



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS FLORIANÓPOLIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

Thaís de Carvalho Larcher Pinto

Corporate Challenge Canvas: ferramenta visual para desafios de *open innovation*
entre grandes empresas e *startups*

Florianópolis
2022

Thaís de Carvalho Larcher Pinto

Corporate Challenge Canvas: ferramenta visual para desafios de *open innovation*
entre grandes empresas e *startups*

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação no Ponto Focal da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Orientador: Prof^a. Andréa Maristela Bauer Tamanine, Dra.

Florianópolis

2022

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

Pinto, Thaís de Carvalho Larcher

Corporate Challenge Canvas : ferramenta visual para desafios de open innovation entre grandes empresas e startups / Thaís de Carvalho Larcher Pinto ; orientador, Andréa Maristela Bauer Tamanine, 2022.

118 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, 2022.

Inclui referências.

1. Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação. 2. Open innovation. 3. Corporate Startup Engagement . 4. Ferramentas visuais. I. Maristela Bauer Tamanine, Andréa . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação. III. Título.

Thaís de Carvalho Larcher Pinto
**Corporate Challenge Canvas: ferramenta visual para desafios de open
innovation entre grandes empresas e startups**

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

Prof. Sônia Marise Salles Carvalho, Dr.
Universidade de Brasília

Márcio Roberto Machado da Silva, Dr.
Universidade Federal do Rio Grande

Prof^a. Andréa Maristela Bauer Tamanine, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

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 Inovação.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de
Tecnologia para a Inovação PROFNIT – Ponto Focal UFSC

Prof^a. Andréa Maristela Bauer Tamanine, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2022

Este trabalho é dedicado à minha madrinha, Maria Regina (Dindinha).

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação PROFNIT, pela oportunidade de realizar a pesquisa e ampliar meu conhecimento.

À professora Andréa, pela orientação e apoio durante toda a pesquisa.

Aos professores, colaboradores e colegas do Profnit, que estiveram presentes durante toda a caminhada.

À empresa Whirlpool que apoiou a minha participação neste programa de mestrado. Em especial, à minha gestora Debora que foi compreensiva em muitas ocasiões.

Aos amigos que estiveram presentes durante toda a jornada e ajudaram de diversas formas. Em especial aos amigos Marcelo, Breno e Mariá que colaboraram e incentivaram em incontáveis momentos.

E, principalmente, à minha família pelo estímulo, auxílio e carinho.

Por fim, a todos aqueles que de alguma forma estiveram presentes, muito obrigada!

RESUMO

O relacionamento entre grandes empresas e *startups* ganhou termo próprio - *Corporate Startup Engagement* (CSE), e é utilizado cada vez mais como estratégia corporativa em *open innovation*. No intuito de contribuir para que o engajamento entre grandes empresas e *startups* seja mais assertivo e colaborativo, o trabalho de pesquisa teve como objetivo o desenvolvimento de uma ferramenta visual para a sistematização de desafios corporativos em interações de baixa maturidade (contratação como fornecedor, eventos, provas de conceito etc.). Acredita-se que a sistematização das principais informações que devem estar disponíveis num desafio corporativo, tanto para compartilhá-lo com o ambiente externo – *startup*, programas, editais etc. – como no ambiente interno, são importantes para a melhoria do CSE. Para desenvolver a ferramenta, a etapa de revisão da literatura tratou sobre *open innovation*, tipos de engajamento, barreiras, riscos e benefícios dessas interações, além da análise de ferramentas visuais no contexto de inovação. Também, foi aplicado um formulário semiestruturado para coletar dados de grandes empresas, *startups* e *hubs*/programas nacionais, cujos resultados mostraram que metodologias e ferramentas de design e inovação são muito utilizadas no ambiente corporativo. Ainda, utilizou-se a metodologia do Duplo Diamante, com a aplicação de métodos e ferramentas pertinentes, para elaborar o produto resultante desse trabalho, o *Corporate Challenge Canvas*. A ferramenta foi testada em um *workshop* e concluiu-se que foi efetiva para a sistematização das principais informações que identificaram-se como essenciais para construção de um desafio corporativo, descrevendo o problema, permitindo a colaboração entre times e, principalmente, favorecendo a comunicação entre diferentes *stakeholders*. Concluiu-se que abordagens que possibilitem o levantamento e o registro sistematizado de desafios corporativos, utilizando ferramentas visuais, podem colaborar para ampliar as taxas de sucesso de *open innovation* entre grandes empresas e *startups* e que a sistematização do problema são fundamentais para a CSE, assim como a outros tipos de relacionamento que demandem este conhecimento para serem bem sucedidos.

Palavras-chave: *Open innovation*. Grandes empresas. *Startups*. Canvas. Desafio.

ABSTRACT

The relationship between large companies and startups has gained its own term - Corporate Startup Engagement (CSE), and is increasingly used as a corporate strategy in open innovation. In order to contribute to making the engagement between large companies and startups more assertive and collaborative, the research work aimed to develop a visual tool for the systematization of corporate challenges in low-maturity interactions (contracting as a supplier, events, proofs of concept, etc.). It is believed that the systematization of the main information that must be available in a corporate challenge, both to share it with the external environment – startup, programs, public notices, etc. – as in the internal environment, are important for the improvement of the CSE. To develop the tool, the literature review stage dealt with open innovation, types of engagement, barriers, risks and benefits of these interactions, in addition to the analysis of visual tools in the context of innovation. Also, a semi-structured form was applied to collect data from large companies, startups and national hubs/programs, whose results showed that design and innovation methodologies and tools are widely used in the corporate environment. Also, the methodology of the Double Diamond was used, with the application of relevant methods and tools, to elaborate the resulting product of this work, the Corporate Challenge Canvas. The tool was tested in a workshop and it was concluded that it was effective for the systematization of the main information that was identified as essential for the construction of a corporate challenge, describing the problem, allowing collaboration between teams and, mainly, favoring communication between different stakeholders. It was concluded that approaches that allow the systematic survey and recording of corporate challenges, using visual tools, can collaborate to increase the success rates of open innovation among large companies and startups and that the systematization of the problem is fundamental for CSE, as well as as well as other types of relationships that demand this knowledge to be successful.

Keywords: Open innovation. Large companies. Startups. Canvas. Challenge.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três horizontes	21
Figura 2 - Funil de inovação fechada e aberta	25
Figura 3 - Práticas de <i>open innovation</i>	28
Figura 4 - Barreiras na interação entre grandes empresas e <i>startups</i>	41
Figura 5 - Fases de relacionamento, objetivos e barreiras para a colaboração	42
Figura 6 – Fluxograma de seleção da literatura	53
Figura 7 - Duplo Diamante	59
Figura 8 - Nuvem de palavras das principais metodologias e ferramentas citadas	69
Figura 9 - Personas	75
Figura 10 - Jornada de relacionamento entre corporates e <i>startups</i> para desenvolver/ solucionar desafios corporativos	76
Figura 11 - Matriz de valor das ferramentas visuais analisadas	79
Figura 12 - Matriz de valor das 5 ferramentas visuais selecionadas	80
Figura 13 - Nova matriz de valor	82
Figura 14 - Brainstorming do conceito	85
Figura 15 - Disposição dos campos e sugestão de preenchimento	86
Figura 16 - 1º versão da ferramenta	88
Figura 17 - Imagens do workshop	89
Figura 18 - Versão final da ferramenta	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de atuação com <i>open innovation</i>	62
Gráfico 2 - Participação em iniciativas de <i>open innovation</i>	63
Gráfico 3 - Principais tipos de interações realizadas	64
Gráfico 4 - Principais benefícios das interações com <i>startups</i> para a grande empresa	64
Gráfico 5 - Principais barreiras das interações com <i>startups</i> para a grande empresa	65
Gráfico 6 - Principais desafios das grandes empresas endereçados junto às <i>startups</i>	66
Gráfico 7 - Responsável nas grandes empresas pelas interações com <i>startups</i>	67
Gráfico 8 - Como são levantadas, desenhadas e apresentadas as informações dos desafios nas grandes empresas	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da inovação fechada x inovação aberta	25
Quadro 2 - Principais tipos de engajamentos	34
Quadro 3 - Motivadores e objetivos de inovar com <i>startups</i>	37
Quadro 4 - Fontes de inovação mais eficazes para diferentes tipos de inovação	38
Quadro 5 - Benefícios da colaboração entre grandes empresas e <i>startups</i>	40
Quadro 6 - Ferramentas visuais para o processo de inovação	46
Quadro 7 - Análise das ferramentas visuais	49
Quadro 8 - Perfil da amostra de pesquisa	55
Quadro 9 - Perguntas do formulário	56
Quadro 10 - Perfil do pré-teste	58
Quadro 11 - Principais insights da pergunta aberta	70
Quadro 12 - Pesquisa exploratória	73
Quadro 13 - Quadro de afinidades dos campos das ferramentas visuais analisadas	78
Quadro 14 - Ferramenta 4 ações	81
Quadro 15 - Critérios norteadores	83
Quadro 16 - Ações, grupos, campos e descrições da ferramenta	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
CI	<i>Closed Innovation</i>
COVID-19	<i>Corona Virus Disease 19</i>
CSE	<i>Corporate Startup Engagement</i>
CVC	<i>Corporate Venture Capital</i>
MVP	<i>Minimum viable product</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
H1	Horizonte Um
H2	Horizonte Dois
H3	Horizonte Três
ICTs	Instituições de Ciência e Tecnologia
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OI	<i>Open Innovation</i>
PI	Propriedade Intelectual
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PoC	<i>Proof of concept</i>
ROI	Retorno sobre o investimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	19
1.1.1 Objetivo geral	19
1.1.2 Objetivos específicos	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 INOVAÇÃO EM GRANDES EMPRESAS	20
2.2 OPEN INNOVATION	24
2.2.1 Corporate Startup Engagement (CSE)	29
2.2.1.1 Diferenças entre grandes empresas e startups	31
2.2.1.2 Tipos de engajamento e seus objetivos	33
2.2.1.3 Benefícios, barreiras e riscos	39
2.3 FERRAMENTAS VISUAIS	44
3 METODOLOGIA	52
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	54
3.2 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	55
3.3 METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA VISUAL	58
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	61
4.1 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO FORMULÁRIO	61
4.2 DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA VISUAL	73
4.2.1 Etapa “Descobrir”	73
4.2.2 Etapa “Definir”	80
4.2.3 Etapa “Desenvolver”	83
4.2.4 Etapa “Entregar”	89
5 CONCLUSÕES	93
REFERÊNCIAS	96
GLOSSÁRIO	103
APÊNDICE A – Formulário de feedback da ferramenta	105
APÊNDICE B – Documento digital - Corporate Challenge Canvas	106
ANEXO A – Business Model Canvas	109
ANEXO B – Canvas de Inovação	110
ANEXO C – Innovation Challenge Design Canvas	111

ANEXO D – Framework de aprendizagem de pilotos	112
ANEXO E – Challenge Canvas	113
ANEXO F – Canvas para planejamento de prova de conceito	114
ANEXO G – MVP Experiment Canvas	115
ANEXO H – Problem Sizing	116
ANEXO I – Scoping canvas	117
ANEXO J – Corporate-Startup Partnership	118

1 INTRODUÇÃO

A inovação e o empreendedorismo são pontos-chave para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico e reduzir a diferença de riqueza entre os países emergentes. Em um mundo cada vez mais impactado por mudanças tecnológicas, adaptar-se com agilidade ao presente e preparar-se para a incerteza do futuro tornou-se essencial, tanto para garantir a competitividade como para manter a sobrevivência do negócio (HAGEL, 2016). Isso está refletido no ranking da Fortune 500 Company, que ilustra as mudanças ao longo de décadas: apenas 52 empresas mantiveram-se na lista desde 1955 (FORTUNE, 2020). Atualmente, não apenas se pode presenciar uma alteração no perfil das grandes empresas a partir da maior relevância que as de tecnologia assumiram frente às empresas de bens de capital, como é cada vez menor o tempo que estas levam para escalar e alcançar um maior valor de mercado (FORTUNE, 2020).

A Era da Informação implica na necessidade de transformação digital pelas corporações, para acompanhar as mudanças que ocorrem cada vez mais rapidamente e em ciclos mais curtos (THOMPSON; BONNET; YE, 2018). A pandemia *Corona Virus Disease 19* (COVID-19) acelerou esse processo e também deixou clara a defasagem tecnológica de muitas empresas. Não se discute mais a necessidade de inovar, porém não está explícito o melhor caminho para se obter sucesso com os esforços e investimentos em inovação, especialmente além da inovação incremental. O mundo observa a inovação radical e/ou disruptiva alterar as regras do jogo e levar grandes *players* que dominaram, e ainda dominam o mercado, a perderem espaço em seus segmentos para novos entrantes, muitas vezes *startups* (CHRISTENSEN, 1997) – empresas em fases iniciais projetadas para oferecer um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza (RIES, 2012).

Nos últimos anos, a busca por novas formas de potencializar a inovação se tornou ainda mais intensa. A inovação fechada – *closed innovation* (CI) –, realizada dentro das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das empresas, gera bons resultados, especialmente em inovações incrementais e sustentáveis (BAUMOL, 2005). Porém, as empresas estão buscando novas maneiras de inovar, e a inovação aberta (OI) – *open innovation* – é um meio para impulsionar esse processo, pois conecta parceiros externos, como Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs), *habitats* de inovação, *startups*, incubadoras, aceleradoras, entre outros.

Porém, a OI não deve ser encarada como a única estratégia para gerar inovação. Deve-se estabelecer uma ponte entre recursos internos e externos da organização para que a inovação ocorra com sucesso, usando essa combinação como um forte ativo (LINDEGAARD, 2011).

A conexão entre grandes empresas e diferentes atores do ecossistema de inovação não é recente, mas nas últimas décadas intensificou-se a experimentação de novos tipos de relacionamentos (CHESBROUGH, 2003). "Nessa nova organização do mercado, as *startups* cumprem o papel como atores mais ágeis para validar inovação em um ritmo mais rápido e enxuto exigido pelo mercado" (100 OPEN STARTUPS, 2021, p.3). Instituições tais como a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), principal representante do empreendedorismo inovador em Santa Catarina, lançaram programas de OI que visam conectar desafios de grandes empresas com *startups* em diversos estágios de maturidade, e, assim, criar novas oportunidades.

Para a grande empresa, os benefícios estão em novas formas de solucionar problemas e/ou testar oportunidades rapidamente e com menor risco, maior retorno financeiro, acesso a talentos, exposição da marca no ecossistema de inovação e fortalecimento da cultura da inovação. Os principais ganhos para as *startups* se concentram na conexão com grandes empresas que trazem consigo o *know-how* de mercado com diversos recursos e conhecimentos, a exemplo do acesso a financiamento, a possibilidade de ganhar escala nos canais de vendas, a exposição da *startup* atrelada a uma marca reconhecida, além de atrair clientes de peso (ACCENTURE, 2015; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; SCHÄTTGEN, 2016; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016; OPENAXEL, 2016).

Segundo o projeto OpenAxel¹ (2016), embora essa conexão seja promissora e tenha ganhado popularidade, na prática as interações não são tão simples e podem gerar resultados insatisfatórios. Nesse contexto, Bannerjee, Bielli e Haley (2016) identificam diversas barreiras internas e externas que dificultam o relacionamento. No estudo realizado por Schättgen (2016), metade das *startups* entrevistadas relataram a falta de metodologia para as interações como um dos principais motivos para o fracasso no relacionamento. Como qualquer tipo de atividade pouco explorada, muitas empresas iniciam com conexões de baixa maturidade, que geram menos entraves burocráticos, como as mentorias, os eventos e/ou contratação como

¹ Projeto financiado pela UE (2013-2016) para a criação de mapa interativo que fornece dados sobre os serviços de aceleração oferecidos na Europa, como treinamento, mentoria, financiamento, tecnologia, bem como informações sobre startups e as principais empresas digitais (EUROPEAN COMMISSION, 2015).

fornecedor para ganhar exposição no ecossistema de inovação, acompanhar tendências ou resolver desafios operacionais específicos e, depois, exercitam novas práticas como cocriação, *go to market*, programas de aceleração ou níveis mais avançados, como investimento e aquisição (MIND THE BRIDGE, 2019).

Segundo a 100 Open Startups (2021), as empresas listadas no Ranking 100 Open Corps² mantêm parcerias com diversos agentes do ecossistema de inovação, ou seja, as grandes empresas têm dado os primeiros passos em OI em conjunto com organizações como *hubs* de inovação, aceleradoras, consultorias, órgãos públicos e outros. De acordo com a pesquisa realizada com grandes empresas brasileiras pela Consultoria ACE (2020, p.39), “quase todas as empresas que faturam acima de 1 bilhão estão trabalhando com *startups*. 44% delas tem um departamento interno responsável pela busca de *startups*, enquanto 30% afirmaram ter ajuda de consultorias”.

Mesmo as empresas que possuem esse perfil, nem sempre utilizam e desenvolvem metodologias para executar a gestão da inovação. Essa carência de metodologias pode dificultar a captação de desafios corporativos, a colaboração dos times, a gestão de parcerias e de melhores práticas para se relacionar com *startups*, colocando em evidência a necessidade de novas abordagens. As empresas têm feito isso principalmente utilizando e adaptando metodologias e ferramentas de consultorias especializadas com o propósito de facilitar o processo. Porém, os resultados ainda não são satisfatórios, pois, segundo a 500 Startups, apenas 10% dos pilotos executados em média se transformam em negócios (BONZOM, A.; NETESSINE, 2016). A baixa taxa de sucesso se deve ao desajuste entre os objetivos da iniciativa, a falta de preparação de áreas de apoio, a concepção e à execução desalinhada do piloto. Para alterar essa realidade, as empresas precisam definir quais resultados estão buscando ao se relacionar com *startups* (CARLOMAGNO, 2021).

Tendo em conta o exposto, o presente estudo objetiva responder à seguinte pergunta: como ampliar o sucesso dos relacionamentos em iniciativas de baixa maturidade entre *corporates* e *startups*? A principal hipótese aqui considerada é a de melhorar a definição dos desafios corporativos. Definir o problema, os *stakeholders* e seus principais aspectos faz com que os desafios sejam endereçados de forma mais efetiva com os *stakeholders* externos e, também, internos. Nas iniciativas lideradas por programas, tem-se utilizado metodologias

² Principal ranking de empresas brasileiras com práticas de *open innovation* com *startups*.

com ferramentas visuais para guiar o processo de captação de desafios, lançá-los no ecossistema, selecionar o parceiro e acompanhar a validação da solução.

Dadas as considerações sobre o contexto de OI e no intuito de contribuir para que o relacionamento entre grandes empresas e *startups* seja mais efetivo, este trabalho centrará sua abordagem no desenvolvimento de uma ferramenta visual para o estágio inicial do relacionamento, entendido como a definição do desafio corporativo sob o viés de um problema, em interações iniciantes e de baixa maturidade (*startup* como fornecedor, provas de conceito, piloto etc).

De acordo com Varrichio (2016) e Thieme (2017), é extensa a literatura que discute a OI e, também, há um número crescente de estudos que tratam do *corporate venture capital* (CVC) e a aquisição de *startups* por grandes empresas. Porém, são poucos os estudos que discutem outros modelos de interação entre grandes empresas e *startups*, justamente os modelos de menor nível de maturidade e que mais têm acontecido no Brasil, segundo o Ranking 100 Open Startups (2020).

Os estudos de *open innovation* sob o ponto de vista da grande empresa são, em grande parte, executados por consultorias externas devido à sua especialidade e agilidade. O tema também tem sido pouco explorado no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT (CAMPREGHER, 2018; MACIEL, 2020), à exceção do trabalho desenvolvido por Maciel (2020), que abordou, sob o foco das *startups*, a interação destas com grandes empresas. Entretanto, o estudo de Maciel (2020) deixou abertas diversas questões a serem exploradas e algumas serão retomadas no presente trabalho. Espera-se com isso contribuir para melhorar a qualidade e efetividade das interações entre as organizações e, principalmente, discutir os resultados sob a perspectiva da grande empresa.

Acredita-se, assim, na utilidade e eficiência de abordagens que possibilitem o levantamento, a definição e a sistematização do desafio nas fases iniciais de interação das grandes empresas com *startups* com a utilização de ferramentas visuais. Com efeito, as ferramentas visuais podem colaborar com as grandes empresas na construção de suas estratégias, na definição de seus desafios, no melhor entendimento de suas capacidades tecnológicas, humanas e financeiras e, finalmente, evidenciar novas oportunidades de negócios com *startups*. Além disso, podem facilitar a colaboração interna, a mensuração e o

acompanhamento dos processos e dos resultados. A ferramenta a ser desenvolvida não tem como objetivo limitar as interações, mas sim facilitá-las com a organização das principais informações que devem estar disponíveis num desafio corporativo, tanto para compartilhá-las com o ambiente externo – *startup*, programa de OI, editais etc. – como, no ambiente interno, o convencimento de alta liderança, o entendimento pelas áreas envolvidas e os indicadores atrelados à estratégia da empresa. Defende-se que se o problema não for claramente levantado e não se definir o desafio que se quer resolver, os times podem até se entusiasmar pelas tecnologias e soluções que as *startups* oferecem, mas continuarão perpetuando baixas taxas de sucesso nessa interação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver uma ferramenta visual para sistematizar desafios de inovação de grandes empresas em iniciativas de *open innovation* com *startups*.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os principais tipos de interação entre grandes empresas e *startups*;
- b) identificar os principais benefícios, barreiras e riscos para o sucesso das interações entre grandes empresas e *startups*;
- c) mapear ferramentas visuais disponíveis para o uso em contexto de inovação;
- d) elaborar um documento digital (PDF) com as instruções de uso da ferramenta visual.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentado o estudo bibliográfico realizado a fim de explicitar os fundamentos conceituais e técnicos que subsidiarão a discussão e os resultados deste trabalho de pesquisa. Os métodos utilizados e as ferramentas de busca do material bibliográfico nos bancos de dados estão explicitados no capítulo 3. O principal intuito é possibilitar a melhor compreensão possível de estudos realizados sobre os relacionamentos entre grandes empresas e *startups* em iniciativas de OI, tais como, inovação em grandes empresas, o conceito de *open innovation* e as interações entre grandes empresas e *startups*, além dos principais benefícios, riscos, barreiras e ferramentas para o sucesso dessas interações.

2.1 INOVAÇÃO EM GRANDES EMPRESAS

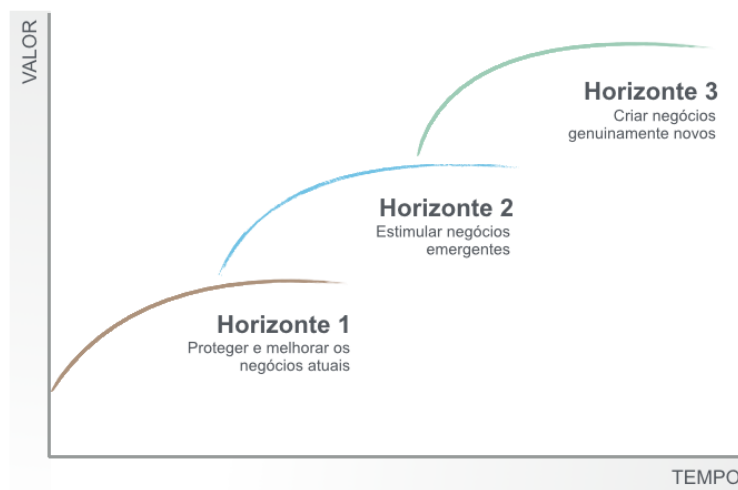
A inovação tem sido tema discutido desde o início do século XX, tomada como objeto de estudo da teoria de desenvolvimento econômico elaborada pelo economista Joseph Schumpeter (1988). Schumpeter (1988, p.108) defende que: “uma inovação, no sentido econômico, somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”.

Segundo Christensen (2019), ainda do ponto de vista do desenvolvimento econômico, a inovação pode ser a que cria mercado, a que gera sustentação ou eficiência. Esse é o principal conceito utilizado como referência para este trabalho, dada a sua maior precisão face ao generalismo prevalecente na literatura anterior. O autor explica que a inovação cria mercados até então inexistentes ou não acessíveis, simplifica e/ou diminui os custos de um produto/serviço. Já as inovações sustentáveis cria melhorias nas soluções existentes no mercado para clientes já atendidos. São responsáveis por manterem as empresas competitivas, porém, produzindo impacto muito menor que o tipo anterior. As inovações de eficiência permitem que as empresas façam mais com menos recursos, a partir do aperfeiçoamento de processos que atingem o consumidor no preço, tempo ou quantidade disponível. Portanto, as inovações de eficiência são cruciais para as empresas permanecerem viáveis e lucrativas.

Compreender a tipologia da inovação, abordagens e aplicabilidade dos tipos de inovação é fundamental para identificar seus impactos gerados nos negócios a fim de que os mesmos mantenham sua competitividade a curto e longo prazo. Para isso, é necessário gerenciar estrategicamente a inovação e balancear o seu portfólio, distribuindo recursos em três horizontes (conforme Figura 1) para explorar o negócio atual e, ao mesmo tempo, as futuras oportunidades (THOMPSON; BONNET; YE, 2018).

“A estrutura dos três horizontes – apresentada em *The Alchemy of Growth*³ – fornece uma estrutura para as empresas avaliarem as oportunidades potenciais de crescimento sem negligenciar o desempenho no presente” (COLEY, 2009, p.1, tradução nossa). Enquanto o horizonte um (H1) mantém e melhora o *core business*, o horizonte dois (H2) garante esforços adjacentes, ou seja, oportunidades complementares a partir dos conhecimentos e recursos já existentes. O horizonte três (H3) testa experimentos em mercados/tecnologias ainda inexplorados, mas que podem proporcionar um crescimento lucrativo no futuro e maior valor, garantindo a relevância da empresa a longo prazo (COLEY, 2009).

Figura 1 - Três horizontes



Fonte: Coley (2009).

Na Figura 1, o eixo “tempo” está conectado ao ciclo de movimento das empresas, para onde estas devem se mover ao longo do tempo, do horizonte dois para o horizonte um, ou do horizonte três para o horizonte dois. Ou seja, transformar os futuros negócios (H2 e H3)

³ Mehrdad Baghai, Stephen Coley, and David White, *The Alchemy of Growth*, New York: Perseus Publishing, 1999.

no *core* atual (H1). O eixo “valor” representa o crescimento em valor que as empresas podem alcançar ao gerenciar e apostar nos três horizontes simultaneamente (COLEY, 2009). Segundo O'Reilly e Tushman (2004), as empresas que exploram inovações para o presente e futuro são chamadas de organizações ambidestras. Executam inovações incrementais para operar de forma mais eficiente o seu modelo de negócio no H1, ao mesmo tempo em que colocam esforços nos demais horizontes, tendo uma visão sobre os diversos tipos de negócio com seus resultados em diferentes momentos.

Christensen (2019) ainda traz outro importante conceito: a inovação disruptiva, que foi introduzido em 1995 e descreve um processo pelo qual uma empresa menor com menos recursos – geralmente *startup* – é capaz de desafiar com êxito negócios estabelecidos. Enquanto grandes empresas se concentram na melhoria de produtos e serviços para clientes já atendidos (inovação de sustentação e eficiência), as pequenas empresas inovadoras miram produtos/serviços em nichos de mercados não atendidos ou segmentos negligenciados, frequentemente oferecendo preço mais baixo com qualidade inferior (inovação que cria mercado). As grandes empresas, perseguindo maior rentabilidade em segmentos que já dominam, tendem a não observar e responder a esses entrantes. Enquanto isso, as *startups* aumentam o desempenho de seus produtos/serviços até o ponto em que clientes da grande empresa adotam a sua solução, neste momento em que ocorre a disrupção (CHRISTENSEN, 2015).

Nas grandes empresas, as atividades inovadoras são planejadas para alcançar o retorno sobre o investimento (ROI) e reduzir os riscos. A abordagem tende a ser conservadora, buscando resultados cuja aplicabilidade é clara e os mercados são relativamente de baixo risco. As grandes empresas são muito eficientes em realizar inovação incremental e a gestão eficiente de seus processos, mantendo o *core business* rodando com a base de clientes atuais. Simultaneamente, têm dificuldade em desenvolver inovações radicais e, mais ainda, inovações disruptivas (BAUMOL, 2005), mesmo sendo essas as inovações que criam novos mercados e, conseqüentemente, proporcionam maior lucro a longo prazo. De acordo com Bannerjee, Bielli e Haley (2016), as inovações incrementais representam de 85% a 90% das inovações de uma empresa, abrangendo processos, produtos e serviços.

Ao mesmo tempo em que as grandes empresas reconhecem a necessidade de inovar para se manterem competitivas, a inovação é capaz de colocar em risco o modelo de negócio

vigente, que garante o caixa da empresa hoje. Thieme (2017) aponta diversos motivos responsáveis pela inércia na exploração da inovação radical pelas corporações: percepção distorcida da realidade, foco na inovação incremental, estruturas organizacionais burocráticas, falta de agilidade para alocar recursos em oportunidades, medo de canibalização das vendas atuais, competição pelos recursos escassos, falta de cultura empreendedora e aversão ao risco.

Apesar de todas as dificuldades indicadas, a inovação tem acontecido nas empresas de forma cada vez mais ágil, mas não com poucos esforços. Se décadas atrás a inovação estava concentrada numa estrutura robusta de laboratórios de P&D que deu uma vantagem competitiva às empresas, atualmente, outras estratégias e tecnologias ampliam essas possibilidades em ciclos mais rápidos e com custo reduzido (THOMPSON; BONNET; YE, 2018). Porém, de acordo com Bloom (2017), as ideias estão ficando cada vez mais difíceis de serem encontradas e observou-se uma queda na produtividade das pesquisas, apesar do aumento em gastos de P&D. Isto é, são exigidas mais ideias no topo do funil para gerar o mesmo rendimento de anos atrás. E por que P&D não têm mantido os resultados? A questão pode ser respondida em relação a como grandes empresas geram ideias e as colocam no mercado. Antigamente, o modelo de inovação era fechado, as empresas desenvolviam e controlavam todo o processo até a sua comercialização. Esse modelo era considerado referência, porém essa abordagem faz com que as empresas percam oportunidades para desenvolverem boas ideias que estão fora do seu *core business* e/ou que necessitam de recursos externos para chegar ao mercado (CHESBROUGH, 2003).

