



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Processo de inovação aberta entre
corporações e startups: uma análise
sob a ótica das startups**

Leonardo Albernaz Lemos

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2023



Leonardo Albernaz Lemos

**Processo de inovação aberta entre corporações e startups:
uma análise sob a ótica das startups**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Francis Berenger

Rio de Janeiro, junho de 2023

Agradecimentos

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante esse estudo, dedicando tempo e esforço para que fosse possível alcançar os resultados obtidos.

Em primeiro lugar, gostaria de dedicar este estudo aos meus pais, Eliane e Gilberto, e à minha irmã, Karina. Agradeço por todo o carinho, paciência e por sempre acreditarem em mim, mesmo nos momentos de incerteza e preocupação. Vocês são uma parte essencial da pessoa que sou hoje, responsáveis por minha formação, e sou grato por serem um exemplo em tudo o que fazem.

Também gostaria de dedicar este trabalho ao meu afilhado, Tomás, que chegou durante o processo de escrita e precisou dividir o tempo de diversão com o dindo. Seu sorriso e energia foram e são motivação no nosso dia a dia.

Além disso, gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha namorada, Tatiana, cujo apoio, incentivo, preocupação e carinho foram fundamentais em todos os momentos. Sua presença constante tornou essa jornada mais suave e significativa.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador, Francis, por sua orientação e acompanhamento ao longo de todo o processo. Seu conhecimento e direcionamento foram fundamentais para a estruturação e elaboração deste estudo. Agradeço pela sua disponibilidade em compartilhar sua expertise e pela confiança depositada em mim.

Resumo

Lemos, Leonardo. Processo de inovação aberta entre corporações e startups: uma análise sob a ótica das startups. Rio de Janeiro, 2023. Número de páginas 48. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo investigou os resultados obtidos pelas startups que participaram de programas de inovação aberta em parceria com grandes empresas. A análise dos dados foi realizada com base em entrevistas, e os resultados buscam fornecer observações relevantes para as startups envolvidas nesse processo ou aquelas que almejam implementar a inovação aberta. A colaboração produtiva, o alinhamento estratégico, a troca regular de informações e o ajuste do modelo de negócio são elementos que devem ter a atenção dos gestores para alcançar resultados positivos na inovação aberta. Essas descobertas fornecem insights importantes para startups, destacando a importância de estabelecer parcerias estratégicas e adaptar-se às demandas do mercado.

Palavras-chave: Inovação aberta. Startups. Estratégia

Abstract

Lemos, Leonardo. Open innovation process between corporations and startups: an analysis from the perspective of startups. Rio de Janeiro, 2023. Number of pages 48. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study investigated the results obtained by startups that participated in open innovation programs in partnership with large companies. Data analysis was carried out based on interviews, and the results seek to provide relevant observations for startups involved in this process or those that aim to implement open innovation. Productive collaboration, strategic alignment, regular exchange of information and adjustment of the business model are elements that managers should pay attention to in order to achieve positive results in open innovation. These findings provide important insights for startups, highlighting the importance of establishing strategic partnerships and adapting to market demands.

Key-words: Open innovation. Startups. Strategy

Sumário

1. O Problema	<u>1</u>
1.1 Introdução	<u>1</u>
1.2. Objetivo do estudo	<u>3</u>
1.3. Justificativa e Relevancia do Estudo e Sua Problematização	<u>3</u>
1.4. Delimitação e Focalização do Estudo	<u>5</u>
2. Referencial Teórico	<u>6</u>
2.1. Gestão da Inovação	<u>6</u>
2.1.1. Estratégia de Inovação Fechada	<u>8</u>
2.1.2. Estratégia de Inovação Aberta	<u>9</u>
2.2. Gestão da startup	<u>12</u>
3. Metodologia da Pesquisa	<u>17</u>
3.1. A Escolha da Metodologia	<u>17</u>
3.2. A coleta dos dados	<u>17</u>
3.3. Tratamento e análise dos dados	<u>20</u>
3.4. Limitações do método	<u>21</u>
4. Análise dos Dados	<u>22</u>
4.1. Tratamento dos dados	<u>22</u>
4.2. Categorias da Análise	<u>34</u>
5. Achados da Pesquisa	<u>40</u>
6. Conclusões	<u>46</u>
7. Referências Bibliográficas	<u>47</u>

Lista de figuras

Figura 1: Motivos Pelos Quais Empresas Buscam Startups (100 Open startups, 2020).....	16
Figura 2: Empresas e startups com relações de inovação aberta (100 Open Startups, 2022).....	16
Figura 3: Análise das entrevistas (autor).....	21
Figura 4: Resultados e Percepções E1 (autor).....	24
Figura 5: Resultados e Percepções E2 (autor).....	26
Figura 6: Resultados e Percepções E3 (autor).....	28
Figura 7: Resultados e Percepções E4 (autor).....	30
Figura 8: Resultados e Percepções E5 (autor).....	32
Figura 9: Resultados e Percepções E6 (autor).....	34

Lista de tabelas

Tabela 1: Princípios da inovação aberta e fechada (Bedran, 2021 apud Chesbrough, 2006).....	10
Tabela 2: Tipos de interações com ambiente externo (Bedran, 2021 apud Chesbrough, 2006)	11
Tabela 3: Perfil dos entrevistados (autor)	19
Tabela 4: Perfil das startups (autor)	19

1. O problema

1.1.Introdução

Com o avanço da tecnologia, novos produtos e serviços foram criados para atender às necessidades das pessoas e organizações. Por outro lado, outros produtos e serviços, ficaram obsoletos e perderam espaço no mercado. Diante dessa constante evolução, os fundadores e os executivos de alto nível precisam garantir que a empresa não apenas esteja obtendo lucro com seus produtos atuais, mas também esteja preparada para enfrentar a concorrência no futuro, mantendo sua participação de mercado e atualizando-se constantemente. -

A tecnologia mudou os processos internos e vem gerando milhares de possibilidades de automações, o que antes necessitava de mão humana, hoje se resolve com programação, processos ganham eficiência, velocidade, possibilitando que pessoas se preocupem com tarefas mais analíticas, estratégicas e ainda assim consigam atingir grandes resultados/números de pessoas.

Startup é utilizado para descrever organizações que tem características que levam às automações, ao ganho de eficiência, ao ganho de velocidade... São aquelas empresas que estão em fase inicial, um modelo de negócio escalável e repetível, que busca crescer rapidamente. As startups têm se tornado cada vez mais presentes, sendo consideradas uma alternativa inovadora e promissora para o desenvolvimento econômico e tecnológico. Essas empresas são caracterizadas por serem jovens, inovadoras e escaláveis, com um modelo de negócio que busca solucionar problemas e atender necessidades específicas do mercado e com alto grau tecnológico.

