



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E  
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO – PROFNIT

Janice Rodrigues Maciel

**Interação grandes empresas e *startups*:** oportunidades, desafios e  
aprendizados para *startups* brasileiras.

Florianópolis

2020

Janice Rodrigues Maciel

**Interação grandes empresas e *startups***: oportunidades, desafios e aprendizados para *startups* brasileiras.

Dissertação/Tese submetida ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Richartz

Co-orientadora: Dra. Eliza Coral

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Maciel, Janice

Interação grandes empresas e startups : Oportunidades,  
desafios e aprendizados para startups brasileiras. /  
Janice Maciel ; orientador, Fernando Richartz,  
coorientadora, Eliza Coral, 2020.

83 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa  
de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência  
de Tecnologia para Inovação, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Propriedade Intelectual e Transferência de  
Tecnologia para Inovação. 2. Inovação Aberta. 3. Interação  
entre grandes empresas e startups. I. Richartz, Fernando.  
II. Coral, Eliza. III. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Propriedade  
Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.  
IV. Título.

Janice Rodrigues Maciel

**Interação grandes empresas e *startups*:** oportunidades, desafios e aprendizados para *startups* brasileiras.

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Fernando Richartz, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Eliza Coral, Dra.

Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC

Eng. José Eduardo Azevedo Fiates, Dr.

Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC

Prof. Sílvio Antonio Ferraz Cário, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação pelo Programa de Pós-Graduação – PROFNIT/UFSC.

---

Prof. Alex Mussoi, Dr.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Fernando Richartz, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2020.

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço ao meu pai e mãe, por todo apoio e incentivo que sempre deram na minha educação.

Agradeço aos meus colegas de trabalho da Fundação Certi, que compartilharam comigo este período importante da minha vida.

Agradeço a dedicação e incentivo dos meus orientadores e do prof. Sílvio Cário que contribuiu significativamente para os resultados deste trabalho.

Agradeço aos empreendedores das *startups* analisadas que gentilmente disponibilizaram seu tempo para auxiliar no desenvolvimento do trabalho.

Agradeço aos meus amigos e amigas, por compreender o motivo de minhas ausências durante o período de mestrado.

Por fim, agradeço o programa Inovativa Brasil que por vários anos coordenei, na Fundação Certi, e que foi o grande incentivador do tema pesquisado e para os quais eu dedico os resultados.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os principais tipos de interação, oportunidades, desafios e aprendizados da interação entre grandes empresas e *startups* brasileiras. Em um primeiro momento, foi feita uma revisão da literatura sobre o tema e, frente ao baixo número de estudos nacionais, buscou-se um aprofundamento por meio de estudos de caso, focando na experiência das *startups* na interação com grandes empresas. Foram entrevistadas dez *startups* nacionais que compõem o *ranking* da 100 *Open Startups* de 2019 que já tiveram vários tipos de interação com grandes empresas, exceto fusão e aquisição. De maneira geral, as *startups* relatam um baixo potencial de geração de negócios por meio dos programas de inovação aberta com grandes empresas. Ficou evidente, com a pesquisa, o baixo despreparo das grandes empresas em lidar com *startups*, e a ausência de estratégia para a interação, assim como as *startups* também enfrentam o desafio da assimetria de poder e o conflito de interesses entre as partes. Ainda assim, estes programas têm sido úteis para a validação, geração de *cases* e visibilidade. Além do levantamento dos tipos de interação mais significativos, oportunidades e desafios da interação, foi feita uma análise dos aprendizados destes empreendedores, que se espera ser útil para outros empreendedores iniciantes e também para que grandes empresas possam aprimorar seus programas de inovação aberta, usando estes *feedbacks* como fonte de melhoria.

**Palavras-chave:** Inovação Aberta. Grandes Empresas. *Startups*. Interação. Programas de Conexão.

## **ABSTRACT**

*This work aimed to analyze the main types of interaction, opportunities, challenges and learnings of the interaction between large Brazilian companies and startups. At first, a review of the literature on the topic was made, mostly international literature. In face of the low number of national studies, many case studies were conducted, focusing on the experience of Brazilian startups interacting with large companies. Ten national startups that are part of the 100 Open Startups's ranking were interviewed. These startups have had several types of interaction with large companies, except mergers and acquisitions. In general, these startups report the low potential for generating business through open innovation programs with large companies. The results showed that large companies are not prepared to deal with startups, and they don't have a strategy for interaction. Startups also face the challenge of power asymmetry and the conflict of interest between the parties. Still, these programs have been useful for validation and visibility. In addition to the survey of the most significant types of interaction, opportunities and challenges of interaction, the result was an important analysis of the learning of these entrepreneurs, which is expected to be useful for other beginning entrepreneurs and also for large companies to improve their open innovation programs, using these feedbacks as a source of improvement.*

**Keywords:** Open Innovation. Corporates. Startups. Corporate Startup Engagement.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Inovação Aberta.....	24
Figura 2: Diferença entre <i>Startups</i> e Grandes Empresas.....	27
Figura 3: Ciclo de Desenvolvimento de <i>Startups</i> .....	28
Figura 4: Desafios da Interação.....	34
Figura 5: Tipos de CSE.....	46
Figura 6: Tipos de CSE e Maturidade das <i>Startups</i> .....	47
Figura 7: Principais tipos de Interação no Brasil .....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principais tipos de Interação com Grandes Empresas .....	61
Gráfico 2: Motivação e Oportunidades da Interação.....	65
Gráfico 3: Principais Dificuldades da Interação.....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Oportunidades da Interação para <i>Startups</i> .....	30
Quadro 2: Tempo, Riscos e Custos das diferentes formas de inovação .....	32
Quadro 3: Oportunidades da Interação para Grandes Empresas .....	33
Quadro 4: Barreiras para a Interação .....	39
Quadro 5: Benefícios e Desvantagens dos principais Tipos de Interação .....	50
Quadro 6: Objetivos e Categorias de Análise .....	57
Quadro 7: Caracterização da Amostra .....	57
Quadro 8: Perguntas da Entrevista.....	59
Quadro 9: Resultados: Principais Tipos de Interação.....	62
Quadro 10: Resultados – Objetivos e Oportunidades.....	64
Quadro 11: Resultados – Principais Desafios .....	67
Quadro 12: Resultados – Principais Aprendizados.....	71
Quadro 13: Tipos de Interação x Aprendizados .....	75
Quadro 14: Oportunidades x Aprendizados .....	76
Quadro 15: Desafios x Aprendizados .....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CSE	<i>Corporate Startup Engagement</i>
CVC	<i>Corporate Venture Capital</i>
<i>IoT</i>	<i>Internet of Things</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
MOU	<i>Memorandum of Understanding</i>
NDAS	<i>Non-Disclosure Agreement</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P,D&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PI	Proteção Intelectual
POC	<i>Proof of Concept</i>
ROI	<i>Return On Investment</i>
SCOPUS	<i>SciVerse Scopus</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESI	Serviço Social da Indústria
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS .....	19
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>20</b>
2.1	INOVAÇÃO CORPORATIVA.....	20
2.2	DIFERENÇAS ENTRE <i>STARTUPS</i> E GRANDES EMPRESAS.....	25
2.3	ENGAJAMENTO GRANDES EMPRESAS E <i>STARTUPS</i> .....	28
<b>2.3.1</b>	<b>Oportunidades.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Desafios da Interação.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Tipos de Interação.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Programas de Interação Grande Empresa e <i>Startup</i>.....</b>	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>56</b>
3.1	AMOSTRA.....	57
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>60</b>
4.1	PRINCIPAIS TIPOS DE INTERAÇÃO .....	60
4.2	OBJETIVOS E OPORTUNIDADES DA INTERAÇÃO COM GRANDES EMPRESAS.....	64
4.3	DESAFIOS DA INTERAÇÃO .....	66
4.4	PRINCIPAIS APRENDIZADOS .....	71
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>80</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As últimas décadas têm sido marcadas por um forte avanço tecnológico, surgimento de novas empresas de acelerado crescimento e ciclos de produtos cada vez mais encurtados. Um cenário que impõe às empresas o desafio de acompanhar as mudanças de mercado e adaptar-se a janelas cada vez mais curtas para a comercialização (ADL, 2016).

Um dado bastante relevante ilustra o dinamismo do mercado atual: segundo ADL (2016), 65% das empresas que hoje compõem o *ranking* da *Fortune 500 Company* não faziam parte dele há 20 anos. Atualmente, não somente se pode presenciar uma mudança no perfil das grandes empresas, tendo as de tecnologia assumido uma relevância maior frente às tradicionais empresas de bens de capital, como é cada vez mais curto o tempo que levam para alcançar um maior valor de mercado. O Facebook, por exemplo, alcançou a marca de U\$15 bilhões em apenas cinco anos e este mesmo período foi o suficiente para a Uber alcançar U\$40 bilhões, apenas alguns anos depois (BONZOM; NETESSINE, 2016).

Isto mostra como empresas consolidadas enfrentam, no seu dia a dia, o risco de disrupção do seu mercado, seja de fontes conhecidas ou desconhecidas (KPMG, 2015), sendo que a maneira como respondem a estas mudanças é fundamental para seu sucesso contínuo e, em última instância, sua existência. Neste contexto, inovação tem sido a palavra-chave para o êxito sustentado de qualquer organização. Segundo Bannerjee, Bielli e Haley (2016), empresas inovadoras crescem até duas vezes mais rápido, tanto em termos de número de colaboradores, como em vendas.

Inovar, no entanto, não é algo simples, principalmente quando se trata de grandes empresas, uma vez que estão estruturadas em torno de processos que visam garantir a sua sustentabilidade e mitigar riscos. Mas são estes mesmos processos que, quando muito burocratizados, colocam em xeque a capacidade da grande empresa de inovar de forma mais radical (KPMG, 2015). Thieme (2017) argumenta que as grandes empresas tendem a concentrar-se na execução eficiente das atividades apoiadas nas tecnologias ou em seu modelo de negócios atuais,

engajando-se em inovações orientadas na melhoria de produtos, processos e serviços existentes e destinadas a gerar um valor melhorado ao cliente habitual.

Abster-se de adotar inovações radicais, aquelas que possuem alto grau de novidade, que diferem dos produtos e processos existentes e são frequentemente associadas a mais incertezas e riscos (THIEME, 2017), pode resultar no fracasso da empresa, ainda que, em curto prazo, signifique tornar obsoletos seus próprios produtos. Além disso, se as grandes empresas se limitarem a inovações incrementais, acabarão ultrapassadas por tecnologias que reinventarão o mercado, razão pela qual as próprias empresas devem ser as responsáveis por se reinventarem, por criarem as tecnologias que destruirão seu negócio, sob o risco de outras assim fazerem, como foi o caso da Kodak e da Blockbuster, para citar alguns exemplos. Enquanto a Kodak se recusou a investir na fotografia digital, por entender que isto traria prejuízos ao seu negócio, acabou falindo em muito pouco tempo; e a Blockbuster, em 2000, rejeitou-se a comprar a Netflix por U\$50 milhões e dez anos depois entrou em falência, ao passo em que a Netflix alcançou a marca de U\$35 bilhões em 2015 (BONZOM; NETESSINE, 2016).

Caminhar rumo a inovações radicais significa, desta forma, superar primeiramente o desafio de consolidar a cultura da inovação no cerne da estratégia, refletindo mudanças nas estruturas e processos organizacionais, assim como desenvolver mecanismos para a promoção de geração de valores para além da inovação incremental.

Uma das saídas que grandes empresas estão encontrando para contornar estes desafios é por meio da inovação aberta. Como colocam Bannerjee, Bielli e Haley (2016), a vantagem competitiva das empresas está cada vez mais determinada por sua capacidade de estabelecer e manter colaborações bem-sucedidas com fontes externas à própria corporação, como as universidades, centros de pesquisa e desenvolvimento, cadeia de fornecedores, clientes, *crowdsourcing*<sup>1</sup> e até os próprios concorrentes. Para a Accenture (2015), existe uma correlação estatística significativa entre colaboração, inovação e crescimento.

O termo inovação aberta, consolidado após a publicação de Chesbrough, em 2003, foi definido como o uso intencional de fluxos de entrada e de saída de

---

<sup>1</sup> *Crowdsourcing* está relacionado a uma construção coletiva de conhecimento, advindo de inúmeras fontes externas à instituição e que contribuem para a realização de um projeto (ENDEAVOR, 2020).

conhecimentos com o propósito de, respectivamente, acelerar a inovação interna e expandir os mercados para o uso externo de inovação (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006). Já em 2003, o autor afirmou que “o modelo tradicional de inovação – amplamente focado no ambiente interno, fechado de ideias e tecnologias externas – está ficando obsoleto” (CHESBROUGH, 2003, p. 34). Se antes as empresas conseguiam realizar internamente todo o processo de produção, desde a pesquisa e desenvolvimento até a distribuição ao mercado, e ainda proteger sua inovação da concorrência por meio de um forte sistema de propriedade intelectual, com a intensa mobilidade de capital, recursos e conhecimentos dos dias atuais, este modelo não se adequa mais. A necessidade de inovar de forma rápida, mais dinâmica e barata, somada à maior facilidade de difusão e compartilhamento de conhecimento, propiciado pela massificação das tecnologias da informação e comunicação, contribuíram para a migração do modelo tradicional de inovação fechada para o modelo de inovação aberta (NIRAZAWA *et al.*, 2015).

A inovação aberta acontece já há algumas décadas, no entanto, o que se percebe atualmente é uma mudança de perspectiva no que se refere ao seu objetivo. Se antes se buscavam conhecimentos complementares que ajudassem a grande empresa a desenvolver algo já pré-definido e identificado, os desafios e oportunidades do século XXI são outros. Segundo a *Accenture* (2015), a inovação aberta é na verdade uma jornada em direção a um território mais desconhecido e empreendedor. As grandes empresas estão estabelecendo vínculos externos para buscar o que ainda não sabem, o que passa por identificar produtos e modelos de negócios disruptivos, com capacidade de revolucionar o mercado, por meio de inovações com potencial de colocar em xeque o próprio rumo da grande empresa.

Neste ponto, entra a importância das *startups* e as oportunidades que surgem da interação com grandes empresas. *Startups* são empresas nascentes, que operam em um ambiente de altíssima incerteza e, conseqüentemente, elevado risco, desenvolvendo tecnologias e/ou modelos de negócios significativamente inovadores (RIES, 2012). Estas jovens empresas são movidas pela digitalização, pelo espírito empreendedor e pela agilidade para errar e mudar rapidamente seu produto ou modelo de negócios (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015), cumprindo um papel importante no impulsionamento das mudanças tecnológicas em todos os



mercados, visto que sua essência é a de gerar inovações disruptivas (ADL, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

De acordo com Weiblen e Chesbrough (2015), exemplos como Facebook e Tesla mostram que muito provavelmente virá das *startups* a próxima grande onda de inovação disruptiva. Empresas como Uber, Spotify e Airbnb, para citar algumas poucas, não existiam há dez anos, hoje valem bilhões de dólares e já alteraram de maneira significativa a lógica de mercado até então estabelecida (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

Percebendo este potencial, intensificou-se de modo expressivo na última década o número de grandes empresas que estão iniciando programas estruturados de interação com *startups* (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015). Segundo Bonzom e Netessine (2016), nove dos dez maiores centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) mundiais já estão trabalhando com *startups*. A França é o país mais avançado - 23 das 25 maiores empresas francesas já estão interagindo com *startups*, seguida de Alemanha, Suíça, Japão e Reino Unido, assim como entre as 100 maiores empresas da Forbes, 68 desenvolvem alguma atividade com *startups* (BONZOM; NETESSINE, 2016).

O engajamento com *startups* posiciona-se com um subconjunto da inovação aberta (THIEME, 2017), permitindo às grandes empresas desenvolver e testar novas tecnologias e soluções de negócio de uma forma mais rápida e barata, sem colocar em risco seu *core business* (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

Diversos autores salientam os benefícios da interação para as grandes empresas: acesso a novas tecnologias e produtos, retorno financeiro, acesso a um novo nicho de clientes e mercado, *marketing* institucional e melhoria da imagem da empresa, acesso a habilidades específicas e talentos, incentivo à cultura empreendedora, resolução de problemas com mais rapidez ou menor risco; redução do custo da falha, levando a um custo geral mais baixo de P&D, entre outros (ACCENTURE, 2015; ADL, 2016; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016; OPENAXEL, 2016).

Para as *startups*, grandes empresas possuem uma série de recursos e *know-how* que podem ser vantajosos: acesso a financiamento, conhecimento de mercado, canais de venda bem estruturados, exposição da marca, validação do negócio com um cliente de credibilidade etc. (ACCENTURE, 2015; ADL, 2016;

BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; *OPENAXEL*, 2016).

No entanto, embora estas parcerias carreguem este potencial de complementaridade de competências, suficientes para gerar valor para ambas as partes por meio de uma relação ganha-ganha, na prática a interação não é tão simples. Bannerjee, Bielli e Haley (2016, p. 5) apontam que “existem vários obstáculos, e muitos dos problemas que inibem a inovação interna também afetam a inovação aberta”. Soma-se ainda o fato de a colaboração com *startups* ser historicamente menos comum e, portanto, menos compreendida.

Em uma pesquisa conduzida por ADL (2016), fica claro que apesar da importância de a colaboração ser reconhecida entre *startups* e grandes empresas, apenas 28% das grandes empresas reconhecem possuir as habilidades e conhecimentos necessários para que esta colaboração aconteça. No referido estudo, das grandes empresas entrevistadas, 79% já tiveram alguma experiência de interação com *startups* e, como reflexo do dado anterior, para cerca de 40% destas a interação não trouxe resultados relevantes.

Acredita-se que parte deste insucesso se deva pelas próprias características tão divergentes entre estes dois tipos de organizações. Cada um possui perfil, tamanho, prazos, estruturas e objetivos estratégicos distintos um do outro. Adicionalmente, por ser este um tema tão atual, os caminhos ainda não estão totalmente trilhados. De fato, quase metade das *startups* entrevistadas por ADL (2016) citaram a falta de uma metodologia adequada que norteie a interação das partes como um dos principais motivos para o fracasso das iniciativas.

De acordo com Varrichio (2016) e Thieme (2017), existe uma vasta literatura que trata de inovação aberta e um número crescente de estudos que tratam do *corporate venture capital* e a aquisição de *startups* por grandes empresas, duas formas tradicionais de relacionar-se com empresas nascentes. Poucos são os estudos que tratam das outras formas de interação como a aceleração, investimento, parcerias para co-desenvolvimento, realização de eventos e competições de *startups*, plataforma de *startups*, espaços de *coworking*, entre outros. Grande parte dos estudos são, em geral, relatórios de consultorias e, em sua maioria, voltados para entender o panorama da interação sob o ponto de vista da grande empresa (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016; BONZOM;

NETESSINE, 2016; CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2013; HOGENHUIS; HENDE; HULTINK, 2016; KPMG, 2015; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2018). Existem poucos estudos nacionais que investigam as oportunidades, desafios e riscos da interação, sob o ponto de vista das *startups* brasileiras, o que torna oportuno o tema proposto (100 *OPEN STARTUPS*, 2017; ABDI, 2018).

Diante deste contexto, o presente trabalho pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais as oportunidades, desafios e riscos da interação com grandes empresas para *startups* brasileiras? Para responder a esta pergunta, foram realizados estudos bibliográficos visando compreender como grandes empresas estão interagindo com *startups*, somado à condução de estudos de casos com *startups* brasileiras que já tenham se relacionado com grandes empresas, objetivando aprofundar o entendimento da interação sob o ponto de vista das *startups*. Como resultados, são apresentados os principais tipos de interação entre as *startups* analisadas e grandes empresas brasileiras, as oportunidades e dificuldades encontradas no processo e os principais aprendizados dos empreendedores.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Mapear os principais tipos de interação, oportunidades, desafios e aprendizados da interação entre grandes empresas e *startups* brasileiras.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ∄ Caracterizar as principais formas de interação entre grande empresa e *startup*;
- ∄ Identificar oportunidades, riscos e dificuldades decorrentes das interações apontadas pela literatura;
- ∄ Indicar algumas das iniciativas de interação entre grandes empresas e *startups* no contexto brasileiro e relacioná-las aos principais tipos de interação pesquisados.
- ∄ Caracterizar como *startups* brasileiras de diferentes setores estão interagindo com grandes empresas no Brasil.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica realizada teve como objetivo obter uma maior compreensão sobre o tema proposto. Discute-se, neste capítulo, as diversas formas de inovação corporativa, as particularidades e distinções entre grandes empresas e *startups*, além das interações entre as partes, as oportunidades e os desafios decorrentes deste relacionamento. Também se buscou caracterizar alguns dos principais programas de interação grandes empresas e *startups* do país.

