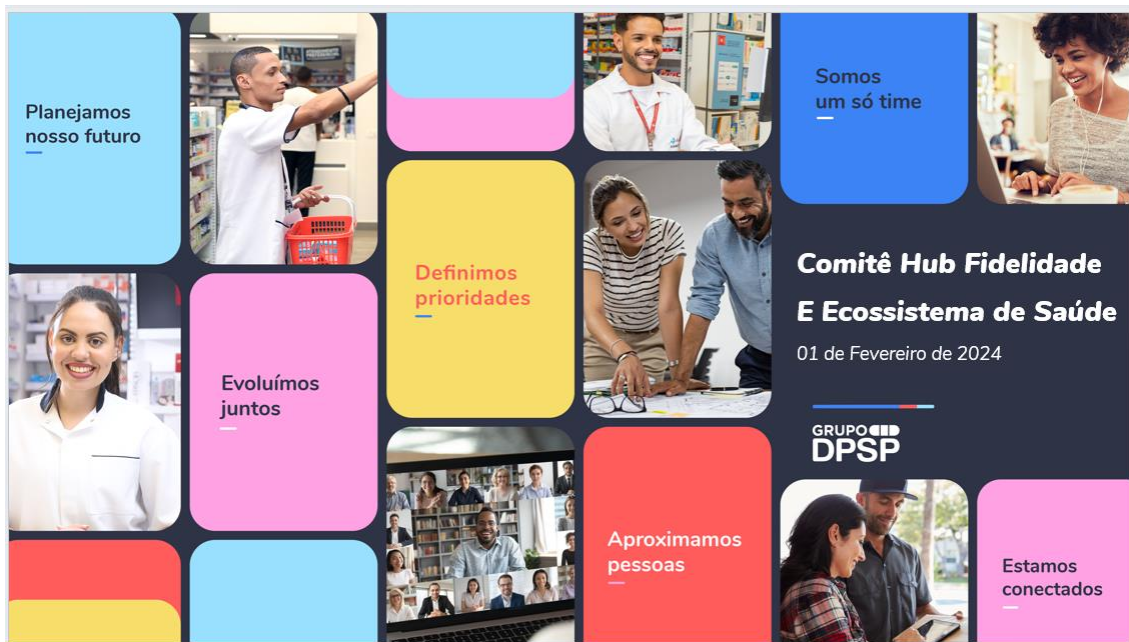
b. Entrevistas: qualitativas em profundidade realizadas pessoalmente ou por ferramenta de reunião virtual, Google Meet ou Microsoft Teams, gravadas em áudio e posteriormente transcritas com utilização da ferramenta Notta.ai. Entrevistas guiadas pelo descrito no tópico 'C. Questões de Estudo de Caso' com os contatos para o estudo de campo definidos de 'a' a 'e' do tópico 1 dos Procedimentos de coletas de dados.

c. Observações diretas e participante: coleta etnográfica experiencial do autor, descrita vivencial e textualmente, na posição de Executivo sênior e Head de Marketing do Grupo DPSP, tem como responsabilidade liderar a conexão da startup Ti Saúde dentro do Grupo DPSP durante realização do presente trabalho.

C. Questões do Estudo de Caso

1. Quais eram e quais são as rotinas institucionalizadas no dia a dia do Grupo DPSP nas áreas de principal contato com a startup Ti Saúde?
2. Houve alteração notável em alguma das rotinas do dia a dia do Grupo DPSP após a aquisição da startup Ti Saúde?
3. Quais rotinas do dia a dia do Grupo DPSP que tiveram algum impacto após a aquisição da startup Ti Saúde?
4. Qual a participação no dia a dia de pessoas da Ti Saúde dentro do Grupo DPSP?
5. Há comportamentos dentro do Grupo DPSP que se alteraram após a aquisição da Ti Saúde?
6. Os impactos causados no dia a dia do Grupo DPSP após a aquisição da Ti Saúde foram positivos em algum aspecto para além dos financeiros? Qual(is)?
7. Houve impacto na reputação do Grupo DPSP perante algum stakeholder após a realização da aquisição da Ti Saúde? Quais stakeholders? Por que você acredita que houve tais impactos?
8. Percebeu-se internamente, em algum grupo de colaboradores percepções distintas sobre a aquisição da startup? Comente sobre isto.

Anexo E. Documentos de rotinas do Grupo DPSP



AGENDA

- Indicadores – Status: Jan/24
- Cronograma detalhado
- Evolução da frente de Ações para clientes Fiéis Diamantes
- Evolução da frente de Visão Única do Cliente

Planejamos
nosso futuro

ECOSSISTEMA DE SAÚDE DPSP

Definimos
prioridades

Evoluimos
juntos

Aproximamos
pessoas

PRODUTOS PROFISSIONAIS DA SAÚDE

- ti-farma**: Soluções para prover serviços de saúde, telefarmácia e mais acessibilidade em farmácias
- Beauty**: Soluções para atendimento e relacionamento para clínicas beauty
- ti-clinic**: Soluções de digitalizar os profissionais da saúde, levar conhecimento e informação do paciente

PRODUTOS BRASILEIROS (B2C/B2B/C)