Segundo pesquisador de Harvard Eric Ries (2011) a inovação pode surgir em qualquer organização. Em seu livro “Startup Enxuta” o autor explica sobre modelos e metodologias do sistema Lean Startup que tem como objetivo uma metodologia ágil dentro de um ambiente de extrema incerteza, que busca ao invés de gastar tempo e recursos desenvolvendo um produto completo, a criação de um MVP (Minimum Viable Product), juntamente da testagem imediata com os clientes para validar a ideia e receber feedbacks. O que pode se resumir: Faça o mínimo para seu produto funcionar, entregue aos cliente e valide sua ideia ou colha feedbacks. Além disso o livro também prega a importância de métricas e

experimentação constante para medir o progresso e o sucesso da empresa. O principal objetivo dessa abordagem é criar um ambiente de inovação contínua que levem startups e qualquer outra empresa a seguir metodologias eficientes, ágeis e com maior probabilidade de sucesso no mercado.

O Brasil encerrou o ano de 2018 com 3.4 bilhões de dólares movimentados por startups em captação com investidores, sendo um total de 461 startups beneficiadas, ao compararmos os dados do ano de 2013, 255 startups captaram 371 milhões de dólares com investidores, fica claro o crescimento exponencial do ecossistema (SLING HUB, 2023).

Com essas percepções e com o entusiasmo sobre a grande capacidade de inovação das startups, grandes corporações passaram a considerar a aproximação e o contato direto com essas empresas (CHESBROUGH, 2006).

O conceito de inovação aberta ou open innovation ganhou força no mercado, a estratégia introduzida por Henry Chesbrough, da famosa UCLA (Universidade da Califórnia) se caracteriza pelos processos que vão buscar suas referências fora da própria empresa, algo mais colaborativo. As organizações buscam ajuda e/ou inspiração para a inovação em outras fontes, como universidades, hubs de inovação e até mesmo a opinião pública. Essa prática usa fontes externas o que acaba reduzindo os custos dos processos.

Assim, a inovação aberta, que envolve a colaboração entre empresas e startups, é um dos principais elementos do ecossistema em questão. Isso ocorre porque, ao buscar parcerias com startups, as empresas podem alcançar novas soluções e tecnologias, além de estimular a cultura de inovação (CHESBROUGH, 2006).

Nesse sentido, a estratégia tem sido amplamente discutida como alternativa para startups também, que por sua vez podem acessar conhecimentos e recursos de empresas já estabelecidas no mercado, assim aceleraram ainda mais seus processos de inovação. Autores como Dahlander e Gann argumentam que a inovação aberta é particularmente relevante para startups, que geralmente têm recursos limitados e precisam de parceiros externos para desenvolver seus negócios (Dahlander e Gann, 2010).

Bogers (2017), da Universidade de Copenhague, na Dinamarca acrescenta que a inovação aberta pode ser aplicada a diferentes estágios de desenvolvimento da startup, mas é importante que a empresa mantenha o equilíbrio entre a inovação aberta e o desenvolvimento de suas próprias capacidades internas de inovação.

Diante desse contexto, o trabalho tem como objetivo explorar algumas experiências de startups que participaram de programas de inovação aberta com grandes empresas. Desta forma, busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais resultados podem ser obtidos na perspectiva das startups em relacionamentos com grandes empresas em programas de inovação aberta?

1.2.Objetivos do estudo

Como objetivo final da pesquisa, busca-se identificar resultados do relacionamento entre startups e grandes empresas no processo de inovação. Para isso é necessário explorar a percepção dos Founders e/ou C-levels de startups que participaram de programas de inovação com grandes empresas.

1.3.Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

Este estudo pretende esclarecer o papel da inovação aberta para o desenvolvimento do ecossistema de startups brasileiras, tendo em vista que essa estratégia abre portas para um relacionamento maior entre grandes corporações e empresas emergentes ligadas a tecnologia.

Em estudo realizado pela consultoria americana McKinsey (2020) nos permite entender a relação entre Brasil e o mercado de micro e pequenas empresas ligados á tecnologia. O relatório, explica por que o Brasil se tornou um dos principais polos de inovação e um forte candidato para abrigar mais startups nos próximos anos.

A partir de uma pesquisa quantitativa com mais de 400 startups entrevistadas, além de líderes e investidores da área, a consultoria foi capaz de indicar como os investimentos externos em empresas brasileiras cresceram em ritmo exponencial nos últimos anos. As startups brasileiras estão alcançando a marca bilionária em um período de tempo mais curto.

O PagSeguro, primeira startup brasileira a atingir o status de unicórnio, conquistou esse marco em 2016, após 12 anos de operação. Já empresas como Stone, Gympass, 99, QuintoAndar e Ebanx levaram menos de 7 anos para atingir tal feito. Surpreendentemente, a Loft, uma empresa que atua no mercado

imobiliário, alcançou uma avaliação privada de 1 bilhão de dólares em apenas 8 meses, em 2018.

Segundo dados da Sling Hub (2023), considerada a maior plataforma de dados sobre startups da América Latina, há cerca de 33 mil startups na América Latina, onde dessas 21 mil são brasileiras, dessa forma podemos perceber a representatividade de empresas emergentes em nosso mercado.

Segundo pesquisa do SEBRAE em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, valores da produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época. O que representaria mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB).

Em comunicado aos seus leitores através de um report a empresa Startse, plataforma de conteúdo, revelou que o valor de mercado das empresas de tecnologia na América Latina chegará a 3,4% do produto interno bruto (PIB) da região em 2021. O percentual representa um avanço de menos de um ponto percentual na comparação com o ano passado, quando a proporção era de 2,3%. No Brasil, o avanço será um pouco mais acelerado, saindo de 2,8% para 4,5%. Em relação a valores as empresas saem de US\$ 116,5 bilhões em 2020 para US\$ 170,3 bilhões em 2021, e de US\$ 46 bilhões para US\$ 67,1 bilhões no Brasil.

Esse trajeto de investigação parece interessante devido a importância constatada anteriormente, e, pois, os recursos tecnológicos que são relativamente novos em nosso dia a dia estão se desenvolvendo e conseqüentemente mudando hábitos e costumes da sociedade.

Aqui quero descobrir o quanto a estratégia de inovação aberta vem sendo protagonista nessas mudanças e nesse incremento que o mercado vem passando, por um lado ela pode estar incentivando e aquecendo o ecossistema com o desenvolvimento de startups, por outro esse estudo pode mostrar que a estratégia de inovação aberta e o encurtamento de relacionamento de empresas não tem valor efetivo no desenvolvimento da startup.

Em detrimento a instabilidade do mercado frente aos fatores externos, tais como: Pandemia; Guerra; Crise política, inflação e juros. As corporações tendem a restringir investimentos e cortar gastos, na pandemia vimos diversos casos de down size (quando uma empresa reduz o quadro de funcionários) e falência. Esse estudo trará clareza sobre a relevância dos investimentos à inovação e

poderá esclarecer sobre o intermediário das relações de inovação que iremos analisar, os Hubs de inovação.

Esse contexto se mostrar de interesse para Gestores e empresários pois as análises farão refletir e concluir sobre formas de gerir a inovação e o relacionamento com o ambiente externo, o resultado auxiliara na tomada de decisão para atingirem diferenciais no mercado.

Além disso o estudo dará um norte para pessoas que não estão inseridas na realidade de gestão estratégica, mas que são potenciais investidores que buscam altos retornos por um período maior de carência, aqueles que procuram os investimentos em startups, que tem como um mercado alternativo os investimentos anjos e plataformas de crowdfunding.