### 2.1 INOVAÇÃO CORPORATIVA

O estudo da inovação é bastante amplo e fundamental no entendimento da economia moderna. Diversos autores discutem seu conceito, tipologia, processos, gestão e implicações da inovação no mundo corporativo. Para este trabalho, é importante reconhecer que inovação não se resume apenas ao desenvolvimento de um novo produto, sendo consideradas inovações: a exploração de um novo modelo de negócios, novos mercados e serviços, novas formas de gestão e de processo, o desenvolvimento de uma marca, a criação de plataformas tecnológicas, novos canais de distribuição e até mesmo novos métodos de monetização (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Em alguns casos, existe apenas uma invenção, que embora contemple alto grau de novidade, não gera um resultado econômico. A melhoria, por sua vez, pode gerar determinado impacto financeiro, mas está associada a um baixo grau de novidade. São pequenos ajustes que otimizam o negócio ou reduzem os custos, mas que diferem da inovação no seu grau de novidade. Inovação pode significar melhoria nos processos, produtos e serviços, embora nem toda melhoria possa ser considerada uma inovação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

A inovação pode também ser categorizada como incremental ou disruptiva. Enquanto a inovação incremental gera melhorias nos processos e produtos existentes, com grau moderado de novidade, gerando retorno a curto prazo e certo nível de ganho nos resultados, a disruptiva possui um alto grau de novidade e

envolve mudanças significativas em produtos, processos e serviços, sendo frequentemente associada a mais incertezas e riscos (THIEME, 2017). Inovações disruptivas geralmente exigem investimentos substanciais, o retorno sobre o investimento se dá a longo prazo (KPGM, 2015) e é menos previsível, sendo difícil estimar a probabilidade de sucesso e o resultado deste tipo de inovação.

Inovações radicais transformam as regras do jogo, costumam mudar os mercados existentes, colocando em risco e ameaçando alguns produtos consolidados e até o próprio *core business* da empresa – por isto é o tipo de inovação mais difícil de ser implementada, embora carregue o potencial de gerar maior lucro. As empresas tendem a concentrar-se na execução eficiente das atividades com base em suas tecnologias e modelo de negócio atuais, engajando-se mais em inovações incrementais, orientadas para a melhoria de produtos, processos e serviços existentes e destinadas a gerar um valor melhorado ao atual cliente. Segundo Bannerjee, Bielli e Haley (2016), nas grandes empresas as inovações que acontecem são, de 85 a 90%, incrementais, representando melhorias nos processos, produtos e serviços. Thieme (2017) também destaca que, muitas vezes, as empresas abstêm-se de adotar inovações radicais em função destas carregarem em si um potencial de tornarem obsoletas as rotinas que contribuem para o sucesso da empresa.

Inovar, portanto, significa atravessar uma série de barreiras típicas da própria estrutura interna de uma grande empresa (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016). Estruturas estas, organizadas em torno de processos que visam garantir a sua sustentabilidade e mitigar riscos, apesar destes mesmos processos, quando muito burocratizados, colocarem em xeque a capacidade da grande empresa de inovar (KPMG, 2015).

Thieme (2017) destaca os principais motivos da inércia e dificuldade de inovar das grandes empresas:

- Distorções de percepção: a lógica dominante forma uma barreira a inovações disruptivas, atuando como um filtro organizacional, cujo foco é distorcido e influenciado pelo sucesso do modelo dominante. As informações que não estão associadas ao *core business* e ao sucesso da empresa no passado são ignoradas e descartadas, numa típica miopia empresarial;

- Foco na inovação incremental: o foco da grande empresa está no aumento da eficiência e performance das tecnologias já existentes. O objetivo é maximizar o retorno das tecnologias já dominadas pela empresa e não arriscar em tecnologias desconhecidas e de elevado risco de retorno ou destinadas a um mercado consumidor inexplorado;
- Estrutura burocrática e rotinas organizacionais: grandes empresas desenvolvem processos que garantem sua estrutura, cujo foco é o aumento da eficiência, importante para a manutenção da sua estabilidade e confiabilidade. São criadas camadas formais e administrativas que retardam o processo de inovação;
- Estrutura de poder: adotar inovações disruptivas significa romper paradigmas, mudar velhos hábitos e rotinas, desapegar de produtos, processos e pessoas que não se encaixam na mudança. Isto é motivo de resistência interna e apego ao tradicional;
- Ausência de uma cultura empreendedora: em geral, gerentes e diretores são incentivados e remunerados com base no sucesso, gerando aversão ao risco, que em geral não é recompensado.

O alto custo de manutenção de estruturas internas de P&D é também outro dificultador deste processo. E soma-se a estas dificuldades internas a necessidade de inovar de forma cada vez mais rápida, dinâmica e barata, para acompanhar as transformações propiciadas pela difusão e compartilhamento de conhecimento e a massificação das tecnologias da informação e comunicação (NIRAZAWA *et al.*, 2015).

Diante desta necessidade de impulsionar os processos inovativos e de pensar fora dos seus padrões tradicionais, muitas empresas têm se voltado para além de suas fronteiras, buscando no mercado e em parceiros, oportunidades de colaboração para o desenvolvimento de inovação aberta, que significa colaborar com fontes externas à própria corporação, como as universidades, centros de pesquisa e desenvolvimento, cadeia de fornecedores, clientes e até os próprios concorrentes.

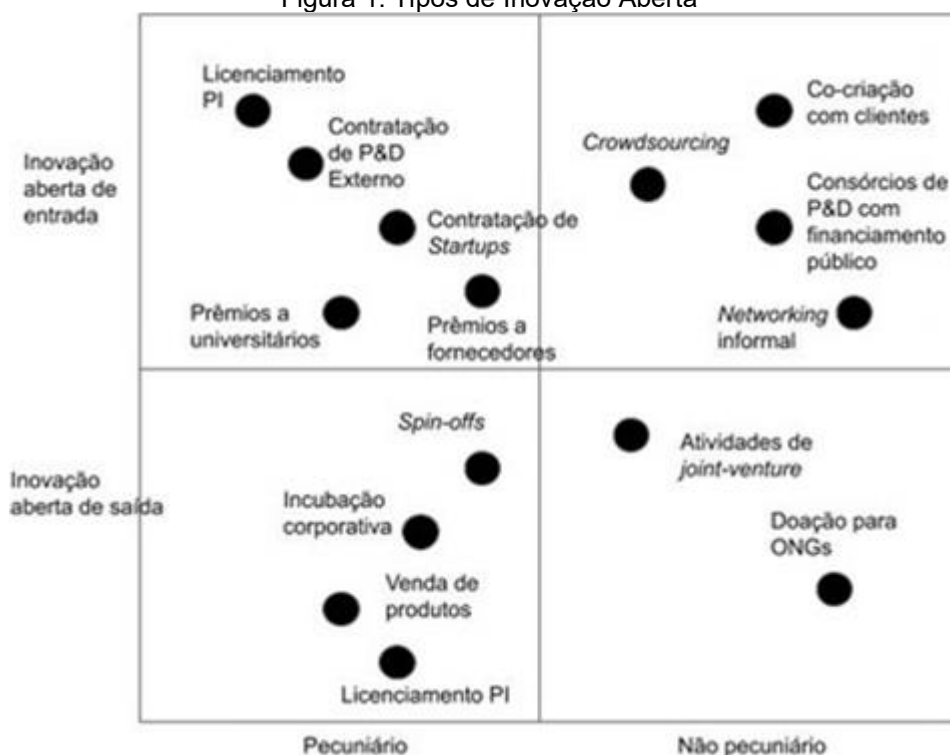
A lógica da inovação aberta está baseada num cenário de abundante conhecimento e recursos para além dos limites da empresa que, combinados com o conhecimento interno, podem gerar novos produtos e modelos de negócios

(THIEME, 2017). É um cenário que difere muito do ambiente controlado no qual as grandes empresas estão acostumadas a atuar. A inovação hoje em dia pressupõe uma mudança no modo de pensar e fazer, uma abertura ao ambiente externo, a novas formas de cooperação, em que o risco e o sucesso são compartilhados, e o modelo de testar-aprender e o espírito empreendedor estão no centro da inovação (ACCENTURE, 2015). Estes mesmos autores argumentam que embora a inovação aberta já aconteça há algumas décadas, o que se vê agora é uma mudança de perspectiva no que se refere ao seu objetivo. Se antes o foco era buscar conhecimentos complementares que ajudassem a grande empresa a desenvolver algo já pré-definido e identificado, os desafios e oportunidades do século XXI levam a uma jornada em direção a um território mais desconhecido e empreendedor (ACCENTURE, 2015).

Os estudos conduzidos pela Universidade de Berkeley e o Fraunhofer *Institute* apontavam, em 2013, a inovação aberta em grandes empresas como meio de atingir os seguintes objetivos: explorar novas tendências tecnológicas, identificar novas oportunidades de negócio, acelerar o tempo de P&D e mitigar riscos de projetos de inovação (CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2013).

De acordo com este estudo, as práticas de inovação aberta em geral podem ser classificadas conforme o fluxo de conhecimento: em um modelo de inovação aberta de entrada, o conhecimento externo flui para dentro da empresa e no modelo de inovação aberta de saída, a empresa compartilha seu conhecimento externo com o mercado (CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2013). Ambos modelos podem ser de natureza pecuniária ou não, estando ou não associados a uma compensação financeira ou econômica. Os estudos realizados pelos autores indicam a predominância da inovação aberta de entrada, ou seja, as grandes empresas estão mais inclinadas a desenvolver seus projetos internos com fluxos de conhecimento externo do que a encontrar novos caminhos para o mercado a partir de ideias desenvolvidas em projetos internos (CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2013). Na Figura 1 a seguir, são apresentadas algumas práticas de inovação aberta, classificadas de acordo com estas categorias.

Figura 1: Tipos de Inovação Aberta



Fonte: Chesbrough e Brunswicker (2013).

Dentre estas diversas práticas de inovação aberta, a co-criação feita com clientes e consumidores e o desenvolvimento junto a universidades e centros de P&D externos, eram as modalidades mais praticadas, tradicionalmente (CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2013). Mais recentemente, no entanto, as grandes empresas perceberam o potencial das *startups* e a interação destes dois tipos de empresas tão distintos entre si se intensificou de modo expressivo na última década, vista como uma possível prática gerencial para institucionalizar o empreendedorismo e, conseqüentemente, implementar uma estratégia de inovação aberta (SUDATI, 2016).

Conforme será conceituado no próximo tópico, *startups* são empresas nascentes, movidas pelo desejo de criar soluções altamente inovadoras e explorar novos modelos de negócios.

Thieme (2017) classifica a interação com *startups* como um subconjunto da inovação aberta, sendo crescente o número de empresas estabelecidas que estão iniciando programas estruturados de interação com *startups*, desde aceleradoras corporativas até programas de *venture capital* e aquisição direta (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).



Varrichio (2016) e Bannerjee, Bielli e Haley (2016) concordam que a capacidade de colaborar com *startups* nesta época digital é mais importante do que nunca, dado o ritmo das mudanças tecnológicas e o rápido surgimento de novos modelos de negócios, sendo esta interação um mecanismo de acesso a novas tecnologias e radar de novos negócios com um investimento relativamente baixo.

No entanto, por ser historicamente recente, a interação com *startups* como instrumento de inovação aberta ainda é pouco compreendida. Em um estudo realizado na Holanda, Thieme (2017) mostra como as grandes empresas ainda estão iniciando e experimentando interagir com *startups*. Na prática, estabelecer parcerias colaborativas de sucesso não é tão simples, pois “existem vários obstáculos, e muitos dos problemas que inibem a inovação interna também afetam a inovação aberta” (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016, p. 5).

## 2.2 DIFERENÇAS ENTRE *STARTUPS* E GRANDES EMPRESAS

*Startups* e grandes empresas são organizações completamente diferentes. *Startups* possuem desafios, objetivos, métricas e cultura que as tornam singulares e como enfatiza Blank (2014), de maneira alguma podem ser consideradas versões pequenas de grandes empresas.

Conceitualmente, *startup* é uma instituição humana temporária, projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (RIES, 2012), de forma escalável e plausível de repetição (BLANK, 2014).

O termo tornou-se popular nas últimas décadas e o surgimento de uma quantidade cada vez maior de *startups* está relacionada à uma série de fatores:

- Facilidade de colocar uma nova ideia no mercado de forma muito mais barata do que no século passado (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015);
- Surgimento de inúmeras aceleradoras e incubadoras para dar suporte às *startups* (KPMG, 2015);
- Estruturação de um ecossistema cada vez mais forte de apoio ao empreendedorismo e comunidades de suporte e aprendizado (KPMG, 2015; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015);

- Novas e facilitadas formas de acessar capital, como o *Corporate Venture Capital* e o *Crowdfunding* (KPMG, 2015; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015);
- Demanda cada vez maior por inovações, tanto das grandes empresas, quanto de consumidores (KPMG, 2015);
- Avanço da *internet* e tecnologia móvel digital, permitindo às *startups* ganharem tração, ou seja, crescer a um nível muito mais rápido, atingindo bilhões de pessoas conectadas em qualquer parte do planeta (KPMG, 2015).

Para estas organizações, a incerteza configura-se como um dos elementos-chave que as diferenciam de grandes empresas. Enquanto estas têm seu foco na execução de um modelo de negócios definido, *startups* estão mirando na exploração de novos modelos, o que implica em processos de gestão completamente distintos. As *startups* estão testando quem são seus clientes ou como devem ser seus produtos. Por isto, os métodos tradicionais de gestão e planejamento não se encaixam a sua realidade (RIES, 2012). *Startups* combinam engenharia ágil e desenvolvimento de clientes para iterativamente construir, testar e buscar um modelo de negócio, transformando em conhecido o que é desconhecido, da forma mais rápida e eficiente possível (BLANK; DORF, 2012).

A Figura 2 a seguir resume os principais pontos de diferenças entre as organizações:

Figura 2: Diferença entre *Startups* e Grandes Empresas

Diferenças entre		Grandes Empresas e Startups
GRANDES EMPRESAS		STARTUPS
Inovações Incrementais	<b>Foco</b>	Inovações radicais
Sequencial, gradual, controle de falhas	<b>Processo Inovativo</b>	Prototipagem rápida e falha rápida
Centralizada	<b>Tomada de Decisão</b>	Descentralizada
Hierarquizada	<b>Liderança</b>	Horizontal e informalizada
Aversão ao Risco	<b>Incerteza</b>	Orientada para o risco
Documentalizada e institucionalizada	<b>Propriedade Intelect.</b>	Semi-formalizada
Risco e retorno baixo/médio	<b>Expect. de Retorno</b>	Alto risco e alto retorno

Fonte: Adaptado de *Accenture* (2015).

*Startups* possuem uma estrutura mais enxuta e horizontalizada, que as tornam ágeis e flexíveis, sendo o risco e a possibilidade de falha inerentes ao seu modelo, o que, somado ao fato de possuírem recursos limitados e equipes enxutas, faz com que tenham que desenvolver ciclos de aprendizado mais rápidos e trabalhar com custos reduzidos (SCHÄTTGEN; MUR, 2016).

No que tange ao ciclo de desenvolvimento de *startups*, embora existam variações nas denominações, a Figura 3 representa o ciclo pelo qual a *startup* passa, desde a ideação, em que ainda não existe um produto pronto, até a fase de escala (WILDCAT VENTURE PARTNERS, 2019). Na fase de ideia e de validação de produtos, a *startup* está testando se seu produto é viável e se atende a necessidades do mercado. Geralmente, é neste ponto que concentra a maior habilidade da equipe, ou seja, o desenvolvimento técnico. A fase seguinte representa o seu principal gargalo – encontrar os canais adequados para levar o produto ao mercado (WILDCAT VENTURE PARTNERS, 2019). Uma vez encontrado o produto e o modelo de negócios que atende ao mercado, a fase posterior significa estruturar-se para crescer em escala.

Figura 3: Ciclo de Desenvolvimento de *Startups*

Fonte: Adaptado de *Wildcat Venture Partners* (2019).

Embora os desafios das *startups* mudem dependendo do seu estágio de desenvolvimento, de modo geral suas limitações estão ligadas a recursos, tangíveis ou intangíveis e dificuldade de acessar o mercado (ABDI, 2018).

É importante também a compreensão dos fatores que contribuem com o sucesso das *startups* e como isto pode diminuir a taxa de mortalidade destas empresas nascentes. De acordo com Song *et al.* (2007), oito fatores aparecem positivamente relacionados ao sucesso de uma *startup*: a integração da cadeia de fornecimento, o escopo de mercado, a idade da empresa, o tamanho do time fundador, os recursos financeiros, a experiência de mercado dos fundadores, a experiência dos fundadores na indústria e a existência de proteção patentária. Como será apresentado a seguir, a interação com grandes empresas pode alavancar vários destes fatores, muitas vezes deficientes nas *startups* e, assim, contribuir para uma maior taxa de sucesso destes empreendimentos.

### 2.3 ENGAJAMENTO GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS*

Considerada uma modalidade de inovação aberta, a interação entre grandes empresas e *startups* é algo relativamente novo e, embora cada vez mais praticada, ainda é escassa a literatura científica que trata sobre o tema. A maior parte dos trabalhos disponíveis estão em relatórios de grandes consultorias e são resultados de pesquisas empíricas. Estes estudos apontam uma série de oportunidades e dificuldades decorrentes desta interação, além de mapear e caracterizar as ações de engajamento mais ocorrentes, como será discutido a seguir.

### 2.3.1 Oportunidades

Grandes empresas e *startups* são dois tipos organizacionais bastante distintos entre si, diferenciando-se em estrutura, cultura, valores e maneira de operar, conforme já visto anteriormente. Enquanto grandes empresas possuem a experiência em executar modelos de negócios de forma eficiente, as *startups* estão focadas em explorar novos modelos de negócio.

Apesar destas diferenças, as oportunidades de interação destas organizações carregam consigo um grande potencial de ganho para ambos os lados.

Segundo a ADL (2016), entre os principais desafios enfrentados pelas *startups* no seu desenvolvimento, estão: acesso a mercado e a capital, desenvolvimento de produto em escala, entre outros, sendo justamente nos aspectos que faltam às *startups* que reside a competência das grandes empresas. Elas possuem *know-how* de mercado, entendem seu comportamento, dominam a cadeia de valor, possuem processos de vendas estruturados, canais desenvolvidos e uma credibilidade que podem ser altamente valiosos para as *startups*. Para Mocker, Bielli e Haley (2015), trabalhar com grande empresa também permite às *startups* testar seu *market fit*, ou seja, ajustar o produto/ serviço oferecido às necessidades do mercado. *OpenAxel* (2016) cita ainda a oportunidade de acesso a mercados externos, facilitando e encurtando o caminho de internacionalização das *startups*, estabelecendo parcerias com filiais das grandes empresas, argumento também reforçado pelo *World Economic Forum* (2018).

Para além do acesso ao mercado, a economia de escala, as estruturas de produção das grandes empresas, o conhecimento técnico qualificado e o acesso facilitado a fornecedores, canais de distribuição e fabricantes podem auxiliar o desenvolvimento das *startups* e contribuir na validação de suas soluções (*OPENAXEL*, 2016). Conquistar uma grande empresa como cliente também contribui na comprovação da assertividade do seu modelo de negócios e esta validação auxilia na atração de novos clientes (*MOCKER; BIELLI; HALEY*, 2015; *ACCENTURE*, 2015) – credibilidade e reconhecimento no mercado que, sozinha, poderia demorar muito para uma *startup* conquistar. Interagir com grandes empresas gera uma reputação que auxilia em vendas futuras para outras grandes empresas, visto que o processo de venda da *startup* deixa de ser de convencimento

e discurso de inovação para um processo de venda referenciado (*WORLD ECONOMIC FORUM*, 2018).

O relatório do *World Economic Forum* (2018) aponta outras oportunidades para *startups*, como a sustentabilidade financeira ou o adiamento da necessidade de buscar capital externo para crescer ao se tornar uma fornecedora de grande empresa ou realizar desenvolvimento conjunto, além da possibilidade da *startup* explorar ativos corporativos subutilizados, como dados, por exemplo, que de outra forma não estariam acessíveis, e com isto criar novas oportunidades de negócios.