Por fim, diante de todas as barreiras para implementar a inovação corporativa como um processo perene, é necessário identificar outras formas para entregar valor, muito além do uso de recursos próprios, através de parceiros que promovam uma colaboração para o desenvolvimento de oportunidades e a resolução de problemas. Chesbrough (2003) considera também como parte do processo inovador o conhecimento de outras organizações parceiras, como as universidades, centros de pesquisa, consumidores, fornecedores etc. À medida que as empresas amadurecem na transição da inovação fechada para a inovação aberta, elas modificam seus processos. Para isso são necessárias abordagens mais abertas e colaborativas, não só com o parceiro e o ecossistema externo, mas também, internamente.

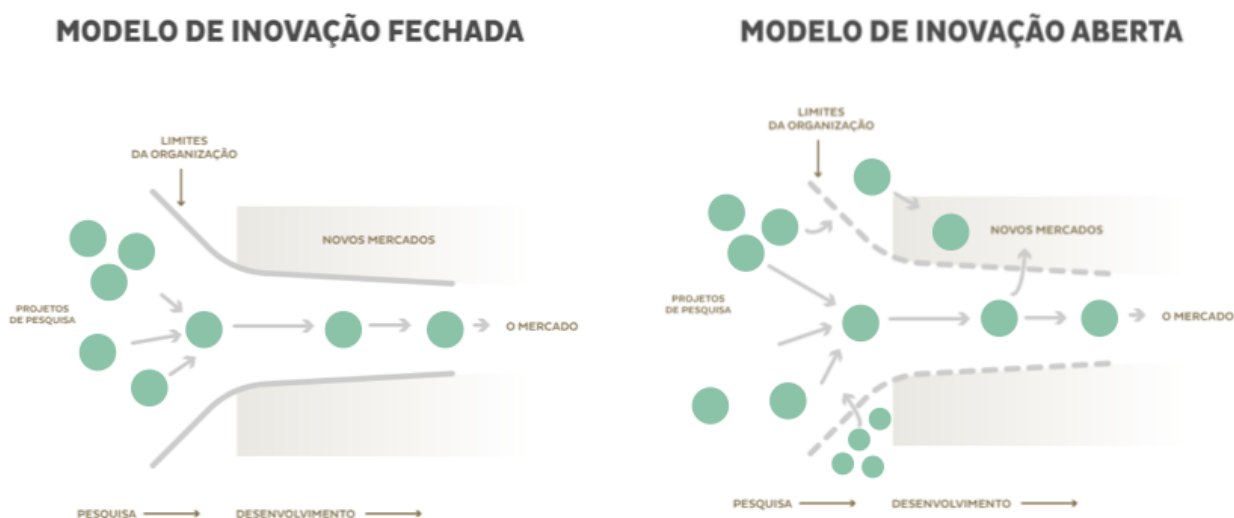
Logo, não existe outro caminho senão a transformação cultural e o compartilhamento de riscos. O modelo de OI amplia o universo da inovação por meio de conexões que vão além

das organizações e de suas tecnologias (CHESBROUGH, 2003). De acordo com a Accenture (2015), o que se percebe é uma mudança em relação ao objetivo da inovação. Anteriormente, o foco estava em buscar conhecimentos complementares para auxiliar no desenvolvimento interno, com controle e autossuficiência. Atualmente, os desafios e as oportunidades levam a uma jornada de longo prazo em direção a um território ainda desconhecido e cada vez mais empreendedor.

2.2 OPEN INNOVATION

O termo *open innovation* foi inicialmente definido como o uso de entradas e saídas intencionais de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir mercados pelo uso externo da inovação (CHESBROUGH, 2003). As práticas de inovação aberta em geral são classificadas conforme o fluxo de conhecimento: podem se concentrar em conhecimento que flui em qualquer direção, de fora para dentro (entrada), com fluxos de partes externas para o *pipeline* de inovação da empresa - ou de dentro para fora (saída) com fluxos da empresa para parceiros externos, como por exemplo, a venda de patentes, licenciamento de tecnologia e a criação de *spin-offs* (CHESBROUGH, 2003). Ainda que esse processo tenha dois fluxos, as grandes empresas são mais propícias a trabalhar com fluxos de conhecimento externo do que compartilhar o conhecimento interno para desenvolver o mercado. No funil de inovação das grandes empresas predomina o fluxo de entrada (CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2014).

Figura 2 - Funil de inovação fechada e aberta



Fonte: Chesbrough (2003).

A Figura 2 mostra claramente os limites da organização de modo distinto, enquanto no modelo de inovação fechada o limite é inacessível (linha contínua), no modelo aberto ocorre a troca com o ambiente externo (linha tracejada), permitindo entradas e saídas, como por exemplo, a saída de projetos para novos mercados durante a fase de desenvolvimento. Para que ocorra uma mudança de inovação fechada para o modelo de inovação aberta, a empresa precisa promover necessariamente uma cultura empreendedora, pois não são apenas processos que precisam ser modificados, mas principalmente os princípios até então estabelecidos para redução das muitas barreiras internas e externas (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016). O Quadro 1 apresenta a comparação entre os princípios no contexto de inovação fechada e aberta (CHESBROUGH, 2003).

Quadro 1 - Princípios da inovação fechada x inovação aberta

Inovação Fechada	Inovação Aberta
As pessoas mais inteligentes trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós, por isso devemos contar com conhecimento e experiência de pessoas brilhantes de fora.
Para lucrar com P&D, devemos descobri-lo, desenvolvê-lo e comercializá-lo nós mesmos.	O P&D externo pode criar um valor significativo e P&D interno é necessário para reivindicar uma parte desse valor.
Se descobrirmos nós mesmos, vamos colocá-lo no mercado primeiro.	Não temos que originar a pesquisa para lucrar com ela.

Para vencermos precisamos ser os primeiros a comercializar uma inovação.	Construir um modelo de negócios melhor é mais adequado do que chegar ao mercado primeiro.
Se criarmos mais e as melhores ideias do setor, venceremos.	Se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas, venceremos.
Devemos controlar nossa propriedade intelectual para que nossos concorrentes não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com o uso de nossa propriedade intelectual por terceiros e devemos comprar a propriedade intelectual de terceiros sempre que isso promover nosso próprio modelo de negócios.

Fonte: Chesbrough (2003).

No modelo de inovação fechada, todas as ideias devem ser criadas, desenvolvidas e lançadas com recursos internos. Em contraste, a inovação aberta assume a necessidade de se trabalhar com recursos de dentro e fora da organização, ou seja, nem tudo será originário e desenvolvido internamente. Enquanto na inovação tradicional, fechada, o *mindset* é o de que as melhores pessoas estão trabalhando para a empresa e que somente isso é capaz de gerar inovação, a inovação aberta reconhece que as diferentes fontes estão em muitos ambientes e que é possível criar valor colaborando com elas. A Propriedade Intelectual (PI) é outro ponto bastante abordado nesse contexto, pois era muito utilizada como defesa por grandes empresas e com a OI isso passa a ser um ativo valioso para promover modelos de negócios com parceiros através da aquisição ou venda (CHESBROUGH, 2003).

Muitas empresas têm definido novas estratégias para propagar os princípios da inovação aberta, explorando como as tecnologias externas podem preencher lacunas em seus negócios atuais e mapeando como suas tecnologias internas podem gerar novos negócios fora da organização (CHESBROUGH, 2003). Para isso, torna-se indispensável conhecer as principais práticas de OI que possibilitam esse fluxo de informações, já que estas são numerosas e podem ser aplicadas em diferentes contextos.

Chesbrough e Brunswicker (2014) defendem que a prática de OI veio para ficar. Na primeira pesquisa em grande escala realizada entre 2008 a 2011 e publicada em 2013, com 125 grandes empresas (americanas e europeias), 78% relataram praticar OI e, principalmente, que nenhuma abandonou a estratégia depois de iniciá-la. Das que praticam OI, 82%, disseram que aumentaram a intensidade das ações nos últimos três anos. Importante mencionar que essas empresas são de baixa e alta tecnologia, o que sugere que a OI não é apenas um fenômeno de empresas tecnológicas. Os resultados da pesquisa indicaram que a OI não era difundida entre as grandes empresas enquanto conceito, mas era amplamente praticada. Os

dados em relação ao crescimento no suporte à gestão e ao aumento na intensidade de seu uso sugerem que a OI estava em crescimento desde 2003. Conforme Thompson; Bonnet e Ye (2018, p.6), “[...] a inovação aberta não era apenas uma opção; era uma necessidade”. Como essa prática tem se tornado corrente nas empresas (CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2013), é importante entender como ela está sendo realizada e interpretada.

Ainda: os resultados da pesquisa de Chesbrough e Brunswicker (2013) mostraram que as práticas de inovação aberta de entrada são mais comumente usadas do que as práticas de saída. Por outro lado, a pesquisa sugere também que o nível de importância dado à OI pelas grandes empresas era médio, pois estavam ainda aprendendo a obter resultados. A pesquisa destaca a dificuldade em implementar um programa de OI devido às barreiras culturais e organizacionais, que podem ser complexas de superar. Logo, para gerenciar esse processo são necessárias diversas mudanças organizacionais, em vários níveis (CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2014).

Segundo Chesbrough e Brunswicker (2014), as práticas de entrada mais realizadas por grandes empresas durante o período de 2008 a 2011 foram: cocriação com cliente, rede informal de parceiros (por exemplo, conferências e eventos para acessar o conhecimento externo sem contrato formal), financiamento de projetos de pesquisa; enquanto *joint ventures*, venda de produtos prontos para o mercado e participação em atividades de padronização (por meio de agências de padronização formais, a exemplo, da Organização Internacional de Normalização - ISO) foram as principais práticas de saída. Na Figura 3, são apresentadas as principais práticas de OI, classificadas de acordo com o fluxo de entrada/saída.

Figura 3 - Práticas de *open innovation*

Fonte: Chesbrough e Brunswicker (2013).

Conforme demonstra a Figura 3, são diversas as práticas de OI e elas são classificadas pela direção do fluxo - saída ou entrada - e, também, pelo modelo financeiro com benefício monetário (pecuniário) ou sem recompensas financeiras imediatas, buscando benefícios indiretos para a organização (não pecuniário).

Chesbrough e Brunswicker (2018) repetiram a pesquisa entre 2014 a 2015, dando continuidade ao estudo anterior, realizado entre 2008 - 2011, e identificaram que a OI continuava a ser amplamente praticada em cerca de 80% das empresas respondentes, prevalecendo o fluxo de fora para dentro, ou seja, as grandes empresas são tomadoras de fluxos de conhecimento livre, em parte porque estão preocupadas com a proteção de sua Propriedade Intelectual (PI). Elas estão evoluindo na aplicação da OI e também têm buscado novas maneiras de medir seus impactos. A mesma porcentagem, 80% dos entrevistados relatou praticar OI, porém mais de 50% dessas empresas a adotou como estratégia. Esse dado sugere que a OI permanece como forte estratégia de inovação, além de boa parte das empresas declarar ter funcionários dedicados a essa atividade. Desta vez, identificou-se uma pequena porcentagem de entrevistados que abandonaram práticas de OI por falta de estrutura organizacional e por não obterem benefícios. Assim, os resultados do segundo estudo, quando

comparados aos do primeiro, concluem que as empresas estão aumentando o apoio financeiro e alocando mais recursos de tempo para a inovação aberta (CHESBROUGH; BRUNSWICKER, 2018).

Por fim, as pesquisas mencionadas de Chesbrough e Brunswicker apontaram que os principais objetivos de OI em grandes empresas são 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).

Diante das muitas barreiras que retardam a inovação corporativa e, conseqüentemente, levam à necessidade de ampliação dos caminhos da inovação aberta, um dos meios que mais se desenvolveu na última década foi o relacionamento com *startups*. Estas são instituições ágeis e inovadoras, auxiliando grandes empresas a alinharem seus esforços de inovação com suas estratégias de negócios (STAACK; COLE, 2017).

A variedade de formas disponíveis para uma grande empresa se envolver com *startups* ganhou termo próprio – *Corporate Startup Engagement* (CSE) – e está cada vez mais em evidência. Bannerjee, Bielli e Haley (2016) apontam que as grandes empresas optam por colaborar com *startups* como parte de sua estratégia de inovação, precisamente porque percebem que a sua própria natureza corporativa torna a inovação interna difícil.

De acordo com a ACE (2020), 81% das empresas brasileiras priorizam seus projetos de inovação pelo nível estratégico. Isso significa que a vantagem competitiva das empresas é cada vez mais determinada por sua capacidade de estabelecer e manter colaborações de sucesso devido ao ritmo das mudanças tecnológicas e o rápido surgimento de novos modelos de negócios. No entanto, a colaboração com as *startups* é recente e, portanto, está em evolução.

2.2.1 Corporate Startup Engagement (CSE)

A interação entre grandes empresas e *startups* é considerada um subconjunto da OI. O ato corporativo de criar, interagir, colaborar e/ou investir em *startups* foi denominado *Corporate Startup Engagement* (THIEME, 2017). A literatura sobre o CSE pode ser considerada recente, pois foi produzida nos últimos 7 anos.

Segundo o Movimento 100 Open Startups (2017, p.8), pioneiro no Brasil em focar sobre práticas de CSE, “para distinguir-se do termo *Corporate Venturing* e absorver as novas modalidades de relacionamento entre grandes empresas e *startups*, tem-se usado cada vez mais frequentemente a nomenclatura *Corporate-Startups Engagement* (CSE)”. A denominação foi inicialmente introduzida por Weiblen e Chesbrough (2015) e adotada por diversos outros autores como: Schättgen (2016), Bonzom e Netessine (2016), Kohler (2016) e OpenAxel (2016). Segundo Bagno et al. (2020), os CSE são iniciativas de inovação aberta nas quais grandes empresas estabelecidas interagem com as *startups* com o objetivo de melhorar o desempenho da inovação.

Amplamente impulsionado pelos avanços recentes e a difusão das tecnologias digitais, o CSE tem ocorrido com diferentes formatos, objetivos e níveis de interação (THOMPSON; BONNET; YE, 2018). Esse movimento de relacionamento com *startups* dentro da inovação aberta é completamente distinto do fenômeno de aquisição de *startups* por empresas já estabelecidas, o qual tem sido amplamente discutido na literatura (VARRICHIO, 2016). Embora cada vez mais praticada, Bagno et al. (2020) informa que nenhum periódico concentrou suas discussões em CSE e são poucos os estudos focados no tema, sendo a maior parte disponível em relatórios de consultoria e projetos internacionais que apontam oportunidades e dificuldades decorrentes dessas interações, além de caracterizar os principais tipos de iniciativas.

Embora as pesquisas sejam recentes e limitadas, o engajamento entre grande empresa e *startup* se intensificou na última década devido à própria natureza das *startups* e as mudanças tecnológicas que potencializaram sua aproximação (THOMPSON; BONNET; YE, 2018). Essa aproximação acontece de dois modos: inovar como *startups* e inovar com *startups*. As empresas têm empregado modelos utilizados por *startups* para inovar como, por exemplo, as metodologias ágeis. Isso ocorreu devido a característica da maioria dos desafios de inovação como projetos não previsíveis.

Porém, o foco deste trabalho é a inovação feita com *startups*, ainda que possa se utilizar do modo como *startups* trabalham para inovar. No passado grandes empresas enxergavam as *startups* somente como ameaça e não como parceiras para resolver desafios internos e alavancar oportunidades. Com a parceria certa, a grande empresa e a *startup* podem

se beneficiar ao mesmo tempo em que criam valor para seus clientes (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

Na pesquisa já citada, Chesbrough e Brunswicker (2018) coletaram dados sobre fontes preferenciais para a inovação aberta, demonstrando que 75% dos projetos envolveram mais os clientes do que qualquer outro parceiro, como fornecedores, universidades, empreendedores e *startups*. Entretanto, quando detalhada a intensidade de envolvimento, ou seja, o tempo de interação do parceiro com as equipes internas de projeto, as *startups* dominaram. As grandes empresas gastam cerca de 20% do seu tempo com *startups* durante o estágio de definição do problema e 25% no desenvolvimento de soluções. De acordo com Mocker; Bielli e Haley (2015), a inovação aberta leva a uma execução mais rápida do projeto, melhor desempenho técnico e maiores receitas financeiras, sendo cada vez mais praticada por meio de engajamento formalizado com *startups*.

Segundo a Accenture (2015), 78% das grandes empresas afirmam a importância da colaboração com *startups*, porém mais da metade das tentativas de interação entre grandes empresas e *startups* ainda falham no contexto europeu devido à diferença de *mindset* e apetite para o risco (LARKIN; HALLORAN, 2018), 2018). No Brasil, os relacionamentos cresceram exponencialmente nos últimos anos: em 2016 eram apenas 82 e hoje são mais de 3300 corporações engajadas com *startups* (100 OPEN STARTUPS, 2021).

O estudo realizado por Younis, Desai e Sigal (2018) mostra que, ainda que grandes empresas se relacionem com *startups*, menos de 25% dos pilotos de projetos de inovação chegam ao mercado. Na prática, estabelecer parcerias colaborativas de sucesso não é tão trivial, pois “existem vários obstáculos, e muitos dos problemas que inibem a inovação interna também afetam a inovação aberta” (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016, p.5, tradução nossa). Desse modo, para compreender os tipos, os desafios e os benefícios dessas interações, inicialmente será necessário conhecer as diferenças entre essas organizações.

2.2.1.1 Diferenças entre grandes empresas e *startups*

Ainda que uma *startup* possa se tornar uma grande empresa, sua natureza é completamente diferente. Blank e Dorf (2012) fazem uma distinção da relação entre empresa e *startup*, definindo empresa como uma organização permanente com modelo de negócio

validado que é projetada para executar uma tarefa repetível e que enfrenta diversos desafios para levar inovação ao mercado com agilidade, em parte devido a sua burocracia e inércia organizacional. Já a *startup* é uma instituição humana temporária, projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (RIES, 2012) e que está buscando um modelo de negócio escalável e rentável.

Por sua própria natureza, que as obriga a buscar um crescimento rápido, as *startups* lidam com a urgência do dia a dia, o que as leva a encontrar soluções de adaptação eficazes para escalar. Essas adaptações são facilitadas pelo tamanho enxuto de sua estrutura e redução de processos (BERTIN, 2019). Um dos principais diferenciais para as grandes empresas, e também pequenas, é a incerteza. Enquanto as grandes empresas geralmente miram clientes conhecidos e modelos já testados, as *startups* buscam o oceano azul⁴, novos mercados pouco atendidos. Para isso, utilizam-se de metodologias ágeis, como a *Lean Startup*, mantendo um ciclo de construir, medir e aprender (RIES, 2012).

É crucial que as empresas estabelecidas que colaboram com *startups* tenham uma clara compreensão das maneiras pelas quais as *startups* se diferem delas. “*Startups* e corporações falam línguas diferentes, funcionam em velocidades diferentes e atendem a diferentes finalidades” (OPENAXEL, 2016, p.6, tradução nossa). Essas distinções são precisamente o que torna a colaboração valiosa.

Nesse contexto, o estabelecimento de relações com *startups* é uma fonte promissora de crescimento e aprendizagem, uma vez que estas atuam como um recurso de novas ideias e oportunidades de novos modelos de negócios (FREYTAG, 2019). A assimetria entre *startups* e grandes empresas, devido às suas diferenças, é portadora de processos de colaboração potencialmente frutíferas porque apenas diferentes atores podem ser complementares (BERTIN, 2019).

Por fim, muitos fatores facilitaram o desenvolvimento de *startups* nas últimas décadas, tais como: políticas públicas, surgimento de aceleradoras e incubadoras, facilidade de modelar negócios de maneira mais rápida, capital, demanda por inovação por parte dos consumidores, estrutura do ecossistemas de inovação e tecnologias que permitiram negócios

⁴ Segundo Kim e Mauborgne (2005), o oceano azul representa todos os setores não existentes hoje, ou seja, o mercado desconhecido, no qual é possível navegar sem preocupações, criar demanda e ter crescimento altamente lucrativo.

escalarem além de suas localidades (LINDGREEN, 2015; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

O engajamento entre grandes empresas e *startups* pode contribuir para uma maior taxa de sucesso da inovação. Entender as suas diferenças e trabalhar os objetivos que as levam a se relacionar possibilitam uma maior chance de ganhos no engajamento entre as duas organizações e na geração de valor (ACCENTURE, 2015). Para isso, torna-se necessário compreender os principais tipos de interação possíveis.

2.2.1.2 Tipos de engajamento e seus objetivos

Atualmente, existe a possibilidade de grandes empresas e *startups* engajarem-se de forma mais ágil e com menor risco por meio de relacionamentos mais leves e flexíveis (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Isso está ocorrendo, em parte, pela habilidade de testar experimentações e implementar mudanças de forma mais ágil (ACE, 2020). A capacidade de uma grande empresa em colaborar com *startups* depende sobretudo das adaptações da grande empresa para cooperar com parceiros externos e assimétricos. Essas adaptações permitem aumentar sua agilidade organizacional e a proximidade com *startups* (BERTIN, 2019). Grandes empresas estão mirando *startups* como possibilidade de mudança cultural, estratégica e novos modelos de negócios (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

Porém, se as condições internas para as ações não forem criadas, ainda que vários tipos de interação estejam sendo executadas, é muito provável que essas ações não levem aos resultados desejados. Isso é muito comum para as empresas que iniciaram a jornada de OI recentemente, descritas como “recém chegadas” no relatório de OI da Mind The Bridge (2019). Para a melhor compreensão dos principais tipos de interação entre grande empresa – *startup* –, segue o Quadro 2, que é um sinóptico da seleção de autores e organizações que abordaram a tipologia:

Quadro 2 - Principais tipos de engajamentos

Autor (ano)	Tipos de engajamentos	Classificação
Weiblen e Chesbrough (2015)	<i>Corporate venture capital</i> ; incubação corporativa; programas de inicialização externos; programas de inicialização de plataforma	Fluxo de entrada - de fora para dentro ou de dentro para fora
Bonzom e Netessine (2015)	Eventos; serviços de suporte; programas de inicialização; espaço de coworking; aceleradores e incubadoras; spin-offs; investimentos; fusões e aquisições	Nível de engajamento, custo, risco e prazo
Kohler (2016)	Hackathons corporativos; incubadoras de negócios ; incubação corporativa; negócio corporativo; fusões e aquisições	Sem classificação
Nesta (Org.) Mocker; Bielli e Haley (2015) Bannerjee, Bielli e Haley (2016)	<p>EVENTOS ÚNICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competições <p>COMPARTILHANDO RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espaços de Coworking - Ferramentas <p>SUORTE DE NEGÓCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceleradoras - Incubadoras <p>PARCERIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - CoDesenvolvimento - Aquisição <p>INVESTIMENTOS - CVC</p> <p>AQUISIÇÕES - Acqui-hiring</p>	Objetivos corporativos/impacto
100 Open Startups (2017 e 2020)	<p>RELACIONAMENTOS DE POSICIONAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitação & Mentoria - Matchmaking & Conexões - Reconhecimento & Premiações - Espaços de coworking <p>RELACIONAMENTOS DE PLATAFORMA E PARCERIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vouchers de serviço e tecnologia - Licenciamento de PI da grande empresa - Acesso a recursos não-financeiros - Acesso a base de colaboradores - Acesso a base de clientes e canais de vendas <p>RELACIONAMENTOS DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos para P&D e Prototipagem - Licenciamento de PI da <i>startup</i> - Contratação de Projeto Piloto - Fornecimento de serviço ou produto inovador <p>RELACIONAMENTOS DE INVESTIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de aceleração com equity - Investimento com participação acionária minoritária - Aquisição & Incorporação 	Intensidade e relevância
Waengertner (2018)	<p>NÍVEL 1 - Contratação de <i>startups</i> como fornecedores da área de negócio</p> <p>NÍVEL 2 - Contratação de <i>startups</i> como impulsores de projetos de inovação</p> <p>NÍVEL 3 - Estratégia Go to Market conjuntas</p> <p>NÍVEL 4 - Investimento em <i>startups</i></p> <p>NÍVEL 5 - Aquisição de <i>startups</i></p>	Maturidade e complexidade

Softex (2020)	<p>INICIANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos - Programa de Ideias - Programa de Parceiros - Prova de Conceito - Contratação <p>INTERMEDIÁRIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canais de distribuição e Marketing - Licenciamento - Programas Próprios - Codesenvolvimento <p>AVANÇADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espaços físicos - Corporate VC - Aquisições 	Maturidade e complexidade
---------------	---	---------------------------

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Quadro 2 apresenta o engajamento de acordo com bibliografia nacional (100 OPEN STARTUPS, 2017 e 2020; WAENGERTNER, 2018; SOFTEX, 2020) e internacional (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; BONZOM; NETESSINE, 2015; KOHLER, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016). Os tipos são classificados em: relação ao (i) fluxo de entrada - de fora para dentro ou de dentro para fora (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015); (ii) em relação ao nível de engajamento, custo, risco e prazo – curto a longo – (BONZOM; NETESSINE, 2015); (iii) à intensidade e relevância, do menor ao maior nível de comprometimento (100 Open Startups; 2017); (iv) objetivos corporativos e impacto (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016) e (v) à maturidade e complexidade das iniciativas (WAENGERTNER, 2018; SOFTEX, 2020). Kohler (2016) não apresenta agrupamento ou classificação.

Enquanto alguns tipos de engajamento são iniciantes (baixa maturidade/intensidade/complexidade), como participação em eventos, programas de ideias, provas de conceito e contratação, outros necessitam de maior envolvimento da grande empresa, como o desenvolvimento de programas próprios, compartilhamento de recursos, aceleração e incubação. E os níveis mais avançados como investimentos e aquisições precisam obrigatoriamente estar alinhados aos objetivos da empresa e requerem maior comprometimento e alta maturidade da parceria para acontecer com sucesso.

No Brasil, o movimento 100 Open Startups (2017) identificou 16 tipos de relacionamentos que foram divididos em 4 grupos e analisados em função de intensidade e relevância. Essa categorização foi resultado das interações e formalizações de contratos constatados em diversas atividades a partir de uma base de dados que incluía 408 grandes

empresas e mais de 3 mil *startups*, entre 2015 e 2017 (100 OPEN STARTUPS, 2017).

Já a Softex, que atua com iniciativas no âmbito nacional e internacional nas áreas de tecnologia e inovação, sintetizou os principais tipos de interações em relação ao nível de maturidade, facilitando o seu domínio e adesão. Desta forma, apresenta os tipos como iniciante, intermediário e avançado, contribuindo para o entendimento em relação ao esforço e ao nível necessário de engajamento (SOFTEX, 2020). Da mesma forma, Waengertner (2018) detalha os modelos de trabalho com *startups* em 5 níveis, de acordo com o grau de complexidade e maturidade da iniciativa. Segundo com a 100 Open Startups (2017, p.29) “a diversidade de tipos e modelos de relacionamento demonstrados mostra-se útil e aplicável às corporações, na medida em que oferece oportunidades diferenciadas, que se enquadram melhor de acordo com os níveis de maturidade [...]”.

Os modelos de interação não precisam ser executados simultaneamente e/ou linearmente. Para qualquer iniciativa de entrega de valor, o esforço deve estar claramente alinhado com as estratégias do negócio, evitando iniciativas aleatórias sem foco (STAACK; COLE, 2017). As grandes empresas de referências em OI tendem a realizar uma combinação de ações, criando valor significativo para as *startups* e o ecossistema (MIND THE BRIDGE, 2019). A grande empresa pode desenvolver vários tipos de interação que irão atender a diferentes objetivos organizacionais (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Ao compreender os tipos, mas principalmente a maturidade, intensidade e nível de comprometimento dos engajamentos, o processo se torna mais simples para os gestores de inovação, que devem garantir a convergência de objetivos entre as duas partes. Os gestores também precisam estar cientes das questões de natureza política e interesse dentro da organização para evitar impacto sobre a parceria. Uma empresa deveria responder quais objetivos ela deseja alcançar por meio de seu envolvimento com *startups* para, então, entender e definir quais os melhores tipos de interação para atingi-lo (CHESBROUGH, 2015). O Quadro 3 resume os principais objetivos de inovar com *startups* a partir da literatura selecionada:

Quadro 3 - Motivadores e objetivos de inovar com *startups*

Autores	Objetivos de inovar com <i>startups</i>
Mocker, Bielli e Haley (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Rejuvenescimento da cultura corporativa - Posicionamento como marca inovadora - Resolver problemas de negócios - Expansão para mercados futuros
OpenAxel (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver problemas atuais de negócios, - Rejuvenescer a cultura da empresa - Entrar em novos mercados
Softex (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia - Cultural - Novos Negócios - desafios internos

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Vê-se que os principais objetivos para se engajar com *startups* estão em 3 eixos: estratégia, cultura e negócios. Mocker, Bielli e Haley (2015) apresentam 4 objetivos como principais motivos para as empresas se engajarem com *startups*, enquanto a OpenAxel (2016) e Softex (2020) apresentam apenas 3, porém a resolução de problemas internos e a expansão para futuros mercados são abordados dentro do eixo de novos negócios.

Segundo a Mind The Bridge, 83% das empresas bem posicionadas em OI têm uma cultura de inovação difundida em todos os níveis da empresa, sendo esse eixo extremamente importante para o sucesso dos demais (MIND THE BRIDGE, 2019). São muitos os caminhos possíveis na jornada de OI com *startups*, segundo Carlomagno (2021, p.2), “mas há só uma maneira, acessível, de iniciar para valer essa relação: a execução de projetos-pilotos”.

Existe um crescimento da quantidade de programas disponíveis no mercado e do número de relacionamentos entre corporações e *startups* (100 Open Startup, 2020), mas para selecionar o melhor parceiro e o melhor tipo de iniciativa, é necessário realizar uma análise do que a corporação está buscando em OI com *startups*, ou seja, definir o objetivo corporativo. Assim, existe um direcionamento para os principais tipos de interação que podem ser realizadas, preparando a organização para atingir os objetivos do negócio (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016).

A participação em programas externos auxilia no eixo cultura, uma vez que envolve vários colaboradores durante o processo de levantamento de desafios e teste de uma solução. Thompson; Bonnet e Ye (2018) afirmam que o direcional de inovação determina as fontes mais eficazes, pois até então as empresas confiavam quase exclusivamente nas fontes internas

para geradores de inovação. Entretanto, os modelos externos são complementares às fontes internas, como colaboradores.