1.4.Delimitação e focalização do estudo

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar a questão de inovação aberta sob o ponto de vista de gestores ligados a tecnologia.

O ângulo de análise se mostra interessante e importante por que busca investigar o fomento do ecossistema de startups, que se caracterizam por empresas que tenha um grau de inovação em seu modelo de negócio, usam a tecnologia a seu favor e tem o modelo facilmente escalável, nesse sentido empresas novas e modernas.

O estudo realizado analisara a opinião de gestores de startups tecnológicas que passaram por programas de inovação aberta, que por característica fomentam a troca com agentes externos, esses gestores serão engajados a responderem perguntas sobre os processos do Hub em específico, essas respostas e pontos de vista juntamente com dados do mercado nos dirão a relevância dessa conexão entre os agentes do ecossistema.

Embora relevante, esse estudo não pretende analisar outros programas e ações da inovação aberta, e também não é o intuito a análise de todos os Hubs existentes. Pretende-se construir um estudo qualitativo a partir de startups que passaram por algum Hub.

2. Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados aos temas gestão da inovação e gestão de startups, que servirão de base para a análise realizada.

2.1. Gestão da inovação

O conceito de inovação é amplo e pode ser abordado de diversas formas. Segundo Schumpeter (1934), a inovação é a introdução de um novo produto, processo ou método de produção, um novo mercado ou uma nova fonte de suprimento de matérias-primas. Já para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é a criação de valor através da aplicação de novas ideias, produtos, serviços e processos que atendam às necessidades do mercado.

Segundo o manual de OSLO da organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE, 1990), referência mundial para os conceitos e metodologia de análise da inovação nas empresas, fala que inovação é: um produto/processo novo ou aprimorado que difere dos produtos e processos anteriores já implementados.

Já o escritor e professor Austríaco Drucker (1987) afirmava que a inovação era a capacidade de transformar algo já existente em um recurso valioso. Dessa vez trazendo um sentido mais econômico para o termo, o que gerou discussões e curiosidade do mercado na época, pois as pessoas se perguntavam o tempo todo em como rentabilizar mais seus processos.

Em concordância com o professor Alberti (2014) complementou relacionando a inovação a uma maneira de sobreviver em meio a um ambiente de extrema volatilidade e competição.

Para trazer o entendimento mais amplos sobre a inovação devemos entender que há diversos modelos e abordagens. Segundo Joseph Schumpeter (1942) podemos classificar a inovação como: incremental e radical. A incremental é aquela que visa melhorar e aperfeiçoar um produto, serviço ou processo já existente, por meio de pequenas melhorias constantes. Ela é baseada em uma abordagem mais conservadora, utilizando tecnologias já existentes para melhorar o desempenho do produto ou serviço. Já a inovação radical é aquela que envolve mudanças significativas e disruptivas nos produtos, serviços ou

processos existentes. Ela é baseada em uma abordagem mais revolucionária, buscando soluções inovadoras e totalmente novas. (Joseph Schumpeter, 1942)

Henry Chesbrough classificava como inovação aberta ou inovação fechada. A inovação fechada é aquela que ocorre de forma interna na organização, com base em suas próprias capacidades e recursos, sem a participação de outras empresas ou indivíduos externos. Já a inovação aberta é aquela que envolve a colaboração com parceiros externos, como fornecedores, clientes, universidades, startups, entre outros. A inovação aberta oferece uma ampla gama de possibilidades de cooperação, e permite que a organização acesse recursos e conhecimentos que não estão disponíveis internamente. No Brasil, o modelo sistêmico de inovação adotado tem características de inovação fechada. No entanto, a capacidade de detectar e aproveitar oportunidades é fundamental para a condução da inovação. (Chesbrough, 2003).

Em suma, a inovação é um tema complexo e multifacetado, que envolve diferentes modelos e estratégias. E com todas as interpretações a Organização para cooperação e desenvolvimento econômico, OCDE, classificou a inovação com quatro tipos: Produto; Processo; Marketing; Organizacional. (OCDE, 2005)

"Produto" refere-se à introdução de melhorias significativas nas características de um produto. Já o termo "Processo" está relacionado à introdução de novos métodos de produção ou distribuição. O termo "Marketing" diz respeito à mudança na concepção, posicionamento e promoção de produtos. E por fim, o termo "Organizacional" se refere à mudança nas práticas de negócios.

De acordo com as pesquisas realizadas pelo IBGE (2020), de 2015 a 2017 aproximadamente 33,6% das empresas brasileiras com 10 ou mais funcionários realizaram algum tipo de inovação no seu produto ou no processo. No mesmo período, os investidores em inovação atingiram um montante transacionado de cerca de R\$67,3 bilhões. Evidenciando a importância de uma boa gestão da inovação para o sucesso das organizações incluindo novos modelos de negócio que já possuem em sua "raiz" um DNA inovador.

A inovação aberta e a inovação fechada são dois modelos importantes analisados no estudo e mencionados por Chesbrough, que apresentam vantagens e desvantagens dependendo do contexto em que são aplicados. Portanto os itens - 2.1.1 e 2.1.2 – abordam essas temáticas

2.1.1. Estratégia de inovação fechada

A inovação fechada, também conhecida como inovação interna é uma estratégia que envolve um modelo que se concentra no uso exclusivo de recursos internos para desenvolver novos produtos, processos ou serviços, sem a participação direta de colaboradores externos

Sistematizar recursos, atribuir responsabilidades e organizar procedimentos é uma coleção de atividades internas feitas por vários indivíduos e departamentos diferentes com o objetivo de desenvolver novas ideias para melhorias específicas da empresa, esse fator aplica-se para 100% dos casos onde se tem uma estrutura para focar na inovação e desenvolvimento.

A inovação fechada se baseia na ideia de que as inovações são desenvolvidas dentro da instituição, segundo o professor Henry Chesbrough. O especialista em inovação que criou o termo "inovação aberta" também foi o criador em contrapartida do termo inovação fechada, que tem por característica todo o processo de desenvolvimento, desde a geração da ideia até o do produto, ocorrendo exclusivamente dentro da empresa (Chesbrough, 2003).

Este conceito, segundo o cientista, refere-se ao modelo tradicional de integração vertical, no qual as atividades internas levam ao desenvolvimento de produtos e serviços gerados "em casa", nesse modelo, a empresa busca maximizar a eficiência e o controle de custos, verticalizando suas operações, ou seja, trazendo para dentro da organização as atividades que anteriormente eram feitas com agentes externos. A empresa busca ter o controle total sobre sua cadeia de suprimentos, garantindo assim a qualidade dos produtos, a redução de custos e a eliminação de intermediários. (Chesbrough, 2003).

O professor de gestão da inovação no MIT Sloan School of Management e um dos principais estudiosos da inovação do usuário, Eric von Hippel, sugere que as empresas devem usar a inovação fechada para proteger sua propriedade intelectual e manter uma vantagem competitiva, porém no ele argumenta que os usuários finais podem ser uma fonte importante de inovação (Hippel, 2005).