- viva HUB**: Solução onde o brasileiro irá ter acesso aos dados da saúde, farmácia e de toda sua jornada em nosso ecossistema
- viva Plataforma B2C**: Solução onde o brasileiro irá ter acesso a telemedicina, serviços e produtos relacionados a saúde

ti-saúde GRUPO **DPSP**

DEMOCRATIZAÇÃO

Inteligência e Personalização

Redefinindo a jornada da saúde de ponta a ponta

DA SAÚDE

Saúde e Bem-estar integral

Foco em melhorar a jornada do paciente

GRUPO **DPSP**

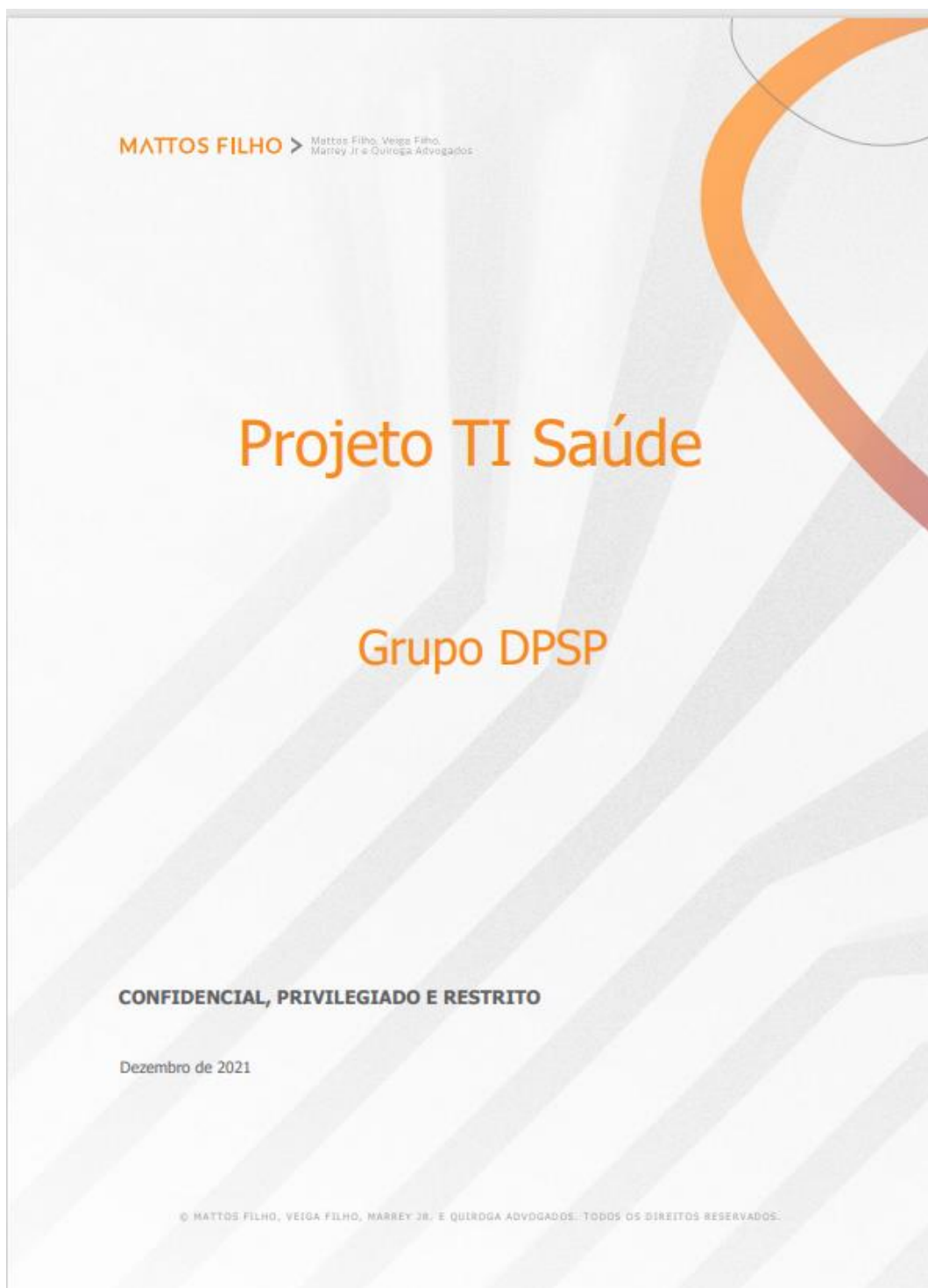
Ecossistema da Saúde

A base da Mandala e da nossa estratégia tem elementos relevantes onde a entrega de valor tem que ser constante:

| População: | Profissionais da saúde: | Parceiros: | Indústria: | Lojas: |
|---|---|---|---|---|
| Tarefado e com empoderamento dos dados da saúde e consequentemente o compromisso de que o cliente viverá melhor | É a fonte para entregarmos valor no Ecossistema | Pontos relevantes para ampliar a experiência e entregar valor por meio do nosso Ecossistema | Ser relevante, saindo do tradicional rumo a uma posição ainda mais estratégica na indústria | Ser a plataforma das farmácias do Brasil End 2 End. Foco no Grupo DPSP com o objetivo de integrar nosso Ecossistema às demais farmácias pelo Brasil |

Cliente fidelizado e proposta de valor que vai muito além de desconto

GRUPO **DPSP**



Material confidencial, não autorizada divulgação, apenas utilizado para análise.