Segundo pesquisa da ACE (2020), 69% das empresas apontaram os colaboradores como a principal fonte de inovação das empresas no Brasil, seguido do P&D. Dessa forma, quando se aborda desafios do *core business*, os mesmos devem ser alavancados pelas fontes internas (colaboradores) e clientes. Os clientes exercem funções diferentes nas organizações, e as empresas podem se utilizar desses ativos para inovar. Segundo Trías de Bes e Kotler (2011), os colaboradores desempenham funções de ativadores, buscadores, criadores, desenvolvedores, executores e facilitadores no processo de inovação. Os desafios podem ser identificados e trabalhados por diversos times operacionais da companhia, já as inovações adjacente e transformacional geralmente são desenvolvidas em conjunto com times ligados ao P&D e inovação (THOMPSON; BONNET; YE, 2018). O Quadro 4 apresenta as fontes apontadas como mais eficazes em relação aos diferentes tipos de inovação.

Quadro 4 - Fontes de inovação mais eficazes para diferentes tipos de inovação

Tipos de inovação ⁵	Fontes de Inovação
Core	Todos os funcionários, clientes
Adjacente	Inovador independente (pesquisadores), parceiros externos, <i>startup</i> , fornecedores de alta tecnologia, Intraempreendedor, fornecedores, outras grandes empresas
Transformacional	P&D, universidades, parceiros externos, laboratório ou centro de inovação

Fonte: Thompson, Bonnet e Ye (2018).

Segundo Govindarajan e Trimble (2013 *apud* THOMPSON; BONNET; YE, 2018), a inovação no *core* deve ser feita com todos os colaboradores e é a partir dela que se promove a cultura da inovação. Já para inovação adjacente e transformacional se deve utilizar outras fontes mais efetivas, como universidades e unidades de negócios separadas, tais como laboratório de inovação, *startups* etc.

Ao analisar estudos como Softex (2020) e 100 Open Startups (2020) ficam claros os direcionais de inovação aberta das corporações brasileiras. Estas estão mais voltadas à

⁵ Classificado de acordo com a “Matriz de Ambição na Inovação” proposta por Nagji e Tuff (2012) no artigo *Managing your innovation portfolio* da revista *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>

resolução de problemas de transformação digital e buscam soluções inovadoras para os desafios internos das empresas, além de voltarem-se para conhecer novas ideias, tecnologias e inovações (100 OPEN STARTUPS, 2020).

Para que esse movimento ocorra de forma cada vez mais dinâmica, traga resultados e benefícios tangíveis às empresas, é necessário entender quais são os fatores que reduzem a chance de sucesso dessas interações, levantando riscos e barreiras para o engajamento. Compreendê-los ajuda a criar estratégias para sua mitigação, sendo esse um processo que está em plena evolução.

2.2.1.3 Benefícios, barreiras e riscos

A pesquisa realizada pela Nesta (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016) indica que a colaboração leva ao aumento dos negócios. Além disso, a maior parte dos relacionamentos entre grandes empresas e *startups* pode ser vista como um tipo particular de inovação, que vários estudos sugerem ter um impacto positivo no desempenho da empresa.

Enquanto a grande empresa está focada na eficiência de seus processos e na melhoria incremental de seus produtos e serviços, as *startups* testam e pivotam. Isso permite falhar rápido, gerar mais experimentos e acelerar o aprendizado (STAACK; COLE, 2017), principalmente aqueles com alto grau de novidade que geralmente a grande empresa evita. Se associar às empresas com essa capacidade e *mindset* pode gerar diversos benefícios, muito além do financeiro.

Na pesquisa do *Scale-Up Institute*, o principal benefício identificado pelas *startups* foi a capacidade de acessar compradores corporativos em tempo conveniente, de forma consistente e eficiente (COUTU, 2014). Larkin e Halloran (2018) lista os principais benefícios dessa colaboração, conforme Quadro 5, abrangendo os pontos citados por vários outros autores (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; ACCENTURE, 2015; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; SCHÄTTGEN, 2016; OPENAXEL, 2016; BONZOM; NETESSINE, 2016; THIEME, 2017).

Quadro 5 - Benefícios da colaboração entre grandes empresas e *startups*

Grandes Empresas	<i>Startups</i>
Inovação externa e ruptura	Receitas e independência de capital externo
Fornecedores mais inovadores	As empresas também podem ter um interesse de longo prazo
Foco no cliente	História de sucesso para vendas futuras
Cultura empreendedora e mais ágil	Base de clientes escalável
Acompanhar as tendências do mercado	Internacionalização sem risco
Novos fluxos de receita e linhas de negócios	Canal atraente de vendas no varejo
	Acesso a ativos proprietários
	Conhecimento de mercado e mentoria

Fonte: Larkin e Halloran (2018).

Larkin e Halloran (2018) levanta diversos benefícios na colaboração para as grandes empresas, como: a proteção de sua posição de mercado e acompanhamento das tendências ao realizar inovação externa e de ruptura; a possibilidade de criar vantagem competitiva ao trabalhar com *startups* como fornecedores inovadores; maior aproximação com os clientes através da *startup*; fortalecimento de uma cultura de intraempreendedorismo ao lidar com diferentes times e também gerar novos produtos/serviços e modelos de negócios. Já a *startup* tem como principais benefícios o acesso e escala de mercado com clientes de peso.

Apesar de todas as diferenças, as grandes empresas e as *startups* podem se complementar e potencializar várias oportunidades ao se relacionarem. Ao mesmo tempo em que a inovação aberta traz possibilidades, ela também é fonte de novos desafios (PÉNIN et al., 2011). Apesar das vantagens potenciais para grandes empresas e *startups*, a assimetria entre elas em vários aspectos organizacionais e culturais apresenta muitos obstáculos à parceria (MINSHALL et al., 2010). Atualmente, um dos principais desafios é como desenvolver relacionamentos ganha-ganha nessas interações (SARRAZIN, 2017). Para Schrage (2018, p.1), as parcerias de inovação bem-sucedidas são relações ganha-ganha porque: “as *startups* geralmente recebem referências valiosas ou clientes valorizados, enquanto as empresas estabelecidas adquirem clareza econômica em torno de uma capacidade que importa”. Por isso, é tão importante entender as barreiras e os riscos, pois ao reduzi-los ou eliminá-los, maiores serão as chances de alcançar ganhos.

No estudo realizado pela Nesta (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016), também analisam-se as barreiras à colaboração entre grandes empresas e *startups* sem fazer distinção entre setores ou geografia. Apesar das muitas diferenças em como os setores inovam e na maturidade de empresas e países, acredita-se que a maioria das discussões são intersetoriais e internacionais. A realidade é que a colaboração bem-sucedida é difícil, onde, segundo a ACE (2020), a cultura organizacional é a principal restrição para as empresas serem mais inovadoras. São múltiplos obstáculos e muitos dos problemas que inibem a inovação internamente também afetam a inovação com parceiros. As maiores barreiras para uma colaboração são muitas vezes internas e relacionadas às questões de estratégia, estrutura, cultura organizacional e processos, representadas na Figura 4 (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016).

Figura 4 - Barreiras na interação entre grandes empresas e *startups*



Fonte: Bannerjee, Bielli e Haley (2016).

Em muitos casos, OI com *startups* acaba não gerando resultados por causa dos desafios relacionados às diferenças de objetivos e os processos internos (USMAN; VANHAVERBEKE, 2017). Quando se trata de processos de iniciação, as empresas necessitam adaptar seus procedimentos internos, pois essas operações apresentam velocidade reduzida, alta complexidade e o envolvimento de várias unidades de negócios (SPRINGER; MICHELIS; SENGES, 2018). No contexto brasileiro, Maciel (2020) destaca que as *startups* relatam um baixo potencial de geração de negócios por meio dos programas de inovação

aberta com grandes empresas. Maciel (2020) também relata o despreparo das grandes empresas em lidar com *startups* e a ausência de estratégia para a interação. Ainda assim, os programas têm sido úteis para a validação, geração de cases e visibilidade.

Durante a jornada de CSE, na perspectiva de ambos os atores, empresas e *startups* passam por algumas fases sequenciais de eventos envolvidos no estabelecimento e manutenção da colaboração (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016). Esses eventos são comuns em programas, editais e outros engajamentos de baixa maturidade, mas divergem em relações de média e alta maturidade, como aceleração, investimento e aquisição. Sendo assim, na fase inicial é feita a busca e definição do desafio (problema ou oportunidade) que a empresa pretende resolver através da parceria. Esse detalhamento geralmente é realizado por áreas técnicas com o apoio de áreas de inovação ou de parceiros externos, como *hubs*, consultorias, programas etc. Na Figura 5 são apresentadas as fases, objetivos e barreiras relacionais identificadas na jornada de relacionamento entre grandes empresas e *startups*.

Figura 5 - Fases de relacionamento, objetivos e barreiras para a colaboração

Fase	INICIAÇÃO	ESTABELECIMENTO	PROGRESSÃO	SUSTENTAÇÃO
Objetivos principais e atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar parceiro - Encontrar ponto de contato - Estabelecer diálogo - Testar objetivos comuns 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganhar confiança - Definir o tipo de colaboração 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar os termos e condições de PI - Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver conflito - Manter comunicação
Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> - Problema de pesquisa (Desafio) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenças culturais e de linguagem - Diferentes expectativas - Falta de informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão lenta - Desequilíbrio de poder - Negociação IP 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança de ponto de contato - Perda de interesse - Mudança de prioridades estratégicas - Reorganização interna

Fonte: Bannerjee, Bielli e Haley, 2016

Com base na Figura 5, Bannerjee, Bielli e Haley (2016) definem quatro fases para o processo de relacionamento entre grandes empresas e *startups*: iniciação, estabelecimento, progressão e sustentação. Essas fases são os estágios de relacionamento e a intenção é que não

sejam pontuais, mas cíclicos. Na primeira fase de iniciação, as primeiras barreiras para desenvolver novos relacionamentos são os problemas (aqui abordados como desafios). Para as *startups*, a dificuldade geralmente está em identificar o representante corporativo certo. Grandes empresas também enfrentam dificuldades no levantamento e detalhamento dos problemas, identificação de responsáveis internos, capacidade organizacional e *scouting*.

As grandes empresas devem envolver *startups* no processo inicial de definição do problema, uma vez que sua perspectiva externa e a abordagem não tradicional podem gerar soluções inexploradas (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016). Dentro de uma empresa, o contato ideal é normalmente uma pessoa ou equipe que entende as necessidades técnicas e tenha poder de decisão para defender a iniciativa. Também existem pessoas ou times de inovação que atuam como articuladores e conectores, dividindo o tempo entre as demandas internas para mapear e selecionar as necessidades da organização e a rede externa para identificar possíveis soluções (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016).

Springer, Michelis e Senges (2018) consideram que guias e materiais são uma possível solução para desafios de âmbito organizacional e cultural, bem como aqueles relativos a processos e estruturas internas. “Esses guias operam na interface entre *startups* e empresas e podem minimizar o impacto das diferenças culturais ao mediar os desafios que surgem durante o relacionamento” (SPRINGER; MICHELIS; SENGENS, 2018, p.4, tradução nossa). Bannerjee, Bielli e Haley (2016) também apontam diversas medidas simples que podem ser tomadas para gerar relacionamentos mais eficazes como a definição dos objetivos, padronização de ferramentas e modelos que ajudam a simplificar o processo e alinhar as expectativas, foco em necessidades reais e a educação interna em relação à OI e as iniciativas.

Outro risco comum é de um dos lados perder o interesse no relacionamento devido à mudança das prioridades estratégicas. Embora a mudança de prioridades nem sempre seja evitada, os danos podem ser minimizados se houver uma estratégia de saída clara, isto é, definir as condições sob as quais os parceiros se retirarão da colaboração. A incerteza pode tornar potenciais parceiros menos dispostos a se comprometer, enquanto expectativas desiguais também podem causar uma alocação ineficaz de recursos e potencial mal-estar (BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016).

Acredita-se que nos próximos anos os modelos CSE irão evoluir e as grandes empresas irão buscar formas de interação mais complexas, incluindo investimento e

aquisições de *startups* de maneira estruturada e contínua no Brasil. Hoje, apenas 25% das empresas que fazem OI realizam investimentos em *startups* (ACE, 2020). De acordo com a 100 Open Startups (2020, p.8), “o volume de acordos de *open innovation* entre empresas e *startups* teve um crescimento exponencial de 20 vezes nos últimos 5 anos”. Se as previsões continuarem conforme os números anteriores, em breve teremos um robusto conteúdo de boas práticas e empresas maduras em diversos tipos de engajamento no Brasil.

Por fim, práticas simples, desde que sistematizadas, podem auxiliar as grandes empresas na estruturação e gestão das iniciativas de OI, potencializando os benefícios e minimizando os riscos e barreiras dos engajamentos. Uma das abordagens, já validada nesse universo, especialmente pela disseminação do Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), é realizada por meio das ferramentas visuais de design e inovação, pelas quais há o reconhecimento de processos e metodologias da área que podem ser tratados estrategicamente no âmbito gerencial das organizações.

Defende-se aqui que utilizar-se de metodologias e ferramentas visuais na jornada de OI com startups poderá auxiliar na promoção da cultura da inovação, tornando os desafios mais claros, mensuráveis e gerenciáveis para todos os *stakeholders* (internos e externos).

2.3 FERRAMENTAS VISUAIS

Este tópico abordará a utilização de ferramentas visuais no processo de inovação. Segundo Lee e Amjadi (2014), ferramentas se apresentam por meio de diferentes formatos: objeto, conceito, estrutura, método ou modelo, e tem a função de suportar a análise e resolução de problemas, a tomada de decisão e também provocar a colaboração. Muito recorrente na prática de design e inovação, as ferramentas são utilizadas para testar novas soluções e criar novos produtos/serviços (DALSGAARD, 2017).

No início dos anos 80 surgiram inúmeras ferramentas de gestão estratégica para serem utilizadas em contextos corporativos, como, por exemplo, a Matriz BCG (HENDERSON, 1979) e a Cinco Forças de Porter (PORTER, 1979), que são referenciadas até hoje. Essas ferramentas foram desenvolvidas, principalmente, para apoiar processos de decisão através de uma análise racional (JARRATT; STILES, 2010).

Mais recentemente, as ferramentas visuais vêm ganhando espaço nos ambientes de negócios. De acordo com Avdiji *et al.* (2020), são ferramentas que dependem de técnicas de investigação conjunta, para tangibilizar *insights*, dados e informações num quadro. Tem por objetivo facilitar processos criativos por meio da colaboração. Segundo Comi e Bresciani (2017) essas ferramentas se baseiam em técnicas de *design thinking* – metodologia para a resolução de problemas complexos – para orientar os profissionais na investigação conjunta de problemas de gestão estratégica.

O exemplo mais conhecido é o *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), que decorreu de sua tese de doutorado e é considerada a ferramenta visual mais baixada no mundo, com mais de 5 milhões de *downloads* somente no site da Strategyzer (STRATEGYZER, 2015). Na pesquisa realizada pela Strategyzer (2015), o *Business Model Canvas* cria valor ao oferecer uma linguagem compartilhada, direcionando as discussões estratégicas do negócio e a geração de ideias. Os usuários apontam que os aspectos visuais são práticos e intuitivos, auxiliando a colaboração em grupo. A ferramenta é muito utilizada e valorizada por equipes multifuncionais, tendo a capacidade de simplificar e organizar as informações. E sua aplicação e uso não tem se limitado ao mundo corporativo, sendo amplamente abordada na academia.

Ao se fazer uma breve busca, percebe-se que os números de publicações sobre o tema são crescentes, onde foram encontradas diversos exemplos de ferramentas visuais: *Project Canvas* (HABERMANN; SCHMIDT, 2014), a Matriz de Inovação (VAN DER PIJL *et al.*, 2016), o *Operating Model Canvas* (CAMPBELL; GUTIERREZ; LANCELOTT, 2017) e o Mapa da Jornada do Cliente (KALBACH, 2016). Também, existem obras que exploram uma trilha com dezenas de ferramentas visuais em processos de experimentação, criatividade e inovação, como, por exemplo, os livros *Testing Business ideias* de Bland e Osterwalder (2020); e o *Planeje melhor seu negócio*, de Van Der Pijl, Lokitz e Solomon (2018).

De acordo com Avdiji *et al.* (2020), essas ferramentas têm despertado grande interesse por facilitar o processo de acesso à informação e estruturar problemas de forma mais simples. Na maioria das vezes elas são empregadas em formato físico, impressas em papel, ainda que a tecnologia tenha gerado novas configurações e ampliado as suas possibilidades de uso digital. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 267) elencam algumas vantagens de se utilizar papel:


[...] quadros utilizando o papel ou pôsteres podem ser facilmente criados e utilizados em qualquer lugar; os quadros baseados em papel ou pôsteres impõem poucas barreiras: não é necessário aprender a usar um aplicativo específico; intuitivo e atraente para o trabalho em equipes diversificadas e encoraja a criatividade e incita a ideação quando se utiliza grandes superfícies.

Os autores também pontuam que, por outro lado, as ferramentas visuais têm benefícios quando utilizadas em meios digitais, pois se tornam mais fáceis de criar, armazenar, manipular e rastrear. Além de permitir a colaboração remota e simulações de maneira mais rápida e abrangente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Muito além do formato, a principal motivação para o uso de ferramentas visuais é a sua capacidade de simplificar processos complexos e o potencial de gerar colaboração, facilitando a comunicação entre múltiplas equipes. Essas são poderosas ferramentas de negócios que alteram a forma como as organizações fazem estratégia e inovação (STRATEGYZER, 2015).

Nessa conjuntura, para suportar o desenvolvimento da ferramenta visual, foi realizada uma busca com palavras-chave e selecionadas as ferramentas visuais mais próximas à finalidade daquela a ser desenvolvida. A seleção priorizou ferramentas com aplicação em contextos parecidos e que tenham informações sobre o seu uso. Dessa forma, no Quadro 6 são apresentadas a imagem e as informações resumidas de cada uma das 10 ferramentas selecionadas, bem como a relação delas com a respectiva exibição nos anexos dessa pesquisa.

Quadro 6 - Ferramentas visuais para o processo de inovação

Ferramenta	Informações
 <p>The screenshot shows the 'Business Model Canvas' interface. It features a grid of nine blocks: Key Partners, Key Activities, Key Resources, Value Propositions, Customer Relationships, Channels, Customer Segments, Revenue Streams, and Cost Structure. The interface is clean and professional, with a 'Strategyzer' logo at the bottom right.</p>	<p>Anexo A</p> <p>Autor Alexander Osterwalder (2008)</p> <p>Descrição Canvas contendo 9 blocos para desenvolver e esboçar modelos de negócio (novos ou existentes)</p> <p>Disponível em: https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas</p>

**Anexo B****Autor**

MJV Technology & Innovation

Descrição

Canvas para processo de inovação aberta com 4 diferentes canvases, sendo o primeiro focado na definição do problema

Disponível em:

<https://conteudo.mjv.com.br/toolkit-canvas-de-inovacao>

**Anexo C****Autor**

Innochallenge (2019)

Descrição

Canvas com doze blocos para detalhar desafios de inovação de pequenas e médias empresas

Disponível em:

<https://www.innochallenge-project.eu/>

**Anexo D****Autor**

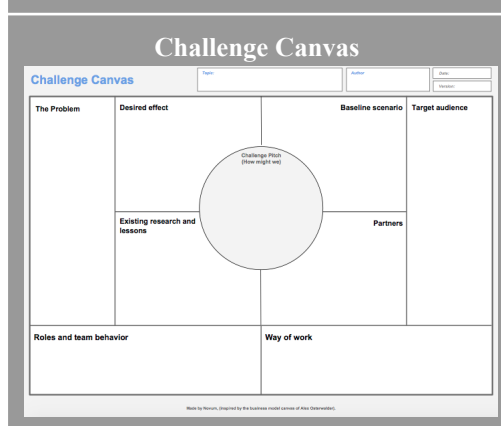
Maximiliano Carlomagno (Innoscience)

Descrição

Canvas com nove blocos para organizar pilotos entre corporações e startups

Disponível em:

<https://materiais.mitsloanreview.com.br/ebookinnoscience>

**Anexo E****Autor**

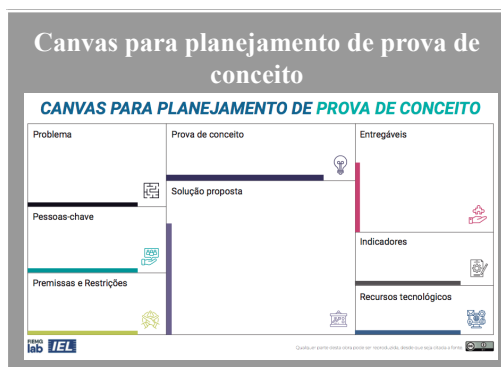
Novum (Lab of the Dutch Sociale Verzekeringsbank)

Descrição

Canvas para mapear desafios na fase inicial de projetos

Disponível em:

<https://novum.nu/challenge-canvas/>

**Anexo F**

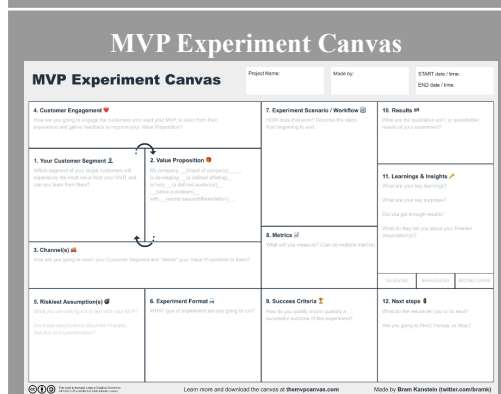
Autor
FIEMGLab IEL (2021)

Descrição

Canvas para auxiliar indústrias e *startups* no planejamento de uma prova de conceito

Disponível em:

<https://fiemglab.com.br/playbook-poc-vol1/>

**Anexo G**

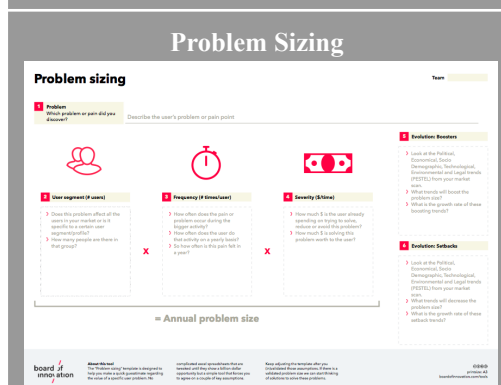
Autor
Bram Kanstein (2020)

Descrição

Canvas para transformar uma ideia em um produto mínimo viável para testar e validar com clientes potenciais

Disponível em:

<https://themvpcanvas.com/>

**Anexo H**

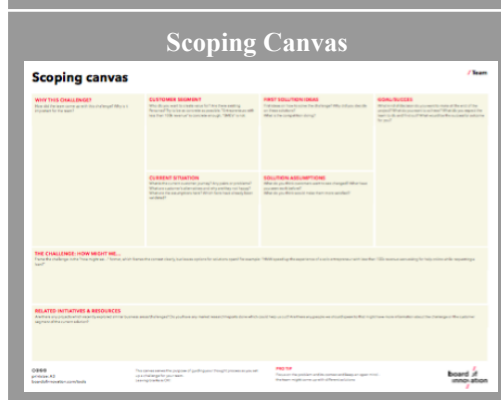
Autor
Board of Innovation

Descrição

Canvas para avaliar o tamanho do problema e determinar se resolvê-lo pode gerar valor para o negócio

Disponível em:

<https://www.boardofinnovation.com/tools/problem-sizing-canvas/>

**Anexo I**

Autor
Board of Innovation

Descrição

Canvas para alinhamento da equipe com o escopo de projeto de inovação

Disponível em:

<https://www.boardofinnovation.com/tools/scoping-canvas/>



Anexo J

Autor
Board of Innovation

Descrição
Canvas para mapear as responsabilidades e metas da parceria entre corporação e *startup*

Disponível em:
<https://www.boardofinnovation.com/tools/corporate-startup-partnership-p-mapper/>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Uma vez levantadas as informações sobre cada uma das ferramentas - imagem, autoria, descrição e o local de acesso -, as ferramentas foram nomeadas com letras, analisadas em relação ao objetivo de aplicação, aos campos e ao público-alvo, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Análise das ferramentas visuais

Ferramenta	Campos/critérios	Análise
Business Model Canvas (A)	Parcerias Atividades-chave Recursos-chave Proposta de valor Relacionamento Canais Clientes Custo Fonte de renda	A ferramenta visual mais conhecida e utilizada globalmente, o Business Model Canvas tem o objetivo de descrever, visualizar e alterar modelos de negócios. Um modelo de negócio é a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. O canvas mostra como uma organização pode gerar valor nas principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Com 9 campos e sem um caminho definido para preenchimento, a ferramenta se torna útil durante a fase de roll-out dos desafios validados.
Canvas de Inovação (B)	Problema Relevância do problema Pessoas afetadas pelo problema Frequência do problema Raiz do problema	O Canvas de Inovação está inserido num ebook da empresa MJV com mais 3 Canvas. O primeiro dos Canvas tem como objetivo entender o problema que está se buscando solução. É um Canvas focado em problema, com campos para descrever a raiz do problema, as pessoas afetadas, a frequência e a relevância da resolução. Simples e objetivo para aprofundar um problema em 5 campos guiados, que não restringe ou limita seu uso a um determinado contexto/ator.
Innovation Challenge Design Canvas (C)	Meta Buscadores Desafio Solução Atividades Solucionadores Incentivos Linha do tempo Governança Modelo de negócio Propriedade intelectual Regulamentos	O Canvas Innovation Challenge tem como objetivo apoiar iniciativas de <i>open innovation</i> em Micro e Pequenas empresas europeias. Os Desafios de Inovação podem ser projetados para facilitar o contato e a colaboração inicial entre as MPÉs e outras empresas maiores (privadas e públicas) com o objetivo de projetar novos produtos ou estabelecer novas parcerias. Este Canvas guia a construção de um Desafio de Inovação a partir de três grandes frentes: Por que você deseja executar um Desafio, O que será feito para alcançar os resultados e Como gerenciar todos os aspectos operacionais da iniciativa. Os doze blocos numerados constituem uma estrutura de design para a elaboração de um desafio de Inovação.

Framework de Aprendizagem de Pilotos (D)	Problema Incertezas KPIs Hipóteses Experimentação Recursos Despesas Cronograma Roadmap	Uma ferramenta destinada a apoiar gestores de grandes empresas e <i>startups</i> a realizarem projetos-pilotos de forma efetiva. Está estruturado em 9 blocos abrangentes, que descrevem desde o problema até o roadmap. Uma ferramenta que pode auxiliar no detalhamento e acompanhamento das iniciativas (PoC e Piloto) e pode ser preenchida em conjunto com a <i>startup</i> parceira, já que existem campos que necessitam dessa interação.
Challenge Canvas (E)	Problema Efeito desejado Pesquisas existentes Parceiros Contexto <i>Pitch</i> do desafio Público alvo Papéis e comportamento do time Forma de trabalho	Canvas com o objetivo de mapear desafios e fazer as perguntas corretas. Foi desenvolvido para ser usado no início de um projeto, mas pode ser utilizado durante o processo, com o intuito de formular novos insights. Possui 9 campos, sendo um de formalização do desafio. Diferente da maioria dos Canvas analisados, que trata o problema como desafio, ele tem um campo de problema e um outro central de <i>pitch</i> do desafio.
Canvas para planejamento de prova de conceito (F)	Problema Pessoas-chave Premissas e restrições Prova de conceito Solução proposta Entregáveis Indicadores Recursos tecnológicos	Canvas focado para o planejamento de uma Prova de Conceito entre indústrias e <i>startups</i> . O Canvas tem como objetivo alinhar as partes, diminuir os ruídos de comunicação e trazer uma maior clareza para o projeto a ser desenvolvido. São 8 campos direcionados para detalhamento do contexto, hipótese, proposta de valor, validação e entregáveis.
MVP Experiment Canvas (G)	Engajamento do cliente Segmento do cliente Proposta de valor Canais Suposição mais arriscada Formato do experimento Cenário do experimento e fluxo de trabalho Métricas Critério de sucesso Resultados Aprendizados e insights Próximos passos	Canvas para projetar e lançar produtos mínimos viáveis com o objetivo de validar ideias de negócios. Composto de 15 campos, o framework utilizou o business model canvas como referência. O Canvas apresenta diversas características nos campos, com o foco em testar o MVP no cliente final.
Problem Sizing (H)	Problema Segmento usuário Frequência do problema Gravidade (\$/tempo) Evolução: impulsionadores Evolução: contratempos Tamanho do problema por ano	O Canvas Problem Sizing tem como objetivo estimar o tamanho e valor de um problema. Ele parte do princípio que é necessário validar ou invalidar hipóteses. Somente se houver um problema com valor validado é que podemos começar a pensar em soluções para resolvê-los. Tem um formato um pouco diferente das outras ferramentas analisadas e formato pré-definido para o preenchimento. São 6 campos com perguntas que levantam o tamanho do problema anualmente.
Scoping Canvas (I)	Motivo e importância do problema Segmento do cliente Situação atual Ideias de solução Suposições de solução Como poderíamos solucionar Iniciativas relacionadas e recursos	O Canvas tem o objetivo de orientar o processo de insights a definir um desafio para sua equipe. São 8 campos focados no problema e possíveis soluções. É uma ferramenta para auxiliar em sessões de brainstorming.

Corporate Startup Partnership (J)	Ideia Motivo da parceria Próximos passos Posição de mercado: clientes, Fornecedores e concorrentes Posição corporativa: departamento, parceiros, estrutura do time Escala: próximo ano, 3 anos e 10 anos	Ferramenta para mapear, definir e alinhar as responsabilidades e metas da parceria entre grandes empresas e <i>startups</i> .
--	---	---

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Quadro 7 apresentou a análise das ferramentas em relação aos seus campos, utilização e propósito. Sendo, portanto, possível levantar os principais critérios das ferramentas e identificar o seu foco de utilização. Das 10 ferramentas analisadas, 5 tem ampla relação com o campo problema, que será o foco da ferramenta que se pretende desenvolver pela presente pesquisa.

Com aumento do número de ferramentas disponíveis e também de sua utilização por consultorias, corporações, instituições, entre outros, existe a necessidade de compreender a origem dessas ferramentas, como estão sendo projetadas e testadas. Avdiji *et al.* (2020) sugere que a falta de conhecimento para projetar ferramentas visuais tornou-se um problema, pois estas acabam sendo criadas a partir de intuição ou imitação de modelos populares, faltando rigor e clareza na sua função.

Os autores ainda propõem princípios de design para orientar a construção de ferramentas visuais, além de proposições testáveis de avaliação. Assim, todos os campos devem ser claramente delimitados e definidos para que não haja atributos que se sobreponham a outros campos. Além disso, o processo de construção da ferramenta deve garantir que os campos cubram todos os aspectos relevantes de um problema, e enfatizar a importância de fazer uso das descrições e exemplos para facilitar a compreensão (AVDIJI *et al.*, 2020).