O Quadro 1 sintetiza as principais oportunidades da interação com grandes empresas para as *startups*.

Quadro 1: Oportunidades da Interação para *Startups*

Oportunidades para <i>Startups</i>	Autores
Acesso a clientes, canais de distribuição e desenvolvimento de mercado.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); ADL (2016); Mocker; Bielli; Haley (2015); <i>OpenAxel</i> (2016).
Reputação da Marca e Validação.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Mocker; Bielli; Haley (2015); <i>OpenAxel</i> (2016); <i>World Economic Forum</i> , 2018.
Estrutura de produção, <i>know-how</i> e dados para novos desenvolvimentos.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); <i>OpenAxel</i> (2016); <i>World Economic Forum</i> , 2018
Mentoria e conhecimento qualificado.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); <i>OpenAxel</i> (2016); <i>World Economic Forum</i> , 2018.
Acesso a recursos financeiros.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); ADL, 2016; <i>World Economic Forum</i> , 2018.
Internacionalização.	<i>OpenAxel</i> (2016); <i>World Economic Forum</i> , 2018.
Acesso a ativos subutilizados da grande empresa.	<i>World Economic Forum</i> , 2018.

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Embora os diversos estudos e relatórios consultados não apresentem dados coincidentes sobre quais as oportunidades mais buscadas pelas *startups* ao interagirem com as grandes empresas, um estudo da ABDI (2018), realizado com *startups* brasileiras, mostra um dado interessante: *startups* em estágios mais avançados buscam a interação para se tornarem fornecedoras ou entrarem em mercados, por meio de canais de distribuição ou acesso à base de clientes, enquanto *startups* em estágios mais iniciais, em estágio de validação, buscam as grandes empresas para realizarem o co-desenvolvimento de produtos.

No que tange às grandes empresas, a aceleração do processo de inovação e o acesso a novas tecnologias, são os principais pontos que as motivam a se aproximarem de *startups* – consideradas como um mecanismo de inovação corporativa (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), permitindo-as desenvolver e testar novas tecnologias e soluções de negócio de uma forma mais rápida e barata, sem colocar em risco seu *core business* (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015). *Openaxel* (2016) argumenta que a redução do custo da falha, custo geral mais baixo de P&D ou mesmo a adoção de centros externos de pesquisa e desenvolvimento e o acesso à propriedade intelectual, colocam a inovação disruptiva de volta ao centro da empresa (BONZOM; NETESSINE, 2016).

As *startups* também se apresentam com a capacidade e agilidade necessárias para competir em setores emergentes e ainda não explorados (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015), tornando-se um canal importante para expandir as operações de negócios para novos mercados. Além disto, são em geral mais focadas no cliente, podendo adaptar e personalizar soluções mais facilmente do que uma grande empresa, que em geral está focada em seus processos escaláveis. A *startup* ajuda, desta forma, a grande empresa a inovar mais próximo ao cliente (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018).

Para além das oportunidades mercadológicas, as *startups* têm contribuído para o rejuvenescimento de grandes marcas, visto que ao se associarem à inovação e ao empreendedorismo, modificam a percepção externa de marcas corporativas entre seus clientes, parceiros e futuros funcionários (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

A atração e manutenção de talentos é um gargalo cada vez mais presente na realidade das grandes empresas e, de acordo com Bonzom e Netessine (2016), estudantes de *Master of Business Administration* (MBA) estão cada vez mais interessados em seguir carreira em uma *startup* que numa grande empresa. Assim, quando se envolvem com *startups*, as corporações transmitem uma imagem associada à inovação, o que as torna mais atrativas.

Este rejuvenescimento da marca se mostra importante não apenas externamente, mas também para um fortalecimento da cultura corporativa interna. Os estudos de Thieme (2017) mostram a contribuição da interação com *startups* na mudança cultural das grandes empresas. “Trabalhar com *startups* ajuda a criar uma

mentalidade empreendedora entre os funcionários que ficam expostos a equipes ágeis, abordagens enxutas e novas ideias” (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015, p. 10). Além disso, a pressão de escassez de recursos e a necessidade de operar de forma rápida para sobreviver, impôs a necessidade sobre as *startups* de atuarem de acordo com metodologias de gestão ágil, incentivando que o erro aconteça o mais rápido possível, a fim de que haja tempo hábil de mudarem de rota. Esta experiência pode ajudar grandes empresas a se tornarem mais ágeis, menos burocráticas e acomodadas (BONZOM; NETESSINE, 2016).

Por fim, alguns autores citam ainda a possibilidade de retorno financeiro e aquisição de talentos (ADL, 2016; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016) por meio da compra e participação acionária em *startups*.

Resumidamente, as práticas de *Corporate Startup Engagement* (CSE) constituem para as grandes empresas uma oportunidade de inovar de forma mais barata, comparada à inovação fechada ou processos de aquisição e fusão, e com prazos e riscos moderados, conforme Bonzom e Netessine (2016) sintetizam no Quadro 2:

Quadro 2: Tempo, Riscos e Custos das diferentes formas de inovação

Fonte de Inovação	Tempo	Risco	Custo
P&D Interno	Longo Prazo	Alto	Alto
CSE	Médio Prazo	Médio	Baixo
Fusão e Aquisição	Curto Prazo	Baixo	Alto

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016).

O Quadro 3 resume as principais oportunidades para grandes empresas, discutidas nesta seção:



Quadro 3: Oportunidades da Interação para Grandes Empresas

Oportunidades para Grandes Empresas	Autores
Acesso a novas tecnologias.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Bonzom; Netessine (2016); KPGM (2015); Mocker; Bielli; Haley (2015); Schättgen; Mur (2016); Thieme (2017); <i>World Economic Forum</i> (2018).
Aceleração dos processos de inovação, desenvolvimento de novos produtos e processos com menor risco e maior rapidez.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Bonzom; Netessine (2016); KPGM (2015); Mocker; Bielli; Haley (2015); Schättgen; Mur (2016); Thieme (2017); Weiblen; Chesbrough (2015); <i>World Economic Forum</i> , 2018.
Renovação da marca e fortalecimento da imagem.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Bonzom; Netessine (2016); Mocker; Bielli; Haley (2015); Schättgen; Mur (2016).
Acesso a talentos e habilidades específicas.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Mocker; Bielli; Haley (2015); KPGM (2015); Thieme (2017).
Retorno financeiro.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Mocker; Bielli; Haley (2015).
Rejuvenescimento da cultura corporativa.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Mocker; Bielli; Haley (2015); Thieme (2017); <i>World Economic Forum</i> (2018).
Expansão de mercado e desenvolvimento de novas oportunidades.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Mocker; Bielli; Haley (2015); Thieme (2017); <i>World Economic Forum</i> (2018).
Inovação orientada para o cliente.	<i>World Economic Forum</i> , 2018.

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

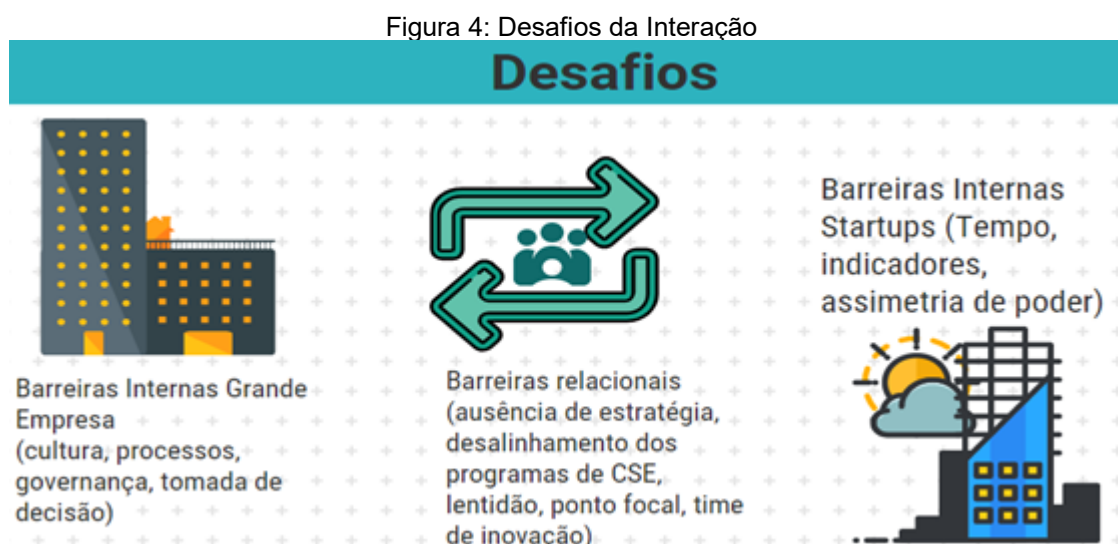
### 2.3.2 Desafios da Interação

As oportunidades que podem surgir decorrentes da interação entre *startups* e grandes empresas são inúmeras e parecem a combinação perfeita. No entanto, na prática, os resultados são de difícil concretização, pois, apesar do potencial de complementaridade de competências, muitos dos esforços de capitalizar estas oportunidades não prosperam e impactam o sucesso da relação (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). O estudo realizado por Younis, Desai e Sigal (2018) mostra que embora a maior parte das grandes empresas esteja desenvolvendo parcerias com *startups*, menos de 25% de seus pilotos iniciais escalam para soluções que podem ser levadas ao mercado.

Para a maioria dos autores, entre as principais dificuldades para uma interação bem sucedida, estão as diferenças nos processos de execução, operação, governança e estrutura de tomada de decisão (ACCENTURE, 2015; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016; OPENAXEL, 2016; WEIBLEN;

CHESBROUGH, 2015), as diferenças culturais (ADL, 2016; KPMG, 2015; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), as assimetrias de poder (ACCENTURE, 2015; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016; KPMG, 2015) e, principalmente, a ausência de uma estratégia que norteie os processos de interação e inovação aberta com *startups*, somada à falta de alinhamento entre os objetivos e processos entre as duas partes, que são bastante distintos entre si (ADL, 2016; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016; KPMG, 2015; OPENAXEL, 2016; THIEME, 2017; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; YOUNIS; DESAI; SIGAL, 2018).

Bannerjee, Bielli e Haley (2016) dividiram as barreiras existentes que dificultam uma colaboração eficiente em três grandes grupos – barreiras internas, barreiras relacionais e barreiras ambientais, conforme a Figura 4:



Fonte: Adaptado de Bannerjee, Bielli e Haley (2016).

As barreiras internas estão relacionadas a diferenças culturais e estratégicas, diferenças nos processos de execução, operação, governança e estrutura de tomada de decisão. Grandes empresas, em geral, estão voltadas à execução de um modelo de negócios definido e seus recursos, escalas e processos estão sistematizados para reproduzirem e manterem um *status quo*, que é o que lhes concede o reconhecimento de mercado (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Suas estruturas são mais hierárquicas, com processos de tomada de decisão centralizados, geralmente são mais moderadas e limitam-se a inovações

incrementais, que não colocam em risco seu modelo de negócio, avançando mais lentamente em seus processos inovativos e evitando falhas sempre que possível (ACCENTURE, 2015). Este argumento é reforçado por Bannerjee, Bielli e Haley (2016), para os quais o foco na inovação incremental dificulta que grandes empresas lidem com a inovação disruptiva proposta pelas *startups*, pois isto coloca em questão o seu *core business* e modo de operar.

*OpenAxel* (2016) acrescenta que a rigidez estrutural das grandes empresas, sua departamentalização e procedimentos burocráticos dificultam qualquer interação com algo que não esteja em seus padrões. Procedimentos de contratação, compra, acordos de confidencialidade, processos jurídicos etc., são, em geral, inflexíveis, lentos e complicados, dificultando o processo de interação com *startups*. Certificados de qualificação e balanços de anos anteriores são exemplos de exigências que inviabilizam que *startups* possam se tornar fornecedoras de grandes empresas (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016).

A lacuna que existe entre a maneira de operar destes dois tipos de organizações é considerável. *Startups* operam em uma lógica completamente oposta, com estruturas mais informais e tomada de decisão mais rápida e descentralizada, o que tende a atribuir a elas uma maior agilidade organizacional. Além disso, operam para gerar inovações disruptivas, inventar novas tecnologias e desenvolver novos modelos de negócios, nos quais o risco e a incerteza são parte integrante do negócio (ACCENTURE, 2015; OPENAXEL, 2016). Para *OpenAxel* (2016), além da aversão ao risco e a tolerância aos erros serem totalmente distintos, os indicadores de performance de empresas e *startups* e seus horizontes temporais marcam um outro ponto de fricção. A maioria das empresas, especialmente as de capital aberto, é impulsionada pelo crescimento de curto prazo em receita ou lucratividade, tendo como objetivo o sucesso comercial, enquanto as *startups*, por outro lado, costumam mirar em resultado no médio e longo prazo, com foco em processos de desenvolvimento de inovações.

Por trás de tudo isto, soma-se a grande diferença cultural existente entre estas organizações, uma vez que as grandes empresas querem se relacionar com *startups*, mas temem o risco de trocar a inovação feita em um ambiente fechado de pesquisa e desenvolvimento para um ambiente aberto, de interação com parceiros externos e que pressupõe o compartilhamento de informações estratégicas

(BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016). Por outro lado, as *startups* temem a interferência da grande empresa em seus valores e filosofia (KPMG, 2015) e a assimetria de poder existente.

Neste ponto, adentra-se o segundo grupo de barreiras que está ligado às próprias dificuldades decorrentes da interação. Para maioria dos autores, a falta de estratégia e alinhamento dos programas de engajamento é, possivelmente, o principal ponto de fracasso das interações entre grandes empresas e *startups*.

Com urgência para seguir uma tendência e somada ao receio de se tornarem obsoletas, grandes empresas estão montando apressadamente mecanismos de engajamento de *startups* sem pensar estrategicamente nos objetivos da interação (THIEME, 2017). O autor argumenta que a inexperiência e a falta de conexão entre os programas com *startups* e a estratégia corporativa têm limitado o sucesso destas iniciativas, tornando sua justificativa e sustentação comprometidas.

Bannerjee, Bielli e Haley (2016) corroboram este posicionamento e acrescentam que a falta de uma visão empresarial unificada da inovação pode gerar diversas prioridades dentro da empresa e desalinhamento entre os diferentes departamentos empresariais, criando obstáculos significativos para a tomada de decisões rápidas e dificultando a progressão das colaborações. Os autores citam, como exemplo, como a forma como se lida com *startups* no departamento de pesquisa e desenvolvimento e no departamento de compras e contratações podem ser completamente diversas.

Segundo Younis, Desai e Sigal (2018), mais de dez departamentos distintos são envolvidos durante uma negociação com *startups* e, em geral, os departamentos de compras, contratações e jurídico não estão adaptados para lidar com as particularidades destas empresas nascentes e estabelecem termos de negociação pouco aderentes à realidade das *startups*. A causa principal recai na própria dificuldade em compreender o que é uma *startup* e o motivo de a empresa interagir com elas. Muitos departamentos tendem a ver estas interações como uma ameaça ou mero modismo, fator por vezes ocasionado por falta de informação interna (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016). Com isso, e por receio de perderem *status* e posição, muitos gerentes se tornam também relutantes às inovações, principalmente as vindas de fora (WORD ECONOMIC FORUM, 2018).

A maior parte das empresas estudadas pela *OpenAxel* (2016) no ambiente corporativo europeu admitem que iniciaram as atividades de interação com *startups* sem o alinhamento estratégico, a definição de indicadores de resultados e o envolvimento dos líderes executivos. Além disso, para quase 48% das empresas europeias, a interação com *startups* é tida como mais como uma estratégia de resolver necessidades de inovação pontuais que uma estratégia corporativa de longo prazo.

Este desalinhamento organizacional acaba gerando lentidão nas negociações, nos processos e nas tomadas de decisão. As pesquisas de Younis, Desai e Sigal (2018) mostram que os negócios com *startups* costumam tardar no mínimo seis meses para concretização, o que minimiza as chances de sucesso. O resultado é ainda maior nas pesquisas conduzidas pela KPMG (2015), nas quais o tempo médio entre o primeiro encontro até o estabelecimento da colaboração é de 9,4 meses o que, para *startups*, que operam em um sistema enxuto de recursos e precisam gerir o seu tempo da forma mais eficiente possível, este é um período demasiado longo. Ademais, entrar em longas negociações para uma colaboração que pode eventualmente falhar em entregar um retorno poderia literalmente significar o fim do negócio (KPMG, 2015).

O desalinhamento organizacional também tende a gerar falhas na coordenação do processo de interação, incluindo a comunicação pouco clara, mudança nas pessoas de contato e pouca clareza dos processos (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016).

Segundo a KPMG (2015), muitas empresas contam hoje com uma equipe de inovação dedicada, encarregada de dirigir a cultura inovadora internamente e estimular o fluxo de inovação. Se por um lado isto facilita a comunicação com as *startups*, por outro, os departamentos de inovação não raramente têm falhado em atingir seus objetivos, com esforços ainda se concentrando primordialmente em ganhar legitimidade dentro da própria empresa. A falta de orçamento próprio, a ausência de processos estruturados para a tomada de decisão, a legitimidade e o poder para levar rapidamente as soluções ao mercado dificultam o caminho para as *startups*, que apontaram como um dos principais pontos de dificuldade no processo de interação a ausência de um ponto focal de contato ou a irrelevância de tratar com times de inovação que estão desconectados do restante da empresa – uma

atividade frustrante e que consome muito tempo e trabalho (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016, KPMG, 2015).

Para a *startup*, pode ser mais relevante contatar diretamente o departamento para o qual a solução se destina e que possui a dor que eles resolvem, do que lidar com times de inovação. Weiblen e Chesbrough (2015) reforçam a necessidade do alinhamento organizacional para que as interações realmente gerem negócio e não se limitem a projetos pilotos, visto que o maior esforço do time de inovação das grandes empresas é garantir que a inovação gerada seja realmente lançada no mercado após as provas de conceito. Para tanto, é fundamental que os programas de CSE que envolvam o desenvolvimento de parceria estejam totalmente alinhados com o *core business* da grande empresa e possuam orçamento suficiente para ir além das fases iniciais de interação.

Por fim, para Bannerjee, Bielli e Haley (2016), outra questão advém da dificuldade de mensuração do resultado da inovação, fruto da interação com *startups*. Vale destacar que ainda existem poucas evidências econômicas disponíveis que justifiquem o retorno sobre o investimento e que corroborem a necessidade da manutenção de programas com *startups*. Weiblen e Chesbrough (2015) salientam que para que estes programas deem resultado é importante que as grandes empresas interajam com um número elevado de *startups*, a fim de gerarem negócios com algumas delas. Para isto, as grandes empresas precisam de mecanismos eficientes e rápidos de monitorar, identificar e selecionar um número cada vez maior e mais disperso de *startups*. Assim, grandes empresas devem ter em mente também que os resultados destas interações com *startups* se dão a longo prazo, sendo necessário gerenciar as expectativas dos acionistas da empresa que, em geral, buscam retorno a curto prazo (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018).

Além das barreiras para a interação, o relatório produzido pelo *World Economic Forum* (2018) também chama a atenção para os riscos inerentes ao processo. Para as grandes empresas, é importante considerar o alto risco de fracasso das *startups*, o que pode afetar a continuidade do projeto, causando possíveis danos à reputação ou falha no fornecimento das soluções negociadas. Ao interagir com elas, sempre haverá incerteza dos resultados, principalmente quando envolve o co-desenvolvimento de produtos e a interação com times inexperientes de empreendedores. Além disso, existe também o risco da interação falhar por

conta da inabilidade de criar processos e gerar uma cultura empreendedora interna, impactando a baixa retenção e atração de *startups* e o próprio desalinhamento cultural que pode também levar à rejeição interna por parte de colaboradores que temem a interação com *startups* e que sabotam os resultados receando que o que vem de fora possa gerar uma perda no *status quo*. Por fim, existe o risco financeiro, que pode ser originado pela ausência de uma estratégia bem definida ou expectativa de retorno do investimento no curto prazo.