De acordo com Chesbrough, a inovação fechada tem suas limitações porque as empresas que adotam essa abordagem dependem exclusivamente de seus próprios recursos para inovar e muitas estão muito alinhadas com a realidade da empresa, dificultando o processo criativo. Isso significa que essas empresas podem perder oportunidades de inovação que surgem fora de seus recursos

internos e não têm a capacidade de aproveitar as ideias e os recursos de outras organizações.

Pela falta tecnológica essa estratégia foi muito usada no passado, porém com a digitalização vemos uma segunda estratégia tomando conta do cenário de inovação.

Por final, se olharmos para o processo de inovação de forma mais processual quase sempre será necessário olhar para fora, nem que seja para o consumidor final. É por conta desse fator que se torna interessante analisarmos os efeitos de novas estratégias para o mercado, pois o líder que optar por manter seus esforços de inovação fechado tem projetos que só são desenvolvidos dentro de limites bem definidos de conhecimento, tecnologia, procedimentos comerciais e intelectualmente.

2.1.2. Estratégia de inovação aberta

A estratégia que contrapõe a resumida anteriormente e que vem ganhando notoriedade com o mundo mais globalizado, mas que não é excludente da inovação fechada é a inovação aberta, que busca fatores externos para gatilhos na hora de inovar.

Inovação aberta é um conceito proposto pelo pesquisador Henry Chesbrough, abordado pela primeira vez em seu livro “Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology” (2003). O mesmo autor referênciava ao conceito da inovação fechada se dedicou a pesquisar e estudar as atividades das indústrias na virada do século XX, acompanhou a introdução de novas tecnologias no sistema produtivo brasileiro, trouxe notoriedade para os termos e introduziu o assunto para diversas pesquisas subsequentes.

Chesbrough percebeu que as empresas mais disruptivas eram aquelas que geravam produtos realmente fora da curva, e que para isso buscavam inspiração e auxílio de agentes externos. “A inovação aberta pressupõe que as empresas podem e devem usar ideias e caminhos externos, bem como internos, à medida que buscam avançar em seu processo de inovação. Ela é o uso de fluxos de entrada e saída de conhecimento intencionais para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo” (Henry Chesbrough, 2003).

Para um olhar mais certo sobre as diferenças das duas estratégias, a tabela 1 a seguir mostra pontos adotados por cada abordagem, tabela de Henry Chesbrough (2003).

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
As pessoas inteligentes do mercado trabalham para nós	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós. Logo, devemos buscar conhecimento através de Indivíduos de fora da empresa
Para lucrar com P&D, devemos descobrir, desenvolver, produzir e enviar o produto por conta própria.	P&D externo pode criar um valor significativo; P&D interno é necessário para aproveitar uma parcela desse valor
Se nós descobirmos seremos os primeiros a chegar no mercado	Não precisamos realizar a pesquisa para lucrar com ela
Se formos os primeiros a comercializar a inovação, nós venceremos.	Construir um modelo de negócio melhor é mais importante do que ser o primeiro a chegar no mercado.
Se criarmos as melhores ideias da indústria, nós venceremos	Se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas, nós venceremos
Devemos controlar nossa propriedade intelectual para que nossos competidores não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com o uso da nossa propriedade intelectual por terceiros, e devemos comprar as de terceiros quando necessário para avançar no nosso modelo de negócio.

Tabela 1 – Princípios da inovação aberta e fechada (Bedran, 2021 apud Chesbrough, 2006)

Com o ponta pé de Chesbrough a inovação aberta tem sido explorada por grandes estudiosos devido à crescente demanda por inovação, com isso diversas variações e interpretações foram surgindo para incrementar os conceitos expostos pelo autor.

De acordo com a estrutura da inovação aberta dentro do setor empresarial há distintas estruturas que podem ser escolhidas a depender dos recursos da organização, procurando aquela abordagem que mais se encaixa com o modelo de negócio sugerido. Observa-se então três características no processo de inovação aberta: a) O crowdsourcing; b) user Innovation; c) co-creation (Hippel, 2005).

Hippel argumenta que as empresas devem envolver seus clientes e usuários finais no processo de inovação, em vez de depender exclusivamente de sua própria pesquisa e desenvolvimento interno. Ele introduziu o termo "user

innovation" para descrever as inovações criadas por usuários finais, que muitas vezes são mais motivados e têm necessidades mais específicas do que as empresas. (Hippel, 2006).

Mais tarde, von Hippel expandiu sua ideia de envolver o público em geral no processo de inovação, cunhando o termo "crowdsourcing" em seu artigo "The Promise of Open Innovation". Ele também desenvolveu o conceito de "co-creation", que se refere à colaboração entre empresas e clientes no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Esses conceitos se tornaram cada vez mais importantes à medida que a tecnologia permitiu uma maior conectividade e interação entre as empresas e seus públicos. É fundamental para a compreensão de como a inovação pode ser implementada e como os usuários finais podem desempenhar um papel significativo na criação de novos produtos e serviços.

Além disso é importante distinguirmos as diversas oportunidades de interação e colaboração para a prática de inovação aberta, existe no mercado uma ampla gama de atores que devem ser cuidadosamente considerados, avaliando as vantagens e desvantagens de cada possível parceiro para tomar uma decisão informada sobre com quem interagir.

Tipos	O que é?	Vantagens
Conexões com startups	Acordos entre empresas e startups para compartilhamento de conhecimentos e tecnologias.	Acesso a tecnologias, ideias, conhecimentos, modelos de negócio e experimentos tecnológicos destas startups
Conexão com universidades	Acordos entre empresas e universidades para realização de pesquisas	Acesso a pesquisas qualitativas e acesso a novos talentos.
Clientes	Contato com clientes para desenvolver melhorias de produto	Possibilidade de ouvir o lado do cliente, suas dores, desejos, e necessidades
Crowdsourcing	Construção coletiva de soluções para problemas existentes nas empresas. Desenvolvimento de ideias e tecnologias	Acesso a novas ideias, talentos e tecnologias.

Concorrentes	Acordo com concorrentes do mercado para compartilhamento de tecnologias e conhecimento	Conhecimento e desenvolvimento de mercado, possibilidade de criação de Joint Venture
--------------	--	--

Tabela 2 – Tipos de interações com ambiente externo (Bedran, 2021 apud Chesbrough, 2006)

Portanto a implementação do processo de inovação aberta parece simples, mas observa-se extrema dificuldade em obter processos claros e que potencialize as duas partes da interação (Chiaroni, 2011).

Considera-se necessário formular uma estratégia de inovação adequada de acordo com o ecossistema no qual o negócio está inserido, e não apenas adotar uma estratégia de inovação aberta para incorporar insumos e conhecimentos de agentes externos sendo que seu escopo não consegue alcançar as mudanças propostas. Fundamentalmente, uma estratégia de inovação deve levar em consideração os riscos de coordenação, riscos de testagem e fracasso de produtos e e serviço, dentre outros contratempos que o empreendedor pode se deparar (ADNER, 2006).