Por fim, a construção de ferramentas visuais deve ter um propósito claro e uma metodologia que permita guiar o processo de criação e uso, bem como deve-se ter o entendimento de que as ferramentas só ganham relevância e geram valor com a sua experimentação e validação na prática. Inclusive, para guiar estes processos de caráter mais prático, no próximo capítulo será descrita a metodologia utilizada no trabalho, detalhando a aplicação do formulário que forneceu subsídio para a elaboração da ferramenta visual.

3 METODOLOGIA

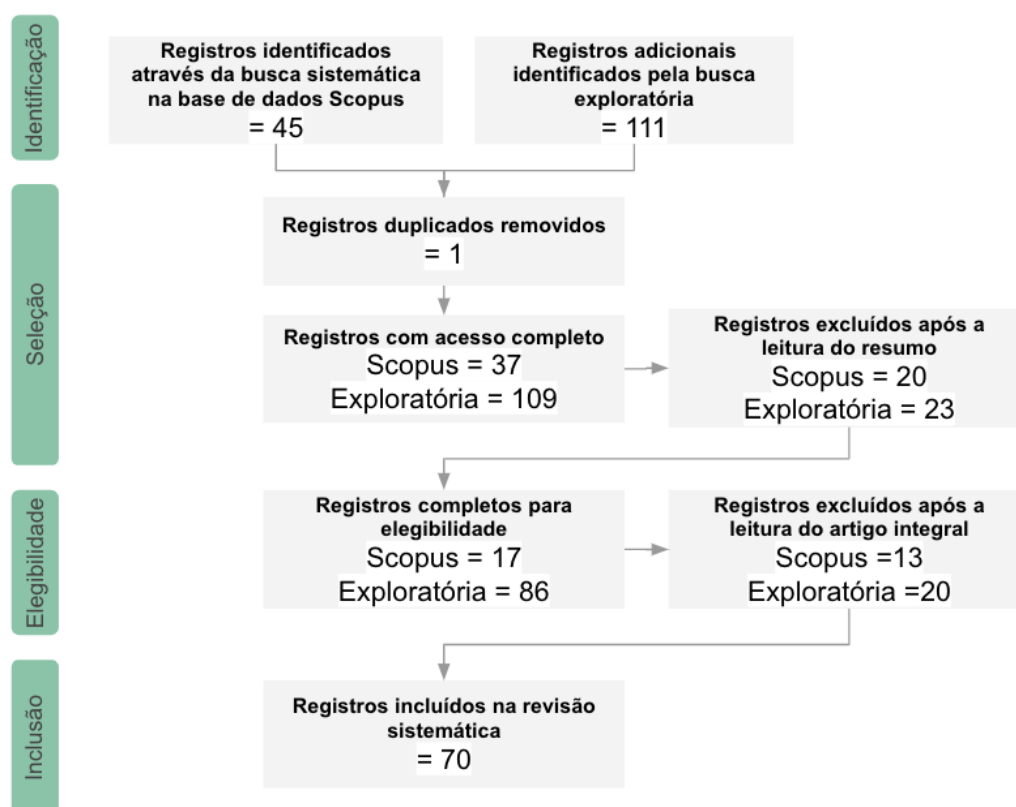
Esta pesquisa é uma investigação exploratória com uma perspectiva descritiva de ênfase qualitativa. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o “objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2006, p.43). Como procedimento técnico, foi utilizada a pesquisa-ação que é um tipo de pesquisa social concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo (THIOLLENT, 1985).

A pesquisa bibliográfica foi essencial para dar embasamento teórico sobre o assunto-chave do trabalho, a inovação aberta, para então abordar questões mais específicas do relacionamento entre grandes empresas e *startups* neste tipo de abordagem, que abrange tipos de interação, os principais facilitadores, riscos e barreiras para gerar resultados nas conexões. Para selecionar as fontes de consulta, foram realizadas pesquisas na base de dados *SciVerse Scopus (Scopus)*, considerada o maior banco de dados de citações e resumos da literatura com revisão por pares (revistas científicas, livros e conferências), além de oferecer ferramentas para rastrear, analisar e visualizar pesquisas, fornecendo uma excelente perspectiva da produção mundial (ELSEVIER, 2021).

No dia 1 de maio de 2021 foi utilizada a sentença de busca na *Scopus*: TITLE (startup*) AND TITLE (corporate* OR compan* OR organization* OR enterprise* OR firm*) AND TITLE (innovat* OR collaborat* OR engag* OR cooperat* OR relationship* OR program*) com a exclusão de artigos anteriores a 2012. Obteve-se 45 resultados. Também foram selecionados outros 111 documentos identificados em outras fontes, acadêmicas e técnicas, por meio de busca exploratória, como sites e blogs de autores especializados em OI, consultorias e referências de trabalhos anteriores para complementar a revisão da literatura. Os registros adicionais identificados pela busca exploratória não seguem obrigatoriamente a mesma configuração utilizada na busca na *Scopus*, com o propósito de ampliar a captação de registros sobre o tema, indo além das palavras-chave no título.

Com a intenção de facilitar e operacionalizar a revisão da literatura de forma sistemática, utilizou-se como referência o fluxograma do PRISMA⁶ (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que também tem o propósito de auxiliar os pesquisadores a melhorar o relato de suas revisões (PAGE et al., 2021). Obteve-se os resultados expostos na Figura 6:

Figura 6 – Fluxograma de seleção da literatura



Fonte: adaptado de <http://www.prisma-statement.org/> (2021).

O PRISMA facilitou o processo de seleção da literatura utilizada no capítulo 2, que deu subsídio à construção e posterior análise do instrumento de pesquisa aplicado, um formulário semiestruturado. As buscas na *Scopus* resultaram em artigos principalmente focados na análise de um tipo de interação, que são as aceleradoras corporativas e CVC, enquanto a pesquisa em outras bases abertas permitiu uma maior abrangência dos temas e uma melhor triagem da literatura. Também foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre

⁶ A metodologia conta com o checklist com 27 itens, que não foi utilizado pela autora.

ferramentas visuais de inovação, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento da ferramenta aqui proposta.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Como o objetivo do estudo é qualitativo, com análise pautada em informações obtidas e não em estatísticas, a amostra foi delimitada por um agrupamento de atores em programas específicos, consolidado como ambiente de relacionamento entre *corporates* e *startups*. Para selecionar esses atores, levou-se em conta três perfis: grandes empresas, *startups* e os *hubs*/programas de inovação. Todos os atores deveriam atender aos seguintes critérios: ter histórico em iniciativas de *open innovation* e os entrevistados serem responsáveis pelas interações grande empresa-*startup* nas organizações.

As grandes empresas, os *hubs*/programas e as *startups* selecionadas para a aplicação do formulário semiestruturado tiveram como critério de escolha a intencionalidade não probabilística. A escolha não probabilística se deu por critérios de acessibilidade, já que se trabalha com OI numa grande empresa inserida no ecossistema de inovação. Para Levine *et al.* (2012), na amostragem por conveniência os itens selecionados são acessíveis, não dispendiosos ou convenientes.

Foram selecionadas 45 organizações, sendo 15 de cada ator do ecossistema e, destas, 30 responderam: 8 *hubs*/programas, 10 grandes empresas e 12 *startups* (conforme Quadro 8). Os 8 *hubs*/programas possuem programas de OI de diferentes tipos, privados ou associados a organizações privadas, e também instituições públicas. Todas as 10 grandes empresas têm experiência em OI com *startups*, seja por meio de programas internos e/ou externos, sendo que a maioria está no ranking 100 Open Startups, que identifica anualmente as empresas e *startups* que mais fazem OI no Brasil. E, por fim, as *startups* foram indicadas pelos *hubs* entrevistados, sendo que todas já tiveram algum tipo de interação com grandes empresas e participaram de programas de OI.

Quadro 8 - Perfil da amostra de pesquisa

Tipo	Qtde	Setor de atuação da organização - Perfil do entrevistado
Grandes empresas	10	1 - Indústria linha branca - Analista 2 - Energia - Gerente 3 - Indústria metalúrgica - Gerente 4 - Indústria compressores - Gerente 5 - Energia - Gerente 6 - Cooperativa de crédito - Analista 7 - Porto - Gerente 8 - Indústria construção - Analista 9 - Indústria utilidade doméstica - Gerente 10 - Serviços financeiros - Gerente
Startups	12	1 - Data science, analytics e business intelligence - CEO 2 - Logística - CEO 3 - Inteligência Artificial - CEO 4 - Business Intelligence e Data Science - CEO 5 - Treinamento - CEO 6 - Marketing digital - CEO 7 - Segurança - CEO 8 - Treinamento - Analista 9 - Automação - CEO 10 - Impressão 3D - CEO 11 - AgTech - CEO 12 - CRM - CEO
Hubs/ Programas	8	1 - Programa de Inovação aberta e aceleradora - Analista 2 - Instituição privada brasileira de interesse público/editais - Gerente 3 - Plataforma de Inovação aberta - Gerente 4 - Aceleradora e Investidora - Gerente 5 - Aceleradora e Investidora - Gerente 6 - Organização Social Civil de Interesse Público/aceleradora e editais - Analista 7 - Hub de inovação para indústrias e aceleradora - Analista 8 - Aceleradora e Consultoria - Analista

Fonte: elaborado pela autora (2021).

3.2 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Dentre as técnicas qualitativas para a coleta de dados primários, utilizou-se o formulário semiestruturado elaborado pela autora, com resposta na presença da entrevistadora (Quadro 9). O instrumento contou com 10 perguntas, sendo 9 fechadas e 1 aberta, visando a obtenção de informações relacionadas às interações realizadas entre grandes empresas e *startups*, sob o ponto de vista dos três diferentes atores: as grandes empresas, as *startups* e os

hubs/programas que fomentam esses relacionamentos. As perguntas foram moldadas para cada ator, mas visando obter o mesmo tipo de resposta, sempre com o olhar para a grande empresa, para que fossem agrupadas e comparadas. No quadro a seguir são apresentadas as perguntas, as alternativas e comentários complementares.

Quadro 9 - Perguntas do formulário

Item	Perguntas	Alternativas	Comentários
1	Você representa:	<ul style="list-style-type: none"> - Grande empresa - <i>Startup</i> - Hub/Programa de OI 	Caracterização do ator segundo o tipo.
2	Há quanto tempo vocês atuam com <i>open innovation</i>?	<ul style="list-style-type: none"> - Menos de dois anos - Até 4 anos - Mais de 4 anos 	Relacionamento entre grandes empresas - <i>Startup</i> .
3	Quais as iniciativas de <i>open innovation</i> vocês já desenvolveram/participaram?	<ul style="list-style-type: none"> - Hackathons - Programas internos - Programas externos - Editais/Chamadas públicas 	Possibilidade de múltiplas respostas Para o ator Hub não foi oferecida a opção de programas internos.
4	Quais os principais tipos de interações vocês já realizaram/participaram?	<ul style="list-style-type: none"> - Mentoria - Fornecedor - Cocriação - Go to market - Programa de incubação e aceleração - Aquisição e incorporação - Licenciamento de PI 	Possibilidade de múltiplas respostas. As alternativas foram adaptadas da classificação de Waengertner (2018).
5	Selecione até 3 principais benefícios das interações com <i>startups</i> (para a grande empresa)	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a novas tecnologias - Aceleração dos processos de inovação, desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos com menor risco e maior rapidez - Renovação da marca e fortalecimento da imagem - Acesso a talentos e habilidades específicas - Rejuvenescimento da cultura corporativa - Expansão de mercado e desenvolvimento de novas oportunidades - Inovação orientada para o cliente - Retorno financeiro 	Os atores <i>startup</i> e Hub responderam o que eles consideravam para a grande empresa.

6	Selecione até 3 principais barreiras/dificuldades das interações com <i>startups</i> (para a grande empresa)	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de estratégia para a interação com <i>startups</i> - Ausência de indicadores de resultados - Orçamento para o estabelecimento da parceria - Alinhamento, convencimento e comprometimento interno - Departamentalização e burocracia nos processos - Dificuldade de lidar com inovação disruptiva e com inovações que são geradas fora da empresa 	Os atores <i>startup</i> e Hub responderam o que eles consideravam para a grande empresa.
7	Os principais desafios das grandes empresas endereçados junto às <i>startups</i> são para:	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver desafios internos de transformação digital/Inovação em processo - Implementar inovação incremental em produtos/serviços existentes - Desenvolver e testar novos produtos/serviços/modelos de negócio - Reduzir custo de processos, produtos e serviços 	Possibilidade de múltiplas respostas
8	Quem é o responsável nas grandes empresas pelas interações com <i>startups</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A pessoa/time responsável por <i>open innovation</i> - A pessoa/área que levantou o desafio - O gestor da área responsável pelo desafio - Outro (descreva) 	Possibilidade de múltiplas respostas
9	Como são levantadas, desenhadas e apresentadas as informações dos desafios nas grandes empresas:	<ul style="list-style-type: none"> - Software de gestão de ideias/<i>open innovation</i> - Sistema próprio padrão (Ex. planilhas e ferramentas) - Sem sistema padrão/apresentação oral - Outro (descreva) 	Possibilidade de múltiplas respostas
10	Você utiliza métodos e ferramentas visuais (ex. Business Model Canvas) para auxiliar no processo de interação entre GE e <i>startups</i>? Poderia descrever o processo, o método e as ferramentas de modo sucinto.	<ul style="list-style-type: none"> - Aberta 	A pergunta é em relação à organização a qual o entrevistado/a está representando.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Uma vez desenvolvido o formulário semiestruturado, no início de fevereiro de 2021 utilizou-se a ferramenta *typeform* para coletar os dados da pesquisa. Para evitar perguntas mal formuladas ou a inviabilização da pesquisa, foi realizado um pré-teste em fevereiro de 2021 com cada um dos atores, conforme o Quadro 10, para evidenciar erros e permitir possíveis ajustes ao formulário (MARCONI; LAKATOS, 2003). Porém, não ocorreram alterações nas perguntas e formulações do texto, mas sim a adição de alternativas “outros - descreva” e, também, a opção de selecionar mais de uma alternativa em algumas perguntas.

Quadro 10 - Perfil do pré-teste

Pré teste	Ator	Perfil
1	Grande empresa	Gerente de Inovação responsável por programa de <i>open innovation</i> interno e externo
2	Startup	CEO que participa das interações com grandes empresas em relacionamento de <i>open innovation</i>
3	Hub/Programa	Especialista em inovação, Co-fundador de aceleradora e <i>startups</i>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

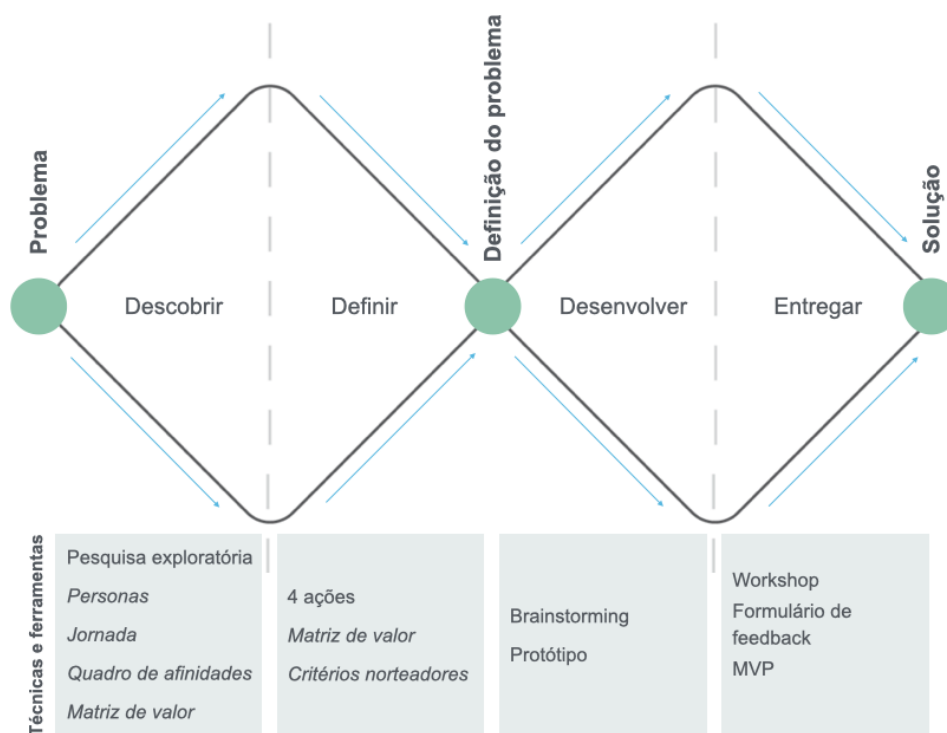
Por fim, os convites foram encaminhados por e-mail e/ou mensagem de Whatsapp para as pessoas/organizações selecionadas e foi disponibilizado um calendário via *Calendly* para que os entrevistados agendassem 30 minutos para o preenchimento do formulário via vídeo-chamada, utilizando a plataforma *Hangout* do *Google*. A aplicação do formulário ocorreu de fevereiro a abril de 2021 e utilizou-se a ferramenta *Typeform* para coletar os dados da pesquisa. Durante as sessões foi explicado o objetivo da pesquisa, foi compartilhada a tela com os entrevistados/as sem a realização de gravações e feito o preenchimento do formulário pela entrevistadora.

3.3 METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA VISUAL

Para a elaboração da ferramenta visual foi utilizada a metodologia de design *Double Diamond*, ou Duplo Diamante, desenvolvida pela *Design Council* e extensivamente utilizada no mundo todo por sistematizar a resolução de problemas de maneira simples e intuitiva (BALL, 2019). As formas de diamantes ilustram o processo de explorar um problema amplamente (pensamento divergente) e, em seguida, executar uma ação focada (pensamento convergente).

A ferramenta visual foi desenvolvida utilizando-se de técnicas e ferramentas em cada uma das quatro fases que guiam o processo, são elas: descobrir, definir, desenvolver e entregar – conforme Figura 7.

Figura 7 - Duplo Diamante



Fonte: adaptado de Design Council (2021).

Na fase “descobrir” foram utilizados: (i) a pesquisa exploratória a partir dos conhecimentos obtidos no estudo bibliográfico apresentado no capítulo 2; (ii) a observação das interações no dia a dia da pesquisadora, como gestora corporativa das atividades de OI com *startups* no Programa de Inovação aberta da ACATE – LinkLab; (iii) a pesquisa realizada com atores do ecossistema de inovação e da análise de ferramentas visuais. Para ampliar o repertório sobre o problema foram utilizadas as seguintes técnicas e ferramentas: *personas*, *jornada*, *quadro de afinidades* e *matriz de valor*. Isso possibilitou um aprofundamento sobre a temática antes da fase de definição do problema, a partir das ferramentas: 4 ações, *matriz de valor* e *critérios norteadores*.

Inicialmente, o objetivo era divergir, ou seja, ampliar o *input* de informações sobre o problema inicial – como ampliar o sucesso dos relacionamentos em iniciativas de baixa maturidade entre *corporates* e *startups*? – para convergir na definição do problema a ser desenvolvido: melhorar a sistematização dos desafios corporativos.

Na etapa “desenvolver” foi realizado o brainstorming com os dados do primeiro diamante para gerar o protótipo da ferramenta, que foi testada em *workshop* com colaboradores de uma corporação. O protótipo da ferramenta passou por um novo ciclo de desenvolvimento a partir dos *insights* e *feedback* gerados, originando a sua versão final na fase "entregar".

Os resultados obtidos da aplicação do formulário semiestruturado e o processo de desenvolvimento da ferramenta visual; onde são utilizadas as informações levantadas do próprio formulário já mencionado e o referencial teórico são apresentadas no Capítulo seguinte, de análise de dados e resultados.

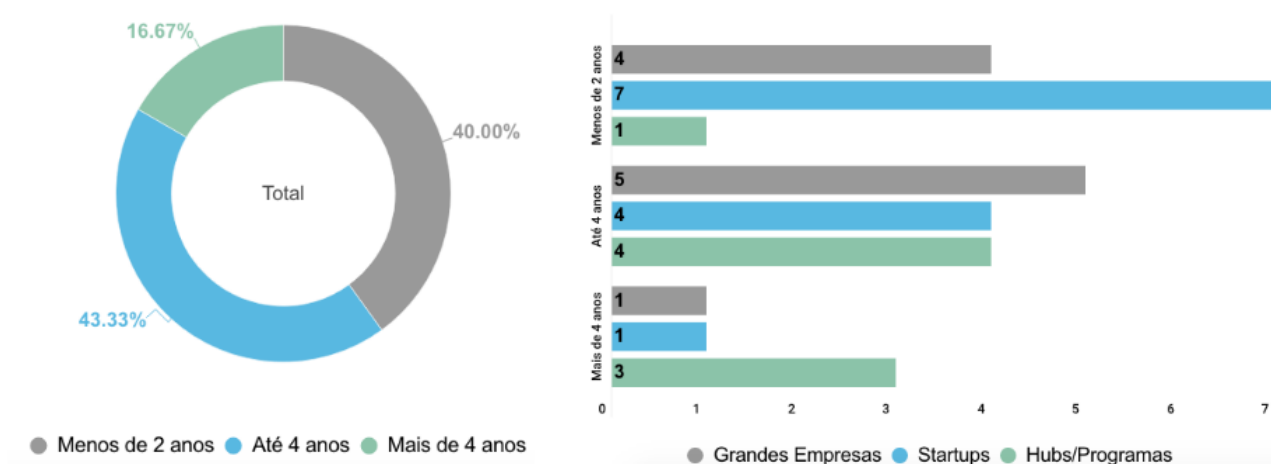
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O capítulo 4 está estruturado em duas partes: (i) resultados advindos das respostas do formulário aplicado com grandes empresas, *hubs*/programas e *startups*, (ii) e o desenvolvimento da ferramenta visual. A investigação em campo, conforme descrita no capítulo 3, revelou-se importante para que as informações que retratam o relacionamento entre empresas e *startups*, em contexto nacional, pudessem ser discutidas sob a luz das teorias identificadas. Na elaboração da ferramenta e visando a sua aplicabilidade, os dados vindos do formulário aplicado orientaram a sua construção, assim como o *workshop* foi crucial para a etapa de avaliação e refinamento. Reforça-se a maior importância dos dados qualitativos na análise realizada, visto que o foco foi a busca de informação, não de dados estatísticos.

4.1 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO FORMULÁRIO

A discussão dos resultados ocorreu com base nas respostas obtidas pela aplicação do instrumento de pesquisa para 12 *startups*, 10 grandes empresas e 8 *hubs*/programas, conforme apresentado no tópico 3.1. As 9 perguntas fechadas apresentadas no Quadro 9 foram analisadas seguindo o referencial teórico apresentado no capítulo 2, que serviu de apoio para a elaboração da ferramenta visual. A primeira pergunta apenas caracterizou a amostra em relação ao perfil (se *startup*, grande empresa ou *hub*/programa), o que foi mencionado no Quadro 8.

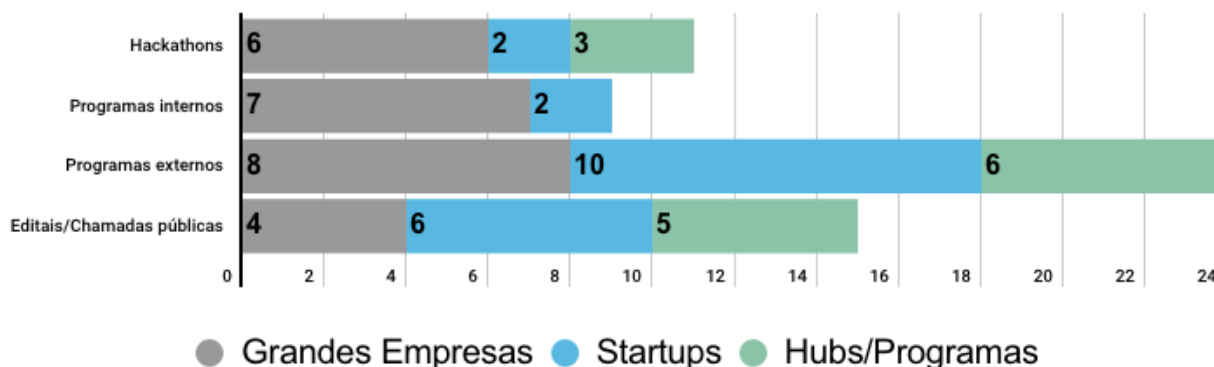
O Gráfico 1 apresenta o tempo de experiência em OI entre grandes empresas e *startups*. Os três atores, em sua maioria (83%), atuam no tema há no máximo quatro anos, sendo os *hubs*/programas os que apresentam maior tempo de prática da OI. Isso acontece, naturalmente, porque os *hubs* foram criados para promover e suportar o ecossistema de inovação que, juntamente com políticas públicas, resultaram no aumento do número de atores praticando OI (grandes empresas e *startups*).

Gráfico 1 - Tempo de atuação com *open innovation*

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O pouco tempo de atuação em OI (menos de 2 anos) pode justificar, em parte, a baixa maturidade dos engajamentos entre *startups* e corporações, pois sendo um processo, pressupõe-se que ambas as tipologias de empresas adquiriram experiência com a prática. Como os engajamentos podem ter diferentes formatos, são necessárias múltiplas iniciativas para gerar *know how* em relação ao processo. Outra questão que merece destaque nos resultados de menos de 2 anos de prática é que, muitas vezes, os processos não são documentados e o conhecimento se mantém com o colaborador, gerando possíveis perdas de aprendizado no caso de mudanças organizacionais.

O Gráfico 2 apresenta as iniciativas que os atores desenvolveram ou participaram ao longo da jornada de *open innovation*. Vê-se que todos os atores se engajaram em mais de um tipo de iniciativa e que os programas externos foram as iniciativas com maior participação (80%). As iniciativas também podem ser entendidas como canais de relacionamento, de acordo com Brunswicker e Chesbrough (2013) e 100 Open Startup (2017), já que muitas vezes esses são os meios para se conectar com *startups* e desenvolver algum tipo de engajamento.

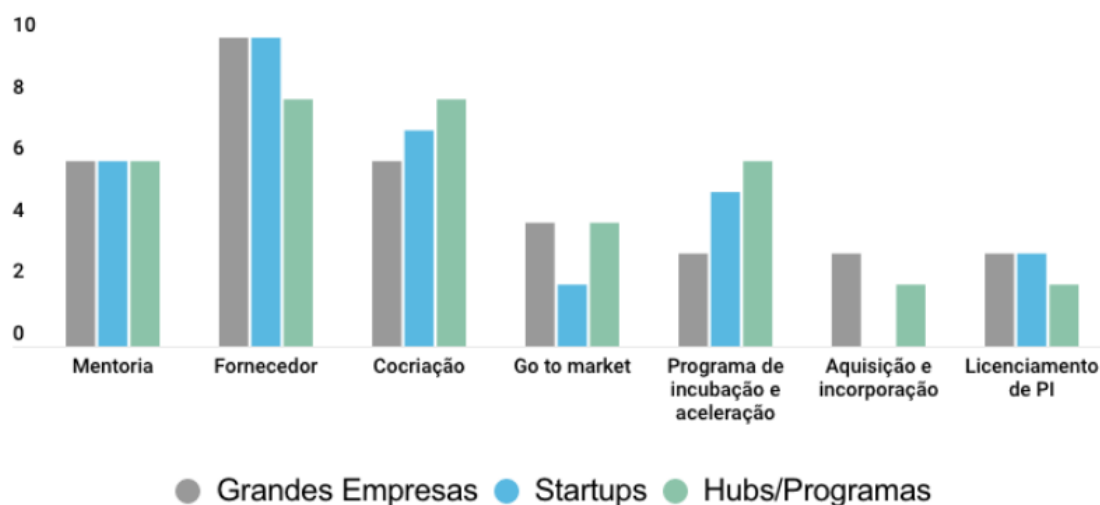
Gráfico 2 - Participação em iniciativas de *open innovation*

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Novamente a pesquisa ratifica dados trazidos no relatório da 100 Open Startups (2020), em que prevalecem os relacionamentos de posicionamento (iniciantes e de baixa maturidade/intensidade), aqueles feitos geralmente com parcerias externas - Capacitação & Mentoria, *Matchmaking* & Conexões, Reconhecimento & Premiações e Espaços de *coworking*. Percebe-se a relevância dos programas externos no contexto de OI como porta de entrada para iniciativas com maior maturidade, já que 80% das empresas e das *startups* disseram se envolver nesse tipo de iniciativa. Além disso, as grandes empresas estão testando diversos canais/iniciativas para se engajar com *startups*, onde, das 10 grandes empresas respondentes, 7 disseram ter desenvolvido ou participado de programas internos.

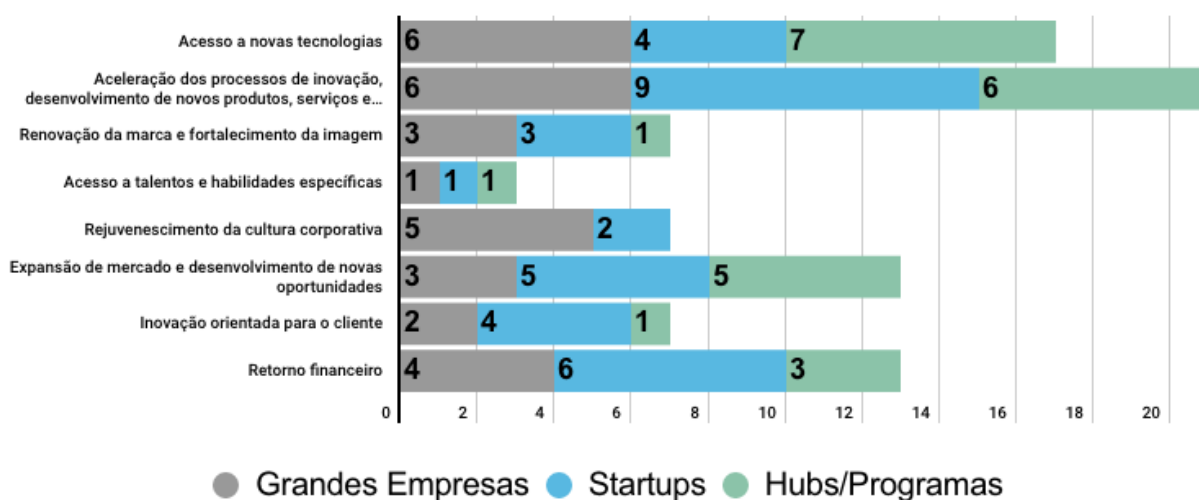
Quando questionados sobre os principais tipos de interações que aconteceram nesse contexto, conforme o Gráfico 3, novamente os relacionamentos de baixa maturidade/intensidade, ou seja, mentoria, fornecedor e cocriação – prevalecem para todos os atores, sendo destaque o relacionamento de fornecedor. Todas as grandes empresas disseram ter realizado contratos de fornecimento com *startups*, porém nem todas as *startups* foram fornecedoras de grandes empresas (83%). A prática de OI já está bem disseminada em grandes empresas, mas a discrepância nas respostas em relação aos programas internos pode se justificar pelo fato das *startups* não enxergarem tantos benefícios nesses relacionamentos. Na pesquisa de Maciel (2020) as *startups* relataram um baixo potencial na geração de negócio por meio dos programas, assim como o baixo preparo das empresas em lidar com *startups*.