No que tange às *startups*, os riscos estão relacionados principalmente a conflitos de interesses, custos não projetados e acultramento. Frequentemente, *startups* acabam aproximando-se de grandes empresas que estão apenas tateando o mercado e que não possuem uma estratégia real de interação, levando à perda de tempo e recursos. O risco de atrasos também pode gerar consequências econômicas e financeiras importantes, assim como custos subestimados com advogados para revisar contratos de parceria e propriedade intelectual, por exemplo, e a necessidade de recursos para conseguir escalar a solução em prazos não projetados adequadamente. Em última instância, o relatório do *World Economic Forum* (2018) foca, adicionalmente, no risco de acultramento, perda de agilidade e dependência da grande empresa quando a *startup* passa a focar em apenas um cliente, desenvolvendo uma solução customizada, ao invés de buscar uma solução mais abrangente e escalável, limitando o potencial de expansão.

O Quadro 4 resume as principais dificuldades na interação entre grande empresa e *startup*, apontadas pela literatura.

Quadro 4: Barreiras para a Interação

Barreiras Internas da Grande Empresa	Autores
Ausência de estratégia para a interação com <i>startups</i> .	ADL (2016); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG (2015); Thieme (2017); <i>OpenAxel</i> (2016); Weiblen; Chesbrough (2015); Younis; Desai; Sigal (2018).
Ausência de indicadores de resultados.	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); <i>OpenAxel</i> (2016).
Orçamento para o estabelecimento da parceria.	<i>World Economic Forum</i> (2018).
Alinhamento, convencimento e comprometimento interno.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016).
Dificuldade de lidar com inovação disruptiva e com inovações que são geradas fora da empresa.	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); <i>World Economic Forum</i> , 2018.

Barreiras Internas da Grande Empresa	Autores
Departamentalização e burocracia nos processos.	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); <i>Openaxel</i> (2016).
Barreiras Internas da <i>Startup</i>	Autores
Encontrar o contato correto dentro da grande empresa.	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); <i>World Economic Forum</i> , 2018.
Conflito de interesses, confiança e assimetria de poderes.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG (2015); <i>World Economic Forum</i> (2018).
Inexperiência em Contratos e Negociações.	Bannerjee; Bielli; Haley (2016).
Barreiras Relacionais	Autores
Diferenças na execução e operação, prazos, processos, governança, estrutura de tomada de decisão e expectativa de retorno.	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG (2015); <i>Openaxel</i> (2016); Schättgen; Mur (2016); Younis; Desai; Sigal (2018); Weiblen; Chesbrough (2015); <i>World Economic Forum</i> , 2018.
Diferenças culturais.	ADL (2016); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG 2015; Schättgen; Mur (2016); Weiblen; Chesbrough (2015).
Divergências estratégicas (ou falta de estratégia).	<i>Accenture</i> (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); <i>World Economic Forum</i> (2018).
Mudanças no ponto focal de contato dentro da grande empresa.	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG (2015).
Ausência de alinhamento de interesses.	Bannerjee; Bielli; Haley (2016).

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Em âmbito nacional, as dificuldades encontradas pelas *startups* ao interagirem com grandes empresas não diferem muito do apresentado até aqui. E, de acordo com a ABDI (2018), entre as principais dificuldades da interação estão: a inexperiência do empreendedor em Contratos e Negociações (17%), as divergências estratégicas entre *startup* e grande empresa (17%), a sensação de que a empresa só queria conhecer o projeto para desenvolvê-lo por conta própria (14%), a falta de recursos financeiros para o desenvolvimento do projeto (14%), o medo de ter sua solução apropriada indevidamente pela grande empresa (8%), diferenças culturais (8%), exigência de exclusividade (5%), entre outros.

### 2.3.3 Tipos de Interação

A expressão CSE – engajamento entre *startup* e grande empresa – é recente na literatura científica e apesar de ser amplamente usado, não possui uma definição conceitual clara (THIEME, 2017). Os primeiros autores a introduzirem o conceito foram Weiblen e Chesbrough, em 2015, como referência à variedade de



iniciativas de engajamento entre grandes empresas e *startups* para além das estratégias de *corporate venture* e aceleração – os modelos tradicionais de interação que se apoiam em participação financeira (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Conforme os autores, aos poucos estes mecanismos foram sendo complementados por formas mais rápidas, ágeis e baratas de colaborar com *startups*, baseados em compartilhamento de tecnologia.

Nos modelos atuais de interação, o objetivo principal é ajudar a grande empresa a mover-se de forma mais rápida, num ambiente mais dinâmico e competitivo, como uma resposta às oportunidades emergentes, com parâmetros de sucesso diferentes dos modelos tradicionais, cujo resultado vinha do retorno sobre o investimento (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). A mesma visão é compartilhada por KPMG (2015) ao relatar que grandes empresas desenvolvem diferentes formas de interação com *startups* para alcançar objetivos que extrapolam o retorno financeiro. Assim, a tendência é investir estrategicamente em *startups* cujos objetivos se alinhem com os objetivos da empresa, a fim de adquirir talentos, produtos e serviços inovadores a um custo menor do que por meio de pesquisa e desenvolvimento.

Depois de Chesbrough, diversos outros autores passaram a utilizar o termo CSE, como: ADL (2016), Bonzom e Netessine (2016), Kohler (2016) e *Openaxel* (2016), enumerando as diversas formas de interações existentes, embora sem uma definição formal do seu significado.

Neste trabalho, é utilizado o termo CSE conforme definido por Thieme (2017, p. 14): “o ato corporativo de criar, interagir, colaborar, investir e/ou adquirir *startups*”, por meio de interações benéficas e impactantes para ambos os lados.

Contudo, desenvolver programas de CSE passa não apenas por compreender cada tipo de engajamento, mas também fazer a devida correlação com os objetivos que se deseja alcançar com a interação, definir o estágio de desenvolvimento da *startup* com a qual se deseja relacionar, o grau de comprometimento e envolvimento necessários, o horizonte de impacto e os recursos disponíveis. A seguir são discutidos alguns dos tipos de interações mais relevantes:

- Eventos, competições e *hackatons* – formas rápidas e baratas de iniciar um relacionamento com *startups*. São eventos pontuais e de

- curta duração que podem assumir a forma de *hackatons*, competição de *startups*, conferência, eventos de conexão, entre outros, como os realizados pela *Open Startups*. O foco deste estágio, para a grande empresa, é prioritariamente o aprimoramento e rejuvenescimento de imagem e cultura corporativa, tanto externa quanto internamente, o *networking* e a conexão com as *startups* (ADL, 2016; BONZOM; NETESSINE, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; THIEME, 2017);
- Compartilhamento de recursos e mentorias – recursos e capacidades internas que são compartilhados com as *startups*: disponibilização de espaços de *coworking*, pacotes de ferramentas e serviços técnicos, mentorias, acesso a laboratórios, aconselhamento jurídico etc. Permite uma aproximação inicial com *startups* e contribui para tornar a marca mais atraente para clientes, parceiros e talentos (BONZOM; NETESSINE, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; THIEME, 2017);
  - Programas de plataformas para *startups* – elas desenvolvem seus produtos usando a tecnologia da grande empresa (por exemplo: lojas de aplicativos do *Google* e da *Apple*). O objetivo é expandir o mercado das grandes empresas e o foco são *startups* que desenvolvem produtos e soluções complementares (THIEME, 2017; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015);
  - Incubação e aceleração – programas estruturados, com duração de três a seis meses, para fomentar e apoiar um número limitado de *startups* na validação e desenvolvimento de negócio. Geralmente envolve mentorias, espaço de *coworking*, compartilhamento de recursos e pode ou não envolver participação acionária. O alvo são *startups* que já possuem um protótipo ou uma versão beta de sua solução, tendo obtido algum tipo de prova técnica e comercial e, o mais importante, já possuir uma equipe com competências complementares. A aceleração corporativa é uma das principais formas de colaboração. De acordo com MOCKER, BIELLI e HALEY (2015), 33% das aceleradoras de *startups* europeias são mantidas ou patrocinadas por grandes empresas, um número que vem crescendo significativamente, desde 2015. Para as grandes empresas, as

vantagens estão em associar-se a uma imagem de inovação e cultura empreendedora, além de acesso a novos produtos e tecnologia, e o próprio retorno financeiro (ADL, 2016; BONZOM; NETESSINE, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; THIEME, 2017; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). *Startups* aceleradas possuem o potencial de tornarem-se clientes, fornecedores ou serem adquiridas pelas grandes empresas (KPMG, 2015);

- *Corporate Venture Capital (CVC)* – investimentos diretos ou indiretos de recursos financeiros corporativos em *startups* por razões estratégicas ou financeiras. Este tipo de programa está focado na criação de um Retorno sobre o Investimento (ROI) financeiro do próprio investimento e investimentos estratégicos que criem benefícios para o negócio principal, tais como expansão de mercado e acesso a novos canais. É uma das formas mais tradicionais de interação com *startups* e permite à grande empresa acompanhar as tendências de mercado e as novas tecnologias, além de, a longo prazo, acabar adquirindo as *startups* mais relevantes para o seu negócio. O foco são *startups* em estágio operacional (ADL, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; THIEME, 2017; WEIBLEN, CHESBROUGH, 2015);
- Fusão e aquisição – compra e fusão de *startups* de forma estratégica para adquirir tecnologia e/ou capacidades, ou apenas como retorno financeiro. Normalmente, o foco está em adquirir uma nova tecnologia e propriedade intelectual, ter acesso à equipe qualificada ou mesmo ao mercado, novos canais e clientes das *startups*. É um mecanismo para suprir a dificuldade que as grandes empresas têm de gerar inovações disruptivas internamente, permitindo à empresa inovar de uma forma mais rápida e ainda seguir concentrando-se em suas principais competências, sem interromper o modelo de negócios existente. Geralmente, é realizado com *startups* mais maduras, em estágio operacional ou de tração (ADL, 2016; BONZOM; NETESSINE, 2016; KPMG, 2015; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; THIEME, 2017; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015);

- Parcerias – associação entre grandes empresas e *startups* para fornecimento, desenvolvimento conjunto de uma solução, compartilhamento de propriedade intelectual, parcerias de *marketing* e distribuição. O foco está em obter e co-desenvolver novos produtos e tecnologias, visando a solução de problemas de negócio, como melhorias internas de processos e acesso a novos mercados e clientes, de forma mais rápida e barata. Envolve o compartilhamento de equipe, tecnologia e propriedade intelectual, em que as duas organizações compartilham risco e recompensa (ADL, 2016; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016; BONZOM; NETESSINE, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; OPENAXEL, 2016).

As parcerias podem assumir muitas formas diferentes:

- Co-desenvolvimento de produtos, que inclui pesquisa e desenvolvimento conjuntos de produtos ou serviços, cujo foco é a resolução de problemas de negócios da empresa ou de seu cliente. O sucesso normalmente depende da definição clara de objetivos, um orçamento pré-designado e um cronograma claro de desenvolvimento do piloto (ADL, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; THIEME, 2017);
- As parcerias podem também significar ter *startups* como fornecedoras de produtos e/ou soluções que podem trazer benefícios significativos para as empresas, permitindo o acesso a tecnologias de ponta e a novos modelos de negócios, além de permitir encontrar rapidamente novas abordagens para problemas ou oportunidades de negócios específicos. Este tipo de interação é focado em *startups* mais avançadas que já possuam um produto minimamente viável – MVP (ADL, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; THIEME, 2017);
- Campanhas de *marketing* e distribuição – parceria de canal que consiste em campanha de *marketing* conjunta, na qual a empresa usa seus próprios canais de distribuição já estabelecidos para distribuir a oferta da *startup* (ADL, 2016; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016);
- Acordos de licenciamento – um parceiro, geralmente a grande empresa, licencia a propriedade intelectual das *startups* e pode

requerer um período de colaboração entre as equipes de desenvolvimento (ADL, 2016; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016).

Segundo o relatório da *Accenture* (2015), inovações realizadas em parceria representam a maneira mais efetiva de colaboração, uma vez que a inovação conjunta permite que os parceiros colaborem de forma mais ampla e maximizem as oportunidades de mercado com maior eficácia do que poderiam alcançar de forma independente. Bannerjee, Bielli e Haley (2016) complementam argumentando que as parcerias são uma das formas de cooperação menos compreendida, mas que estão entre as que mais podem gerar benefícios a longo prazo para empresas e *startups*.

Estes são exemplos dos mecanismos mais comuns de CSE, por meio do qual as grandes empresas estão atualmente interagindo com *startups*. O tradicional *corporate venture capital* está dando lugar a modelos nos quais a tomada de decisões é mais rápida, o escopo mais reduzido e sem necessariamente envolver participação acionária, o que permite aumentar a escala e a velocidade e, como ressaltam Weiblen e Chesbrough (2015), permite às grandes empresas atrair e interagir com um número maior de *startups*.

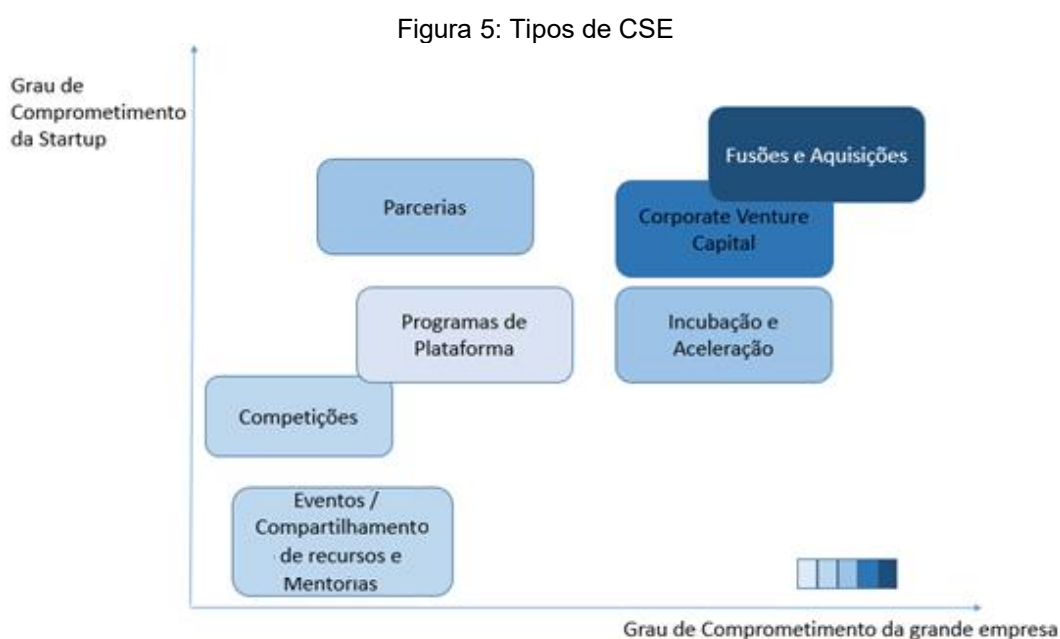
Este novo olhar sobre a inovação aberta pressupõe o estabelecimento de parcerias ganha-ganha, cuja colaboração representa a união de partes com habilidades e recursos complementares para ganho mútuo (ACCENTURE, 2015). Se por um lado as *startups* podem ajudar as grandes empresas a balancearem a pressão que existe em inovar constantemente e ao mesmo tempo manter seus processos de forma eficiente e seu *status quo*, as grandes empresas podem contribuir de maneira expressiva com as *startups*, auxiliando-as a encontrar seu *market fit* e modelo de negócios ideal, mitigando parte dos altos riscos e incertezas aos quais as *startups* estão submetidas.

Importante ter em consideração que os modelos de interação citados não são mutuamente excludentes. A grande empresa pode desenvolver vários tipos de interações distintos e que irão atender a diferentes objetivos organizacionais (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Nesta linha, ADL (2016) afirma a importância de estabelecer um número significativo de interações para que haja geração de valor. Em suas pesquisas, 63% das grandes empresas que produziam ações de

CSE estavam envolvidas com, em média, 11 *startups* nos últimos 12 meses, sendo que apenas três resultaram em sucesso.

As *startups* também não interagem com uma única empresa. Em média, a *startup* relaciona-se com nove diferentes organizações para concluir exitosamente duas operações, sendo que algumas delas são finalizadas na fase de desenvolvimento piloto, sem impacto na geração de negócios.

Estes dados mostram que a mesma lógica de investimentos em *startups* também se aplica aos programas de CSE: é preciso interagir com um grande número de *startups* para então se obter o retorno esperado com algumas poucas delas. *Startups* são, por definição, empresas nascentes que estão testando novos modelos de negócio, havendo, intrinsecamente, elevado risco de fracasso. Por essa razão é preciso considerar, ao definir qual modelo de interação adotar, como se associam os diferentes níveis de comprometimento, investimento e risco, conforme ilustra a Figura 5.

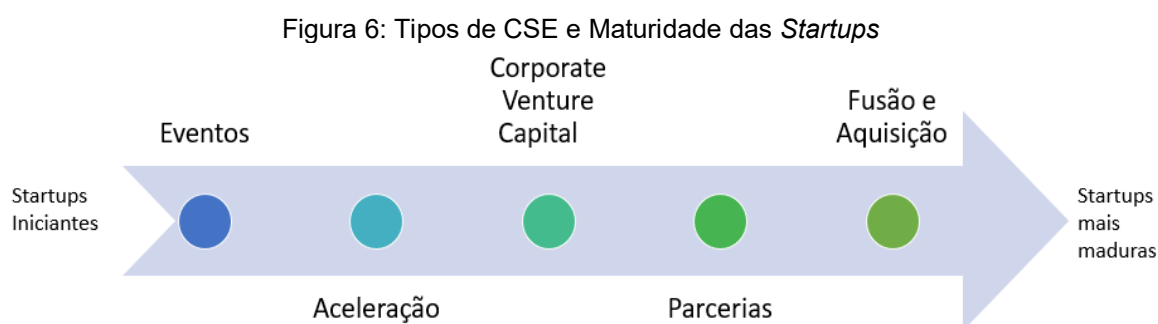


Fonte: Adaptado de Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Bonzom e Netessine (2016).

Eventos, competições e compartilhamento de recursos e mentorias são interações que envolvem baixo grau de comprometimento, baixo investimento e riscos reduzidos. Quanto maior o nível de comprometimento e investimento envolvidos, maior o risco do programa, como são as fusões, o investimento em *corporate venture* ou mesmo as aceleradoras corporativas. Por isto, a definição de

qual tipo de ação de CSE desenvolver deve estar muito bem alinhada em termos de estratégia corporativa e expectativa de retorno, para não resultar em perdas e frustrações para ambos os lados – *startups* e grandes empresas.

Cada tipo de interação está também mais voltado para um determinado estágio operacional da *startup*, conforme ilustrado na Figura 6. Este é um dado de extrema relevância para se ter em consideração no momento de decidir com quem interagir. Assim, o desenvolvimento de parcerias com *startups* que ainda estão em estágios muito iniciais, por exemplo, pode gerar frustrações devido à dificuldade de entrega.



Fonte: Adaptado de Younis, Desai e Sigal (2018).