Com o contexto da inovação aberta, aprofundarei por seguinte ao tema de “gestão das startups” no item 2.2, assim conseguiremos correlacionar os conceitos de inovação á uma boa gestão de uma startup que é o ponto focal do artigo.

2.2. Gestão da startup

De acordo com Ries (2011) em seu livro “Startup Enxuta” uma startup nada mais é do que uma organização que cria novos produtos ou serviços em condições de extrema incerteza, isso pelo fato de explorar mercados emergentes e novas soluções.

Já Blank e Dorf (2012) escreveram o livro "Startup: Manual do Empreendedor" O livro é um guia para empreendedores e se tornou indispensável a leitura, nele os autores definem as startups como organizações temporárias em busca de modelos de negócios escaláveis e repetíveis até chegarem a sua maturidade e ai sim perderem essa nomenclatura.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que possui papel relevante no ecossistema de startups, refere-se ao termo “startups” como grupos de pessoas iniciando algum serviço ou produto, trabalhando com ideias inovadoras, escaláveis e em condições extrema de incerteza (SEBRAE, 2014).

Chesbrough (2006) por sua vez em seu estudo cita a importância das startups, cujo tem um papel fundamental na economia e na sociedade, como organizações que exploram tanto novas alternativas do mercado quanto novas tecnologia que vem sendo desenvolvidas por empresas e universidades, ele completa levando em consideração aquelas que se destacam no mercado que tem por característica a fundação a partir de uma oportunidade de explorar uma tecnologia especifica em um campo especifico que ainda não estava sendo bem praticada pelos participantes do mercado. (Chesbrough, 2006)

Sendo assim, a inovação e o sucesso das startups andam lado a lado, e para que isso ocorra os conhecimentos externos e a relação com outros agentes do mercado se tornam ponto chave.

Buscando um conhecimento mais amplo sobre o ecossistema notamos a presença de empresas e comunidades que auxiliam o desenvolvimento de startup fornecendo diversos serviços, incentivos e “injeções”. Para o gestor é importante saber quais suas forças e fraquezas para tentar sanar qualquer falha com agentes externos, muitas das vezes buscar insights e auxilio de empresas que tem a expertise ou o contato com outras startups também pode ser extremamente valioso para a trajetória da empresa.

Segundo a Associação Brasileira de startups (2020) existem mais de 150 comunidades de startups no país com diferentes práticas e essências porem com o mesmo intuito de auxiliar os gestores, fomentar o ecossistema e promover um sentimento de pertencimento e união a um grupo, estratégia que é um dos vieses da inovação aberta.

Assim como as comunidades, os Hubs de inovação as aceleradoras e as empresas de Venture Capital também tem relevância no mercado de startups, o que os difere das comunidades são os fins lucrativos. Portanto elas oferecem serviços de desenvolvimento e relacionamento, que por consequência desenvolve o produto da startup e direciona a estratégia para uma trajetória de sucesso.

Buscando também esse entendimento do mercado e tendências, a ABSTARTUP (2018) gerou um estudo chamado: “Radiografia do ecossistema Brasileiro de Startups”, nele conclui-se que o ecossistema já se provou maduro e que o futuro é a difusão de ainda mais modelos de negócio baseados no conceito de startup.

A pesquisa conta com mais de 1.000 startups de todas as regiões brasileiras e quando analisados os dados obtidos podemos verificar quais os fluxos de desenvolvimentos normalmente percorridos por uma startup, sendo eles: Curiosidade > Ideação > Operação > Tração > Scale-up

Na etapa de “curiosidade” os Founders se interessam por um mercado e a partir de pesquisa e estudos avaliam serviços ou produtos que solucione uma dor específica, essa etapa antecede a “idealização” do produto, que refere-se ao momento que pretende validar a ideia frente aos interessados. Na etapa “operação” os Founders vão em busca dos primeiros pilotos para comprovar ao público alvo o valor do que está sendo produzido. Na fase de “tração” o foco está no crescimento a partir de bootstrapping, usando recursos próprios e investimentos iniciais. Por último já no auge do desenvolvimento a startup atinge o nível de Scale-up onde o portfólio de colaboradores é no mínimo 10, 20% de crescimento em receita ou haver 3 anos consecutivos do mesmo colaborador na empresa (Carrilo, 2019 & camacho, 2020).

Vale ressaltar que apesar de novas apresentam crescimento exponencial, portanto as etapas devem perdurar por um período breve, onde em 3 anos já se espera ter alcançado o nível de Scale-up.

Após as etapas descritas e para fechar o ciclo temporário da startup mencionado por Blank e Dorf (2012) a empresa deve passar pelo processo de IPO, cuja suas ações são comercializadas junto ao mercado convencional de empresas (Abstartups, 2019)

Visando operar de maneira sustentável e/ou escalar o crescimento há a possibilidade das startups serem financiadas por um ecossistema empreendedor criado por instituições ou empresas e que antecede esse processo de IPO. Essa ponte de investimento ocorre com investidores anjo e organizações de pesquisa e desenvolvimento que tem papel primordial ao desenvolvimento e sucesso da empresa (Henton e Held 2013).

Entre as etapas de Scale-up e IPO mencionadas existem algumas distinções que podemos observar a partir de duas nomenclaturas introduzidas ao mercado

por Paul Graham (2009, 2010) com elas conseguimos o entendimento sobre o momento de “vida” da organização, são elas: etapa Early Stage e Late Stage.

Após passar pela fase de Scale-up a empresa começa a buscar por recursos financeiros disponíveis no mercado, existem estágios de captação que são determinados pelo tamanho do aporte, e que dão norte ao conceito de Graham.

Nas primeiras captações as startups passam por uma validação de produto aos olhos do mercado, onde são considerada early stages aquelas que estão em uma fase mais inicial, aquelas que estão em momentos de captação mais baixos (Pre-seed, Seed, Series A). As demais com captações mais altas são intituladas de Late-Stage (Series B até o IPO).

Segundo Maciel (2018) e Sudati (2016) a interação entre empresas e startups, adotada como uma estratégia de inovação aberta, pode ser uma prática gerencial eficaz para institucionalizar o empreendedorismo e implementar uma estratégia de inovação contínua.