Gráfico 3 - Principais tipos de interações realizadas



Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Gráfico 3 demonstra que nenhuma das *startups* entrevistadas foi adquirida por corporações e apenas um baixo número participou de interações *go to market* e licenciamento de PI. Os *hubs/programas* são os únicos atores que realizaram todos os tipos de interações, sendo que responderam em relação às interações realizadas pelas grandes empresas e *startups* dentro do ambiente desses *hubs*. Quando analisados os tipos de interações em relação a maturidade e níveis de complexidade, fica claro novamente o domínio de níveis iniciantes com menor comprometimento - principalmente mentoria e fornecedor. O Gráfico 4 apresenta os principais benefícios dessas interações:

Gráfico 4 - Principais benefícios das interações com *startups* para a grande empresa

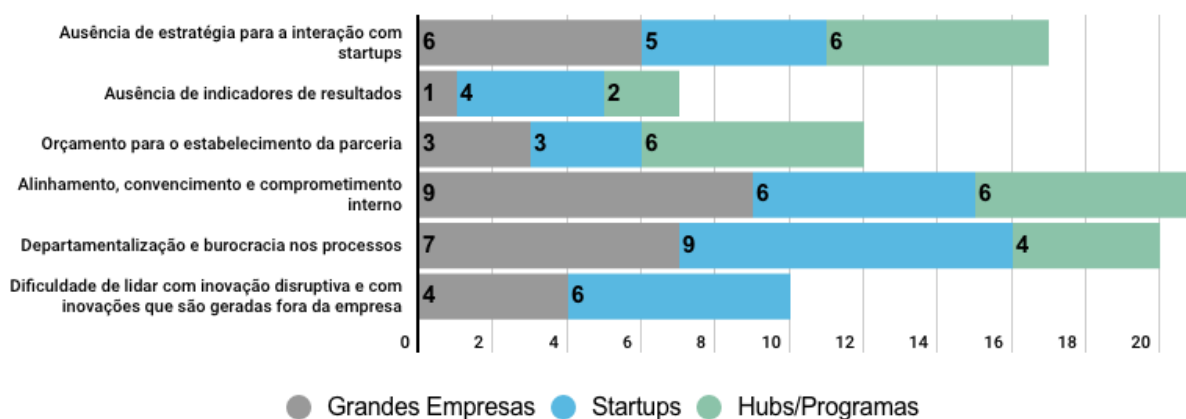
Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Gráfico 4 teve como objetivo entender quais são os principais benefícios deste relacionamento para as grandes empresas, sendo que cada respondente podia selecionar até 3 benefícios. Os *hubs*/programas e as *startups* responderam em relação ao que eles identificam como benefícios para as empresas e não para as próprias organizações. Sendo assim, entre os principais benefícios estão: a aceleração dos processos de inovação para desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios; acesso a novas tecnologias; retorno financeiro e expansão de mercado e desenvolvimento de novas oportunidades.

Percebe-se que as respostas das grandes empresas foram bastante divididas. Rejuvenescimento da cultura corporativa foi um item bastante apontado pelas empresas, mas não teve relevância quando os dados foram agrupados no geral. As *startups* entendem que os principais benefícios para a grande empresa são em relação aos processos de inovação e retorno financeiro, enquanto os *hubs*/programas identificam o acesso a novas tecnologias e a aceleração dos processos de inovação como principais pontos. Apesar de o foco no cliente ser apontado como um dos principais benefícios na literatura (LARKIN; HALLORAN, 2018), os atores não têm visto tanto valor nisso quanto em outras vantagens.

O Gráfico 5 teve como objetivo entender quais são as principais barreiras enfrentadas pelas grandes empresas ao se relacionarem com *startups*.

Gráfico 5 - Principais barreiras das interações com *startups* para a grande empresa



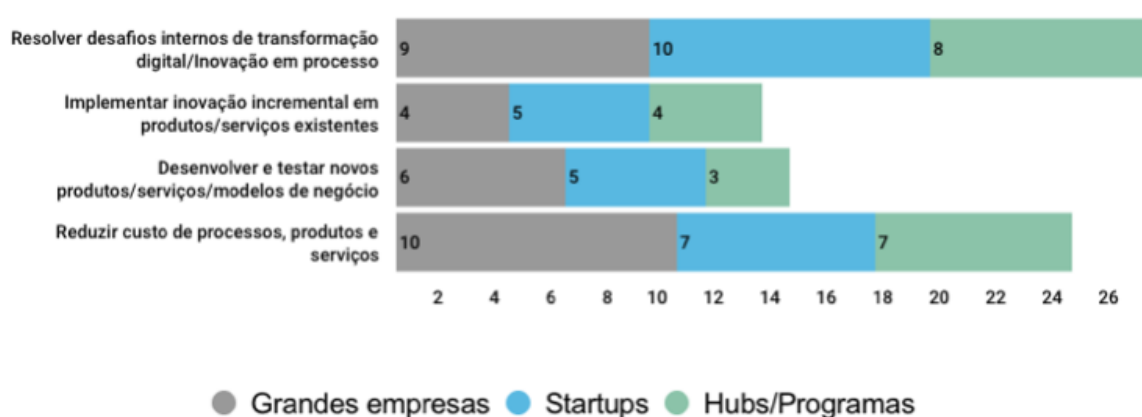
Fonte: elaborado pela autora (2021).

As três principais barreiras identificadas, no geral, foram: alinhamento, convencimento e comprometimento interno; departamentalização e burocracia nos processos e ausência de estratégia para a interação. Para os *hubs*/programas o orçamento também é fator

crítico (50%), mesmo sendo pouco apontado pelas grandes empresas (30%) e *startups* (25%). A barreira mais pontuada “Alinhamento, convencimento e comprometimento interno” (31% do total de barreiras relatadas) mostra a necessidade de implementação de metodologias, ferramentas e indicadores que facilitem o alinhamento entre os times e o convencimento da alta liderança. A realização da gestão de OI parece ampliar o comprometimento interno, e consequentemente, engajar a liderança no estabelecimento de estratégias de inovação.

No gráfico 6 foram abordados os principais desafios (problemas ou oportunidades) endereçados com *startups*.

Gráfico 6 - Principais desafios das grandes empresas endereçados junto às *startups*



Fonte: elaborado pela autora (2021).

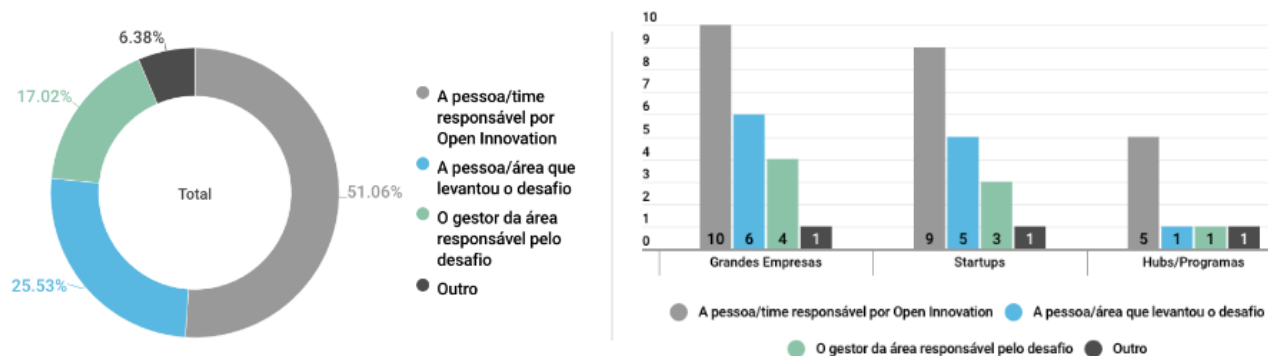
Nesta questão era possível selecionar múltiplas respostas, devido à possibilidade de times diferentes para frentes de inovação nestas empresas (em relação aos “Três horizontes” ou a “Matriz de Ambição na Inovação” - vide Quadro 4). Desta forma, evidenciou-se o que trata a literatura, já que a maioria dos desafios endereçados junto às *startups* no Brasil, atualmente, são para inovação de eficiência no *core business* (82%), sendo que 34% são para resolver problemas de transformação digital, 30% para reduzir custos e apenas 16% para implementar inovação incremental em produtos/serviços. O resultado fortalece os dados dos relatórios da Ace (2020) e 100 Open Startups (2020), demonstrando que a OI está sendo muito utilizada como estratégia para resolução de problemas do negócio.

Quando analisadas as grandes empresas, o Gráfico 6 indica que estas também estão resolvendo desafios internos de transformação digital (90%) e, principalmente, de redução de custo em processos (100%). Das respondentes, 60% disseram praticar OI com *startups* para

testar novos produtos/serviços e modelos de negócios, porém somente 40% informaram utilizar *startups* para inovação incremental em produtos/serviços e modelos de negócio, ao mesmo tempo que 60% disseram realizar cocriação com *startups*, conforme já apresentado no Gráfico 3. Vê-se que na amostra a cocriação, do ponto de vista das grandes empresas, é mais utilizada para o desenvolvimento de novos produtos/serviços e modelos de negócio. Ou seja, provavelmente em torno de 60% das empresas respondentes estão olhando também para H2 ou H3 (vide Figura 1) e ganhando maturidade em novos tipos de parceria, mesmo com 40% dessas empresas apresentando pouco tempo de prática de OI - menos de 2 anos. As práticas menos desenvolvidas foram em relação a produto/serviço, tanto no âmbito de melhoria como no de lançamento de novidades. O resultado foi muito próximo entre os atores, o que possibilitou supor que estes produtos/serviços são interações com maior comprometimento, intensidade e maturidade, geralmente envolvendo negociações de PI.

Quando questionados sobre os responsáveis no processo de OI, percebe-se que metade dos respondentes disseram que a grande empresa tem uma pessoa ou time responsável por inovação. Na sequência, apresenta-se no Gráfico 7 sobre quem as grandes empresas da amostra identificaram como os responsáveis nas grandes empresas pelas interações com as *startups*.

Gráfico 7 - Responsável nas grandes empresas pelas interações com *startups*



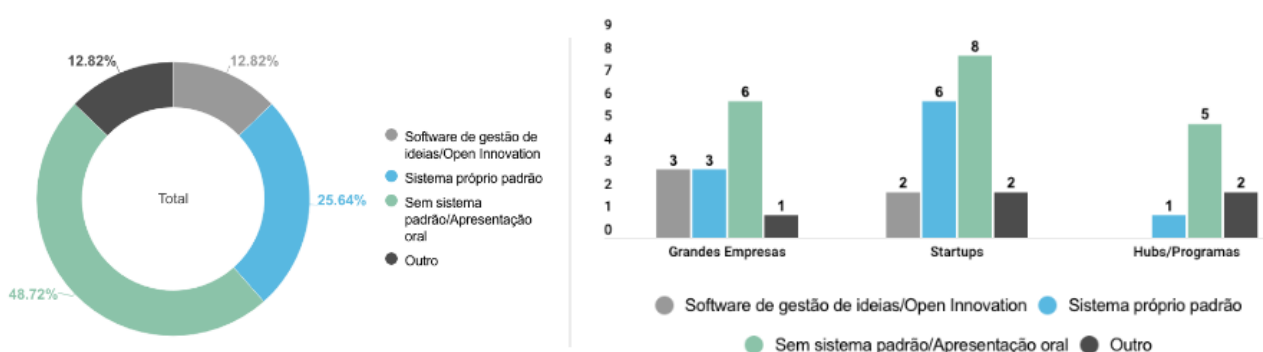
Fonte: elaborado pela autora (2021).

Todas as grandes empresas disseram ter um responsável por essas interações, mas que estas também são feitas por outras pessoas: 60% pelas pessoas que levantaram os desafios e 40% pelos gestores, geralmente o *sponsor* do desafio. Para as *startups* a distribuição foi a mesma, mas para os *hubs*/programas, foi evidenciado apenas um ponto de contato. Isso pode

ser explicado em decorrência do fato de que geralmente existe um responsável pelos programas e esse é o canal acessado pelos *hubs*/programas. A participação de diferentes perfis da corporação pode supor que as interações também estão sendo utilizadas como “treinamentos” e servindo para fortalecimento da cultura de inovação.

No próximo gráfico, apresentam-se os resultados do questionamento sobre os processos e as ferramentas utilizadas por grandes empresas para estruturar os desafios corporativos (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Como são levantadas, desenhadas e apresentadas as informações dos desafios nas grandes empresas



Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Gráfico 8 aborda o ponto mais específico de interesse do trabalho, a sistematização dos desafios. Quando questionados sobre o processo de levantar informações sobre os desafios, houve diferenças importantes nas respostas. Foi questionado como as grandes empresas os estão estruturando e compartilhando (com o ecossistema, *hubs*, parceiros, *startups* etc.). Quase metade dos respondentes (48.72%) disseram não ter um sistema padrão organizado e que as interações para detalhamento são feitas de modo oral, através de reuniões. Somente 12.82 % dos respondentes disseram que a grande empresa utiliza algum software ou sistema próprio padrão (como por exemplo, *AEVO*, *Brightidea*, *Orbit Startup* e *Startupflow*). A maioria das *startups* (80%) não identifica qualquer tipo de sistematização dos desafios nas grandes empresas, mas 60% das grandes empresas disseram que utilizam processos e ferramentas padronizadas (como por exemplo, framework e ferramentas próprias no Miro⁷, Trello etc). Já os *hubs* responderam que as grandes empresas não utilizam qualquer tipo de

⁷ Plataforma de colaboração visual - <https://miro.com>

sistema e as interações, na maioria das vezes, acontecem de modo oral e também com o suporte de ferramentas elaboradas por estes *hubs*. Vale destacar que muitas vezes os softwares e sistemas são utilizados pela empresa internamente e por isso não refletem nas respostas dos outros dois atores, porém, geralmente os *hubs*/programas têm acesso a esse tipo de informação por lidarem com gestores de inovação das grandes empresas, então a resposta pode ser interpretada como fidedigna à realidade encontrada.

A pergunta aberta teve como foco explorar o processo e as ferramentas utilizadas na jornada de *open innovation* com *startups*. O questionamento foi: “Você (respondendo em nome da empresa) utiliza métodos e ferramentas visuais (ex. *Business Model Canvas*) para auxiliar no processo de interação entre grandes empresas e *startups*? Poderia descrever o processo, o método e as ferramentas de modo sucinto?”. O resultado sobre os principais métodos e ferramentas citadas pode ser visualizado na Figura 8, que apresenta uma nuvem das principais palavras-chave - consideradas apenas palavras relacionadas às metodologias e ferramentas citadas pelos atores.

Figura 8 - Nuvem de palavras das principais metodologias e ferramentas citadas



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Nesta análise não foi contabilizado o número de vezes que o mesmo ator citou o termo, mas sim o número de atores que o utilizou. Quanto maior o termo na nuvem, mais respondentes o citaram. O intuito era identificar metodologias e ferramentas comuns para o maior número de atores, pois esse direcional é extremamente importante para a elaboração da ferramenta visual. Uma vez que metodologias e ferramentas já estão em prática, se torna mais fácil implementar e adaptar novas abordagens do mesmo tipo na rotina das equipes.

Percebe-se que as ferramentas visuais são comuns para os entrevistados, não

prevalecendo uma, mas sim um conjunto de métodos e ferramentas para o processo como, por exemplo, *Design Thinking* e Metodologia Ágil. Alguns softwares de design se tornaram bastante usuais nesse contexto, como o Miro, que auxilia no desenvolvimento de quadros personalizados, facilitando sessões de brainstorming e o trabalho coletivo. A palavra “canvas” foi muito mencionada, sendo uma estrutura conhecida e utilizada por todos os atores. Geralmente as *startups* e as grandes empresas não os desenvolvem internamente, adaptando para o seu contexto as ferramentas disponíveis, enquanto os *hubs*/programas têm desenvolvido material próprio.

Para que a análise representada pela nuvem de palavras trouxesse mais clareza à terminologia encontrada, foram selecionados e compilados os principais *insights* das respostas da Figura 8 no Quadro 11:

Quadro 11 - Principais *insights* da pergunta aberta

Grandes Empresas	Startups	Hubs/Programas
<p>“Os últimos programas foram rodados com parceiros e eles fizeram a seleção das <i>startups</i> - utilizamos as metodologias e as ferramentas deles (não desenvolvemos nenhum material próprio). Tem uma questão de comunicação que ainda não está muito clara e as áreas ainda não sabem o papel de <i>open innovation</i> dentro da empresa”</p> <p>“Para levantar o desafio - utilizamos ferramentas visuais. Design Thinking - como método para levantar a dor com a área e entender se vale fazer a conexão e como faremos. Com o programa de open innovation externo realizamos um workshop com metodologia Design Thinking e ferramenta Miro”</p> <p>“Formulário para capturar os desafios, dependendo do tipo de desafio precisamos ampliar as informações, que vão para o excel (resultados, KPIs e <i>startups</i> que já resolvem)”</p> <p>“Utilizamos o planner para registro de atividades - para mapeamento de <i>startups</i>/tendências/inação. Além do planner usamos o to.Do e o Miro, pode ter canvas ou não ter, depende do problema. Falta método de registro das iniciativas, informações (mapas e materiais)”</p> <p>“Estamos seguindo a metodologia do Programa externo para os desafios (Miro, Business Model Canvas e outras). Antes do Programa ter o processo mais estruturado, era só realizada a entrevista com a área interessada”</p> <p>“Começamos a utilizar no ano passado a ferramenta do programa externo e ela nos obrigou a ter uma metodologia de definição de um problema. Qualquer área tem que preencher a ferramenta, ela já é um balizador do desafio. A partir do preenchimento, nós entendemos o desafio (Comitê de Inovação) e enviamos para o Programa externo. A ferramenta virou um padrão, uma metodologia nossa que está bem cristalizada na empresa”</p>	<p>“Soluções próprias que cada área (da empresa) escolhe, dificulta bastante o processo de entendimento”</p> <p>“Não utilizamos nenhuma ferramenta”</p> <p>“Quando temos um desafio, o primeiro passo é entender as necessidades, se faz sentido abraçar o desafio e se podemos fazer (se temos equipe e se é um desafio escalável)”</p> <p>“Utilizamos o Notion para atividades e prazos. Diário de bordo para cronograma e sprints. As interações são focadas - devido ao perfil da nossa <i>startup</i>”</p> <p>“Pegamos o desafio (que é apresentado de modo oral) e colocamos no docs, depois realizamos um brainstorming com o time em mapas mentais e elaboramos o pitch deck/ppt para eles (grande empresa) analisarem as nossas ideias. Utilizamos o Miro, Trello, Jira como ferramentas”</p> <p>“Alguns clientes (grandes empresas) são bem</p>	<p>“Fazemos um workshop com um facilitador gráfico. Ele transforma isso em um infográfico, e isso traz clareza. Temos um Canvas próprio para facilitar”</p> <p>“Fazemos um processo de treinamento e descoberta e nas dinâmicas trabalhamos com Design Thinking e com outras ferramentas”</p> <p>“Hoje não temos um framework. O que utilizamos como base para o processo é a metodologia de inovação da Organização”</p> <p>“Workshop - apresentamos as competências e a empresa apresenta as demandas aderentes a essas áreas. resultado: levantar um leque de possibilidades da demanda da empresa. Para o Workshop usamos Miro e Xmind”</p> <p>“Para entender o desafio usamos canvas no workshop (de 8 a 10 canvas por grupos). Temos um leque de canvas autorais”</p> <p>“O grande desafio é desenvolver um framework”</p>

<p>"Utilizamos diversas ferramentas visuais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Model Business Canvas - Para novos produtos e novos serviços. - Project Model Canvas - para projetos de eficiência, ganhos de produtividade. (Parte esquerda para a descrição da ideia, quando a ideia tem perspectiva de seguir adiante, terminamos de preencher). É preenchido em conjunto com as startups. Framework de piloto da Innoscience. - Report (slide de PPT) a cada 3 meses para explicar as entregas realizadas e previstas (modelo próprio criado na empresa). <p>Preenchimento de ferramentas em conjunto (time Inovação + área) para aprendizado. Funciona bem o check list de perguntas, o perfil é de execução e hierarquia. Você precisa conectá-los, dar caminhos para fazer"</p> <p>"Usamos o Mural - fazemos uma matriz - decisão e brainstorming (para não ficar engessado). Utilizamos ferramentas dentro do mural para criar um funil. Fazemos o processo de discovery em dois momentos, mas sempre dentro do mural. Double Diamond - para gerar o "problema" e mostrar os processo de validação e Plataforma Tools - várias ferramentas para cada etapa, para dar autonomia"</p> <p>"Para descrever a dor ainda temos muitos caminhos para descobrir, usamos a metodologia do Programa externo. Estamos fazendo a trilha para o pessoal utilizar, o que fazemos é que as pessoas foquem no problema e não na solução. Algumas áreas dominam ferramentas de design thinking, mas outras não. Quando conseguimos fazer a penetração das ferramentas dentro da organização, facilita muito, modifica a cultura. Com as ferramentas a dor vai mastigada para o mercado. É muito positivo, ainda mais com o pessoal muito técnico que só quer pensar em soluções. Precisamos mudar isso um pouco, deixar para a <i>startup</i> pensar na melhor solução"</p> <p>"Estamos mudando para uma plataforma e dentro dela tem algumas ferramentas para padronizar a gestão dos projetos/ideias e relacionamentos com startups. Adaptamos o Business Model Canvas para ajudar a <i>startup</i> a consolidar as ideias e discussões junto ao time. Objetivo de facilitar as visualizações e que não perca nenhum ponto importante no caminho. Conhecemos os campos e garantimos que todos os pré requisitos sejam cumpridos. Também usamos um canvas da PoC (objetivo, escopo, métricas de sucesso, valor investido, cronograma e resultados, aprendizados, KPIs) - foi o primeiro criado para padronizar a gestão da inovação e vai ser utilizado dentro da plataforma, ele é anexado no final do fluxo. O documento é visual, gerencial e executivo para consolidar as informações da PoC - uma visão geral (voltado para a relação com <i>startup</i> e não para o desafio em si). É a primeira versão - uma one page do relacionamento com a <i>startup</i>"</p>	<p>estruturados e já chegam com escopo e cronograma"</p> <p>"Faço um ppt com a dor específica da empresa. É uma forma de organizar as ideias que vem de maneira desestruturada na fala - durante as reuniões"</p> <p>"Quanto mais sofisticado o processo de <i>open innovation</i> da corporate - maior probabilidade de a solução não ser de prateleira - não ter no mercado. Utilizamos perguntas para guiar o processo"</p> <p>"Ouve a demanda e reúne o time produto e comercial para descrever o problema (dores e as métricas de sucesso na visão do cliente) - montamos um PPT com a descrição do que entendemos - dores, expectativas e um Framework de como vamos resolver isso, criamos um template com as informações no Notion - 5/6 campos para entender a demanda. (utiliza no Notion) Ferramenta de persona, dores e jornada. Utilizam o Miro também para desenhos visuais"</p> <p>"Anotamos as reuniões em tópicos. Fazemos um Business Model Canvas para trabalhar o mercado. No dia a dia fazemos uma planilha de hipóteses para validação. As entrevistas eram feitas focadas nas hipóteses para entender se o problema/desafio se aplicam a outras empresas (para ser possível escalar)"</p>	<p>que não deixe muito quadrado as etapas e acabe dificultando o entendimento do desafio. Na reunião é feito um processo de anotação e levamos para a planilha de desafios"</p> <p>"Utilizamos um canvas desenvolvido por nós e usamos o Miro e o Air Table para organizar as informações. Isso auxilia muito os times das grandes empresas a pensarem no desafio e detalhar"</p> <p>"Essa ferramenta funciona como uma ferramenta de prospecção (<i>startups</i>), um briefing que aumenta muito a assertividade. Funciona bem para os desafios (problemas internos), porém nem sempre para novos negócios e inovação radical/disruptiva"</p>
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O quadro de respostas mostra o contexto dos termos identificados em decorrência não somente dos diferentes atores, mas também dos perfis de empresas, *startups* e *hubs*/programas. As empresas focaram no detalhamento de seus processos de captação de desafios (junto às áreas técnicas) e relacionamento com *startups* e trouxeram muitos dados relevantes sobre como o processo está sendo conduzido atualmente, a importância dos programas externos na definição de metodologias, as ferramentas utilizadas internamente

pelas mesmas empresas e a necessidade de estruturar o processo de *open innovation com startups* para melhorar os resultados.

Em relação às respostas das *startups*, evidencia-se a falta de metodologias, mas existe o uso intenso de ferramentas como Miro, Trello, PPT, Notion etc. Percebe-se que, na maioria dos casos, as *startups* organizam as informações - que são levantadas em reuniões, de forma oral, e voltam para validar com a grande empresa se é realmente aquela a “dor” detectada. Aparece com muita incidência o uso de ferramentas que auxiliam o processo de detalhamento das informações, com flexibilidade para modelos e formatos. Apenas uma das *startups* citou o fato das empresas já chegarem com desafios estruturados e com cronograma. Todas as outras falaram sobre o processo de entendimento do problema, desde a reunião inicial até a validação. Supõe-se que esse caso isolado se deve a característica do modelo de negócio da *startup*.

Relatou-se também uma troca dos times nas reuniões, o que dificulta o entendimento do desafio. Bannerjee, Bielli e Haley (2016) levantam esse ponto como um risco, pois com mudanças organizacionais e de times, pode acontecer perda de interesse na interação, alteração de estratégia e prioridades. Em relação aos *hubs*/programas, estes apresentam metodologias estruturadas em jornadas, utilização de ferramentas visuais, plataformas, entre outros aspectos de gestão do conhecimento que têm contribuído para as grandes empresas. Mais do que organizar o processo interno (do próprio *hub*), desenvolveram formas de aumentar a assertividade dos relacionamentos para as grandes empresas, principalmente nos relacionamentos de baixa maturidade, que são mais flexíveis.

Por fim, uma vez que as maiores barreiras apontadas são relacionais e internas, percebem-se muitos gargalos que poderiam ser tratados para aperfeiçoar as práticas de OI em relacionamentos entre grandes empresas e *startups* de maneira simples e efetiva, dando ênfase para a oferta de novas ferramentas, como a aqui proposta. Como ponto de atenção, destaca-se o fato de não existir um padrão ou única jornada para o processo de OI com *startups*. Isso pode indicar que desenvolver ferramentas específicas - e ao mesmo tempo flexíveis - ou frameworks, pode facilitar a sua adoção. Devido às particularidades e estratégias de cada empresa, esse caminho necessita ser personalizado, o que favorece a inserção de ferramentas auxiliares em determinadas etapas da jornada para trabalhar pontos dos problemas, isso sem causar rupturas ou mudanças em metodologias já utilizadas por grandes empresas.

4.2 DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA VISUAL

A ferramenta visual foi desenvolvida a partir da metodologia explicitada no tópico 3.3, seguindo as fases do Duplo Diamante: descobrir, definir, desenvolver e entregar. Durante todas as fases foram utilizadas técnicas e ferramentas que conduziram a sua construção. Na última fase, a ferramenta foi testada em um *workshop*, baseando-se nas observações e *feedbacks* coletados, direcionaram-se os ajustes para a versão final, denominada *Corporate Challenge Canvas*. Por fim, foi desenvolvido um documento digital, em formato PDF, com as informações de uso; disponibilizado para *download* no website www.corporatechallengecanvas.com, além de template na plataforma Miro (<https://is.gd/corporatechallengecanvas>).

4.2.1 Etapa “Descobrir”

Na primeira etapa, "descobrir", foi onde ocorreu a exploração do problema a partir das necessidades dos usuários. É a etapa de empatia e entendimento da “dor” e, para isso, foram utilizados quatro direcionais: pesquisa bibliográfica, formulário de entrevista, *insights* da prática do dia a dia da pesquisadora e análise das ferramentas visuais que poderiam agregar ao processo de elaboração da proposta deste trabalho. O Quadro 12 foi estruturado para compilar os principais *insights* da pesquisa exploratória⁸.

Quadro 12 - Pesquisa exploratória

Referencial bibliográfico	Formulário/entrevista	Outros <i>insights</i> do dia a dia (prática)	Ferramentas visuais
Nas grandes empresas, as atividades inovadoras são planejadas para alcançar o retorno sobre o investimento (ROI) e reduzir os riscos.	Principais benefícios: aceleração dos processos de inovação de desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios; acesso a novas tecnologias e retorno financeiro e expansão de mercado e desenvolvimento de novas oportunidades.	As ferramentas visuais são utilizadas por diferentes times e perfis para facilitar a consolidação das informações.	Uma grande quantidade de ferramentas visuais estão disponíveis para objetivos distintos.
Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós, por isso devemos contar com conhecimento e experiência de pessoas brilhantes de fora.	Principais barreiras: alinhamento, convencimento e	O time técnico (área de negócio que tem o problema para ser solucionado), não tem clareza do problema,	Algumas ferramentas são direcionadas para usos específicos, enquanto outras são abertas para serem exploradas e adaptadas em diferentes contextos.
As grandes empresas estão aprendendo como obter resultados - sendo esse um			

⁸ No contexto de design thinking, a pesquisa exploratória fornece informações e dados para iniciar o projeto.