O movimento 100 *Open Startups*, que anualmente avalia e ranqueia as principais interações entre grandes empresas e *startups* no âmbito brasileiro, classifica as interações de CSE em quatro níveis, sendo:

- Relacionamento de Posicionamento – nesta categoria, as interações mais comuns são do tipo capacitação e mentoria, *matchmaking* e conexões, reconhecimentos e premiações e disponibilização de espaços de *coworking* para as *startups*. É o primeiro nível de interação para reconhecimento de oportunidades que posteriormente podem evoluir para outros níveis de relacionamento. É a forma mais fácil da grande empresa se posicionar no ecossistema de *startups*;
- Relacionamento de Plataforma e Parcerias – inclui *vouchers* de serviços e tecnologia, licenciamento de proteção intelectual (PI) da grande empresa, acesso a recursos não-financeiros, acesso à base de colaboradores, clientes e canais de venda. De um modo geral, as grandes empresas compartilham recursos que podem ser usados para

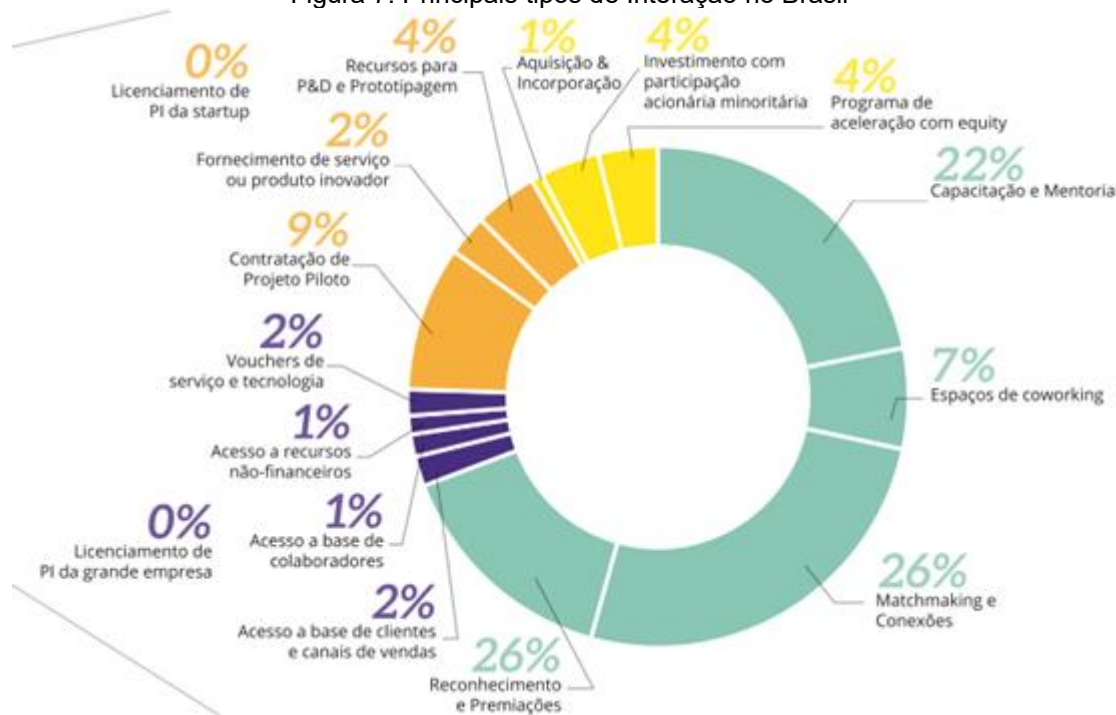
que as *startups* se desenvolvam ou compartilham plataformas que auxiliam a lançar os produtos destas, como as plataformas do *Google* e da *Apple*, o *Google Play* e o *App Store*, respectivamente. Neste tipo de relacionamento, não apenas as *startups* são beneficiadas com recursos de grandes empresas, como também as grandes empresas podem desenvolver novos produtos em colaboração com *startups*, por meio, por exemplo, de compartilhamento de PI, banco de dados e outros ativos subutilizados pelas grandes empresas;

- Relacionamentos de Desenvolvimento de Fornecedores – programas que envolvem recursos para P&D e prototipagem, Licenciamento da PI da *startup*, contratação de projeto piloto e fornecimento de serviço ou produto inovador. Este tipo de interação está ligado a práticas de inovação aberta das grandes empresas para o co-desenvolvimento de soluções em conjunto com *startups*;
- Relacionamentos de Investimento – inclui programas de aceleração com *equity*, investimento com participação acionária minoritária e aquisição/ fusão. É o tipo de interação mais sofisticado.

Segundo a 100 *Open Startups* (2017), no Brasil, a grande maioria dos relacionamentos ainda está muito concentrada nas interações mais básicas, do tipo “Posicionamento”, representando 70% das interações mapeadas junto a 154 programas formais entre corporações e *startups*, entre 2015 e 2017. O segundo tipo de interação com o maior número de iniciativas são os relacionamentos para Desenvolvimento de Fornecedores (16%), seguido de Investimento (8%) e, por último, os Relacionamentos de Plataforma e Parceria (6%), conforme a Figura 7.



Figura 7: Principais tipos de Interação no Brasil



Fonte: 100 Open Startups (2017).

A preponderância de relacionamentos mais iniciais e que exigem menor comprometimento entre as partes, como os relacionamentos de Posicionamento, sugere um baixo nível de maturidade do próprio ecossistema, no qual os atores ainda estão aprendendo a trabalhar em conjunto, explorando esta nova modalidade de inovação. No entanto, o estudo revela uma tendência de programas de inovação aberta para a co-criação de novos projetos e serviços e a contratação de projetos pilotos pelas grandes empresas.

No cenário internacional, os estudos divergem nos resultados sobre as formas preponderantes de interação. Para Bonzom e Netessine (2016), entre as 500 maiores empresas públicas do *ranking Forbes Global 2000*, o *Corporate Venture Capital* é a atividade de CSE preponderante (63%), seguida de eventos e competições de *startups* (29%) e aceleração e incubação (24%). Para Younis, Desai e Sigal (2018), 77% das interações ocorrem por meio de parcerias, seguidas de investimento direto em *startups* (60%) e fusão e aquisição (48%). Para ADL (2016), 55% das grandes empresas estão envolvidas com parcerias, seguidas de aceleração (45%) e *Corporate Venture Capital* (41%).

Todas as interações mencionadas anteriormente dizem respeito a um relacionamento das grandes empresas com *startups* externas. No entanto, Weiblen

e Chesbrough (2015) chamam a atenção para o fato de que as boas ideias e tecnologias não vêm apenas de fora e que várias oportunidades de inovação surgem dentro da própria empresa, mas não se enquadram no *core business* ou modelo de negócios da grande empresa. A fim de apoiar estas ideias que possuem potencial de transformarem-se em um negócio independente, grandes empresas têm adotado um modelo de incubação interna, ou *venture building*. Como comentam os autores, o objetivo é prover a um grupo de colaboradores, espaço e recursos para a inovação disruptiva desenvolver-se em um ambiente melhor e de forma mais rápida que na estrutura normal interna. Assim, em caso de sucesso, o novo negócio pode gerar uma *spin-off*, ou seja, uma empresa independente, ou integrar-se à grande empresa como uma nova frente de negócios. Contudo, se por um lado a nova *startup* se beneficia dos recursos e das redes da própria empresa, em contrapartida, limita o desenvolvimento de parceria com outras empresas competidoras.

Sob a ótica das *startups*, é importante também analisar qual tipo de interação é mais relevante, considerando seus objetivos e seu estágio operacional, no entanto, quase nenhuma literatura faz este tipo de relação.

O relatório do *World Economic Forum* (2018), destaca os benefícios e riscos de alguns tipos de interação, que estão resumidos no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5: Benefícios e Desvantagens dos principais Tipos de Interação

Tipo de interação	Foco	Benefícios	Desvantagens/ Riscos
Aceleração ou Incubação	<i>Startups</i> em estágios iniciais que tenham ao menos um MVP.	Acesso a recursos financeiros; a mentorias; a potenciais clientes; à visibilidade e reconhecimento.	Aceleradoras costumam exigir participação acionária.
Parcerias para Co-Desenvolvimento	<i>Startups</i> em estágios iniciais que estejam finalizando protótipos para transformá-los em produtos escaláveis.	Acesso aos recursos da grande empresa.	Grandes chances de o projeto ficar apenas no piloto e não avançar para parcerias de longo prazo; o envolvimento de muitas pessoas pode atrasar o desenvolvimento; acordos de propriedade intelectual podem ser complicados.
<i>Corporate Venture Capital</i>	<i>Startups</i> mais maduras.	Capital a um custo baixo e mais acessível; possibilidade de desenvolvimento de P&D em conjunto com a empresa investidora;	Aportes podem demorar bastante devido ao processo de <i>due diligence</i> ; pode limitar a liberdade da <i>startup</i> de pivotar, colaborar ou ser vendida para competidores;

Tipo de interação	Foco	Benefícios	Desvantagens/ Riscos
		conhecimento técnico e recurso, <i>know-how</i> de mercado que auxiliam a <i>startup</i> , encurtando os caminhos de mercado; a associação traz credibilidade no mercado, <i>networking</i> , clientes, conhecimento de mercado.	objetivos da grande empresa podem mudar ao longo do tempo.
Programas de plataforma	<i>Startups</i> com produtos prontos para ir ao mercado.	Usufruir dos canais de acesso ao mercado e distribuição da grande empresa; legitimação da marca.	

Fonte: *Word Economic Forum* (2018).

### 2.3.4 Programas de Interação Grande Empresa e *Startup*

Existem diversos programas em vigor no país que se caracterizam como programas de CSE, focados em diferentes tipos de interação. Buscou-se, a seguir, citar algumas destas iniciativas, não no intuito de mapear ou descrever todos os programas existentes no momento da elaboração deste trabalho, mas sim, de exemplificar, por meio de duas ou três referências, programas de cada tipo de interação.

**Eventos, competições e hackatons** – existem no país alguns eventos que acontecem com regularidade e que buscam promover a interação entre os atores. Alguns exemplos são:

- *Campus Party* – evento nacional promovido pela *Campus Party* Brasil, que reúne a indústria de tecnologia da informação e cultura digital. Nele, acontecem *hacktons*, desafios de inovação aberta, *workshops*, palestras e muitas outras atividades que buscam aproximar os diferentes públicos envolvidos (CAMPUS PARTY, 2020);
- *100 Open Startups* – considerado um grande festival de inovação aberta, facilita o *matchmaking* entre grandes empresas e *startups*, que têm a oportunidade de participar de desafios de inovação de grandes empresas, realizar reuniões de negócio e fazer *networking* (100 OPEN STARTUPS, 2019);
- Inovativa Conecta – iniciativa que faz parte do programa nacional de aceleração de *startups*, o Inovativa Brasil, promovido pelo Ministério

da Economia e Sebrae, é executado pela Fundação Certi e visa a aproximação e *matchmaking* entre *startups* aceleradas pelo programa e grandes empresas, por meio de eventos com rodadas de negócio (INOVATIVA BRASIL, 2019).

**Compartilhamento de recursos e mentorias** – são poucos os programas que oferecem exclusivamente mentorias ou recursos. Em geral, este tipo de suporte é oferecido como parte dos demais programas. Um exemplo de programa corporativo que oferece mentorias e capacitação é o Braskem Labs, braço de inovação da Braskem que oferece, às *startups* selecionadas, mentorias e capacitação para ajudá-las a tirar suas ideias do papel ou acelerar o negócio. No *Scale*, programa voltado para *startups* mais avançadas, as *startups* têm ainda acesso a uma ampla rede de *networking* com setores e organizações estratégicas, além da possibilidade de tornarem-se parceiras da Braskem (BRASKEM LABS, 2019).

- Como exemplo de programa que oferece recursos às *startups*, podemos citar o *Google for Startups*, uma iniciativa do *Google* para dar suporte a *startups* e ajudá-las a crescer. O programa oferece recursos, produtos, boas práticas e conexões do *Google* para que as *startups* possam construir produtos e serviços que possam alavancar seu crescimento (GOOGLE, 2019).

**Aceleração** – existe um número considerável de programas de aceleração corporativa no mercado brasileiro. Alguns são executados diretamente pelas grandes empresa, enquanto outros são programas exclusivos destas, mas executados por uma organização externa e existem ainda os programas de aceleração realizados para uma determinada vertical de negócios, em que diversas corporações de um mesmo segmento são parceiras do programa de aceleração. A seguir alguns exemplos destas diversas formas de aceleração corporativa:

- A VetorAg é o braço de inovação aberta da Andrade Gutierrez, atuando como aceleradora e espaço de *coworking*. As *startups* participantes do programa recebem mentoria e capacitação, além da oportunidade de realizarem pilotos em escala em grandes obras do país. Para *startups* em estágio mais avançado, a empresa oferece a possibilidade de uma conexão direta de *startups* com desafios

corporativos para que se tornem fornecedoras da empresa (VETORAG, 2019). A VetorAg também proporciona oportunidade de investimento nas *startups*;

- Como exemplo de um programa de aceleração de uma grande empresa, realizado por uma organização externa, pode-se citar o programa da EDP, empresa do setor energia, que possui um programa mundial de aceleração de *startups* denominado *Starter Acceleration Program*, que visa *startups* com tecnologias inovadoras e aplicáveis ao setor de energia e a sua cadeia de valor, operando em parceria com as aceleradoras ACE e LMarks. As *startups* aceleradas têm a possibilidade de realizar projetos pilotos junto à EDP, além de receberem mentoria e concorrerem a prêmios em dinheiro (EDP STARTER [2019]);
- A Darwin *Startups* representa um *case* de aceleradora corporativa que atua para uma vertical de negócios. A aceleradora é focada em *startups* de Big Data, Fintechs, Tecnologia de Informação e Telecom e tem como parceiros a B3, Grupo Safra, Rtm, Sinqia e Transunion, que facilitam a conexão da *startup* diretamente com o mercado, compartilham conhecimento e desenvolvem parceria em conjunto com as aceleradas.

**Corporate Venture Capital** – como exemplo de empresas investindo em *startups*, o banco BMG criou o BMG *Uptech*, posicionando-se como o *Corporate Venture Capital* que mais investe em *startups* no país. O programa investe e apoia *startups*, conectando-as com o mercado, seja pela prospecção direta, seja atuando com aceleradoras parceiras. Até o momento, foram oito *startups* investidas diretamente e 60 por meio de programas de aceleração (BMGUPTECH [2019]).

A Algar também possui um ramo exclusivo de investimento em *startups*, chamado Algar *Ventures*, atuando com o objetivo de identificar oportunidades de novos negócios, antecipar tendências e mudanças nos mercados nos quais as empresas Algar atuam, alavancando a geração de valor sustentável nos investimentos em participações (ALGAR, 2019).

**Parcerias** – existem uma série de programas próprios de grandes empresas para o desenvolvimento de parcerias com *startups*, visando,

principalmente, a realização de projetos pilotos para solucionar algum desafio da empresa. Ao invés de citar exemplos de programas exclusivos, optou-se aqui, por citar programas institucionais que estão sendo criados para incentivar e intermediar esta relação com *startups*.

- Conecta *Startup* Brasil – programa que visa conectar *startups* aos desafios do setor produtivo, uma iniciativa conjunta do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC), da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e da Softex. O programa surge como uma evolução de outros dois programas anteriores – *Startup* Brasil e do Programa Nacional Conexão *Startup* Indústria, com o objetivo de sanar os *gaps* referentes ao processo de relacionamento entre as *startups* e o mercado, além de fomentar o *open innovation* no setor produtivo. Para as *startups*, o programa oferece capacitação, mentoria e aporte financeiro para o desenvolvimento do negócios, além da conexão com investidores e fundos de investimentos. Para as grandes empresas, o programa abre a possibilidade de compartilharem suas demandas tecnológicas, co-desenvolver e testar soluções em conjunto com as *startups* (ABDI, 2019);
- Programa Nexos – programa desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), com foco em contribuir para a inovação e ampliação da competitividade, conectando *startups*, grandes e médias empresas, visando a geração de negócios e o desenvolvimento de novas tecnologias. O programa funciona apoiando o desenvolvimento de tecnologias relacionadas aos desafios apresentados pelas médias e grandes empresas. Com recursos provenientes de leis de incentivo fiscal, as grandes empresas financiam projetos de P&D em conjunto com as *startups* para o co-desenvolvimento de soluções inovadoras. Para as *startups* é uma oportunidade de acessar mercado e obter recursos para o desenvolvimento de tecnologias; para as grandes e médias empresas, o programa permite o acesso a uma rede

qualificada de pequenos negócios inovadores e a resolução de desafios tecnológicos. Empresas como L'oreal, Grupo Steffen, FCA (Fiat *Chrysler Automobiles*) e Iguatemi são algumas das grandes empresas que já participaram do programa e conectaram-se com *startups* (SEBRAE, 2019);

- Edital de Inovação para a Indústria – programa realizado pelo Serviço Social da Indústria (Sesi) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), que tem como objetivo financiar o desenvolvimento de produtos, processos ou serviços inovadores, a fim de aumentar a produtividade e a competitividade da indústria brasileira, além de promover a otimização da segurança e saúde na indústria. O programa possui uma categoria denominada Empreendedorismo Industrial para conectar médias e grandes empresas, ou ainda investidores, às *startups*, por meio do compartilhamento de risco financeiro e tecnológico, baseado no desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras orientadas a desafios industriais (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2019).

Estes são alguns exemplos de programas de interação entre grandes empresas e *startups*. O que se percebe é que raramente os programas oferecem apenas um tipo de interação, mas em geral combinam diversos tipos de oportunidades para que as *startups* se engajem. É muito comum empresas que oferecem toda a trilha de interação: começam promovendo eventos para identificar e fazer contato com *startups* que são destaque, realizam projetos pilotos com algumas delas, oferecem aceleração com mentoria e, posteriormente, ainda podem acabar por investir nas melhores *startups*.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório, conduzido por meio de pesquisa bibliográfica e estudos de caso com *startups*.

A pesquisa bibliográfica permitiu o embasamento teórico necessário para a caracterização do conteúdo e o entendimento do assunto para o atendimento do primeiro e segundo objetivos específicos, permitindo compreender como as grandes empresas estão interagindo com *startups*, os principais desafios e oportunidades desta relação. Os dados bibliográficos foram obtidos por meio de pesquisa em base de dados como *Scientific Electronic Library Online* (Scielo) e *SciVerse Scopus* (Scopus), *websites* nacionais e estrangeiros, sendo as análises extraídas de artigos científicos, teses, relatórios técnicos, páginas *web* etc. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave para a condução da pesquisa: *Open Innovation*, *Corporate*, *Startups*, *Corporate-startup collaboration*, *Startup programs*, *Corporate-startup engagement*, Gestão da Inovação. Devido à contemporaneidade do tema, a literatura científica ainda é escassa, sendo grande parte da bibliografia disponível baseada em pesquisas de consultorias estratégicas que apresentam dados de mercado – em sua maioria, resultados de práticas internacionais e que, em geral, abordam o ponto de vista da grande empresa.

Por meio de pesquisa secundária em páginas eletrônicas foram também levantados os principais programas de conexão entre grandes empresas e *startups* desenvolvidos no Brasil, para atendimento do terceiro objetivo específico, quando foram pesquisados programas corporativos de interação com *startups* e também programas públicos que visam fomentar a conexão entre estes dois atores.

O quarto objetivo específico buscou aprofundar o tema sob o ponto de vista das *startups* brasileiras, caracterizando como estas estão se relacionando com grandes empresas, quais oportunidades e dificuldades enfrentam, utilizando para tal fim estudos de casos e condução de entrevistas semiestruturadas com dez *startups* brasileiras.

O Quadro 6 demonstra as categorias de análise, a forma de coleta e as fontes de dados utilizados para atingir cada um dos objetivos propostos.



Quadro 6: Objetivos e Categorias de Análise

Objetivos Específicos	Categorias de análise	Forma de coleta	Fontes de dados
Caracterizar as principais formas de interação entre grande empresa e <i>startup</i> .	– Programas e estratégias de interação entre grandes empresas e <i>startups</i> .	Análise documental.	Relatórios técnicos, <i>sites</i> , artigos.
Identificar oportunidades, riscos e dificuldades decorrentes das interações apontadas pela literatura.	– Oportunidades da interação; riscos e dificuldades da interação em contextos nacionais e internacionais.	Análise documental.	Relatórios técnicos, <i>sites</i> , artigos.
Indicar algumas das iniciativas de interação entre grandes empresas e <i>startups</i> no contexto brasileiro e relacioná-las aos principais tipos de interação pesquisados.	– Programas e estratégias de interação entre grandes empresas e <i>startups</i> no contexto brasileiro.	Análise documental.	<i>Sites</i> .
Caracterizar como <i>startups</i> brasileiras de diferentes setores estão interagindo com grandes empresas no Brasil.	– Tipos mais comuns de interação; objetivos e oportunidades; dificuldades; principais aprendizados e meios de proteção intelectual.	Entrevistas.	<i>Chief Executive Officer</i> (CEOs) de <i>startups</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3.1 AMOSTRA

Para o estudo de caso, foram selecionadas dez *startups* que compõem o *Ranking* da 100 *Open Startups* de 2019, publicado desde 2016, que destaca anualmente as *startups* mais atraentes para o mercado corporativo, assim como as empresas líderes mais engajadas no ecossistema de inovação. A atratividade é medida por meio de critérios objetivos, vinculados estritamente com as relações de negócio estabelecidas entre *startups* e grandes empresas (100 *OPEN STARTUPS*, 2019).

Buscou-se selecionar *startups* de diferentes áreas de atuação, com o objetivo de verificar se existe diferença nas formas de interação entre elas. O Quadro 7 descreve as características de cada uma das *startups* selecionadas para o estudo.