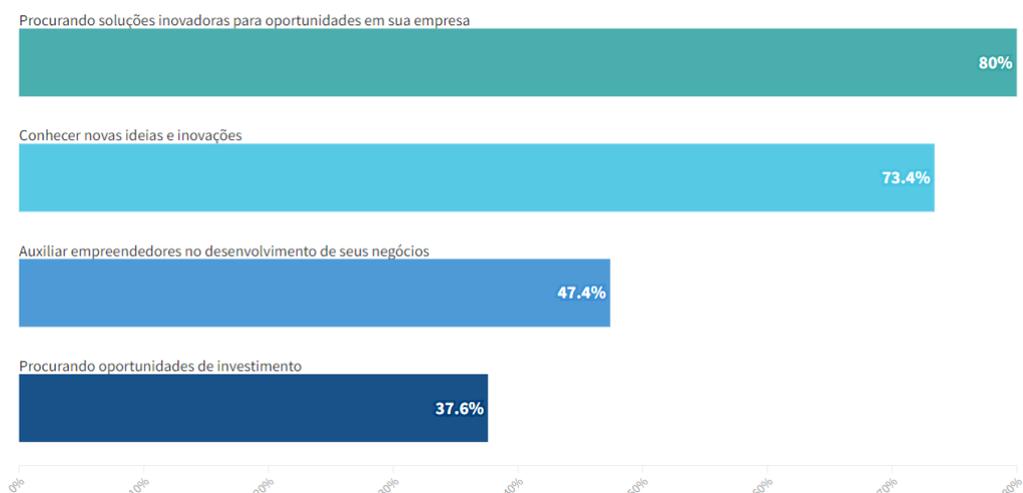
Esse processo é benéfico para ambas as partes, pois as empresas se beneficiam da agilidade, velocidade e conhecimento tecnológico das startups, enquanto estas se beneficiam dos recursos, canais comerciais, networking, capacidade produtiva e estrutura financeira das empresas (HOGENHUIS et al 2016 apud MACIEL et al, 2018).

Para constatar a evolução da necessidade de relacionamento entre empresas e startups podemos observar estudo recente realizado pela 100 Open Startups (2022) onde é apresentado o panorama da inovação aberta no Brasil.

No ano de 2016 a empresa iniciou um reconhecimento frente ao mercado de startups onde são premiadas as 100 mais promissoras. Na primeira edição do Ranking participaram do evento 1.157 executivos representando empresas que se relacionaram com as startups cadastrados à premiação. Já na edição de 2022 tiveram um total de 15.629 executivos envolvidos com Open Innovation. Um número gritante e que nos alerta sobre a tendência do mercado.

Quando questionados sobre o processo de inovação aberta esses executivos tem respostas parecidas, e os motivos pelos quais os executivos se engajam com startups estão descritos na Figura1 a seguir:

Motivos pelos quais executivos buscam startups

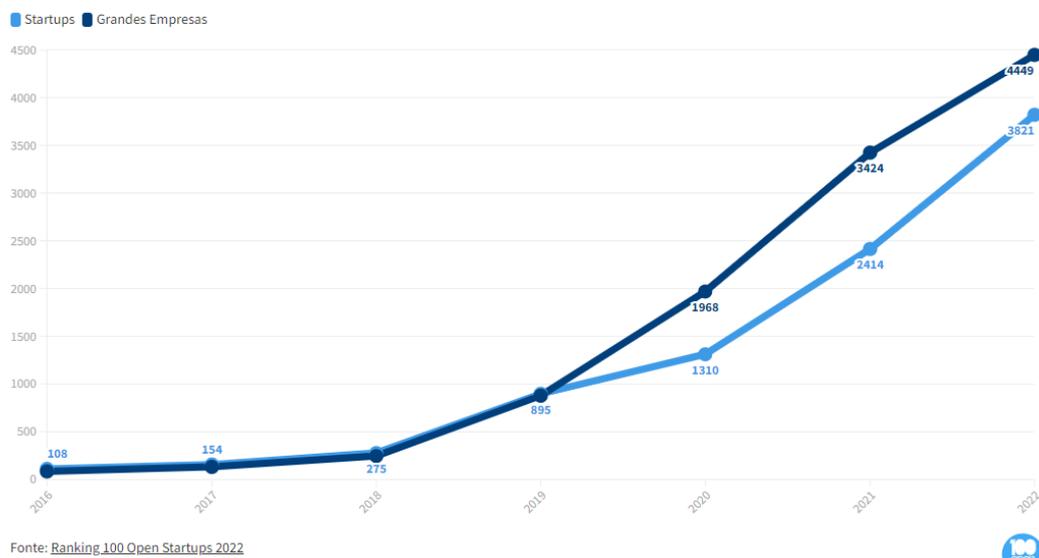


Fonte: [Ranking 100 Open Startups 2022](#)

Figura 1: Motivos Pelos Quais Empresas Buscam Startups (100 Open startups, 2020)

Para o lado da corporação conseguimos identificar essa forte tendência, porém o estudo em questão também revela um ponto de atenção sobre o processo, o número de empresas com abordagens de inovação aberta superou o número de startups com essa estratégia, isso ocorre a partir do ano de 2020, e vem se mantendo como mostra a Figura 2.

Empresas e Startups com Relações de OI entre si



Fonte: [Ranking 100 Open Startups 2022](#)

Figura 2: Empresas e startups com relações de inovação aberta (100 Open Startups, 2022)

Verifica-se atualmente que o número de corporações que adotam a inovação aberta com startups é 16% superior ao número de startups que adotam a inovação aberta com corporações. Esse é o fator que se torna interessante ao estudo (100 Open Startups, 2022).

3. Metodologia de Pesquisa

3.1. A escolha da metodologia

O fenômeno de estudo nesse trabalho é a experiência de uma startup em um programa de inovação aberta em conjunto com uma grande empresa. Para isso, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória descritiva de natureza qualitativa, tratando de um estudo semiestruturado, não positivista, onde o campo de pesquisa é a vivência dos fundadores e/ou gestores de startups, no qual o processo de inovação aberta se fez presente em alguma etapa do desenvolvimento da empresa.

A pesquisa caracteriza-se por exploratória pois busca ampliar a compreensão do fenômeno da inovação aberta. Descritiva (VERGARA, 1998), pois visa descrever percepções, expectativas e fatores determinantes elencados pelos entrevistados. Qualitativa por ser uma pesquisa que busca compreender e interpretar fenômenos a partir de uma coleta de dados por uma amostra qualificada do público estudado com intuito de explorar a riqueza e a profundidade dos significados, percepções e experiências dos participantes. É importante ressaltar também que a pesquisa não tenta comprovar hipóteses previamente estabelecidas, visto que as conclusões são subjetivas a partir da interpretação do pesquisador frente as respostas das entrevistas. (VERGARA, 1998)

Após a identificação das startups que tem forte relação com o ambiente externo foi pesquisado os membros dessas startups com o perfil ideal a serem entrevistados. Havia a necessidade de o entrevistado participar ativamente da parte estratégica da empresa, pois essas pessoas que podem passar as experiências que mais podem contribuir com o estudo. O contato foi feito através dos LinkedIn's e os entrevistados deveriam ser fundadores de startups ou gestores.

3.2. A coleta dos dados

Os meios de pesquisa utilizados foram: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo empírica por intermédio de entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica serviu de apoio quanto a fundamentação teórica sobre o tema. A pesquisa de campo foi realizada com 6 sujeitos, no período de 18 de maio a 29

de maio, com o intuito de coletar a percepção dos entrevistados em relação ao fenômeno de estudo.

As entrevistas foram conduzidas a partir da plataforma Google Meet totalizando 181 minutos de gravação. Previamente foi estruturado um roteiro para dar apoio à conversa, porém as perguntas não foram necessariamente conduzidas e seguidas de forma linear, pois a intenção era tornar a entrevista uma conversa onde o entrevistado se sentisse à vontade o suficiente para compartilhar seu ponto de vista.