<p>processo recente e que está em plena evolução.</p> <p>Inovação aberta não acontece espontaneamente - ela requer adesão de alta liderança, organização de processos e time dedicado.</p> <p>Ao compreender os tipos, mas principalmente a maturidade, intensidade e nível de comprometimento dos engajamentos, o processo se torna mais simples.</p> <p>Uma empresa precisa responder quais objetivos ela deseja alcançar por meio de seu envolvimento com <i>startups</i> para, então, entender e definir quais os melhores tipos de interação para atingi-lo.</p> <p>Projetos piloto são experimentos para validar aprendizado sobre uma hipótese de criação de valor.</p> <p>A inovação no core deve ser feita com todos os colaboradores e é a partir dela que se promove a cultura da inovação.</p> <p>A maioria das grandes empresas ainda estão praticando modalidades iniciais de engajamento no Brasil.</p> <p>Principais desafios são para: resolução de problemas de transformação digital e buscam soluções inovadoras para oportunidades para a empresa, além de conhecer novas ideias e inovações</p> <p>Um dos principais desafios é como desenvolver relacionamentos ganha-ganha nas interações.</p> <p>As maiores barreiras para uma colaboração são: internas e relacionadas a questões de estratégia, estrutura, cultura organizacional e processos.</p> <p>O detalhamento de desafios geralmente é realizado por áreas técnicas com o apoio de áreas de inovação ou de parceiros externos, como <i>hubs</i>, consultorias, programas etc.</p>	<p>comprometimento interno; Departamentalização e burocracia nos processos e ausência de estratégia para a interação.</p> <p>Foco de OI é para gerar inovação de eficiência, principalmente para problemas de transformação digital e redução de custos.</p> <p>Responsáveis por OI participam das interações com times técnicos de outras áreas</p> <p>Forte conhecimento de metodologias e ferramentas de design e inovação por parte dos três atores.</p> <p>A gestão de OI com <i>startups</i> é feita de maneira informal.</p> <p><i>Startups</i> fazem o processo de sistematização dos desafios para as grandes empresas.</p> <p><i>Hubs</i> desenvolvem materiais - métodos e ferramentas, enquanto <i>startups</i> e grandes empresas adaptam existentes ao seu contexto.</p> <p>Pouco tempo de prática em OI - Necessidade de estruturar o processo de <i>open innovation com startups</i> para melhorar os resultados.</p>	<p>mas sim da solução que gostaria de implementar.</p> <p>A grande empresa enxerga na <i>startup</i> uma oportunidade para resolver problemas operacionais ou projetos que não foram priorizados.</p> <p>Alta taxa de abandono no uso de ferramentas quando é necessário muito detalhamento.</p> <p>Processo de captação de desafios quando são guiados por time externo ou de outra área gera dados mais ricos, já que não existe um processo para a área seguir de forma autônoma.</p> <p>Entender o impacto do desafio na estratégia da empresa é essencial para priorizá-lo no início do relacionamento.</p> <p>Alto gasto de tempo em reuniões somente para um primeiro entendimento de problemas que ainda não foram aprofundados e entendidos pelo time técnico.</p>	<p>Das 10 ferramentas selecionadas, 5 focam em definir um problema.</p> <p>Apenas uma das ferramentas trata problema e desafio como dois campos separados.</p> <p>As ferramentas são desenvolvidas em grande parte por consultorias.</p> <p>A maioria das ferramentas estão disponíveis em blogs dos autores.</p> <p>Diversas ferramentas estão em um documento que contém informações de uso.</p>
---	---	---	--

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O compilado do Quadro 12 foi fundamental para o entendimento do problema e de como o processo acontece na prática, além de analisar outras ferramentas visuais que estão disponíveis com propósitos similares. Onde um ponto de destaque é o uso de canvas como prática comum e já validada pelo mercado no contexto de inovação. O material deste quadro

serviu para ampliar a percepção sobre o problema e está presente ao longo de todo o processo das quatro etapas, servindo como consulta.

O processo seguiu pela aplicação de diferentes técnicas e ferramentas que apoiaram a construção da ferramenta produto desta pesquisa. Este processo é, então, iniciado pela construção de personas, já que é fundamental tomar conhecimento, no princípio, sobre os *stakeholders* envolvidos, seus objetivos e obstáculos em OI. Foram elaboradas as três principais personas envolvidas no foco do trabalho, conforme Figura 9.

Figura 9 - Personas



Fonte: elaborado pela autora (2021).

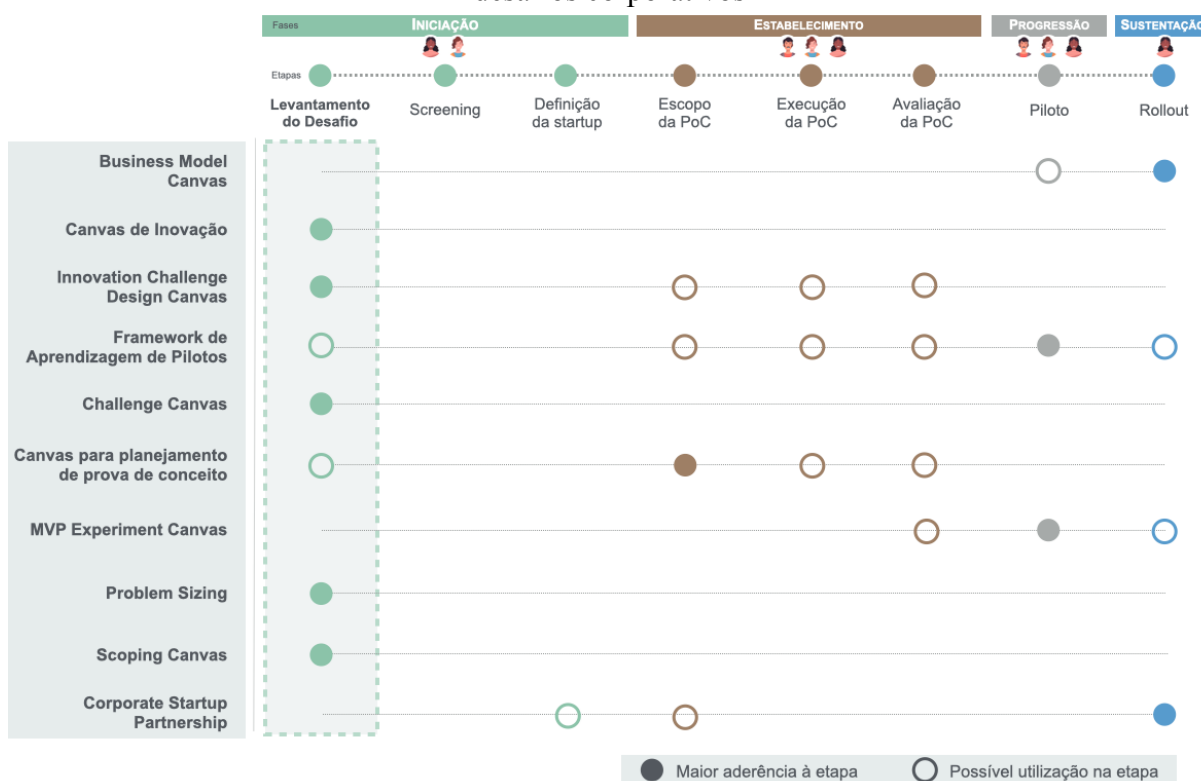
O *Corporate Challenge Canvas* foi criado com o intuito de ser utilizado pela grande empresa, mas os outros atores (*startups* e *hubs*/programas) estão diretamente envolvidos no processo, podendo inclusive participar de sua aplicação. Por isso, as três personas foram criadas para dar clareza sobre os principais pontos de cada uma no relacionamento entre

grandes empresas e *startups*. Entender seus objetivos e dores facilita na resolução dos problemas e, também, na ampliação do engajamento entre as partes.

Júlia é a persona central, representando a grande empresa e seus principais questionamentos no contexto de *open innovation*. Ana caracteriza o hub, o ator que realiza a conexão entre *corporates-startups* e precisa navegar em diferentes contextos. E Theo representa a *startup*, que busca se relacionar com grandes empresas para validar e escalar o seu modelo de negócio. Personas com objetivos e dores distintas, mas que compartilham do mesmo interesse: gerar resultado ganha-ganha em CSE.

Uma vez definidas as principais personas, foi desenhada a jornada de OI que estas percorrem em relacionamentos de baixa maturidade, para a resolução de desafios corporativos. Elaborou-se uma jornada de relacionamento genérica (Figura 10), que teve como base as 4 fases (da Figura 5), desmembrada em 8 etapas comuns em programas de OI; sendo estas correlacionadas com as 10 ferramentas apresentadas no tópico 2.3.

Figura 10 - Jornada de relacionamento entre corporates e *startups* para desenvolver/solucionar desafios corporativos



Fonte: elaborado pela autora (2021).

A jornada começa na fase de iniciação com o levantamento do desafio, que pode acontecer em conjunto com o parceiro, por exemplo, o *hub*/programa. Nesta fase, é detalhado o problema que está se buscando resolver, como ele afeta a empresa e impacta diretamente o negócio. É uma fase crucial, pois identifica-se a relevância do problema e o perfil do parceiro que pode resolvê-lo. Uma vez detalhado o desafio, ocorre a busca (*screening*) e a escolha da *startup*. A partir desse momento, a *startup* começa a participar da jornada e deve apoiar no desenho da solução. A definição do escopo da *PoC* ocorre a partir de uma sistematização do desafio e da possível solução a ser validada. Uma vez que se entende os principais pontos de dor e onde gerar mais valor, pode-se validar as hipóteses. Com uma validação bem sucedida é possível seguir para a etapa de piloto, ou seja, testar a solução em ambiente real e em pequena escala. E, por fim, a fase mais crítica, a de *rollout*, que é a escala da solução, quando a experimentação foi validada nas etapas anteriores e apresenta potencial para ser implementada em grande escala.

A partir da análise das ferramentas visuais apresentadas no tópico 2.3, compreendeu-se o seu objetivo de uso, quais informações seriam levantadas e em quais etapas elas poderiam ser úteis durante o relacionamento entre grandes empresas e *startups*. Desta forma, as ferramentas foram correlacionadas em relação às etapas da jornada que mais se enquadram. Os círculos preenchidos representam a etapa em que a ferramenta apresenta maior ganho e os círculos vazios são as etapas secundárias em que a ferramenta poderia auxiliar. A partir da análise, classificam-se 5 das 10 ferramentas como adequadas para a fase inicial, de levantamento do problema.

Apesar de apenas 5 ferramentas serem úteis para a etapa de levantamento do desafio, optou-se por analisar e agrupar por similaridade os campos das 10 ferramentas (Quadro 13), já que possibilita uma referência mais ampla em relação aos campos comuns em ferramentas visuais para CSE. Utilizou-se a adaptação da técnica de *design thinking*, o diagrama de afinidades, que ajuda na categorização e classificação de elementos por afinidade. Foi utilizada para organizar e classificar os campos das ferramentas (detalhados na coluna campos/critérios do quadro 7) em grupos. As letras ao lado dos campos são originadas também do Quadro 7, onde foram relacionadas as letras com cada uma das ferramentas.

Quadro 13 - Quadro de afinidades dos campos das ferramentas visuais analisadas

Problema (18)	Solução (15)	Stakeholders (17)
Problema (B) Relevância do problema (B) Pessoas afetadas pelo problema (B) Frequência do problema (B) Raiz do problema (B) Desafio (C) Problema (D) Incerteza (D) Problema (E) Pesquisas existentes (E) <i>Pitch</i> do desafio (E) Contexto (E) Problema (F) Problema (H) Gravidade (\$/tempo) (H) Frequência do problema (H) Motivo e importância do problema (I) Situação atual (I)	Proposta de valor (A) Solução (C) Modelo de negócio (C) Hipóteses (D) Efeito desejado (E) Prova de conceito (F) Solução proposta (F) Entregáveis (F) Proposta de valor (G) Suposição mais arriscada (G) Ideias de solução (I) Suposições de solução (I) Como poderíamos solucionar (I) Iniciativas relacionadas e recursos (I) Ideia (J)	Clientes (A) Parcerias (A) Buscadores (C) Solucionadores (C) Público alvo (E) Parceiros (E) Pessoas-chave (F) Engajamento do cliente (G) Segmento do cliente (G) Segmento usuário (H) Segmento do cliente (I) Posição de mercado: clientes (J) Posição de mercado: fornecedores (J) Posição de mercado: concorrentes (J) Posição corporativa: departamento (J) Posição corporativa: parceiros (J) Posição corporativa: estrutura do time (J)
Benefícios (6)	Barreiras (5)	Custo (5)
Fonte de renda (A) Incentivos (C) Resultados (G) Aprendizados e insights (G) Evolução: impulsionadores (H) Motivo da parceria: forças e oportunidades (J)	Incertezas (D) Regulamentos (C) Premissas e restrições (F) Evolução: contratempos (H) Motivo da parceria: fraquezas e ameaças (J)	Custo (A) Recursos-chave (A) Despesas (D) Recursos (D) Recursos tecnológicos (F)
Modo (11)	Indicadores (6)	Próximos passos (10)
Atividades-chave (A) Relacionamento (A) Canais (A) Governança (C) Atividades (C) Propriedade intelectual (C) Experimentação (D) Papéis e comportamento do time (E) Forma de trabalho (E) Canais (G) Formato do experimento (G)	KPIs (D) Meta (C) Indicadores (F) Métricas (G) Critério de sucesso (G) Meta de sucesso (I)	Roadmap (D) Cronograma (D) Linha do tempo (C) Próximos passos (G) Cenário do experimento e fluxo de trabalho (G) Próximos passos: ideia (J) Próximos passos: empresa (J) Escala: próximo ano (J) Escala: 3 anos (J) Escala: 10 anos (J)

Fonte: elaborado pela autora (2021).

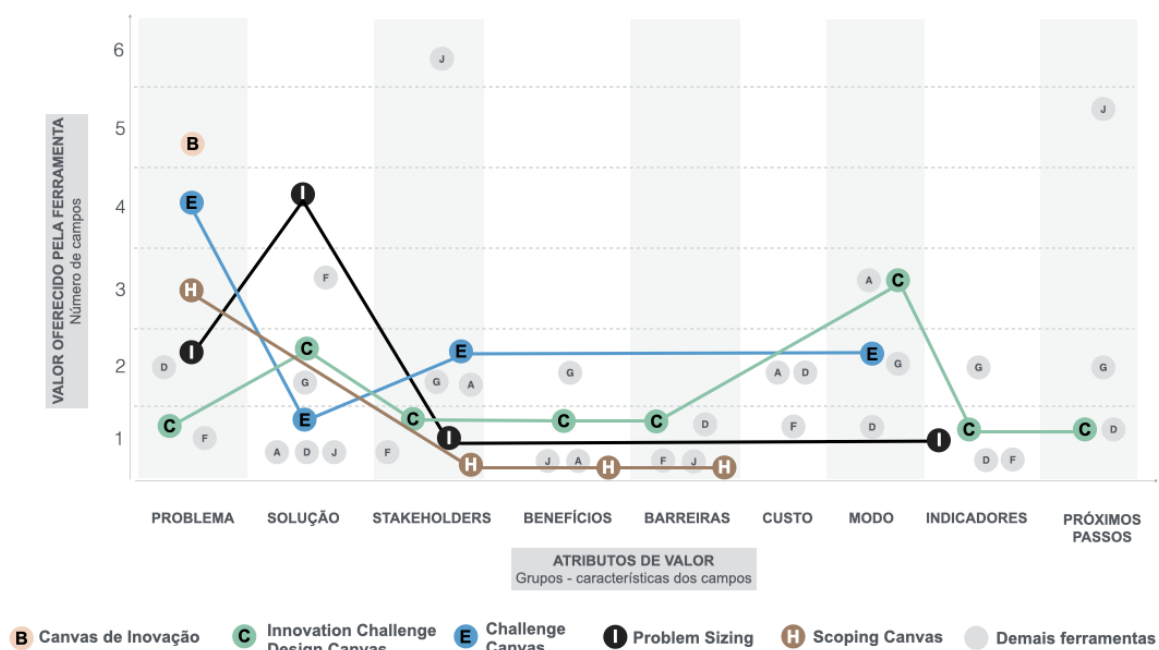
Os 93 campos levantados nas 10 ferramentas geraram 9 grupos, que serão utilizados como atributos de valor na adaptação da ferramenta Matriz de Valor⁹, desenvolvida por W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005).

Com o objetivo de entender o desempenho dos requisitos definidos como atributos de valor, aqueles aspectos que criam valor para os usuários, as 10 ferramentas foram descritas

⁹ Disponível em <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>

em relação aos seus atributos, porém foi desenhada apenas a curva de valor das 5 ferramentas selecionadas e propícias para a fase inicial, conforme Figura 11. Desta forma, foi possível identificar os atributos de valor (eixo x da Figura 11), contemplados em todas as ferramentas, e avaliar a sua percepção de valor (eixo y da Figura 11), para então priorizar a categorização de atributos de valor para o *Corporate Challenge Canvas*.

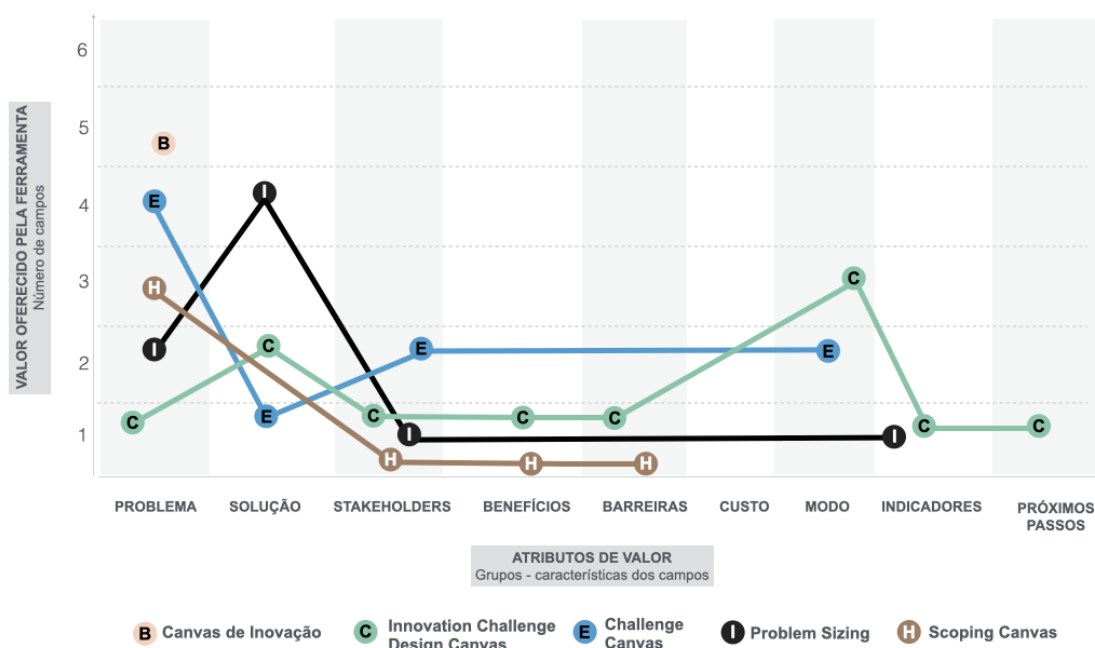
Figura 11 - Matriz de valor das ferramentas visuais analisadas



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Na figura acima identifica-se uma concentração de campos nos atributos de valor: problema (18), solução (15), modo (11) e *stakeholders* (10); enquanto custo (5), barreiras (5) e próximos passos (4) são vistos em menor número. Para que se tenha uma melhor visualização da curva de valor das 5 ferramentas selecionadas, foi gerado um novo gráfico (Figura 12), mantendo o mesmo grupo de atributos (eixo x).

Figura 12 - Matriz de valor das 5 ferramentas visuais selecionadas



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Conforme a matriz apresentada, as ferramentas selecionadas não possuem o campo relacionado ao atributo de valor *custo*, porém todos os outros são contemplados em pelo menos uma delas. Ainda em relação às ferramentas selecionadas, manteve-se a concentração dos campos: problema (14), solução (7), *stakeholders* e modo (5).

Com os *insights* do problema, personas, desenho da jornada e a análise da curva de valor das ferramentas existentes, foi possível ampliar os dados para a próxima etapa, convergindo na definição dos campos da ferramenta.

4.2.2 Etapa “Definir”

Com o objetivo de selecionar os atributos da ferramenta, foi adaptado o *framework* 4 ações¹⁰ (Quadro 14), desenvolvido por W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005). A estrutura apresenta quatro blocos principais: reduzir, elevar, eliminar e criar. O *framework* auxiliou na criação de uma curva de valor para ferramenta, entendendo quais atributos deveriam ser reduzidos (ou mantidos - adaptado pela autora), eliminados, criados e/ou elevados. Desta

¹⁰ Disponível em <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/four-actions-framework/>

forma, a ferramenta pode oferecer uma proposta de valor ainda não entregue pelas demais ferramentas analisadas e utilizadas na mesma etapa da jornada.

Quadro 14 - Ferramenta 4 ações

<p>Manter/Reduzir</p> <p>Problema Próximos passos Barreiras</p>	<p>Elevar</p> <p>Benefícios Stakeholders</p>
<p>Eliminar</p> <p>Solução Indicadores Custo Modo</p>	<p>Criar</p> <p>Comunicar</p>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

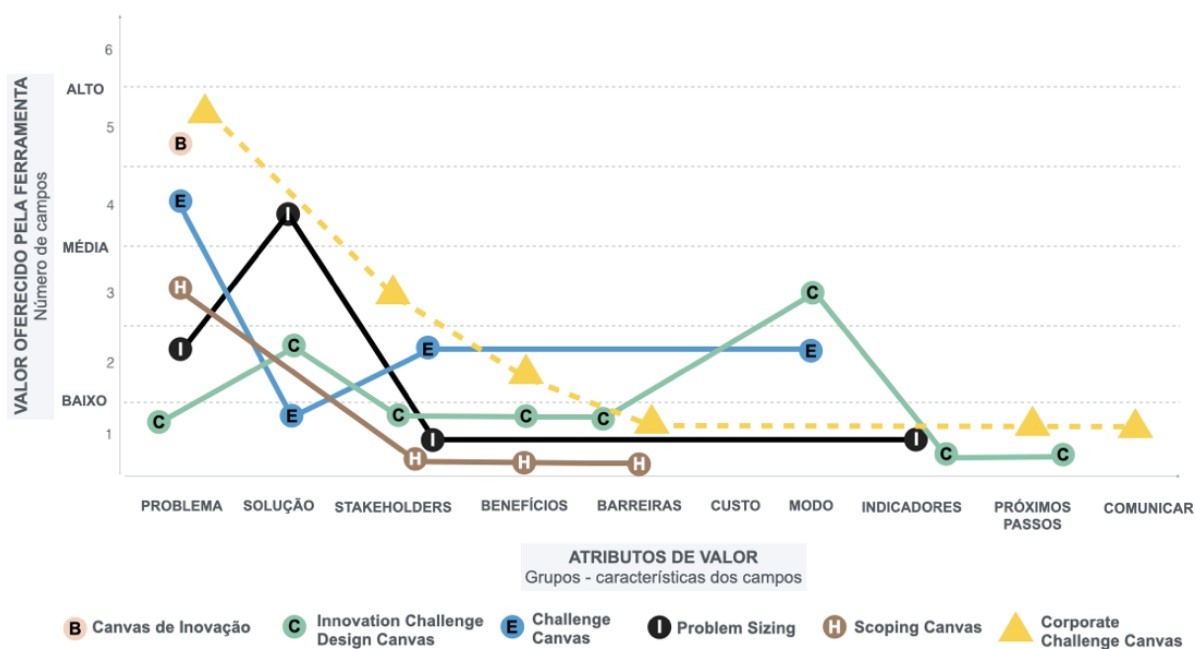
A partir do entendimento dos *insights* do Quadro 11, foram mantidos ou elevados aqueles atributos fundamentais e eliminados os que não geram valor para a etapa de levantamento do desafio. Após analisar todos os campos das ferramentas selecionadas na etapa da jornada, conforme Quadro 13 e Figura 12, foi definido manter ou reduzir os grupos: *problema*, *próximos passos* e *barreiras*. Em contraponto, optou-se por elevar os campos dos grupos *benefícios* e *stakeholders* e, eliminar os campos que tratam de *solução*, *indicadores*, *custo* e *modo*. O maior desafio foi criar um novo campo ainda não oferecido pelas 10 ferramentas analisadas, ou seja, identificar um elemento de valor para o principal usuário, a grande empresa.

Como o intuito da ferramenta é ser um guia no processo de sistematização dos desafios direcionados às *startups*, principalmente, de problemas que gerem inovação de eficiência, o que não observou-se nas outras ferramentas, foi esse o direcional específico. Apenas o *Innovation Challenge Design Canvas* tem o mesmo propósito, porém direcionado às Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Sendo assim, o campo criado foi o "comunicar", que tem como objetivo a elaboração de um *pitch* do desafio para resumir os pontos levantados nos outros campos, mas sempre direcionado a um *stakeholder* específico. Isto é, o discurso do problema deve ser adaptado a

uma *startup*, *hub* ou *stakeholder* interno. Os discursos rápidos são comuns para as *startups* e podem ser utilizados não só com a finalidade de vender uma solução, mas também, o problema que precisa ser resolvido. Portanto, definidos todos os campos, foi possível desenhar a curva de valor do *Corporate Challenge Canvas*, conforme Figura 13.

Figura 13 - Nova matriz de valor



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Na nova matriz, a ferramenta *Corporate Challenge Canvas* oferece valor nos campos: problema (5), *stakeholders* (3), benefícios (2), barreiras (1), próximos passos (1) e comunicar (1). Diferente das demais ferramentas, a *Corporate Challenge Canvas* enfatiza o problema e seus principais aspectos, não abordando a solução, que pode e deve ser construída de maneira colaborativa com o parceiro.

Os principais *insights* determinaram os critérios norteadores da ferramenta, divididos aqui em aspectos visuais e funcionais. Segue o Quadro 15 com os *outputs* para a ferramenta.

Quadro 15 - Critérios norteadores

Aspecto	Requisitos
Visual	<p>Apenas um quadro - simples e objetivo.</p> <p>Deve ser de fácil uso e adaptação em diferentes plataformas digitais.</p>
Funcional	<p>Definido para o momento inicial da jornada: detalhamento do desafio.</p> <p>Não deve ter caminho obrigatório para preenchimento, apenas uma sugestão.</p> <p>Adaptável em várias iniciativas, já que as grandes empresas estão participando de diversos tipos de interações.</p> <p>Foco em problemas corporativos para serem endereçados com <i>startups</i>, mas não limitado</p> <p>Os campos devem ser autoexplicativos.</p> <p>Deve responder perguntas importantes para os <i>stakeholders</i> internos e externos.</p> <p>Deve ser possível de preencher de modo colaborativo.</p> <p>Direcionada ao preenchimento pela grande empresa, mas de fácil entendimento e valor para o <i>hub</i>/programa e a <i>startup</i>.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A etapa "definir" levantou os atributos de valor que devem estar presentes na ferramenta, além dos principais critérios norteadores, gerando os campos e as características que devem ser contempladas. Portanto, a etapa "definir" completa o primeiro diamante e se tem o problema a ser desenvolvido na próxima etapa: sistematizar os desafios corporativos.

4.2.3 Etapa "Desenvolver"

A etapa "desenvolver" tem como objetivo elaborar o protótipo do produto (ferramenta visual) como solução para o problema abordado. Com os critérios norteadores definidos no tópico 4.2.2 e com a matriz de valor da Figura 13, foi possível compor os campos de cada grupo, assim como as perguntas e/ou descritivos incorporados. A ferramenta contará com os grupos, campos e descritivos conforme o Quadro 16.

Quadro 16 - Ações, grupos, campos e descrições da ferramenta

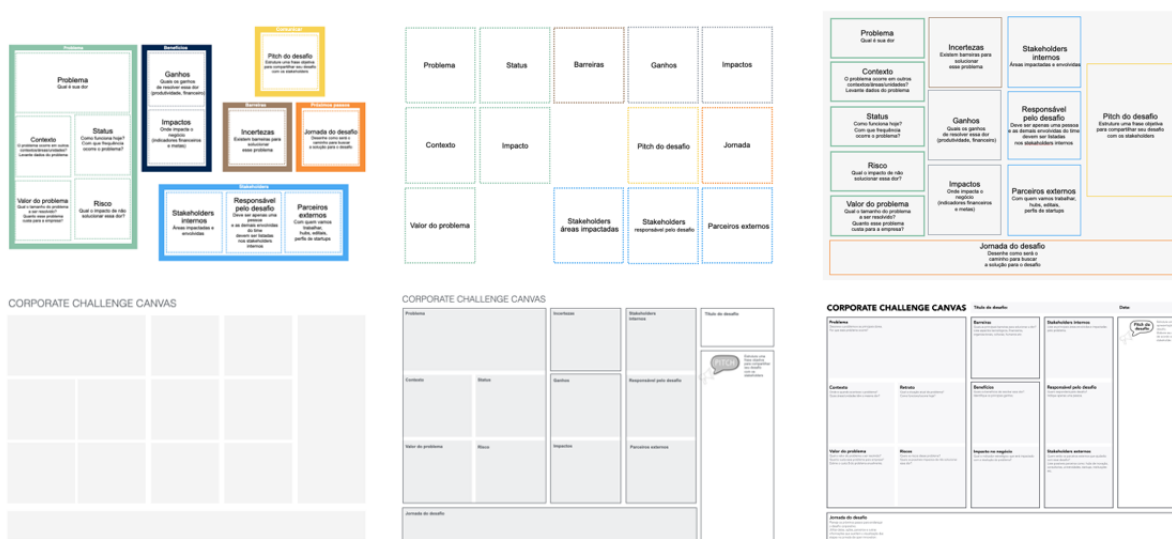
Ações	Grupos	Campos	Perguntas/Descritivos
Reduzir/ Manter	Próximos passos (1)	Jornada do desafio	Planeje os próximos passos para endereçar o desafio corporativo. Utilize datas, ações, parceiros e outras informações que auxiliem a visualização das etapas na jornada de <i>open innovation</i> .
	Barreiras (1)	Barreiras	Quais as principais barreiras para solucionar a dor? Liste aspectos tecnológicos, financeiros, legais, organizacionais, culturais, humanos etc.
	Problema (5)	Problema	Descreva o problema e as principais dores. Por que esse problema ocorre?
		Retrato	Qual a situação atual do problema? Como funciona/ocorre hoje?
		Contexto	Onde e quando acontece o problema? Quais áreas/unidades têm a mesma dor?
		Risco	Quais os riscos desse problema? Quais os possíveis impactos de não solucionar essa dor?
Valor do problema	Qual o valor do problema a ser resolvido? Quanto custa esse problema para empresa? Estime o custo do problema anualmente.		
Elevar	Stakeholders (3)	Internos	Liste as principais áreas envolvidas e impactadas pelo problema.
		Externos	Quem serão os parceiros externos que ajudarão com esse desafio? Liste possíveis parceiros como: hubs de inovação, consultorias, <i>startups</i> , instituições etc.
		Responsável pelo desafio	Quem responderá pelo desafio? Indique apenas uma pessoa.
	Benefícios (2)	Benefícios	Quais os benefícios de resolver essa dor? Identifique os principais ganhos.
		Impacto no negócio	Qual o indicador estratégico que será impactado com a resolução do problema?
Eliminar	Solução Indicadores Custo Modo	-	-
Criar	Comunicar (1)	Pitch do desafio	Estruture uma rápida apresentação do desafio. Elabore seu discurso de acordo com o <i>stakeholder</i> .