Quadro 7: Caracterização da Amostra

<i>Startups</i>	Setor de Atuação	Descritivo
<i>Startup A</i>	Energia	<i>Startup</i> que combina tecnologia IoT, <i>Big Data</i> e inteligência artificial para oferecer uma solução completa de gestão de energia elétrica por meio de uma solução <i>turnkey</i> que vai desde a coleta de dados até a operacionalização de algoritmos para

<i>Startups</i>	Setor de Atuação	Descritivo
		otimização e monitoramento em tempo real de energia elétrica.
<i>Startup B</i>	Energia Eólica	Tecnologia de aprendizado de máquina ( <i>machine learning</i> ) para identificar, preventivamente, possíveis problemas técnicos nos parques eólicos por meio de uma plataforma que fornece aos proprietários e operadores alertas de previsão de falhas de ativos de energia renovável e <i>insights</i> acionáveis.
<i>Startup C</i>	Agricultura	Inteligência em monitoramento agrícola que oferece processamento de imagens captadas por drones para geração de indicadores agronômicos para o produtor.
<i>Startup D</i>	Indústria 4.0	<i>Startup</i> de otimização industrial, focada em <i>Industrial Analytics</i> , um dos pilares da indústria 4.0, aplicando-os de forma simples para que o usuário possa tomar decisões assertivas imediatamente.
<i>Startup E</i>	Logística 4.0	Empresa de base tecnológica com soluções logísticas de grande impacto em termos de inovação, eficiência e sustentabilidade, utilizando tecnologia de ponta fazendo uso dos mais modernos recursos de <i>internet</i> industrial das coisas, otimização matemática e estatística, pesquisa operacional, heurísticas e indústria 4.0.
<i>Startup F</i>	Biotecnologia	Empresa focada em PD&I para soluções inovadoras de aproveitamento de resíduos orgânicos e obtenção de soluções ambientalmente corretas e de menor custo, visando desenvolver tecnologias sob medida. Um das linhas de produtos está destinada à absorção de qualquer derivado do petróleo em terra ou no mar.
<i>Startup G</i>	Saúde	Plataforma baseada em visão computacional que permite o diagnóstico automatizado para laboratórios de análises clínicas, de forma mais rápida e com baixo custo. Reduz o tempo de diagnósticos de dias para minutos, agilizando a entrega dos resultados e aumentando a produtividade do laboratório ou serviço de saúde.
<i>Startup H</i>	Biotecnologia	Empresa focada em PD&I, cujo foco é o patrimônio genético brasileiro de origem marinha, visando atividades com potencial de uso econômico, como desenvolvimento tecnológico ou bioprospecção.
<i>Startup I</i>	Gestão	Plataforma de consultoria e gestão focada na melhoria de performance de pessoas e organizações.
<i>Startup J</i>	<i>Marketing</i>	Plataforma para monitorar a satisfação dos consumidores, coletando dicas de melhorias para marcas e produtos com base em comentários da <i>internet</i> . A inovação baseia-se na métrica acionável Social NPS ( <i>Net Promoter Score</i> ), que calcula o grau de recomendação espontâneo e o nível de fidelidade dos clientes no <i>Big Data</i> da <i>internet</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Buscou-se também uma diversidade geográfica das *startups* que, neste estudo, conta com representantes da região Sudeste, Sul e Nordeste do país.

Os estudos de caso foram realizados por meio de entrevistas semiestruturadas, buscando compreender cinco categorias de análises principais:

os tipos mais comuns de interação realizados pelas *startups*; os objetivos e as oportunidades da interação; dificuldades; principais aprendizados; e meios de proteção intelectual utilizados.

Para cada uma destas categorias, foram definidas as perguntas do questionário, conforme Quadro 8 a seguir.

Quadro 8: Perguntas da Entrevista

Categoria de Análise	Perguntas norteadoras
Principais tipos de interação.	Quais os tipos de interação que a <i>startup</i> já teve com grandes empresas? A <i>startup</i> já participou de algum programa com grande empresa? Qual(is)?
Objetivos e oportunidades da interação com grandes empresas.	Quais os objetivos buscados pela <i>startup</i> ao interagir com a grande empresa? Quais as maiores oportunidades/ resultados da interação?
Dificuldades da interação.	Quais as principais dificuldades na interação com a grande empresa? Quais os pontos fracos da <i>startup</i> que interferiram na negociação/ interação com a grande empresa?
Principais aprendizados.	Como foi a experiência e os aprendizados nos programas dos quais a <i>startup</i> já participou? Quais os pontos fortes e fracos destes programas? Qual conselho você daria a uma <i>startup</i> que está iniciando a interação com grandes empresas?
Meios de proteção intelectual utilizados.	Quais os mecanismos de proteção intelectual utilizados pela <i>startup</i> ?

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

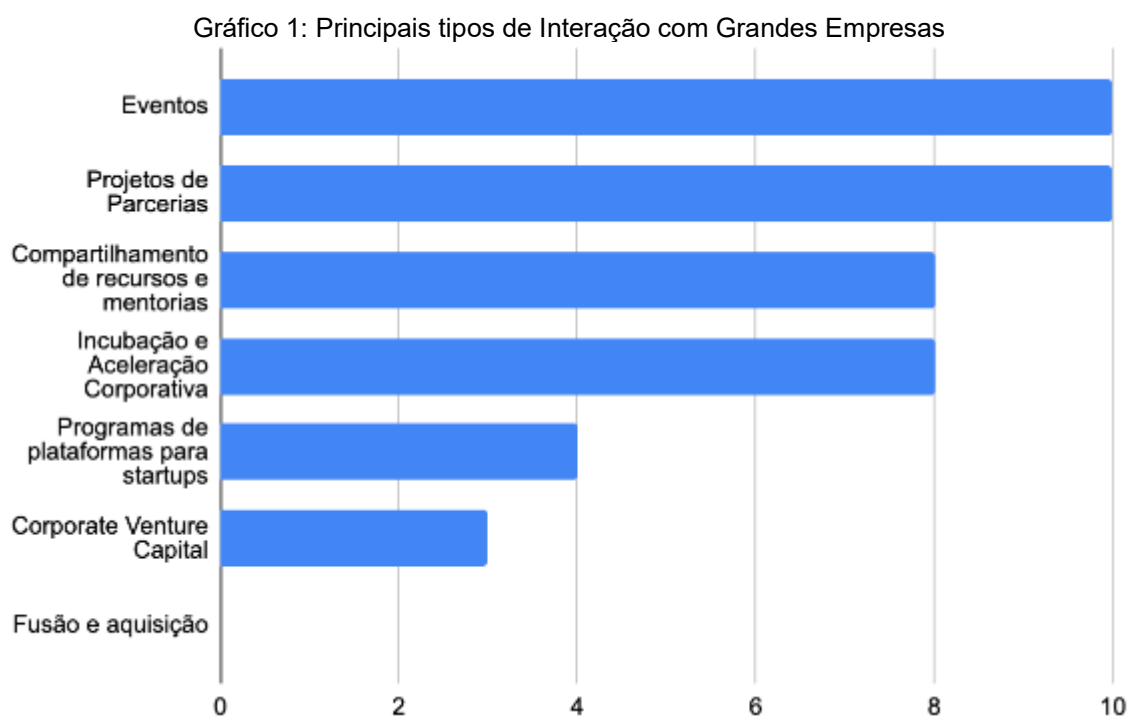
## 4 RESULTADOS

A seguir estão apresentados os resultados dos estudos de casos conduzidos com as *startups* selecionadas, nas cinco categorias de análise pesquisadas.

### 4.1 PRINCIPAIS TIPOS DE INTERAÇÃO

Conforme apontado anteriormente, para Weiblen e Chesbrough (2015), nas relações entre grandes empresas e *startups*, o tradicional *corporate venture capital* está dando lugar a modelos de interação mais rápidos, com escopo mais reduzido e sem necessariamente envolver participação acionária, permitindo à grande empresa atrair e interagir com um número maior de *startups*.

A pesquisa realizada corrobora com esta constatação, visto que as *startups* analisadas já participaram praticamente de todos os principais tipos de interação com grandes empresas. No entanto, as interações que envolvem maior comprometimento entre as partes, como o *corporate venture capital* e operações de fusão e aquisição, quase não foram citadas pelas *startups* analisadas. Somente dois dos dez empreendedores entrevistados afirmaram já ter recebido investimentos de grandes empresas e nenhuma *startup* passou por fusão ou aquisição (Gráfico 1).



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A participação em eventos, *hackatons* e bancas de *pitches* e o desenvolvimento de projetos de parcerias para realização de provas de conceito (POCs) são os tipos de interação mais recorrentes entre as *startups*, sendo que todas manifestaram ter participado destas modalidades de interação.

Este dado também coincide com a literatura. O relatório da 100 *Open Startups* (2017) aponta que a preponderância de relacionamentos mais iniciais e que exigem menor comprometimento entre as partes sugere um baixo nível de maturidade do próprio ecossistema, no qual os atores ainda estão aprendendo a trabalhar em conjunto, explorando esta nova forma de inovação.

No entanto, este mesmo estudo revela uma tendência de programas de inovação aberta para parceria na co-criação de novos projetos e serviços e a contratação de projetos pilotos pelas grandes empresas. A *Accenture* (2015) também menciona que as parcerias representam a maneira mais efetiva de colaboração e a que mais pode gerar benefícios a longo prazo para empresas e *startups*. São, por outro lado, uma das formas de cooperação menos compreendida (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016), o que pode explicar as dificuldades e queixas das *startups* na interação, como será visto posteriormente.

O Quadro 9 a seguir apresenta os principais tipos de interação.

Quadro 9: Resultados: Principais Tipos de Interação

Startups	Tipos de Interação
Startup A	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Compartilhamento de recursos e mentorias de grandes empresas (espaços de <i>coworking</i>, pacotes de ferramentas e serviços técnicos, mentorias, acesso a laboratórios);</li> <li>– Incubação e aceleração corporativa;</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>
Startup B	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Compartilhamento de recursos e mentorias de grandes empresas (espaços de <i>coworking</i>, pacotes de ferramentas e serviços técnicos, mentorias, acesso a laboratórios);</li> <li>– Programas de plataformas para <i>startups</i> (lojas de aplicativos do <i>Google</i> e da <i>Apple</i>);</li> <li>– Incubação e aceleração corporativa;</li> <li>– <i>Corporate Venture Capital</i>;</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>
Startup C	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Compartilhamento de recursos e mentorias de grandes empresas (espaços de <i>coworking</i>, pacotes de ferramentas e serviços técnicos, mentorias, acesso a laboratórios);</li> <li>– Incubação e aceleração corporativa;</li> <li>– <i>Corporate Venture Capital</i>;</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>
Startup D	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Programas de plataformas para <i>startups</i> (lojas de aplicativos do <i>Google</i> e da <i>Apple</i>);</li> <li>– Incubação e aceleração corporativa;</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>
Startup E	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Compartilhamento de recursos e mentorias de grandes empresas (espaços de <i>coworking</i>, pacotes de ferramentas e serviços técnicos, mentorias, acesso a laboratórios);</li> <li>– Programas de plataformas para <i>startups</i> (lojas de aplicativos do <i>Google</i> e da <i>Apple</i>);</li> <li>– Incubação e aceleração corporativa;</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>
Startup F	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Compartilhamento de recursos e mentorias de grandes empresas (espaços de <i>coworking</i>, pacotes de ferramentas e serviços técnicos, mentorias, acesso a laboratórios);</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>
Startup G	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Compartilhamento de recursos e mentorias de grandes empresas (espaços de <i>coworking</i>, pacotes de ferramentas e serviços técnicos, mentorias, acesso a laboratórios);</li> <li>– Incubação e aceleração corporativa;</li> <li>– <i>Corporate Venture Capital</i>;</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>

Startups	Tipos de Interação
Startup H	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Compartilhamento de recursos e mentorias de grandes empresas (espaços de <i>coworking</i>, pacotes de ferramentas e serviços técnicos, mentorias, acesso a laboratórios);</li> <li>– Incubação e aceleração corporativa;</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>
Startup I	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>
Startup J	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos de grandes empresas, de conexão, competições, <i>Pitchs</i> e <i>hackatons</i>;</li> <li>– Compartilhamento de recursos e mentorias de grandes empresas (como: espaços de <i>coworking</i>, pacotes de ferramentas e serviços técnicos, mentorias, acesso a laboratórios);</li> <li>– Programas de plataformas para <i>startups</i> (lojas de aplicativos do <i>Google</i> e da <i>Apple</i>);</li> <li>– Incubação e aceleração corporativa;</li> <li>– Projetos de parcerias (POC, canais de distribuição, acordos de licenciamento).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A aceleração corporativa também apareceu como umas das formas de interação mais citadas, possivelmente reflexo do aumento do número de programas de aceleração realizados pelas grandes empresas em parceria com aceleradoras brasileiras. No Brasil, as *startups* estão vendo nestas aceleradoras corporativas um canal de entrada para se tornarem parceiras das grandes empresas. Das dez *startups* entrevistadas, oito já participaram desta modalidade de interação e três foram investidas após o período de aceleração.

Os principais programas citados pelas *startups* foram realizados com as seguintes empresas: Algar, Bayer, Ouro Fino, Souza Cruz, Raizen, Sincred, BRF, Genesis Agro, GDM Seed, Natura, IDP, Queiroz Galvão, CPFL, Bosch, Brasken *Labs Challenge*, ArcelorMittal, Ultracargo, CSN, Terrana, Ipiranga, Vale, Nestlé, *Safe*, *Leroy Merlin*, *Carrefour*, Mutante, P&W, Mídia com, Visa, SAP, Banco Pan, Embraer, entre outras, sendo que a conexão com elas deu-se via de programa de inovação da própria corporação ou por meio de programas desenvolvidos com parceiros, tais como BNDES Garagem, Liga *Ventures*, Câmara Brasil-Alemanha, Programa *Startup* Indústria, Anprotec, Edital de Inovação do Senai, *Endeavor* e o próprio 100 *Open Startups*.

## 4.2 OBJETIVOS E OPORTUNIDADES DA INTERAÇÃO COM GRANDES EMPRESAS

O Quadro 10 a seguir resume as respostas dos empreendedores quando questionados sobre os objetivos da interação com grandes empresas.

Quadro 10: Resultados – Objetivos e Oportunidades

<i>Startups</i>	Objetivos e Oportunidades
<i>Startup A</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acessar outros clientes por meio dos canais de distribuição das grandes empresas;</li> <li>– Vendas em escala e com <i>ticket</i> mais elevado;</li> <li>– Utilização de <i>cases</i> como forma de alavancar outros clientes;</li> <li>– Utilização de dados das grandes empresas para desenvolver o produto.</li> </ul>
<i>Startup B</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acesso diferenciado.</li> </ul>
<i>Startup C</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Validação do produto;</li> <li>– Mentorias e <i>know-how</i>;</li> <li>– Contato com executivos;</li> <li>– Visibilidade e conexão;</li> <li>– Acesso a clientes e canais de distribuição para vender a solução;</li> <li>– Reputação da marca.</li> </ul>
<i>Startup D</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acesso a clientes;</li> <li>– Visibilidade e geração de <i>cases</i>;</li> <li>– Validação da solução.</li> </ul>
<i>Startup E</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acesso a clientes;</li> <li>– Validação e aprimoramento do produto.</li> </ul>
<i>Startup F</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geração de <i>case</i>;</li> <li>– Visibilidade;</li> <li>– Objetivo principal é a geração de negócios, é vender;</li> <li>– Validação de novas soluções.</li> </ul>
<i>Startup G</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Investimento;</li> <li>– Desenvolvimento em conjunto;</li> <li>– Utilização de laboratórios e recursos das grandes empresas;</li> <li>– Mentoria e <i>know-how</i> técnico;</li> <li>– Acesso a clientes.</li> </ul>
<i>Startup H</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visibilidade;</li> <li>– Eventos dão muita oportunidade de <i>networking</i>;</li> <li>– Validação da solução;</li> <li>– Investimento corporativo;</li> <li>– Parcerias para atingir o mercado;</li> <li>– Desenvolvimento de produtos em parceria.</li> </ul>
<i>Startup I</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acesso a clientes a um custo de aquisição muito baixo.</li> </ul>
<i>Startup J</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acesso a clientes e canais de distribuição;</li> <li>– Internacionalização;</li> <li>– Reputação da marca e visibilidade.</li> </ul>

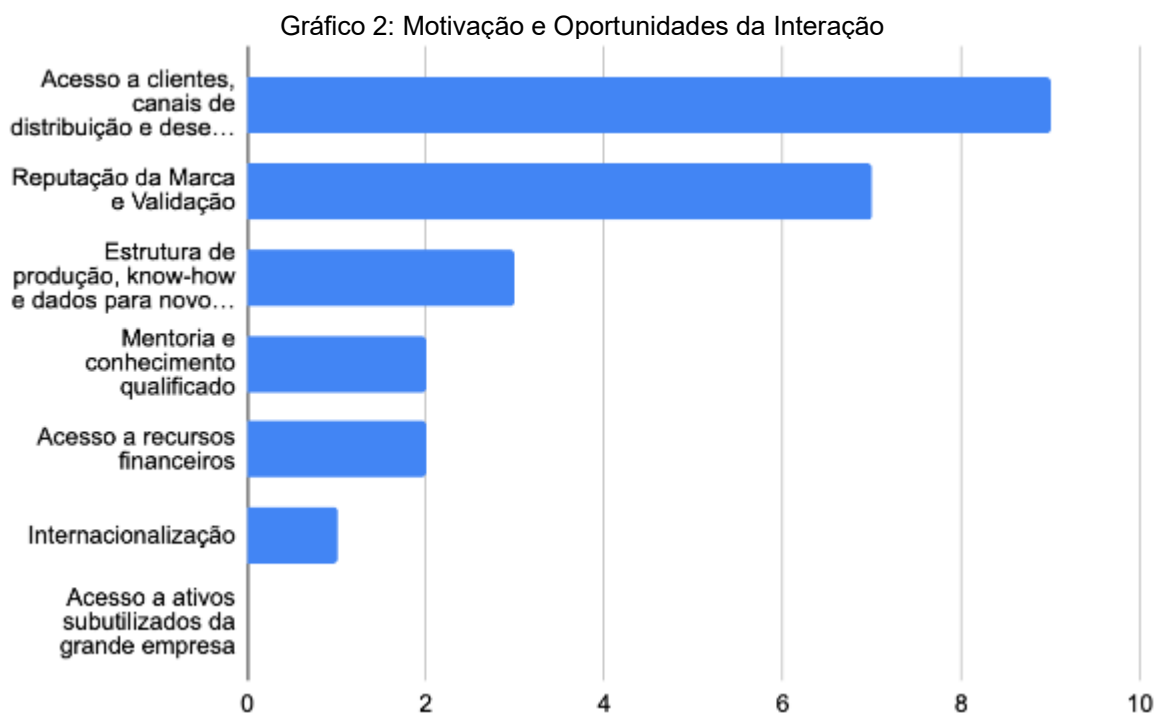
Fonte: Elaborado pela autora (2019).



Embora a motivação principal de 90% das *startups* seja gerar negócios, acessar o mercado e conquistar a grande empresa como cliente, os empreendedores relataram que na maior parte das vezes este objetivo não é alcançado na prática. Apesar disto, as *startups* acabam beneficiando-se da visibilidade e geração de *cases* que ajudam a alavancar outros clientes, além da oportunidade de validação da solução e aprimoramento do produto.

Somente 30% das *startups* relataram ter buscado a interação como forma de se beneficiarem da estrutura de produção, *know-how* e dados das grandes empresas. Duas das três *startups* que mencionaram esta oportunidade são empresas de biotecnologia e saúde, que dependem de recursos e de uma estrutura de produção que requer um investimento elevado, assim como também foram as únicas a mencionarem a oportunidade de acesso a recursos financeiros, indicando que se associar a uma grande empresa é estratégico para *startups* destes setores intensivos em conhecimento, devido aos altos investimentos e ao longo tempo de ciclo de desenvolvimento de produtos.

O Gráfico 2 apresenta as motivações e oportunidades encontradas na interação.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os resultados sintetizados no Gráfico 2 e as declarações dos empreendedores condizem com o dado apresentado pela ABDI (2018) que mostra que *startups* mais avançadas buscam a interação visando se tornarem fornecedoras ou ingressar em mercados por meio de canais de distribuição ou acesso à base de clientes.

Apenas uma *startup* relatou que a interação com a grande empresa foi motivada pela oportunidade de favorecer o processo de internacionalização e nenhuma viu na interação com a grande empresa a oportunidade de utilização de ativos subutilizados, corroborando com a literatura que aponta uma predominância da inovação aberta de entrada, ou seja, que as grandes empresas estão mais inclinadas a desenvolver seus projetos internos com fluxos de conhecimento externo do que a encontrar novos caminhos para o mercado a partir de ideias desenvolvidas em projetos internos (CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2013).