As perguntas chave foram norteadas por blocos de perguntas, onde: Bloco 1 se referiu a informações sobre a Startup; Bloco 2, tratou de perguntas referentes ao programa de inovação aberta que o agente participou; E bloco 3 sendo as perguntas direcionadas às informações sobre a experiência no processo de inovação aberta.

Bloco 1:

Nome da startup entrevistada?

Ano de fundação da startup?

Setor de atuação da startup?

Descrição sobre área de atuação da startup?

Em qual estágio de captação a startup se encontra?

Número de funcionários?

Nome do entrevistado?

Cargo do entrevistado?

Bloco 2:

Com quem se relacionou no mercado?

Quem intermediou o contato?

Bloco 3:

Com as ações realizadas o que se pretendia obter como resultado da interação entre a startup e o player?

Como surgiu a oportunidade de participar do programa de inovação aberta? Foi algo pensado previamente? Como ficou sabendo da oportunidade?

Foi feito algum processo interno para se preparar para o relacionamento?

Qual o resultado efetivo do processo?

Como foi o contato inicial com o agente?

Quais pontos negativos/desvantagens você enxergou nesse processo?

Quais pontos positivos/vantagens voce enxergou no processo?
 Qual a importância disso no desenvolvimento da sua startup?
 O processo teve efeito imediato em algum KPI da empresa?
 Qual foi o papel dos líderes e colaboradores nesse processo?
 Quais competências foram necessárias para essa relação

Para todos os dados coletados e entrevistas realizadas foi assegurado o sigilo das informações e o anonimato dos entrevistados, tendo em vista que o objeto de pesquisa envolve corporações e seus relacionamentos. Com isso os gestores entrevistados, as startups, e os parceiros serão identificados por siglas, sendo os começados com “E” referente aos entrevistados, com “S” quando referido a startup do entrevistado, e “P” como identificador do parceiro em questão. Na tabela 3 é apresentado as principais informações sobre os participantes:

Entrevistados	Startup	Parceiro	Cargo
E1	S1	P1	CFO & Founder
E2	S2	P2	CEO
E3	S3	P3	CSO & Founder
E4	S4	P4	CGO & Founder
E5	S5	P5	CEO & Founder
E6	S6	P6	CEO & Founder

Tabela 3: Perfil dos entrevistados (autor).

A fim de entender sobre o momento atual de cada modelo de negócio gerido pelos entrevistados, algumas informações referentes à startup foram colhidas. A tabela 4 nos mostra o perfil de cada startup que participou do processo de inovação aberta analisado em entrevista.

Startup	Setor de atuação da startup	Ano de fundação	Número de funcionários	Estagio de captação
S1	Financeiro (fintech)	2017	0	Seed (R\$ 1.4M)
S2	Imobiliário (proptech)	2018	23	Pre-Seed e Seed (R\$ 2.5M)
S3	Contratação (Hrtech)	2019	4	Não captou
S4	Resíduos eletroeletrônicos (Cleantech)	2017	37	Rodadas Seed e captação em debito (R\$ 4.3M)

S5	Dados (Deeptech)	2019	20	Seed (R\$ 55 mil)
S6	Redução de desperdício alimentício (Cleantech)	2017	8	Não captou

Tabela 4: Perfil das startups (autor)

Na tabela 4, podemos ver as principais características que definem as startups.

Todas elas estão associadas a setores "tech", o que significa que essas startups fazem parte de setores específicos relacionados à tecnologia. A S1 está no setor financeiro, a S2 no setor imobiliário, a S3 no setor de contratação e recursos humanos, a S4 no setor de redução de resíduos eletrônicos, a S5 no setor de fornecimento de dados e a S6 no setor de redução de desperdícios alimentícios.

Outro fator importante é o ano de fundação: todas as startups foram fundadas há menos de 6 anos. Isso indica que são empresas em processo de estruturação e emergentes do setor. Além disso, todas as empresas entrevistadas têm menos de 50 funcionários. Com base nos estudos realizados, podemos classificar essas empresas como "grupos de pessoas que estão iniciando algum serviço ou produto, trabalhando com ideias inovadoras, escaláveis e em condições extremas de incerteza" (SEBRAE, 2014). Também podem ser consideradas "organizações que exploram novas oportunidades de mercado e novas tecnologias" (Chesbrough, 2006).

3.3. Tratamento e análise dos dados

A metodologia usada para o tratamento dos dados passa pela transcrição do material gravado, identificando as principais falas nas entrevistas, após a transcrição foram identificados e separados os resultados que o gestor contou ter obtido com a inovação aberta, e suas percepções sobre o processo.

Com os dados tratados e separados o processo de análise dos dados se deu através de um gráfico, feito pelo próprio autor pela plataforma Figma, com intuito de obter uma visualização mais clara dos pontos em comum entre os entrevistados. A Tabela 5 mostra o principal objeto de análise do estudo.



Figura 3: Análise das entrevistas (autor)

No decorrer do estudo cada ponto será exibido de forma que fique mais claro. Com os dados separados foi feito uma análise de quais fatores mais apareceram, tanto no campo de resultado obtido, quanto no campo de percepção do gestor, essa estrutura possibilitou ao autor identificar os achados da pesquisa.

3.4. Limitações do método

A pesquisa apresentada se limita a visão dos indivíduos entrevistados no seu campo profissional, com as percepções sedimentadas conseguimos elencar pontos em comum entre elas, porem existem diferentes abordagens e estratégias da inovação aberta, esse estudo limita-se ao campo de interação entre startup e corporações.

4. Análise dos Dados

4.1. Tratamento dos dados

Os dados colhidos durante as entrevistas foram resultados das experiências dos líderes como agentes diretos do processo de inovação aberta. Após a realização das entrevistas, que por meio do consentimento do gestor foi gravada e transcrita para análise dos dados.

Nesta seção, daremos destaque ao que foi passado do processo de inovação aberta na realidade de cada startup entrevistada, destacando por meio de tabelas as principais percepções e resultados do processo. Desta forma, buscou-se identificar os resultados e percepções em comum entre os gestores. A seguir podemos observar as 6 tabelas desenhadas pelo autor e trechos das falas dos entrevistados.

Entrevistado 1 (E1)

O E1 foi um dos fundadores da S1 que foi criada com o intuito de se tornar um meio de pagamento simples e acessível, para democratizar o poder de compra de bens e, com isso, atrair novos clientes ao varejo online. O gestor optou pelo relacionamento com agente externo para suprir duas principais dores da startup: o desenvolvimento do canal de venda B2B; e auxílio legal para implementação do seu próprio cartão de crédito. O gestor viu a interação como positiva para a startup com destacado nas falas:

“Para a gente foi muito bom as duas relações que tivemos com corporações, porque não só tivemos acesso a muita empresa que teríamos dificuldade por conta própria como também eles trouxeram muito conhecimento, que conseguiríamos acessar por conta própria, porém com o relacionamento tivemos acessos a esses processos e conhecimentos já estruturados.”