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Os 6 grupos formaram 13 campos, que foram definidos quantitativamente a partir dos direcionais do *framework* 4 ações (Quadro 14) e da curva de valor (Figura 13). As denominações dos campos foram realizadas para que não houvesse sobreposição de conteúdo, mantendo a clareza nas respostas. Para cada campo foram especificados um ou mais descritivos, em formato de pergunta ou sugestão, que tem o propósito de cumprir o critério de ser autoexplicativo.

Uma vez estabelecidos os campos e seus respectivos descritivos, a próxima ação foi a etapa de design: criar o conceito da ferramenta, em relação ao agrupamento e composição visual. Esta etapa não ocorreu de forma linear. Foram concebidas e testadas diversas alternativas e composições visuais até chegar a primeira versão da ferramenta. Algumas etapas do processo de *brainstorming* podem ser visualizadas no agrupamento da Figura 14.

Figura 14 - *Brainstorming* do conceito



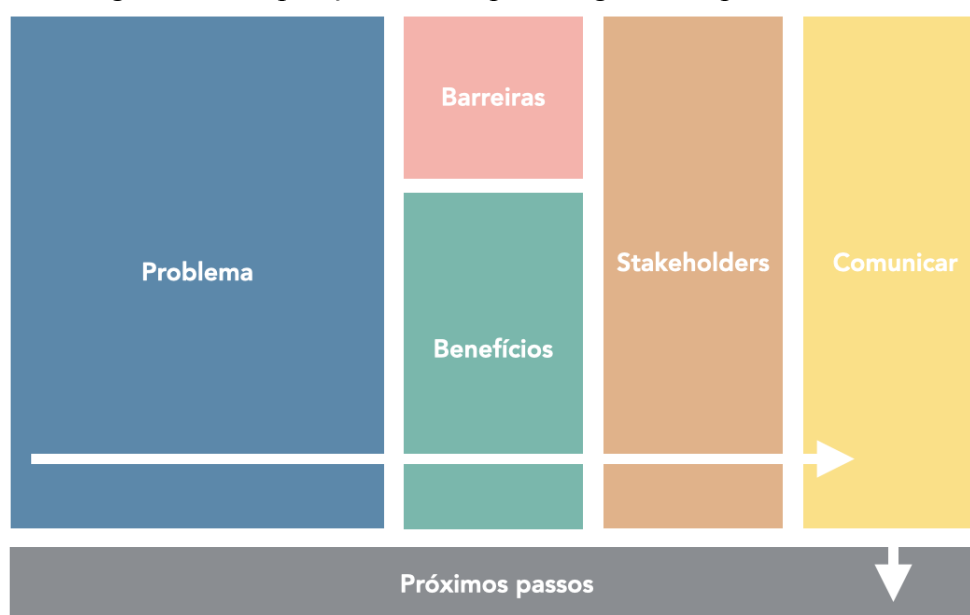
Fonte: elaborado pela autora (2021).

A primeira ação foi desenhar todos os campos, de acordo com os grupos. Desta forma, foram realizados testes de disposição dos grupos/campos, tentando sempre mantê-los na vertical, possibilitando que os usuários preencham um grupo antes de passar para o próximo. Os dois campos *pitch* e jornada do desafio foram destacados visualmente – mantendo o fundo branco, enquanto os demais são cinza –, pois são específicos, não tendo

relação direta com o problema e o seu preenchimento, podendo ser alterado de acordo com o *stakeholder*.

A composição dos campos e a sequência de preenchimento foi testada para a elaboração do primeiro protótipo. A ferramenta dispõe de uma sugestão de preenchimento, conforme Figura 15, com o intuito de que o preenchimento tenha uma trilha que facilite a disposição e o encadeamento de informações.

Figura 15 - Disposição dos campos e sugestão de preenchimento



Fonte: elaborado pela autora (2021).

A sugestão é que a ferramenta seja preenchida da esquerda para a direita e, posteriormente, os campos da parte inferior. Assim, o usuário inicia com o detalhamento do problema, seguido das barreiras, dos benefícios e dos *stakeholders*. O grupo "comunicar" irá compilar todas as informações para o *pitch*, que deverá ser adaptado a um *stakeholder*, que pode ser a *startup*, o *hub* ou a própria empresa. E, por último, será preenchido o campo "próximos passos", que deve conter o cronograma de ações para dar andamento ao desafio. Também foram adicionados mais dois campos secundários à ferramenta, que são o título do desafio e a data, para facilitar o registro e histórico de informações, sendo essa uma dificuldade nas grandes empresas para a gestão de *open innovation*.

Sendo assim, a primeira versão da ferramenta (Figura 16) foi desenvolvida seguindo todo o processo já detalhado, trabalhando os elementos gráficos de forma neutra, com o uso de uma paleta em tons de cinza, já que o objetivo é que as pessoas preencham utilizando *post-its* (seja online ou impressa).

Figura 16 - 1a. versão da ferramenta

CORPORATE CHALLENGE CANVAS		Título do desafio:	Data:
<p>Problema Descreva o problema e as principais dores. Por que esse problema ocorre?</p>	<p>Barreiras Quais as principais barreiras para solucionar a dor? Liste aspectos tecnológicos, financeiros, organizacionais, culturais, humanos etc.</p>	<p>Stakeholders internos Liste as principais áreas envolvidas e impactadas pelo problema.</p>	<p>Pitch do desafio Estruture uma rápida apresentação do desafio. Elabore seu discurso de acordo com o stakeholder.</p>
<p>Contexto Onde e quando acontece o problema? Quais áreas/idades têm a mesma dor?</p>	<p>Benefícios Quais os benefícios de resolver essa dor? Identifique os principais ganhos.</p>	<p>Responsável pelo desafio Quem responderá pelo desafio? Indique apenas uma pessoa.</p>	
<p>Retrato Qual a situação atual do problema? Como funcional/ocorre hoje?</p>	<p>Impacto no negócio Qual o indicador estratégico que será impactado com a resolução do problema?</p>	<p>Stakeholders externos Quem serão os parceiros externos que ajudarão com esse desafio? Liste possíveis parceiros como: hubs de inovação, consultorias, universidades, startups, instituições etc.</p>	
<p>Riscos Quais os riscos desse problema? Quais os possíveis impactos de não solucionar essa dor?</p>	<p>Valor do problema Qual o valor do problema a ser resolvido? Quanto custa esse problema para empresa? Estime o custo \$ do problema anualmente.</p>		
<p>Jornada do desafio Planeje os próximos passos para endereçar o desafio corporativo. Utilize datas, ações, parceiros e outras informações que auxiliem a visualização das etapas na jornada de open innovation.</p>			

Fonte: elaborado pela autora (2021).

4.2.4 Etapa “Entregar”

Na última etapa, “entregar”, a ferramenta foi colocada em teste durante um *workshop*¹¹ em novembro de 2021, no espaço do LinkLab, que está localizado no Ágora Tech Park, em Joinville. O *workshop* contou com a participação de lideranças de uma grande empresa com sede na cidade. Dos 50 participantes, 25 participaram da dinâmica para preenchimento da ferramenta e os demais desempenharam papéis de mentores e avaliadores dos desafios. A dinâmica ocorreu com a apresentação da ferramenta, seguida de uma hora e meia de preenchimento por equipes de até 3 pessoas. Foram detalhados e apresentados 10 problemas corporativos para serem avaliados por uma banca técnica. Por fim, durante o *workshop*, foi realizada a avaliação de *feedback* da ferramenta, por meio de um formulário *online* (Apêndice A), apenas com os profissionais que participaram do seu preenchimento.

Figura 17 - Imagens do workshop



Fonte: elaborado pela autora (2021).

¹¹ Foi assinado um termo de confidencialidade com a empresa para a não divulgação de detalhes técnicos e os perfis dos participantes, portanto, limitando as informações apresentadas na dissertação.

A partir do acompanhamento da aplicação da ferramenta, foi possível observar as principais dúvidas dos usuários, a ordem de preenchimento realizada pelos grupos e, também, levantar *insights* para a versão final. Com a intenção de estimular mais informações, foram feitas 7 perguntas, das quais 25 participantes responderam pelo celular.

Apesar de 56% terem dito que já utilizavam outras ferramentas para sistematização de problemas (pergunta 5), observou-se que a ferramenta teve alto nível de aceitação, com 92% (23 pessoas) declarando que foi mais fácil elaborar um problema com o *Corporate Challenge Canvas* do que com outras ferramentas já conhecidas (pergunta 6).

Em relação à facilidade no preenchimento, 92% marcaram de 4 a 5 estrelas (pergunta 1). Já 84% marcaram de 4 a 5 estrelas em relação à estrutura visual, formato e design, assim como, à utilidade na sistematização de problemas (pergunta 3 e 4). Para o objetivo final de descrever problemas corporativos, foi questionado se os campos são suficientes e adequados, 80% responderam de 4 a 5 estrelas (pergunta 2).

A última pergunta, diferente das demais, foi aberta e solicitou sugestões, críticas e comentários, o que possibilitou levantar pontos para refinar a ferramenta. Um dos principais pontos que chamou a atenção durante a aplicação da ferramenta foi que praticamente nenhuma das equipes preencheu o campo jornada do desafio. Assim, após algumas conversas com usuários, entendeu-se que o interesse foi explorar o problema mais do que os próximos passos para a sua resolução, e que este campo muitas vezes precisa de um suporte externo para o preenchimento. Por isso, optou-se por eliminar o referido campo da ferramenta. Outro ponto que surgiu diversas vezes no *feedback* foi em relação ao campo retrato, que inicialmente era *status*. Este foi substituído pelo campo *histórico*, que visa levantar dados relevantes sobre o problema, porém ao longo do tempo e, não de forma estática, como dava a entender com a denominação inicial.

Portanto, a ferramenta passou por um novo processo de desenvolvimento a partir do *feedback* dos usuários. Inicialmente a curva de valor possuía um grupo de próximos passos, porém com a alteração ele deixou de existir, fazendo com que a ferramenta esteja focada no problema, sem direcionar possíveis soluções. Entende-se que a metodologia utilizada para a elaboração da ferramenta auxiliou a sua construção, mas que a atividade prática do *workshop* trouxe aprendizados e revisões importantes para a versão final (Figura 18).

Figura 18 - Versão final da ferramenta

CORPORATE CHALLENGE CANVAS		Título do desafio:	Data:
<p>Problema Descreva o problema e as principais dores. Por que este problema ocorre?</p>	<p>Barreiras Quais as principais barreiras para solucionar a dor? Liste aspectos tecnológicos, financeiros, legais, organizacionais, culturais, humanos etc.</p>	<p>Stakeholders internos Liste as principais áreas envolvidas e impactadas pelo problema.</p>	<p>Pitch do desafio Estruture uma rápida apresentação do desafio. Elabore seu discurso de acordo com os stakeholders.</p>
<p>Contexto Onde e quando acontece o problema? Quais áreas/unidades tem a mesma dor?</p>	<p>Benefícios Quais os benefícios de se resolver essa dor? Identifique os principais ganhos.</p>	<p>Responsável pelo desafio Quem responderá pelo desafio? Indique apenas uma pessoa.</p>	
<p>Riscos Quais os riscos desse problema? Quais os possíveis impactos de não solucionar essa dor?</p>	<p>Impacto no negócio Qual o indicador estratégico que será impactado com a resolução do problema?</p>	<p>Stakeholders externos Quem serão os parceiros externos que ajudarão nesse desafio? Liste possíveis parceiros como: hubs de inovação, consultorias, startups etc.</p>	
<p>Valor do problema Qual o valor do problema a ser resolvido? Quanto custa esse problema para a empresa? Estime o custo \$ do problema anualmente.</p>			

Desenvolvido por Thais Lacerda
corporatechallengecanvas.com

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O *Corporate Challenge Canvas* centra-se, portanto, no levantamento e sistematização de desafios corporativos, principalmente para serem endereçados a *startups*. Entretanto, a ferramenta não se limitou a este ponto, visto que estes, ao serem definidos, podem ter diferentes encaminhamentos, levantando importantes pontos para os diferentes *stakeholders*, pois acredita-se que essa etapa é primordial para o sucesso das interações de *open innovation* com *startups*.

Em relação à proteção da obra (propriedade intelectual), foi aplicada a licença *Creative Commons*¹² com atribuição *CC BY*¹³, que permite a utilização, distribuição e adaptação quando necessário. Afinal, cada empresa tem seus processos e necessidades específicas, e poder alterar e adaptar a ferramenta garante facilidade na utilização e distribuição. O intuito é fornecer um guia dos principais campos que devem ser levantados para lançar um desafio, facilitando e melhorando o processo de *screening*, assim como deixando o problema mais objetivo para as *startups*.

Por fim, para que o *Corporate Challenge Canvas* esteja acessível e seja testado pelo público interessado, foi desenvolvido um produto mínimo viável (MVP), no formato digital (Apêndice B), em PDF, com informações de uso expostas de forma simples e objetiva. O documento está disponível para *download* no endereço eletrônico <https://www.corporatechallengecanvas.com>, além do template da ferramenta compartilhado na plataforma Miro (<https://is.gd/corporatechallengecanvas>). O MVP possibilitará acompanhar os dados de acessos e *downloads* da ferramenta, que só é validada, de fato, se for utilizada e gerar valor para o usuário.

¹² Licenças públicas padronizadas. Mais informações: <https://br.creativecommons.net/>

¹³ Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.

5 CONCLUSÕES

Desafios corporativos são frequentes - como solucioná-los é que tem se alterado ao longo do tempo. De principais desafios sendo resolvidos internamente, para, hoje, um número grande de problemas e oportunidades sendo endereçados com parceiros externos, em decorrência da maior velocidade que o mercado requer e da necessidade de maior agilidade no desenvolvimento de soluções. Alguns desafios são complexos e geram inovação radical ou disruptiva, como a criação de novos mercados e modelos de negócios. Entretanto, a maioria dos desafios são para gerar inovação de sustentação ou eficiência, melhoria em produtos e processos para manter o mercado existente.

A pesquisa surgiu de uma necessidade do dia a dia da pesquisadora, na sua atuação como gestora de uma grande empresa no programa de inovação aberta da ACATE, o LinkLab. Desde 2019 foram diversos aprendizados sobre inovação, experimentação e relacionamentos com *startups*. Os maiores desafios vivenciados estão relacionados aos aspectos internos da corporação, como a definição de desafios de forma assertiva. Foram realizados o levantamento de muitos desafios, de áreas e perfis diferentes, desde problemas operacionais que geram inovação de eficiência, como também oportunidades para se criar novos modelos de negócios. E não só no ambiente do LinkLab, mas também em conjunto com outros parceiros, como instituições públicas e privadas. Não ter um processo, guia ou ferramenta para sistematizá-los acarreta em perda de tempo, excesso de reuniões e falta de transparência para as áreas de negócio.

Numa situação que representa a realidade de muitas das grandes empresas em programas de inovação, envolvendo os relacionamentos de baixa maturidade como os principais tipos de engajamento que ocorrem entre grandes empresas e *startups* no Brasil. Onde o presente trabalho não levanta discussões sobre o melhor modelo ou prática de *open innovation* com *startups*, já que são diversos os formatos possíveis e cada um deles gera valor para um determinado propósito. Porém, sabe-se que existem práticas que necessitam de maior maturidade e aprendizado para gerar os resultados esperados, e essas ainda são minoria no ecossistema brasileiro. Portanto, enquanto as grandes empresas ainda estiverem aprendendo a realizar interações de baixa maturidade, com o suporte de programas e *hubs*, os desafios

corporativos continuarão sendo mapeados, e espera-se que de forma cada vez mais sistematizada.

Com o propósito de compreender como se pode ampliar o sucesso dos relacionamentos em iniciativas de baixa maturidade entre corporates e *startups*; este trabalho envolveu análise bibliográfica, aplicação de questionário junto a grandes empresas, *hubs*/programas e *startups* e, utilização de diferentes métodos e ferramentas. Como resultado disso, criou-se uma ferramenta visual – Canvas – para sistematizar os desafios corporativos de *open innovation*. Sendo que considera-se validada positivamente a hipótese de que a definição e a sistematização dos desafios contribui para melhorar a qualidade e efetividade das interações entre as organizações, e conseqüentemente, aumenta a taxa de sucesso das iniciativas de *open innovation*.

Sistematizar um problema é reduzir as incertezas e gerar clareza para que a comunicação ocorra junto aos *stakeholders*. O processo não é linear e não tem respostas certas; a própria dinâmica de preencher o canvas utilizando-se de *post its* tem o objetivo, de trazer flexibilidade para alterar os campos quando necessário, já que a fase inicial de exploração de um problema levanta outros pontos ainda não visualizados e pode reenquadrar o problema inicial. Ainda definir o problema, os *stakeholders* e seus principais aspectos fará com que os desafios sejam endereçados de forma mais efetiva para os *stakeholders* externos e, também, internos.

Para atender ao objetivo geral do trabalho, cumpriram-se as metas estabelecidas pelos objetivos específicos ao caracterizar os principais tipos de interação entre grandes empresas e *startups*; identificar os principais benefícios, barreiras e riscos para o sucesso das interações entre grandes empresas e *startups*; e mapear ferramentas visuais disponíveis para o uso em contexto de inovação no decorrer do segundo capítulo e elaborar um documento digital (PDF) com as instruções de uso da ferramenta visual (disponibilizado em website próprio).

A ferramenta possui limitações, como o foco é no problema, não se abordou campos referentes à solução, o que acaba sendo muito comum quando se levanta um desafio. Outro ponto é que apesar da ferramenta ter sido desenvolvida com o propósito de sistematizar problemas corporativos para serem endereçados com *startups*, ela não tem campos focados na *startup*, pois pode ser utilizada com parcerias diversas. O que é bastante comum quando se

aborda um problema, pois ao analisá-lo pode-se definir outras frentes de atuação, até então não pensadas. Outra limitação é em relação ao uso de ferramentas complementares, já que pode ser necessário levantar informações por meio de outras ferramentas para o preenchimento dos campos.

Conclui-se, pela etapa de aplicação vivenciada e seu *feedback* pelos usuários, que apresentou-se uma ferramenta útil para ser inserida no processo de grandes empresas que interagem com *startups* para a resolução de problemas, principalmente, para aquelas que não possuem metodologias, técnicas e ferramentas para definir seus desafios - por elas mesmas ou introduzida pelos *hubs*/programas ou sugerida pelas *startups*. A pesquisa identificou que mesmo grandes empresas que estão entre as que mais fazem *open innovation* no Brasil, segundo o ranking 100 Open Corps, não têm o seu processo definido e carecem de novas metodologias e ferramentas. As ferramentas visuais permitem aos envolvidos tornar a informação essencial, evidente e compreensível, auxiliam a manter o foco e explicitam o que é necessário, possibilitando a transformação do conhecimento implícito em explícito.

Como sugestão para trabalhos futuros, apresenta-se a possibilidade de desenvolver novas ferramentas para diferentes etapas da jornada de *open innovation* e, com isso, criar um leque cada vez mais robusto de metodologias, técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas e adaptadas para diferentes práticas no modelo aberto. Assim como, novos estudos de metodologias e técnicas para a construção de ferramentas visuais, reduzindo elaborações por imitação ou simplesmente intuição. Também, são importantes novas análises que permitam levantar os ganhos e a efetividade do uso de ferramentas visuais nas interações entre grandes empresas e *startups*, assim como em outras práticas de OI com parceiros distintos. Mais importante do que a ferramenta a ser utilizada, é como ela facilita o processo e gera resultado. Ferramentas são só um meio para facilitar a jornada de *open innovation* e não a garantia de resultado final esperado, mas a expectativa que o caminho ficará mais objetivo e claro para os envolvidos, o que representa o cerne da criação do *Corporate Challenge Canvas*.

REFERÊNCIAS

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

_____. Ranking 100 Open Startups. 2020. **Insights: Panorama da Open Innovation & Startups no Brasil** | 2016-2020. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/site/ranking/insights-2020.html>>. Acesso em: 14 fev. 2021.

_____. Ranking 100 Open Startups. 2021. **Insights: Panorama da open innovation entre corporações e startups no Brasil** | 2016-2021. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/site/ranking/insights-2021.html>>. Acesso em: 3 jan. 2022.

ACCENTURE. **Harnessing the power of entrepreneurs to Open Innovation**. Accenture. 2015. Disponível em: <<https://www.futurpreneur.ca/wp-content/uploads/2015/11/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf>> Acesso em: 5 fev. 2021.

ACE. **Ace Innovation Survey 2020**. 2020. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/innovation-survey-2020/>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

AVDIJI, Hazbi et al. A design theory for visual inquiry tools. **Journal of the association for Information Systems**, v. 21, n. 3, p. 3, 2020.

BAGNO, Raoni Barros et al. Corporate engagements with startups: antecedents, models, and open questions for innovation management. **Product: Management and Development**, v. 18, n. 1, p. 39-52, 2020.

BALL, J. **The Double Diamond**: a universally accepted depiction of the design process. 2019. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>>. Acesso em: 3 jun. 2021.

BAUMOL, William J. Education for innovation: Entrepreneurial breakthroughs versus corporate incremental improvements. **Innovation policy and the economy**, v. 5, p. 33-56, 2005.

BERTIN, Clarice. Proximité et facteurs organisationnels pour la collaboration startup–grande entreprise en contexte d’innovation ouverte. **Innovations**, n. 1, p. 135-160, 2019.

BANNERJEE, S.; BIELLI, S.; HALEY, C. **Scaling Together**: Overcoming barriers in corporate-startups collaboration. Nesta. 2016. Disponível em: <https://media.nesta.org.uk/documents/scaling_together_.pdf>. Acesso em: 1 fev 2021.

BLAND, David J.; OSTERWALDER, Alexander. **Testing business ideas: A field guide for rapid experimentation**. John Wiley & Sons, 2020.

BLANK, Steve; DORF, Bob. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K & S Ranch. **Inc, California. PubMed Abstract OpenURL**, 2012.

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

BOARD OF INNOVATION. **Problem sizing canvas**. Disponível em: <https://www.boardofinnovation.com/tools/problem-sizing-canvas/>. Acesso em 21 set 2021.

_____. **Scoping Canvas**. Disponível em: <https://www.boardofinnovation.com/tools/scoping-canvas/>. Acesso em 21 set. 2021.

_____. **Corporate-startup partnership mapper**. Disponível em: <https://www.boardofinnovation.com/tools/corporate-startup-partnership-mapper/>. Acesso em 21 set. 2021.

BRUNSWICKER, Sabine; CHESBROUGH, Henry. The Adoption of Open Innovation in Large Firms: Practices, Measures, and Risks A survey of large firms examines how firms approach open innovation strategically and manage knowledge flows at the project level. **Research-Technology Management**, v. 61, n. 1, p. 35-45, 2018.

CAMPBELL, Andrew; GUTIERREZ, Mikel; LANCELOTT, Mark. **Operating model canvas**. Van Haren Publishing, 2017.

CAMPREGHER, M. A. **Relacionamento de grandes empresas com startups: a análise da relevância da propriedade intelectual**. 2018. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/198566>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CARLOMAGNO, Maximiliano. **Projetos-pilotos ajudam a inovação aberta**. 2021. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/ebooks/ebookinnoscience>. Acesso em: 15 jun. 2021.

CHAN, Kim W. A estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. **Rio de Janeiro: Editora Campus**, 2005.

CHESBROUGH, Henry. **The Era of Open Innovation**: MITSloan, 2003.

CHESBROUGH, Henry; BRUNSWICKER, Sabine. A fad or a phenomenon?: The adoption of open innovation practices in large firms. **Research-Technology Management**, v. 57, n. 2, p. 16-25, 2014.

_____. Managing open innovation in large firms. **Garwood Center for Corporate Innovation at California University, Berkeley in US & Fraunhofer Society in Germany**, 2013.

CHRISTENSEN, Clayton. **The Innovator's Dilemma**, Harvard Business School Press. 1997.

CHRISTENSEN, Clay; RAYNOR, Michael E.; MCDONALD, Rory. **What is disruptive innovation?** Harvard Business Review, 93(12), 44–53. 2015.

CHRISTENSEN, Clayton M. et al. The third answer: how market-creating innovation drives economic growth and development. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 12, n. 3-4, p. 10-26, 2019.

COLEY, Steve. Enduring Ideas: The three horizons of growth. **McKinsey Quarterly**, p. 2015, 2009. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth#>>. Acesso em 13 jan. 2021.

COMI, Alice; BRESCIANI, Sabrina. Design thinking and techniques in management teams: Understanding the role of visual facilitation. 2017.

COUTU, S. **The Scale-up Report on UK Economic Growth**. Information Economy Council, 2014. Disponível em: <<http://www.scaleupreport.org/scaleup-report.pdf>> Acesso em: 5 maio 2021.

DALSGAARD, Peter. Instruments of inquiry: Understanding the nature and role of tools in design. **International Journal of Design**, v. 11, n. 1, 2017.

DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista Livraria. Pioneira Editora. **São Paulo, SP**, 1993.

E&E, PRISMA. PRISMA: Transparent reporting of systematic reviews and meta-analyses. 2021. Disponível em: <<http://www.prisma-statement.org/>>. Acesso em: 11 abr. 2021.

ELSEVIER. **Scopus**. Disponível em: <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>. Acesso em: 11 mar. 2021.

EUROPEAN COMMISSION (org.). **Shaping Europe's digital future**: openaxel is mapping the european acceleration services providers. 2015. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/openaxel-mapping-european-acceleration-services-providers>. Acesso em: 2 jan. 2022.

FERRARI, Aline Gabriela; SCALIZA, Janaina Aparecida Alves; JUGEND, Daniel. The landscape of open innovation in Brazil: An analysis of the recent literature. **Production**, v. 29, 2019.

FIEMG LAB. **Playbook de Inovação Aberta: Planejamento de Provas de Conceito entre Indústria-Startup**. Disponível em: <https://fiemglab.com.br/playbook-poc-vol1/>. Acesso em 20 nov. 2021.

FORTUNE. **History of the Fortune**. Disponível em <<https://qlik.fortune.com/>>. Acesso em 21 fev 2020.

FREYTAG, Rudolf. On a growth track with startups: how established companies can pursue innovation. **Strategy & Leadership**, 2019.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. –7ª reimpressão. **São Paulo: Atlas**, p. 42-121, 2006.

HABERMANN, F.; SCHMIDT, K. The project canvas. A visual tool to jointly understand, design, and initiate projects. 2014.

HAGEL, John. We need to expand our definition of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 28, p. 2-5, 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/09/we-need-to-expand-our-definition-of-entrepreneurship>>. Acesso em: 17 maio 2021.

HENDERSON, Bruce D. The product portfolio: growth share matrix of the Boston Consulting Group. **The strategy process: Concepts, contexts, cases**, v. 2, p. 678-680, 1979.

INNOCHALLENGE. **Are you an Innovation Agency wishing to activate Open Innovation support programmes for SMEs?** Disponível em: <https://www.innochallenge-project.eu/>. Acesso em 19 set. 2021.

JARRATT, Denise; STILES, David. How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development?. **British journal of management**, v. 21, n. 1, p. 28-43, 2010.

KALBACH, James. **Introducing alignment diagrams**. J. Kalabach, Mapping Experiences, 2016.

KOHLER, Thomas. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016.

LARKIN, M.; O'HALLORAN, D. Collaboration between Start-ups and Corporates: A Practical Guide for Mutual Understanding. In: **World Economic Forum White Paper**. 2018.

LINDGREEN, E. R. et al. On the road to corporate-startup collaboration. 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 23 mar. 2021.

LEE, Ching-Fang; AMJADI, Mansour. The role of materiality: Knowing through objects in work practice. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 723-734, 2014.

LEVINE, D. M.; *et al.* **Estatística: teoria e aplicações** - Usando Microsoft® Excel em Português. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

LINDEGAARD, Stefan. **The Open Innovation Revolution: essentials, roadblock and leadership skills**, São Paulo, Brasil, Évora Publisher, 2011.

MACIEL, Janice Rodrigues. **Interação grandes empresas e startups**: oportunidades, desafios e aprendizados para startups brasileiras. 2020. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215912>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia**

científica. 5. ed.- São Paulo: Atlas, 2003.

MINSHALL, Tim et al. Making “asymmetric” partnerships work. **Research-Technology Management**, v. 53, n. 3, p. 53-63, 2010.

MIND THE BRIDGE. **The Status Of Open Innovation In Europe Corporate-startup Collaboration**: 2019 report. 2019. Disponível em: <<https://mindthebridge.com/open-innovation-in-europe-2019-report/>>. Acesso em: 4 abr. 2021.

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW BRASIL. **Projetos pilotos ajudam a inovação aberta**. Disponível em: <https://materiais.mitsloanreview.com.br/ebookinnoscience>. Acesso em 22 set. 2021.

MJV. **Toolkit - Canvas de Inovação - Modelo para geração de ideias**. Disponível em: <https://conteudo.mjv.com.br/toolkit-canvas-de-inovacao>. Acesso em 19 set. 2021.

MOCKER, Valerie et al. **Winning Together a Guide to Successful Corporate–Startup Collaborations**. 2015.

NAGJI, Bansi; TUFF, Geoff. Managing your innovation portfolio. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 5, p. 66-74, 2012. Acesso em 1 jun. 2021.

NOVUM. **The Challenge Canvas**. Disponível em: <https://novum.nu/challenge-canvas/>. Acesso em 22 set. 2021.

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

O REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. **Harvard business review**, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011.

PAGE, Matthew J. et al. PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. **bmj**, v. 372, 2021.

PÉNIN, Julien; HUSSLER, Caroline; BURGER-HELMCHEN, Thierry. New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon. **Journal of Innovation Economics Management**, n. 1, p. 11-29, 2011.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, 57(2), 137- 145. 1979.

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

SARRAZIN, Jacques. Que doivent faire les grands groupes pour survivre aux start-ups, de manière générale, et aux «licornes», en particulier?. In: **Annales des Mines-Gerer et comprendre**. FFE, 2017. p. 98-100.