#### 4.3 DESAFIOS DA INTERAÇÃO

As dificuldades do processo de interação com grandes empresas foi o ponto mais explorado pelos entrevistados. Uma resposta comum a todos eles foi a complexidade e burocracia dos processos das grandes empresas (Gráfico 3). As principais dores dos empreendedores ao lidarem com as grandes empresas está concentrada, principalmente, nos departamentos de compras e jurídico. Processos complexos, lentos e não adaptados para a realidade das *startups* foram citados por todos. As *startups* possuem dificuldades já no momento de realizar o cadastro como fornecedoras das grandes empresas, que costumam pedir histórico, balanços, garantias e licenças que não fazem parte do contexto das empresas iniciantes e, no setor jurídico, deparam-se com contratos grandes e complexos, que acarretam altos gastos com advogados por parte das *startups*. Em geral, elas queixam-se também da lentidão dos processos de negociação, contratação e pagamento.

Nove entre dez entrevistados veem como um grande desafio da relação a assimetria de poder existente e a barganha imposta pela grande empresa. Relatam casos em que as relações são pouco saudáveis, nas quais inexiste a relação ganha-ganha e a *startup* é usada como fonte de inovação barata. Algumas grandes empresas foram citadas por se aproveitarem da imaturidade de empreendedores

menos experientes, impondo condições e contratos desproporcionais, constando, inclusive, relatos de tentativa de apropriação indevida da tecnologia, embora isto seja exceção. Também a falta de confiança na capacidade de entrega da *startup* foi mencionada como uma barreira para a relação.

A maioria dos empreendedores destacam a ineficácia dos programas de inovação como um ponto que merece atenção, com queixas relativas a programas mal estruturados, sem objetivo e escopos definidos, que não geram resultados. A impressão de mais de um empreendedor (Quadro 11) é de que fazer inovação por meio de *startups* virou moda e estratégia de *marketing*. Para eles, grandes empresas estão criando seus programas para seguirem uma onda, mas não possuem os recursos e estratégias que fomentem resultados.

Quadro 11: Resultados – Principais Desafios

Startups	Principais Desafios
Startup A	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de estratégia das grandes empresas sobre o que querem como resultado da interação com <i>startups</i>. Maior parte dos programas é mal organizado e existem só para <i>marketing</i>. Existem até pessoas boas envolvidas nos programas de inovação, mas que não possuem recursos para desenvolver os projetos;</li> <li>– Processo de venda é muito complexo e exige investimento. Existe muita burocracia no processo e em geral a grande empresa demanda muita customização. Já teve casos em que tiveram que mudar o modelo de negócios para atender uma empresa;</li> <li>– Difícilmente os objetivos das interações são alcançados, pois os programas de inovação não possuem força dentro da empresa e nem mesmo sabem quais são as áreas que são afetadas pela solução da <i>startup</i>. As áreas de inovação são muito novas e têm dificuldade de permear toda a empresa, não possuem poder decisão, além do ponto focal mudar constantemente, perdendo todo o histórico da negociação, que chega a durar de nove a dez meses para um fechamento de contrato;</li> <li>– O tomador de decisão nunca é uma única pessoa, geralmente é um grupo de tomadores de decisão, o que torna o processo mais burocrático, e sempre tem o envolvimento de pelo menos três departamentos: jurídico, compras e TI, sempre muito burocráticos. O processo de cadastro de fornecedores dura 60 dias e o pagamento é feito só 120 dias depois de faturada a nota;</li> <li>– A ausência da cultura da inovação também dificulta a interação. Em geral, gerentes preferem não correr o risco de lidar com uma <i>startup</i>. Preferem contratar mais caro e com algo menos inovador, com empresas tradicionais, do que correr o risco de inovar com <i>startups</i>. A estratégia é mitigar riscos ou não agregar mais trabalho ao que já possuem, mantendo os processos já existentes. Áreas de TI e Infraestrutura geralmente são uma barreira para o negócio acontecer, pois não querem fazer o investimento inicial e as adaptações que são necessárias.</li> </ul>
Startup B	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Programas com escopo mal definido, que estão buscando apenas a interação por si só, sem que isto leve à realização de negócios;</li> <li>– Maior dor é no processo de contratação e atendimento dos requisitos contratuais.</li> </ul>
Startup C	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A realização de POCs é um processo muito lento;</li> <li>– Muitos programas de inovação acabam não gerando negócio;</li> </ul>

Startups	Principais Desafios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existe muito cacique para pouco índio. Para fazer negócio com grande empresa você precisa convencer muita gente. São várias pessoas e departamentos para aprovar um processo. Isto leva a muita morosidade no processo;</li> <li>– Tem empresas que modificam o processo a todo o tempo, tornando tudo muito burocrático e as <i>startups</i> geralmente não possuem gente suficiente para atender toda esta burocracia;</li> <li>– Os canais de aproximação via programas de inovação geralmente não funcionam direito, pois não possuem conexão com <i>C-Level</i>;</li> <li>– Pagamentos demoram muito e quebram as <i>startups</i>;</li> <li>– Alguns processos de POCs não acontecem de forma saudável e prejudicam as <i>startups</i>, pois tornam a prova de conceito muito custosa;</li> <li>– Negociações chegam a durar seis meses para acontecer. MOU<sup>2</sup> e NDAS<sup>3</sup> muito complexos;</li> <li>– Algumas empresas são muito agressivas e impõem processos e condições que são insuportáveis para um <i>startup</i>;</li> <li>– Muita assimetria de poder no início da relação até a <i>startup</i> ganhar a confiança da grande empresa e conquistar mais poder de barganha;</li> <li>– Existem programas de grandes empresas que visam apenas prospectar o que as <i>startups</i> estão fazendo, sem relação nenhuma de ganha-ganha;</li> <li>– Cronogramas nunca são seguidos;</li> <li>– Grandes empresas sempre barganham muito e acabam prejudicando as <i>startups</i>. Parte também é imaturidade dos empreendedores em processos de negociação e em defender seus interesses.</li> </ul>
Startup D	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interações não avançavam de POCs para negócios. Diferença do ambiente controlado da POC para a implantação no chão de fábrica. Os gerentes não querem assumir riscos;</li> <li>– Quando começamos em 2015, a indústria 4.0 ainda estava dando os primeiros passos, então poucas indústrias sabiam lidar com <i>startups</i>. É um ambiente muito tradicional. Agora está mudando um pouco;</li> <li>– Programas de inovação estão se saturando. Há muito no mercado. É preferível buscar parceiros para chegar até a grande empresa;</li> <li>– Muito <i>marketing</i>, pouco negócio. Tratam <i>startups</i> como "bichinhos" de inovação. Não tratam a <i>startup</i> com um parceiro ou fornecedor;</li> <li>– Indústria não confia em <i>startups</i>. Prometem muito, mas não realizam. O objetivo da interação deveria estar mais claro.</li> </ul>
Startup E	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Programas são pouco efetivos. <i>Startups</i> viraram entretenimento de grandes empresas. Já participamos de mais de 15 programas, mas apenas um gerou negócio;</li> <li>– A disparidade de tamanho prejudica muito. São mundos completamente diferentes.</li> <li>– Alguns contratos e NDAS abusivos;</li> <li>– Grandes empresas se apresentam como inovadoras, mas seus processos são engessados;</li> <li>– Algumas grandes empresas já são conhecidas pelas <i>startups</i> por quererem se aproximar apenas para copiar o negócio;</li> <li>– Há também empresas que querem interagir com <i>startups</i> para conseguirem um tipo de consultoria gratuita;</li> <li>– Muita imaturidade do ecossistema. Grandes empresas se sentem pressionadas por seguirem a onda de interação com <i>startups</i>, mas não possuem estrutura e processos para um programa efetivo. Ainda são muito tradicionais. Muito <i>marketing</i>;</li> <li>– Realizam POCs, mas depois a grande empresa não consegue fazer com que isto vire negócio;</li> </ul>

<sup>2</sup> MOU: *Memorandum of Understanding*.

<sup>3</sup> NDAS: *Non-Disclosure Agreement*.

Startups	Principais Desafios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A mentalidade não é de inovar, mas de fazer um serviço barato que eles não estão conseguindo fazer;</li> <li>– Áreas de compras e jurídico são o principal gargalo e torna-se quase impossível para <i>startups</i>. Algumas empresas apresentam contratos em inglês de mais de 150 páginas com cláusulas e multas abusivas.</li> </ul>
Startup F	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Algumas interações são proveitosas, mas a maioria é frustrante e não consegue transformar a oportunidade em negócio;</li> <li>– Em eventos de conexão, por exemplo, as empresas estão querendo só prospectar, mas nunca mais retomam o contato;</li> <li>– Participar de competições de <i>startups</i> já perdeu o sentido. A gente ganha prêmio e fica por isto. Dá visibilidade, mas não gera negócios de fato;</li> <li>– Muitas empresas interagindo com <i>startups</i> só por uma questão de <i>marketing</i>;</li> <li>– Existem empresas que praticam contratos leoninos e com apropriação indevida da tecnologia. Fazem uso da assimetria de poder e aproveitam da imaturidade da <i>startup</i>;</li> <li>– Muita tecnologia nacional sendo apropriada praticamente de graça por grandes multinacionais;</li> <li>– Nível gerencial das grandes empresas não está preparado para lidar com <i>startups</i>; Os <i>C-levels</i> gostam da solução, mas os executivos possuem dificuldades ou criam barreiras para fazer negócio;</li> <li>– Processos de compras extremamente burocráticos, que exigem licitações e ISOs.</li> </ul>
Startup G	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os programas de conexão permitem o contato com bastante empresa, mas nem a <i>startup</i>, nem a grande empresa, sabe como lidar com a oportunidade. Fica na conversa e não tem continuidade;</li> <li>– Negociação com grande empresa custa caro para a <i>startup</i>. Muito dinheiro gasto com jurídico, pois as grandes empresas ainda utilizam contratos-padrão para negociar com <i>startups</i>;</li> <li>– Grandes empresas não estão preparadas para lidar com <i>startups</i>. A conversa inicial é uma relação de poder. Algumas acham que a <i>startup</i> está tendo um privilégio de trabalhar com eles;</li> <li>– Muito <i>hackaton</i>, muito evento, muita mídia, mas pouco negócio. Estão tateando o mercado para não serem surpreendidos com as inovações que estão chegando, mas têm medo de inovar;</li> <li>– As grandes empresas estão buscando pessoas boas para liderarem a área de inovação, mas estas pessoas não conhecem a estrutura da empresa e não conseguem envolver as diversas áreas que são necessárias para o negócio acontecer;</li> <li>– Há muitos intermediários no processo e as exigências para fechar um contrato são grandes. Muita dificuldade para se cadastrar como fornecedor. A <i>startup</i> não é tratada de forma diferenciada;</li> <li>– <i>Startup</i> tem o desafio de conseguir atender toda burocracia e, por outro lado, ter capacidade de entrega, pois as demandas em geral são altas;</li> <li>– A venda em saúde é muito técnica, o que torna ainda mais difícil entrar no cliente final.</li> </ul>
Startup H	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A venda de P&amp;D é muito complexa e o custo de aquisição de clientes é alto e desgastante;</li> <li>– Difícilmente a aproximação via área de inovação dá resultados. É mais efetivo quando vem de cima para baixo, talvez devido à complexidade do negócio e o alto investimento envolvido. A pessoa de contato muda constantemente e o processo fica muito lento. Os agentes de inovação possuem pouco poder de decisão;</li> <li>– As POCs demoram muito para gerar resultados porque envolve muita pesquisa, mas 80% das POCs viraram projetos;</li> <li>– A <i>startup</i> precisa estar preparada para conseguir atender a demanda e muitas vezes não possui recursos para isto;</li> </ul>

<i>Startups</i>	Principais Desafios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quanto maior a empresa, menos quer pagar e mais demorado é o pagamento. Utilizam do poder que possuem;</li> <li>– Prazos de pagamento são muito longos e prejudicam as <i>startups</i>;</li> <li>– Muito gasto com jurídico para atender os contratos das grandes empresas;</li> <li>– Grandes empresas não possuem processos adaptados para lidarem com <i>startups</i>.</li> </ul>
<i>Startup I</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grande empresa exige muita customização que nem sempre vale a pena. Existe aí um conflito de interesses entre personalização e escalabilidade;</li> <li>– A grande empresa é muito inflexível e quer a entrega em prazos muito curtos;</li> <li>– Falta um alinhamento estratégico entre as partes antes de iniciar uma interação;</li> <li>– Negociações são muito lentas.</li> </ul>
<i>Startup J</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Metade das pessoas que estão fazendo parte do time de inovação não estão preparadas para isto;</li> <li>– Falta estratégia por parte da grande empresa. Não sabem o que querem e não geram parceria ganha-ganha. O processo de <i>onboarding</i> comercial não acontece por despreparo da grande empresa. A interação para na POC porque a empresa não sabe como ir adiante ou porque não tem verba definida;</li> <li>– Muito <i>marketing</i> e pouco resultado. Não mudam seus processos internos;</li> <li>– Contratos com cláusulas que não fazem sentido;</li> <li>– Grandes empresas exigem que a <i>startup</i> esteja pronta para escalar de uma hora para outra e exigem também muita adaptação. Quando a solução é um serviço, é possível, quando é produto, fica complicado de atender;</li> <li>– Tem muita enrolação nestes programas, muita perda de tempo e falta de escopo.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Gráfico 3 relaciona os principais desafios apontados pela literatura, correlacionados com as respostas dadas pelas *startups*.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De forma minoritária, foram mencionados como desafios da interação, a ausência de alinhamento e comprometimento interno, a dificuldade de encontrar o contato correto dentro da grande empresa e a falta de alinhamento entre as partes no estabelecimento de uma parceria.

Os empreendedores chamam atenção para o despreparo dos times de inovação – setor que é a porta de entrada para o relacionamento com *startups*, relatam falta de conexão dos referidos times com os demais departamentos da empresa e a ausência de poder de decisão destes. Há uma grande dificuldade de encontrar as pessoas corretas, tomadoras de decisão e os empreendedores gastam muito tempo precisando convencer todos os envolvidos no processo. De acordo com os empreendedores, as áreas de inovação são muito novas, despreparadas, têm dificuldade de transitar por toda a empresa, não possuem poder de decisão e o ponto focal muda constantemente.

Por fim, foi citada a ausência de uma cultura de inovação nas grandes empresas e uma aversão ao risco, além de resistência do nível gerencial que impede ou dificulta a interação com *startups*, constatação esta, alinhada com o conteúdo divulgado pelo *World Economic Forum* (2018), para o qual o desalinhamento cultural pode levar à rejeição interna por parte de colaboradores que temem a interação com *startups* e que sabotam os resultados receando que o que vem de fora possa gerar uma perda no seu *status quo*.

#### 4.4 PRINCIPAIS APRENDIZADOS

Com o objetivo de proporcionar reflexão a empreendedores que estão iniciando sua jornada na interação com grandes empresas foram feitos questionamentos aos entrevistados sobre quais teriam sido seus principais aprendizados nas relações com *corporates*, cujas respostas estão compiladas no Quadro 12.

Quadro 12: Resultados – Principais Aprendizados

<i>Startups</i>	Principais aprendizados
<i>Startup A</i>	– Negociar com grandes empresas é muito diferente, é complexo, exige investimento, é mais difícil de precificar e prestar suporte. É preciso entender isto, pois exigirá um processo de vendas diferenciado e profissionalizado. É preciso investir em um

Startups	Principais aprendizados
	<p>treinamento específico em pré-vendas, prospecção, <i>pitch</i> de vendas e pós-vendas. Estamos preferindo focar o trabalho com médias empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Os contratos são complexos então é fundamental uma boa assessoria jurídica;</li> <li>– Um grande diferencial é estar bem inserido no ecossistema e fazer <i>networking</i>.</li> <li>– Programas que oferecem só mentoria em geral não valem a pena. O conhecimento da grande empresa é muito especializado e geralmente o que precisam é de mentorias mais generalistas;</li> <li>– Não vemos com bons olhos o <i>corporate venture</i>, pois normalmente a grande empresa tem uma visão própria e acaba distorcendo o negócio da <i>startup</i>. Preferimos o investimento vindo de um investidor-anjo;</li> <li>– Grandes empresas têm o poder de virar o barco da <i>startup</i>, pois existe muita assimetria. Querem fazer apenas do jeito deles e é preciso o discernimento para decidir até que ponto vale a pena para a <i>startup</i> atender a grande empresa;</li> <li>– Buscar sempre outros fornecedores ou <i>startups</i> que já realizaram negócio com a empresa para entender como funciona. Sempre que possível, buscar mentorias com especialistas em vendas complexas e empreendedores mais experientes.</li> </ul>
Startup B	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Buscar programas que possuem um objetivo e escopo bem definidos. Apenas metade dos programas possuem este viés mais prático;</li> <li>– Programas de inovação tendem a encurtar o caminho ao ponto focal, a encontrar a pessoa correta dentro da empresa;</li> <li>– Cuidado com os processos de contratação para diminuir a exposição a risco e proteger-se para não ficar sem receber. Entender bem os contratos e suas <i>pegadinhas</i>;</li> <li>– Importante o empreendedor saber como funcionam as grandes empresas, suas estruturas e processos burocráticos. Saber disto facilita a negociação;</li> <li>– É preciso ter paciência, pois as negociações geralmente demoram muito.</li> </ul>
Startup C	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em eventos é muito importante para gerar <i>networking</i> e ter visibilidade;</li> <li>– A realização de POCs só vale a pena em estágios mais iniciais. Quando a <i>startup</i> já possui um produto pronto, a entrada em grandes empresas, via programas de inovação, não vale a pena, porque alonga demais o ciclo de vendas. Nestes casos, vale mais entrar pelo caminho tradicional;</li> <li>– Analisar se as oportunidades realmente têm chance de gerar negócios antes de se envolver;</li> <li>– Grandes empresas são, na verdade, várias empresas dentro de uma. Os setores não se conversam, portanto, dá trabalho acertar a entrada. É importante ter paciência e tentar diferentes tipos de aproximação até acertar o canal correto;</li> <li>– Programas de aceleração corporativos que exigem <i>equity</i> não valem a pena pelo o que entregam. Programas de aceleração como o da <i>Endeavor</i> que são <i>equity free</i> valem mais a pena;</li> <li>– Conseguir fazer o cadastro de fornecedor com uma grande empresa proporciona muita vantagem, pois aumentam as chance de virar relacionamento de longo prazo;</li> <li>– <i>Startups</i> precisam estar preparadas para buscar antecipação de recebíveis, entender os processos de compras de grandes empresas, nível de <i>compliance</i> e tributos;</li> <li>– Grandes empresas geram um grande fluxo de vendas, mas também um grande fluxo de processos. É preciso ter um caixa muito bem ajustado. Já vimos muita <i>startup</i> quebrando ganhando dinheiro;</li> <li>– Importante fazer um bom alinhamento antes do início de qualquer POC;</li> <li>– Somente a prática pode capacitar um empreendedor para lidar com grande empresa;</li> <li>– Antes de iniciar uma POC, verificar a reputação da grande empresa. Se a empresa tem realmente vontade de crescer junto, numa relação ganha-ganha. Fazer um alinhamento anterior e determinar prazos, sabendo de antemão, que irá se frustrar com cronograma;</li> </ul>



Startups	Principais aprendizados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar POCs que realmente resolvam uma dor da empresa, senão é perda de tempo;</li> <li>- Buscar sempre conseguir um contato a nível de <i>C-level</i> e alguém do operacional que abrace a ideia, faça o projeto acontecer e ser implantado;</li> <li>- Ter na equipe pessoas que entendam de processos, tributos e burocracia de uma grande empresa.</li> </ul>
Startup D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de inovação não geram negócio, são bons para testar o produto;</li> <li>- <i>Startups</i> precisam de mais conhecimento em negócios. São muito focadas em produto, na técnica, mas precisam se especializar mais em negócios, contratos, negociação com investidores. Precisam contar com assessoria quando não têm a competência;</li> <li>- O aprendizado vem muito com a prática;</li> <li>- Antes de iniciar um relacionamento com grande empresa, a <i>startup</i> deve entender bem o seu momento, pois a cada estágio ela deve se focar em determinadas coisas. Nunca prometer mais do que consegue entregar. Se quer interagir com grande empresa para gerar <i>case</i> ou validar a solução, deve deixar isto claro, alinhar as expectativas;</li> <li>- Ter em mente o momento de mudar a chave. De parar de ficar fazendo <i>case</i>, POC e virar um fornecedor de um produto.</li> </ul>
Startup E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar muito apoio na própria comunidade de <i>startups</i>. Antes de iniciar um relacionamento com uma grande empresa, buscar conversar com <i>startups</i> que já fizeram negócio com ela;</li> <li>- Ter cuidado com grandes empresas que exigem muita customização. Avaliar se vale a pena ou se não é apenas a contratação de um serviço barato para a grande empresa;</li> <li>- Nunca executar POC de graça porque não gera compromisso e atrai muitos curiosos.</li> </ul>
Startup F	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar empresas que têm o objetivo genuíno de usar a tecnologia e gerar um <i>case</i>;</li> <li>- As melhores relações têm sido com empresas nacionais. Multinacionais são muito agressivas, praticam negociações absurdas e querem se apropriar de tecnologia nacional;</li> <li>- Mentorias em grandes empresas são pouco interessantes;</li> <li>- <i>Startups</i> geralmente estão despreparadas para lidar com grandes empresas. Precisam entender melhor de negócios e governança;</li> <li>- Necessidade de a <i>startup</i> entender e proteger mais seus interesses. Nenhum contrato com grande empresa vale a morte do próprio negócio. É preciso ter cuidado para garantir a perenidade do negócio.</li> </ul>
Startup G	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maturidade do empreendedor pode ser decisiva num relacionamento com grandes empresas, pois respeitam mais quem já tem experiência no mercado;</li> <li>- Ter pessoas no time que já tiveram experiência em grandes empresas também é um diferencial;</li> <li>- Ter na equipe pessoas que entendam de negócio;</li> <li>- É preciso que as <i>startups</i> se estruturam melhor em termos de governança e gestão;</li> <li>- Buscar sempre conversar com pessoas que já passaram pelo processo com a grande empresa. Conversar com empreendedores, mentores, aceleradoras. Não tentar desbravar sozinho. O ecossistema está mais acessível hoje.</li> </ul>
Startup H	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em certo momento já não faz mais sentido ficar participando de programas de <i>startups</i>. Os próprios agentes de inovação das grandes empresas indicam para outras empresas;</li> <li>- Sempre pesquisar muito bem com quem falar na grande empresa. Fazer uma investigação de quem são as pessoas-chave que decidem;</li> <li>- Importante a <i>startup</i> ter o mínimo de conhecimento jurídico para poder negociar bem os contratos de <i>royalties</i> e propriedade intelectual;</li> </ul>

Startups	Principais aprendizados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A inexperiência do empreendedor pode comprometer bastante a negociação; Algumas empresas são muito estressantes de lidar, embora existam aquelas que estão dispostas a ajudar e a manter uma relação ganha-ganha;</li> <li>– O aprendizado vem com a prática, no dia a dia.</li> </ul>
Startup I	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A <i>startup</i> tem que ter muito claro o que deseja com a interação;</li> <li>– A <i>startup</i> muitas vezes pode ter dificuldade de execução, frente à alta demanda da grande empresa. Se isto acontece, quebra a confiança. Portanto, é preciso estar seguro de sua capacidade de entrega e ter um time preparado para isto.</li> </ul>
Startup J	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aceleração corporativa faz mais sentido se a <i>startup</i> está em estágio inicial. Se o foco é gerar negócios, não vale muito a pena;</li> <li>– Sempre participar de POC paga, senão você fica trabalhando de graça para grande empresa. E sempre ter muito claro o que a grande empresa quer como resultado e se isto vale a pena para a <i>startup</i>. A relação tem que ser ganha-ganha porque para a <i>startup</i> parar para realizar POC tem um custo significativo;</li> <li>– Eventos e programas de inovação são bons para gerar <i>networking</i> e dar visibilidade. Muitos contatos são gerados;</li> <li>– Quando os programas de inovação são intermediados por empresas externas como ACE, Inoscience, Endeavor e Liga Ventures o processo é mais fácil, pois ajudam a alinhar as expectativas entre as partes, prazos, entregas e valores;</li> <li>– Só buscar interação com empresas que estão mais preparadas para lidar com <i>startups</i>, senão não vale a pena;</li> <li>– Não negociamos exclusividade com grande empresa;</li> <li>– Ter pessoas no time que já trabalharam em grandes empresas ajuda muito, pois já estão acostumados com os processos;</li> <li>– Algumas grandes empresas estão dispostas a desenvolver em conjunto com a <i>startup</i>;</li> <li>– Buscar a conexão direta com o departamento que sofre com a dor que a <i>startup</i> ajuda a resolver;</li> <li>– O aprendizado vem com a prática. É importante ter processos de gestão e modelagem de negócios bem definidos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os aprendizados relatados estão direta e indiretamente relacionados às demais categorias de análise estudadas. Visando estabelecer as relações entre estas variáveis, as respostas dos empreendedores foram agregadas e sintetizadas em três grandes grupos: aprendizados relacionados aos tipos de interação com grandes empresas (Quadro 13), aprendizados relacionados às oportunidades de interação (Quadro 14) e as principais dificuldades deste relacionamento (Quadro 15).

Quadro 13: Tipos de Interação x Aprendizados

**Tipos de Interação - Principais Aprendizados**

- Interações do tipo eventos não geram negócios, mas são importantes para criar relacionamentos, fazer networking;
- Programas que oferecem mentoria de executivos de grandes empresas não fazem sentido para todo tipo de startup. Em geral, são úteis quando há necessidade de uma mentoria mais técnica, mais especializada;
- Em programas de aceleração corporativa que exigem equity, analisar se existe uma boa sinergia entre a grande empresa e a startup que compense abrir mão de um percentual da empresa. Atualmente, existem também vários programas de aceleração corporativa que não exigem participação e que podem ser igualmente benéficos. Portanto, é importante fazer bem esta análise;
- Programas para desenvolvimento de POCs (provas de conceito) para dar certo, exigem um bom alinhamento prévio entre as partes, com a definição de metas, entregáveis, compromisso entre as partes, prazos etc. Empreendedores recomendam sempre realizar POCs pagas, pois isto gera comprometimento e evita curiosos;
- Programas de Inovação Aberta, muito provavelmente não irão gerar negócios, mas são úteis para validação da solução e para gerar visibilidade. Por esta razão, acabam fazendo mais sentido para empresas que ainda não possuem um produto consolidado ou que dependem de um ciclo de desenvolvimento mais longo e investimentos mais elevados, como as startups da área de saúde e biotecnologia, que também podem se beneficiar da infraestrutura e know-how técnico das grandes empresas. Para startups que já estão com produto pronto, a entrada na grande empresa via programa de inovação acaba retardando ainda mais o processo de negociação e é preferível realizar um contato direto com a grande empresa, visando venda direta;
- Antes de iniciar uma interação com grande empresa, a startup precisa ter muito claro o que busca com cada tipo de programa;
- Programas de Inovação Aberta intermediados por instituições terceiras têm sido muito bem avaliados, pois atuam como um árbitro entre as partes, ajudando no alinhamento de objetivos, cumprimento de prazos e entregas.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 14: Oportunidades x Aprendizados

Oportunidades da Interação - Principais Aprendizados
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grandes empresas têm potencial de gerar contratos grandes e de longo prazo para startups, mas é preciso levar em consideração dois aspectos principais: a capacidade de atendimento à demanda da empresa e o ponto de equilíbrio entre a customização, que muito provavelmente a grande empresa irá demandar, e a escalabilidade da startup;</li> <li>– Programas de Parceria podem ser a porta de entrada para as startups nas grandes empresas, mas diante de tanta oferta de programas de grandes empresas, é aconselhável buscar programas que possuam um objetivo e escopo muito bem definidos e com potencial para gerar negócios. Além disso, a startup, antes de iniciar um relacionamento, deve conversar previamente com outros empreendedores que já tiveram alguma forma de interação com a grande empresa, a fim de trocar impressões sobre o programa e aproveitar as oportunidades que realmente irão gerar resultados.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 15: Desafios x Aprendizados

Oportunidades da Interação - Principais Aprendizados
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negociar e vender para grandes empresas é complexo e exige adaptações a processos mais burocráticos e lentos. Startups devem estar preparadas, principalmente, para fazer um bom gerenciamento de fluxo de caixa;</li> <li>– Startups devem investir em profissionalizar seu processo de vendas, desde a pré-venda, passando pela negociação, até o atendimento pós-venda. Igualmente, devem investir em processos de governança, pois isto irá facilitar as negociações com grandes empresas;</li> <li>– Contar sempre com uma boa assessoria jurídica para evitar problemas com contratos;</li> <li>– Interações com grandes empresas é um grande desafio que muitas vezes falham por conta da falta de experiência do próprio time de empreendedores. A experiência ganha-se com a prática, mas é aconselhável que, quando possível, ter na equipe pessoas que já trabalharam em grandes empresas, saibam como funcionam e entendam bem de negócios. Em geral, nas startups, predominam-se perfis muito técnicos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As análises apresentadas não contemplam todas as respostas mencionadas pelos empreendedores, apenas aquelas com maior representatividade e mais generalistas, visto que algumas respostas eram muito particulares e por vezes diversas. Por exemplo, um dos empreendedores

mencionou o desinteresse pelo *corporate venture*, por acreditar que influencia na arbitrariedade da *startup*. No entanto, outro empreendedor que efetivamente recebeu aporte de uma grande empresa citou que isto foi muito positivo e não impactou as decisões estratégicas da *startup*.

Também houve divergência na opinião sobre a melhor forma de entrada na grande empresa, com registro de *startup* que relatou que os programas de inovação tendem a encurtar o caminho até a pessoa correta dentro da grande empresa, enquanto outras afirmaram exatamente o oposto.

## 5 CONCLUSÃO

Tendência cada vez mais forte nos últimos anos, as interações entre grandes empresas e *startups*, tem ganhado destaque como uma nova forma de realizar inovação. O movimento é recente, com inúmeras oportunidades, mas também muitos desafios. O tema é bastante novo e os estudos são ainda escassos e muito baseados em pesquisas realizadas por consultorias técnicas. O objetivo deste trabalho foi contribuir para a ampliação da discussão, analisando a ótica de *startups* brasileiras que estão interagindo com grandes empresas, buscando responder a seguinte pergunta: quais as oportunidades, desafios e riscos da interação com grandes empresas para *startups* brasileiras?

O atendimento aos objetivos propostos deu-se por meio de pesquisa exploratória, complementada por estudos de casos. Para caracterizar as principais formas de interação e identificar as oportunidades, riscos e oportunidades, foi realizada uma análise documental e revisão bibliográfica de estudos nacionais internacionais sobre o tema. A maior parte da literatura encontrada é técnica e internacional, abordando a inovação aberta sob o ponto de vista da grande empresa e colocada como uma demanda para enfrentar os desafios da inovação.

Num terceiro momento, foram apresentados alguns dos programas de conexão com *startups* realizados por organizações brasileiras e grandes empresas, a nível nacional, com o intuito de melhor caracterizar cada tipo de interação estudado. Observa-se que grande parte dos programas não se limita a uma única forma de interação e que, em geral, combinam diversas formas de interação, focados em diferentes estágios de *startups*. Além disso, nota-se também, que os programas não são necessariamente conduzidos pela própria grande empresa, existindo uma série de organizações externas e programas governamentais que têm servido como ponte entre a grande empresa e as *startups*.

Por fim, o aprofundamento da pesquisa deu-se por meio de estudos de caso visando compreender as interações com grandes empresas na ótica de *startups* brasileiras, tendo sido pesquisadas dez *startups* que compõem o *ranking* da 100 *Open Startups*. A amostra compreendeu *startups* em estágio de tração e dos mais distintos setores de atuação.

De uma maneira geral, os resultados encontrados coincidem com as análises dos relatórios internacionais e mostram que, embora o número de programas que buscam aproximar grandes empresas e *startups* esteja aumentando significativamente, muito ainda precisa ser melhorado para que a efetividade supere o amadorismo que é ainda encontrado em grande parte destes programas.

As principais dificuldades encontradas internacionalmente também são os entraves enfrentados pelas *startups* analisadas: ausência de estratégia, alinhamento, convencimento e comprometimento interno, dificuldade da grande empresa em lidar com inovação disruptiva e com inovações que são geradas fora da empresa, burocracia nos processos, conflito de interesses e assimetria de poderes, entre outros.

Os resultados sugerem que apesar das grandes empresas estarem criando seus programas de inovação, não estão se preparando internamente para adaptar seus processos para a realidade das *startups*. A percepção dos empreendedores é que muitas empresas estão apenas seguindo uma onda do mercado, para fazer *marketing* ou pelo simples receio de ficarem para trás. A falta de efetividade dos programas e posicionamentos unilaterais, sem relações ganha-ganha têm gerado certa frustração nas *startups*.

Sabe-se que mudar cultura e processos muito estruturados e consolidados é algo que leva tempo e requer romper barreiras difíceis de alterar nas grandes empresas. Além disso, entende-se que para que mais ganhos nestas interações sejam aferidos, os aprendizados e avanços precisam ser mútuos, assim como as *startups* também precisam se preparar melhor no intuito de poderem alcançar mais resultados. Neste sentido, espera-se que os aprendizados destes empreendedores mais experientes e que já vivenciaram várias formas de interações com grandes empresas sejam um ativo importante, tanto para ajudar *startups* iniciantes que estão começando a interagir com grandes empresas, como para servir de reflexão para grandes empresas e programas de conexão melhorarem seus processos.

Sugere-se, como trabalhos futuros, uma ampliação da amostra de *startups* pesquisadas, a fim de que a geração de dados quantitativos viabilize uma maior generalização e compreensão da realidade brasileira na interação entre *startups* e grandes empresas.

## REFERÊNCIAS

100 OPEN STARTUPS. **Como grandes empresas e startups se relacionam**. 2017. São Paulo: 100 Open Startups, 2017.

\_\_\_\_\_. Ranking 100 Open Startups. 2019. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/site/ranking.html>>. Acesso em: 15 out. 2019.

ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Startup Indústria: Estudo de Experiências Nacionais e Internacionais de Fomento à Inovação Aberta**. Brasília: Abdi, 2018. Disponível em: <[http://inteligencia.abdi.com.br/wp-content/uploads/2017/08/2018-08-27\\_ABDI\\_relatorio\\_4-2\\_estudo-de-experiencias-nacionais-e-internacionais-de-fomento-a-inovacao-aberta\\_WEB.pdf](http://inteligencia.abdi.com.br/wp-content/uploads/2017/08/2018-08-27_ABDI_relatorio_4-2_estudo-de-experiencias-nacionais-e-internacionais-de-fomento-a-inovacao-aberta_WEB.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2019.

\_\_\_\_\_. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Conecta Startup Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://conectastartupbrasil.org.br/>>. Acesso em: 10 out. 2019.

ACCENTURE. **Harnessing the power of entrepreneurs to Open Innovation**. Accenture. 2015. Disponível em: <[https://www.accenture.com/t20151005T162506\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf](https://www.accenture.com/t20151005T162506__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2018.

ADL. Arthur D. Little. **The age of collaboration**. Match-Maker Ventures e Telecom Council of Silicon Valley. 2016. Disponível em: <[http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL\\_MatchMaker\\_The\\_Age\\_of\\_Collaboration.pdf](http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_MatchMaker_The_Age_of_Collaboration.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2018.

ALGAR. **Algar Ventures Open**. 2019. Disponível em: <http://www.algarventures.com.br/> >. Acesso em: 20 dez. 2019.

BANNERJEE, S.; BIELLI, S.; HALEY, C. **Scaling Together: Overcoming barriers in corporate-startups collaboration**. Nesta. 2016. Disponível em: <<https://www.nesta.org.uk/report/scaling-together-overcoming-barriers-in-corporate-startup-collaborations/>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

BLANK, S. **Why Companies are Not Startups**. 2014. Disponível em: <<https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

\_\_\_\_\_.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. Pescadero, CA: K&S Ranch. Inc. Publishers, 2012.



BMGUPTECH. **BMGUptech**. [2019]. Disponível em: <<http://bmguptech.com.br/>>. Acesso em: 30 out. 2019.

BONZOM, A.; NETESSINE, S. **500 Corporations**: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution? 500 Startups & INSEAD. 2016.

BRASKEM LABS. **Braskem Labs**. 2019. Disponível em: <<http://www.braskemlabs.com//>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

CAMPUS PARTY. **Campus Party no Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://brasil.campus-party.org/>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation**: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Boston, 2003.

\_\_\_\_\_; BRUNSWICKER, S. **Managing Open Innovation in Large Firms**: Survey Report: Executive Survey on Open Innovation 2013. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2013.

\_\_\_\_\_; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open Innovation**: Researching a New Paradigm. Oxford University Press, Oxford, 2006.

EDP STARTER. Starter Acceleration Program. [2019]. Disponível em: <<https://www.edpstarter.com/acceleration>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

ENDEAVOR. **Mil cabeças pensam melhor que uma**: saiba tudo sobre crowdsourcing. 2020. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/crowdsourcing/>>. Acesso em: 01 fev. 2020.

GOOGLE. **Google for Startups**. 2019. Disponível em: <<https://startup.google.com/intl/pt-BR/>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

HOGENHUIS, B.; HENDE, E.; HULTINK, E. J. **When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures?** Research-technology Management, pages 39-47, 2016.

INOVATIVA BRASIL. **InovAtiva Conecta** – Conexão Empresa + Startups? 2019. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/inovativaconecta/>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

KOHLER, T. **Corporate Accelerators**: Building bridges between corporations and startups. Business Horizon, Honolulu, v. 1, n. 59, p.347-357, 2016.

KPMG. **On the Road to Corporate-Startup Collaboration**. New Horizons, 2015. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/On-the-road-to-corporate-startup-collaboration-16-12-2015.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2017.

MOCKER, V; BIELLI, S; HALEY, C. **Winning together winning**: A guide to successful corporate–startup collaborations. London: Nesta, 2015. Disponível em:

<<https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/43-nesta-winning-together-guidestartupcollab.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2018.

NIRAZAWA, A. N.; et al. **Inovação nas Organizações**. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2015.

OPENAXEL. **White Paper on the connection between startups and industry**. OpenAxel. Abril 4, 2016. Disponível em: <<http://ivsz.hu/wp-content/uploads/2016/06/openaxel-feher-konyv-teljes-verzio.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2019.

PORTAL DA INDÚSTRIA. CNI-SESI-SENAI-IEL. **Editais de Inovação para a Indústria**. 2019. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/canais/editais-de-inovacao-para-industria/>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo. Lua de Papel, 2012.

SCHÄTTGEN, N.; MUR, S. **The age of collaboration**. Viena: Arthur D. Little, 2016. Disponível em: <[http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL\\_MatchMaker\\_The\\_Age\\_of\\_Collaboration.pdf](http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_MatchMaker_The_Age_of_Collaboration.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2018.

SCHERER, F; CARLOMAGNO, M. **Gestão da Inovação na Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Programa Nexos**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/programa-nexos,a520f6c19850c610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 out. 2019.

SONG, M.; et al. Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. **J Prod Innov Manag**, [s. L.], v. 1, n. 25, p.7-27, jun. 2007.

SUDATI, E. **Analysis of the Strategic Interaction among Established Corporations and Startups in Italy**. 2016. 60 f. Dissertação (Master of Science in Management Engineering) – Politecnico Milano 1863, Milão, Itália.

THIEME, K. **The strategic use of corporate-startup engagement**. Dissertação (Master of Management of Technology) – Delft University of Technology, Holanda, 2017.

USMAN, M.; VANHAVERBEKE, W. **How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies**. *European Journal of Innovation Management*, [s. L.], v. 20, n. 1, p.171-186, jan. 2017.

VARRICHIO, P. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. RACEF – **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 148-161, 2016.

VETORAG. **Vetor Ag**. 2019. Disponível em: <<http://vetorag.com.br/>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.

WILDCAT VENTURE PARTNERS (Org.). **From Category to Growth**: How to Nail Your Go-To-Market Moment. 2019. Disponível em: <<https://medium.com/wildcat-venture-partners/from-category-to-growth-how-to-nail-your-go-to-market-moment-eb206f7c21dc>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Collaboration between Start-ups and Corporates**: A Practical Guide for Mutual Understanding. Geneva: World Economic Forum, 2018.

YOUNIS, Z; DESAI, A; SIGAL, M. **Unlocking Innovation Through Startup Engagement**. [s. L.]: 500 Startups, 2018.