SCHRAGE, Michael. The Right Way for an Established Firm to Do an Innovation Pilot with a Start-up. **Harvard Business Review**. **March**, v. 30, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/05/the-right-way-for-an-established-firm-to-do-an-innovation-pilot-with-a-startup>>. Acesso em: 8 maio 2021.

SCHÄTTGEN, N (Austria). **The age of collaboration**: match-maker ventures e telecom council of silicon valley. Match-Maker Ventures e Telecom Council of Silicon Valley. 2016. Disponível em: <https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_MatchMaker_The_Age_of_Collaboration.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2021.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SOFTEX (Brasil). **Softex Playbook**: os modelos de conexão com startups. Os modelos de conexão com startups. 2020. Disponível em: <https://softex.br/download/playbook-os-modelos-de-conexao-com-startups/>. Acesso em: 12 mar. 2021.

SPRINGER, Luise; MICHELIS, Daniel; SENEGES, Maximilian. How Traditional Companies can Foster Innovation through Collaboration with Startups. In: **European Conference on Innovation and Entrepreneurship**. Academic Conferences International Limited, 2018. p. 1032-XVII.

STAACK, V.; COLE, B. Pwc. **Reinventing innovation Findings to guide strategy through execution**. 2017. Key insights from PwC's Innovation Benchmark. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/innovation-benchmark-report.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2021.

STEIBER, Annika; ALÄNGE, Sverker. Corporate-startup co-creation for increased innovation and societal change. **Triple Helix**, v. 7, n. 2-3, p. 227-249, 2020.

STRATEGYZER. **The Business Model Canvas**. Disponível em: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>. Acesso em 17 set 2021.

_____. **The Business Model Canvas**: Why and how organizations around the world adopt it. 2015. Disponível em: <http://blog.strategyzer.com/posts/2015/2/9/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas>. Acesso em 23 jun 2021.

THE MVP EXPERIMENT CANVAS. **A structured framework for turning your big idea into a Minimum Viable Product you can test and validate with potential customers**. Disponível em: <https://themvpcanvas.com/>. Acesso em 20 set. 2021.

- THIEME, Kristel. **The strategic use of corporate-startup engagement**. Dissertação (Master of Management of Technology) – Delft University of Technology, Holanda, 2017.
- TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação** – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo, Leya, 2011.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1985.
- THOMPSON, Neil C.; BONNET, Didier; YE, Yun. **The Foundations of Corporate Innovation in the Digital Age**. 2018. Disponível em: <https://www.capgemini.com/resources/the-foundations-of-corporate-innovation-in-the-digital-age/>. Acesso em: 12 fev. 2021.
- USMAN, Muhammad; VANHAVERBEKE, Wim. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. **European Journal of Innovation Management**, 2017.
- VAN DER PIJL, P.; LOKITZ, J.; SOLOMON, L. K. **Planeje melhor seu negócio: novas ferramentas, habilidades e mentalidade para estratégia e inovação**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- VARRICHIO, Pollyana Carvalho. 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.
- WAENGERTNER, Pedro. **A estratégia da Inovação Radical: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício**. São Paulo. Editora Gente. 2018.
- WEBB, Michael et al. Are Ideas Getting Harder to Find?. In: **2017 Meeting Papers**. Society for Economic Dynamics, 2017.
- WEIBLEN, Tobias; CHESBROUGH, Henry W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California management review**, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.
- YOUNIS, Z; DESAI, A; SIGAL, M. **Unlocking Innovation Through Startup Engagement**. [s. L.]: 500 Startups, 2018.

GLOSSÁRIO

Aceleradora: refere-se a uma organização que acelera o desenvolvimento de uma *startup* em estágio de tração, ou outras empresas iniciantes.

Cocriação: quando diferentes pessoas participam de um processo criativo.

Core business: atividade principal de uma empresa.

Go to Market: conceito focado em como uma empresa fará a oferta inicial de um produto/serviço no mercado. Em relacionamentos com *startups*, é a estratégia de lançar em conjunto com a *startup*.

Incubadoras: são programas, muitas vezes sem fins lucrativos, que têm o objetivo de ajudar *startups* a darem seus primeiros passos, recebendo investimentos, treinamentos, mentorias e até mesmo possíveis parcerias.

Metodologias ágeis: são técnicas usadas para gerenciar projetos e processos, oferecendo maior rapidez e agilidade.

Mindset: termo muito usado hoje em dia no universo corporativo, significa “mentalidade” em inglês. Utilizado para definir a configuração mental de uma pessoa, o que influencia na sua forma de pensar, agir e reagir às situações do dia-a-dia.

Minimum viable product: criação de uma versão simplificada do produto para validar o seu potencial.

P&D: sigla para o setor de Pesquisa e Desenvolvimento de uma empresa.

Piloto: se caracteriza pelo teste do sistema completo por um grupo de usuários em pequena escala e em ambiente real.

Pivotar: uma mudança de estratégia no negócio, sem uma mudança de visão.

Pitch: breve apresentação realizada por empreendedores, principalmente para vender seu modelo de negócio aos investidores.

Prova de Conceito (PoC): uma forma de testar uma ideia ou um conceito que você pretende implementar.

ROI: é o retorno sobre investimento. Uma métrica financeira baseada na relação entre o dinheiro ganho e o dinheiro aplicado em um investimento.

Rollout: etapa de escala, executada especialmente em projetos onde há, primeiramente, um produto ou serviço piloto lançado que, posteriormente, será entregue também para outras localidades ou unidades de negócio.

Scouting: é o processo de buscar, avaliar e selecionar as melhores *startups* para um objetivo.

Spin-offs: consiste na criação de um novo produto ou negócio a partir da empresa atual.

Startup: empresa projetada para criar novos produtos e serviços altamente escaláveis, visando solução para um problema sob condições de extrema incerteza.

Stakeholder: qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização ou possui interdependências com a mesma.

Validar: confirmar que uma hipótese é legítima, bem fundamentada e justificável.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE FEEDBACK DA FERRAMENTA

Pesquisa sobre a ferramenta Corporate Challenge Canvas

1. Facilidade no preenchimento da ferramenta*

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

2. Para o objetivo final de descrever problemas corporativos, os campos do canvas são suficientes e adequados?*

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

3. Estrutura visual, formato e design*

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

4. Utilidade para sistematizar um problema*

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

5. Você já utilizava alguma outra ferramenta para elaborar/sistematizar problemas?*

Selecione uma ou mais respostas

Não
Sim. Qual?
Outra... <input type="text"/>

6. É mais fácil elaborar um problema*

Selecione uma resposta

com a ferramenta (Corporate Challenge Canvas)
sem a ferramenta (modo livre)
Outra... <input type="text"/>

7. Use o espaço abaixo para deixar sugestões, críticas ou comentários sobre o canvas. Obrigada!*

Escreva uma ou algumas palavras...

999

APÊNDICE B – DOCUMENTO DIGITAL - CORPORATE CHALLENGE CANVAS

CORPORATE CHALLENGE CANVAS

Ferramenta para sistematizar desafios de inovação



SOBRE

O Corporate Challenge Canvas surgiu da dor de guiar e documentar o processo de definição de um desafio de inovação junto às grandes empresas.

O Canvas é uma estrutura com 12 campos em 5 blocos que devem ser explorados no detalhamento de um desafio de inovação. Tem como objetivo facilitar a sistematização de desafios de inovação corporativos no processo de open innovation, principalmente endereçados às startups.

Espera-se que a ferramenta possa auxiliar a suportar as áreas de negócios, facilitando a colaboração, o compartilhamento de informações e a geração de hipóteses para testar soluções.

O Canvas está disponível em formato para impressão ou na versão digital na plataforma Miro.

CORPORATE CHALLENGE CANVAS				Título do desafio:	Data:
Problema Descreva o problema e as principais dores. Por que esse problema ocorre?		Barreiras Quais as principais barreiras para solucionar a dor? Liste aspectos tecnológicos, financeiros, legais, organizacionais, culturais, humanos etc.		Stakeholders internos Liste as principais áreas envolvidas e impactadas pelo problema.	
Contexto Onde e quando acontece o problema? Quais áreas/unidades têm a mesma dor?		Histórico Qual o histórico do problema? Como funciona/ocorre hoje?		Pitch do desafio Estruture uma rápida apresentação do desafio. Elabore seu discurso de acordo com os stakeholders.	
Valor do problema Qual o valor do problema a ser resolvido? Quanto custa esse problema para a empresa? Estime o custo \$ do problema anualmente.		Riscos Quais os riscos desse problema? Quais os possíveis impactos de não solucionar essa dor?		Responsável pelo desafio Quem responderá pelo desafio? Indique apenas uma pessoa.	
Impacto no negócio Qual o indicador estratégico que será impactado com a resolução do problema?		Stakeholders externos Quem serão os parceiros externos que ajudarão nesse desafio? Liste possíveis parceiros como: hubs de inovação, consultorias, startups etc.			

Desenvolvido por: Thais Luchini
corporatechallengecanvas.com

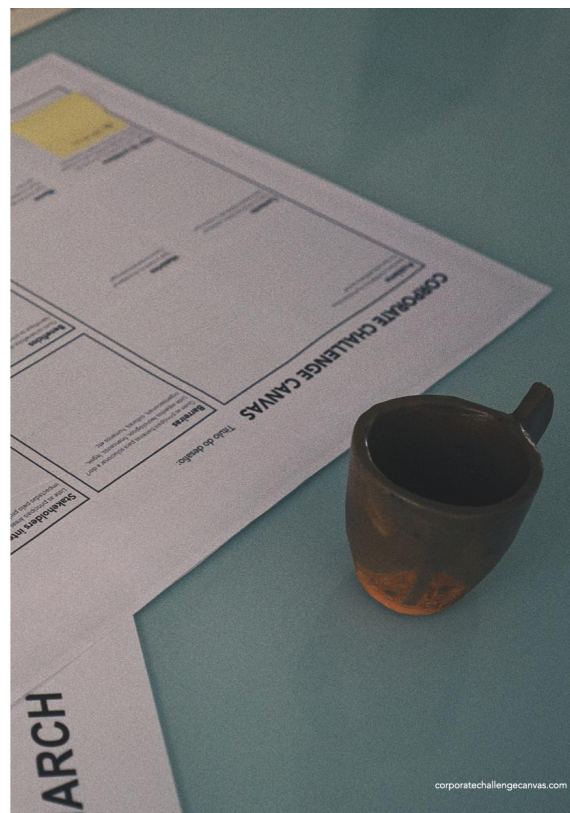
COMO UTILIZAR

- 1 A sugestão é iniciar o preenchimento da esquerda para a direita, por blocos. Utilize post-its para facilitar a alteração de informações e a colaboração.
- 2 Comece identificando o problema e a sua causa raiz. Levante o contexto, descreva o histórico e mensure o problema e seus riscos.
- 3 Descreva as principais barreiras identificadas para a resolução do problema, assim como os benefícios e os impactos no negócio.
- 4 Uma vez identificadas todos os aspectos do problema, liste todos os stakeholders, separando-os em internos, externos e o responsável pelo desafio.
- 5 Com todas as informações definidas, crie um pitch do seu desafio. É a hora de você comunicar o seu desafio de acordo com os stakeholders.
- 6 Por último, faça a gestão do conhecimento. Acrescente o título do desafio e a data de preenchimento do canvas. Pronto! O seu desafio está sistematizado e pode ser editado e compartilhado.

Thaís Larcher

thaislarcher@gmail.com
linkedin.com/in/thaislarcher

A ferramenta Corporate Challenge Canvas é produto do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), Fevereiro 2022



ANEXO A – BUSINESS MODEL CANVAS

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

The Business Model Canvas

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="margin: 0;">Key Partners</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p style="margin: 0;">Key Activities</p> </div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="margin: 0;">Customer Relationships</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p style="margin: 0;">Channels</p> </div> </div>	<p style="margin: 0;">Value Propositions</p>	<p style="margin: 0;">Customer Segments</p>
<p style="margin: 0;">Key Resources</p>	<p style="margin: 0;">Revenue Streams</p>		<p style="margin: 0;">Cost Structure</p>

Strategyzer
strategyzer.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
 The makers of Business Model Generation and Strategyzer

ANEXO B – CANVAS DE INOVAÇÃO

1 DEFININDO O PROBLEMA

Use para entender qual é o problema que você está tentando solucionar.

1. Pense num problema que você queira resolver e escreva-o aqui:

2. Por que resolvê-lo seria importante ou relevante?

3. Quem são as pessoas mais afetadas pelo problema?

4. Quando e onde esse problema acontece? Cite um exemplo.

5. Use o exercício dos "5 porquês" até achar a raiz do problema. No final, reflita se o problema continua o mesmo ou se foi reequilibrado em um novo problema.

Por que esse problema acontece?

Por que a resposta acima acontece?

Por que a resposta acima acontece?

Por que a resposta acima acontece?













Por que a resposta acima acontece?

! Use os post-its para mais flexibilidade! Evite escrever diretamente no canvas.










ANEXO C – INNOVATION CHALLENGE DESIGN CANVAS

The Innovation Challenge Design Canvas

Challenge Name _____

WHY?	WHAT?	HOW?
<p>1. GOAL Innovation Challenges are set up to support Open Innovation in SMEs. However, an innovation agency may also wish to achieve specific strategic goals via a Challenge. For example, a Challenge could be expected to impact both SMEs and other participants. Clarifying these strategic aspects at the very beginning is crucial in order to avoid problems down the road.</p> 	<p>5. ACTIVITIES Activities are the problem-solving actions required to deliver solutions to the challenge. These include intellectual work related to specific and often innovative methodologies, requiring high level skills and know-how. Does the Challenge involve designing/ coding/ prototyping/ developing technology/ business modelling/ piloting/ testing?</p> 	<p>9. GOVERNANCE To run an Innovation Challenge might require the contribution of diverse organizations: you might have a main sponsor (e.g. a public administration) that wants you to run the Challenge, or you could be involved in just the design of the initiative, and outsource its execution. Most likely the Challenge will have to get onboard various stakeholders for maximizing its impact.</p> 
<p>2. SEEKERS Seekers are organizations (maybe more than one) that are facing one or more innovation problems and looking for answers. These might be the SMEs you want to support, or even larger Enterprises (EUs) you want to connect with SMEs. The seeker acts as 'the client' of the initiative: the one who defines a specific problem or opportunity, and hopes to find some form of Innovation via the Challenge.</p> 	<p>6. SOLVERS Solvers are the people or organizations conducting the activities and ultimately arriving at the solutions the seeker is hoping for. They can be individuals, teams, or even companies, and they normally compete to deliver the best solution. They act as the 'suppliers' of the Innovation Challenge and they also must perceive obvious added value from taking part in the initiative.</p> 	<p>10. BUSINESS MODEL One of the key aspects a Challenge business model is financial sustainability. Seekers may be charged participation fees (solvers are normally not). Sponsors may help to cover costs. Ultimately, this decision depends on the goal defined at the beginning. Some organizations have made a business out of offering Innovation Challenges as a service.</p> 
<p>3. CHALLENGE This is the innovation issue that the seeker wishes to be part of the Innovation Challenge. It could be a specific problem with a known solution, or a problem where the seeker is not sure of the solution needed to solve it. The challenge is a challenge only also offer an opportunity. The challenge is what solvers will actively work on in their 'problem solving' activities.</p> 	<p>7. INCENTIVES Solvers are encouraged to participate in the challenge by incentives that include awards to take part in a challenge activity (e.g. a best solution award) or other incentives (e.g. inspiring information, networking, publicity) that they might be awarded to certain solvers or all participants.</p> 	<p>11. IPR Intellectual Property Rights (IPR) must be clearly managed in Innovation Challenges. In the competition business context, the IPR of the challenge is the IPR of the seeker. The IPR of the seeker is the IPR of the seeker. The IPR of the seeker is the IPR of the seeker. This includes under what conditions seekers will be allowed to exploit the solutions developed by solvers, how solvers will be acknowledged, etc.</p> 
<p>4. SOLUTIONS This is the usable value-adding result that the seeker hopes to obtain from the Challenge, which should be the solution to the innovation problem submitted by the seeker (or significant progress towards its solution). Its the main motivation for seekers taking part in the Challenge, and something they are prepared to pay for.</p> 	<p>8. TIMELINE This involves the timing of the whole initiative, with all its milestones, stages, and events. The most significant part is the time needed to carry out the activities. Preparatory actions need to be planned. Including the preparation of the initiative, selection of solvers, testing, training (preparation), follow-up actions (important overall) the timeline should be consistent with the expected results.</p> 	<p>12. REGULATIONS What are the formal regulations and legal framework that you need to have in place to run the initiative? What the legal constraints that you possibly need to consider? (e.g. action with legal ad legislation). Hopefully, this may regard the way you will attract participants (sponsors and solvers), and participation fees, and award incentives.</p> 

ANEXO D – FRAMEWORK DE APRENDIZAGEM DE PILOTOS

FRAMEWORK DE APRENDIZAGEM DE PILOTOS		
 Definição do problema		
 Incertezas <ul style="list-style-type: none"> Quais são as incertezas que queremos testar com esse piloto? O que precisamos saber para validar que funcionaria em maior escala? 	 KPIs <ul style="list-style-type: none"> Quais indicadores vamos monitorar durante o piloto? 	 Hipóteses <ul style="list-style-type: none"> Quais são os resultados esperados do piloto? Que respostas às incertezas? Que resultados dos indicadores? (Devem ser quantitativos)
 Experimentação <ul style="list-style-type: none"> Onde ocorre o piloto? Como ocorre? Envolver quais áreas e quantas pessoas serão diretamente envolvidas? 	 Recursos <ul style="list-style-type: none"> Que recursos humanos, tecnológicos e financeiros precisaremos alocar para o piloto? 	 Despesas <ul style="list-style-type: none"> Quais são as despesas durante o piloto? Quais são os valores destas despesas?
 Cronograma <ul style="list-style-type: none"> Qual é o cronograma do piloto? Quanto de preparo? Quanto tempo de execução? Quanto tempo de apuração de resultados? 		 Roadmap <ul style="list-style-type: none"> Qual é o roadmap de implementação pós-piloto? Que recursos/soluções utilizaríamos na 2ª fase? E na 3ª? Quanto tempo em cada fase? Quais outros potenciais de uso/expansão?

ANEXO E – CHALLENGE CANVAS

Topic:

Author

Date:

Version:

The Problem

Desired effect

Baseline scenario

Target audience

Challenge Pitch
(How might we)

Existing research and lessons

Partners

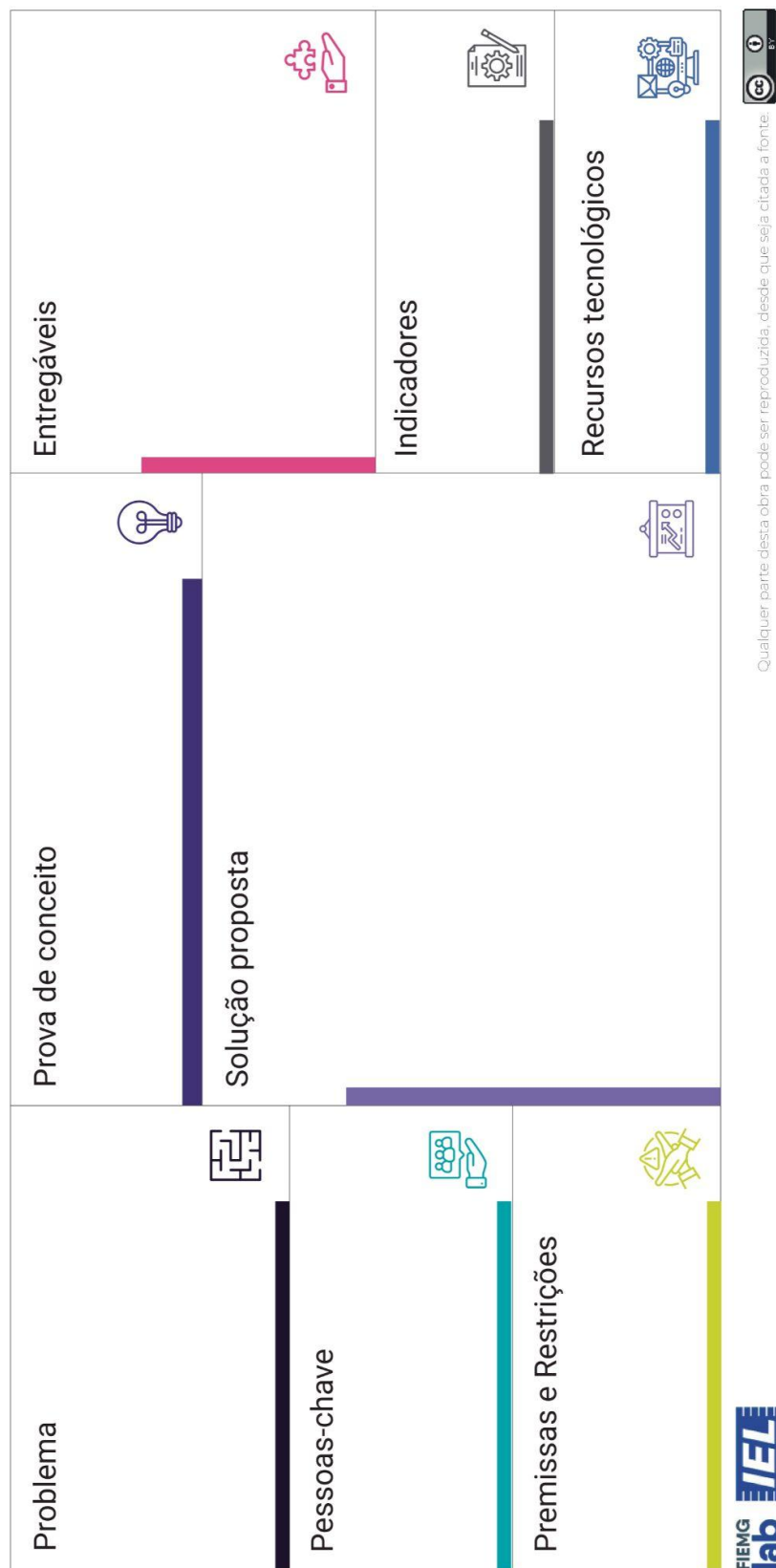
Roles and team behavior

Way of work

Made by Novum, (inspired by the business model canvas of Alex Osterwalder).

CANVAS PARA PLANEJAMENTO DE PROVA DE CONCEITO

ANEXO F – CANVAS PARA PLANEJAMENTO DE PROVA DE CONCEITO



Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida, desde que seja citada a fonte.

ANEXO G – MVP EXPERIMENT CANVAS

Project Name:

Made by:

START date / time:

END date / time:

MVP Experiment Canvas

<p>4. Customer Engagement ❤️</p> <p>How are you going to engage the customers who used your MVP, to learn from their experience and gather feedback to improve your Value Proposition?</p>	<p>7. Experiment Scenario / Workflow 🔄</p> <p>HOW does that work? Describe the steps from beginning to end.</p>	<p>10. Results 📊</p> <p>What are the qualitative and /or quantitative results of your experiment?</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p>11. Learnings & Insights 🔑</p> <p>What are your key learnings?</p> <p>What are your key surprises?</p> <p>Did you get enough results?</p> </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <p>What do they tell you about your Riskiest Assumption(s)?</p> </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;">VALIDATED</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">INVALIDATED</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">INCONCLUSIVE</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	<p>11. Learnings & Insights 🔑</p> <p>What are your key learnings?</p> <p>What are your key surprises?</p> <p>Did you get enough results?</p>	<p>What do they tell you about your Riskiest Assumption(s)?</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;">VALIDATED</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">INVALIDATED</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">INCONCLUSIVE</td> </tr> </table>	VALIDATED	INVALIDATED	INCONCLUSIVE
<p>11. Learnings & Insights 🔑</p> <p>What are your key learnings?</p> <p>What are your key surprises?</p> <p>Did you get enough results?</p>	<p>What do they tell you about your Riskiest Assumption(s)?</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;">VALIDATED</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">INVALIDATED</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">INCONCLUSIVE</td> </tr> </table>	VALIDATED	INVALIDATED	INCONCLUSIVE				
VALIDATED	INVALIDATED	INCONCLUSIVE							
<p>1. Your Customer Segment 👤</p> <p>Which segment of your target customers will experience the most value from your MVP, and can you learn from them?</p>	<p>8. Metrics 📈</p> <p>What will you measure? (Can be multiple metrics)</p>	<p>12. Next steps ➡️</p> <p>What do the results tell you to do next?</p> <p>Are you going to Pivot, Pursue, or Stop?</p>							
<p>2. Value Proposition 🗨️</p> <p>My company, __ (insert of company) __, is developing __ (a defined offering) __ to help __ (a defined audience) __ __ (solve a problem) __ with __ (secret sauce/differentiation) __.</p>	<p>9. Success Criteria 🏆</p> <p>How do you qualify and/or quantify a successful outcome of this experiment?</p>								
<p>3. Channel(s) 📣</p> <p>How are you going to reach your Customer Segment and "deliver" your Value Proposition to them?</p>	<p>6. Experiment Format 🎭</p> <p>WHAT type of experiment are you going to run?</p>								
<p>5. Riskiest Assumption(s) 🧠</p> <p>What you are setting out to test with your MVP?</p> <p>Are these assumptions about the Problem, Solution or Implementation?</p>									

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Learn more and download the canvas at themvpcanvas.com

Made by [Bram Kanstein \(twitter.com/bramk\)](https://twitter.com/bramk)

ANEXO H – PROBLEM SIZING

Problem sizing

Team

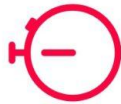
1 Problem
Which problem or pain did you discover?

Describe the user's problem or pain point



2 User segment (# users)

- > Does this problem affect all the users in your market or is it specific to a certain user segment/profile?
- > How many people are there in that group?



3 Frequency (# times/User)

- > How often does the pain or problem occur during the bigger activity?
- > How often does the user do that activity on a yearly basis?
- > So how often is this pain felt in a year?



4 Severity (\$/time)

- > How much \$ is the user already spending on trying to solve, reduce or avoid this problem?
- > How much \$ is solving this problem worth to the user?

5 Evolution: Boosters

- > Look at the Political, Economical, Socio Demographic, Technological, Environmental and Legal trends (PESTEL) from your market scan.
- > What trends will boost the problem size?
- > What is the growth rate of these boosting trends?

6 Evolution: Setbacks

- > Look at the Political, Economical, Socio Demographic, Technological, Environmental and Legal trends (PESTEL) from your market scan.
- > What trends will decrease the problem size?
- > What is the growth rate of these setback trends?

= Annual problem size

board of innovation

About this tool
The "Problem sizing" template is designed to help you make a quick guessimate regarding the value of a specific user problem. No

complicated excel spreadsheets that are tweaked until they show a billion dollar opportunity but a simple tool that forces you to agree on a couple of key assumptions.

Keep adjusting the template after you (in)validated those assumptions. If there is a validated problem size we can start thinking of solutions to solve these problems.

© 2016
printsize / A3
boardofinnovation.com/tools

Scoping canvas

/ Team

<p>WHY THIS CHALLENGE? How did the team come up with this challenge? Why is it important for the team?</p>	<p>CUSTOMER SEGMENT Who do you want to create value for? Are there existing personas? Try to be as concrete as possible. "Entrepreneurs with less than 100k revenue" is concrete enough. "SMEs" is not.</p>	<p>FIRST SOLUTION IDEAS First ideas on how to solve the challenge? Why did you decide on these solutions? What is the competition doing?</p>	<p>GOAL/SUCCESS What kind of decision do you want to make at the end of the project? What do you want to achieve? What do you expect the team to do and find out? What would be the successful outcome for you?</p>
<p>THE CHALLENGE: HOW MIGHT WE... Frame the challenge in the "how might we..." format, which frames the context clearly, but leaves options for solutions open! For example: "BMW speed up the experience of a solo entrepreneur with less than 100k revenue when asking for help online while requesting a loan?"</p>	<p>CURRENT SITUATION What is the current customer journey? Any pains or problems? What are customer's alternatives and why are they not happy? What are the assumptions here? Which facts have already been validated?</p>	<p>SOLUTION ASSUMPTIONS What do you think customers want to see changed? What have you seen work before? What do you think would make them more satisfied?</p>	
<p>RELATED INITIATIVES & RESOURCES Are there any projects which recently explored similar business areas/challenges? Do you have any market research/reports done which could help us out? Are there any people we should speak to that might have more information about the challenge or the customer segment of the current solution?</p>			

©©©©
printsize: A3
boardofinnovation.com/tools

This canvas serves the purpose of guiding your thought process as you set up a challenge for your team. Leaving blanks is OK!

PRO TIP
Focus on the problem and its context and keep an open mind - the team might come up with different solutions



ANEXO I – SCOPING CANVAS

ANEXO J – CORPORATE-STARTUP PARTNERSHIP

Corporate-Startup Partnership

<p>WHAT IS THE IDEA? Go back to your business and contribute when time fits a simple description. Pin tip if you can't fit it in the back of a business card, it's not concise enough.</p>	<p>MARKET POSITIONING How does your idea exist and contribute to the market it's positioned in? Who are the involved players there?</p> <p>CUSTOMERS Who are the buyers of this solution?</p>	<p>CORPORATE POSITIONING How does your idea exist and contribute to the corporate it's included in? Who are the involved players there?</p> <p>DEPARTMENT/UNIT What is the unit within the company that is responsible for your solution?</p>	<p>SCALING How will this structure scale and/or change in the future?</p> <p>NEXT YEAR After one year in the market, who makes the decision to progress, pivot or kill this venture?</p>
<p>WHY US? Look back at your SWOT analysis and explain why your teams fit to use in this business venture.</p> <p>Strengths and advantages</p> <p>Weaknesses and limitations</p>	<p>SUPPLIERS Who sources the things we need to build and distribute this solution?</p>	<p>PARTNERS Who will be responsible for overseeing the build of this solution? What departments or units need to help here?</p>	<p>IN 5 YEARS How will this solution have grown in the future? Will it be fully integrated into the company? Will it be a standalone product?</p>
<p>NEXT STEPS What are the next things your teams needs to do/learn? From whom do you need help from?</p> <p>On the idea...</p> <p>On the company...</p>	<p>COMPETITORS Who else is attempting to solve the same problem as us?</p>	<p>TEAM STRUCTURE Who is the team responsible for this solution? How much autonomy does that team have within the company?</p>	<p>IN 10 YEARS What competitors, trends and technologies should we look into to ensure that this idea is still a success (at or fit for)?</p>



board of innovation
About this tool
Use this tool to map and clarify the responsibilities and goals of your corporate startup partnerships to ensure both parties agree and align.