“Tivemos esses dois lados positivos: o de aprendizado de conhecimento fora das especialidades dos sócios, e abrir muita porta com muita empresa”

Já para o olhar dos benefícios do parceiro o entrevistado ressaltou:

“Eles já perceberam que cartão de crédito está virando um negócio ultrapassado, e por isso eles estão mudando o modelo de negócio deles tentando se tornar referência no meio de pagamentos digitais, então a solução para eles foi a parceria com a S1 para acelerar essa virada.”

“Tudo depende do estágio que sua empresa está e qual relação voce pretende ter com o parceiro. A pessoa precisa achar o programa certo para a fase certa, e na minha cabeça isso não é muito claro no início das relações em geral. ”

Ao mesmo tempo que achou o processo fundamental para a empresa um ponto observado pelo E1 foi a burocracia e lentidão nos processos do P1, o que nos indica um choque de cultura entre empresas de diferentes dimensões.

“Tudo muito lento e demorado, pessoal do setor bancário mudou muito pouco em termos de burocracia com o passar do tempo”

Com a implementação do relacionamento com player do setor financeiro as dores da S1 foram supridas, porem com a alta de juros, a dificuldade ao acesso a investimentos, e com o termino de parcerias o E1 e sócios optaram pelo fechamento da empresa.

“Criamos e lançamos o produto para o mercado que queríamos expandir de forma muito rápida, e crescemos absurdamente em questão de meses. ”

“Conseguimos colocar nossa operação de forma legal através do conhecimento do P1, isso possibilitou nossa operação sem risco de ser desligado no meio da caminha da indústria de pagamentos, então foi um fator fundamental para a S1”

Na Figura 4 podemos identificar esses e mais alguns pontos citados pelo E1:

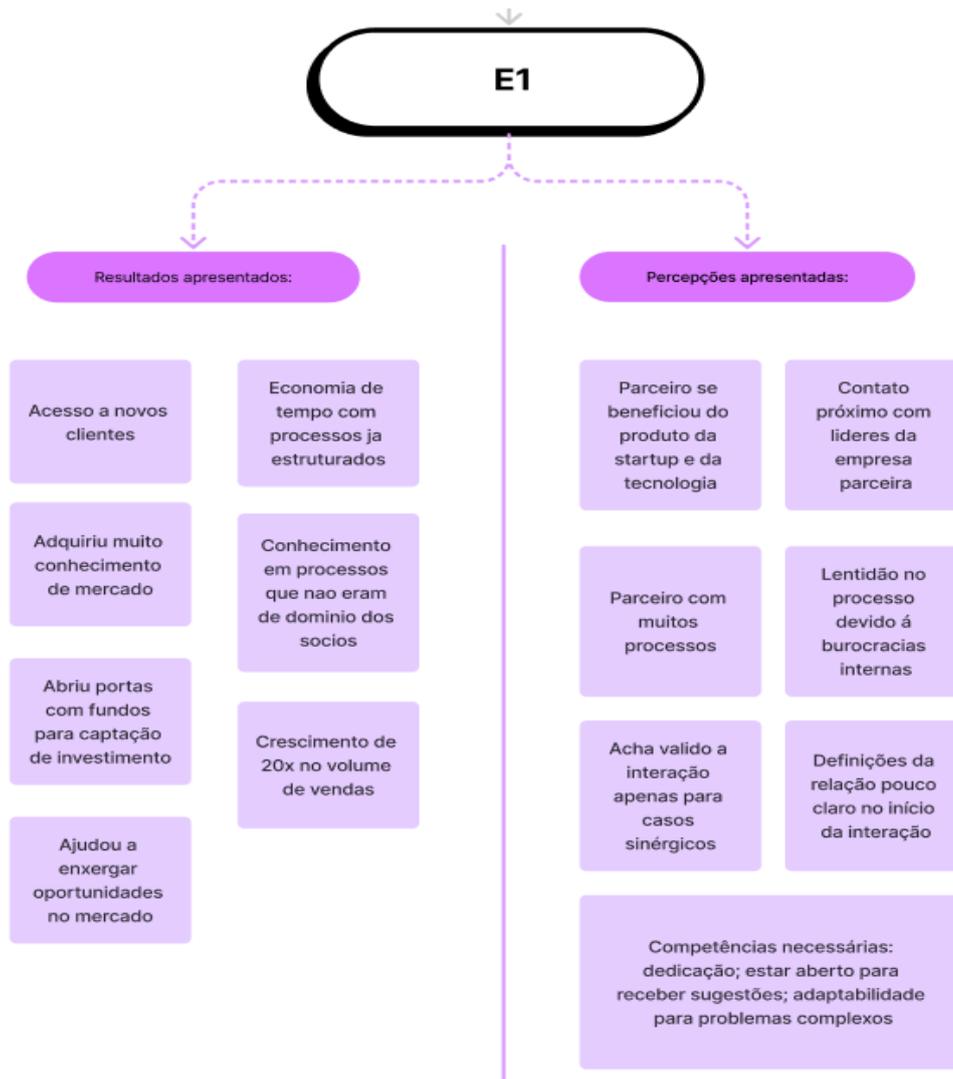


Figura 4: Resultados e Percepções E1 (autor)

Entrevistado 2 (E2)

O E2 é CEO de uma startup que atua no setor Imobiliário e busca oferecer força de trabalho sob demanda das corporações. Uma solução com fotógrafos profissionais e especialistas em construção para realizar inspeções em canteiros de obras. Foi necessário a implementação da inovação aberta devido a ideia de se conectar com o mercado local de forma mais rápida, além disso o entrevistado ressaltou que ele e os sócios sempre buscaram se desenvolver com o mercado. Algumas falas importantes são:

“Nos colocou na mesa com diversos gestores de diversos setores para solucionar dores da nossa empresa, então em relação a conhecimento e formação como gestores dos nossos sócios foi fundamental. Esse relacionamento nos preparou a estruturar os processos necessários para escalarmos nosso produto.”

“Em relação a processos internos algumas coisas melhoramos ao implementar, desde coisas simples até as mais estruturantes, porém muito aprendizado não se aplicava 100% a realidade da S2”

Além desse fator o E2 buscou um parceiro que teria experiência em realização de eventos, já que pretendia incluir essas ações na estratégia da startup.

“ Iriamos fazer evento para divulgar serviço e entrar na área comercial, porem tivemos contato com a pessoa responsável por eventos do P2 e ela nos explicou os prós e contras”

“Acabamos desistindo de realizar o evento, basicamente por inviabilidade econômica, e receio de uma experiência frustrante para os participantes, mas fizemos um meetup, com uma estrutura muito menor que possibilitou o bate-papo entre os participantes, deu super certo.”

Como contraponto o E2 levantou os seguintes pontos:

“Voce tem que estar no estágio certo para implementar essa relação com parceiros, devemos perceber até onde vao os recursos, por isso é importante estar em estágio de tração para que se torne do interesse do parceiro a contribuição, pois ele vai querer virar cliente quando seu produto estiver redondo ou investir ou fazer uma M&A.”

“Todos os processos dependem dos líderes, a startup ao participar de interações está em um nível de maturidade, quando sai, está em outro nível, porem esse desenvolvimento depende 100% do esforço de pessoas estratégicas da startup.”

A seguir na Figura 5 constam as análises da entrevista:

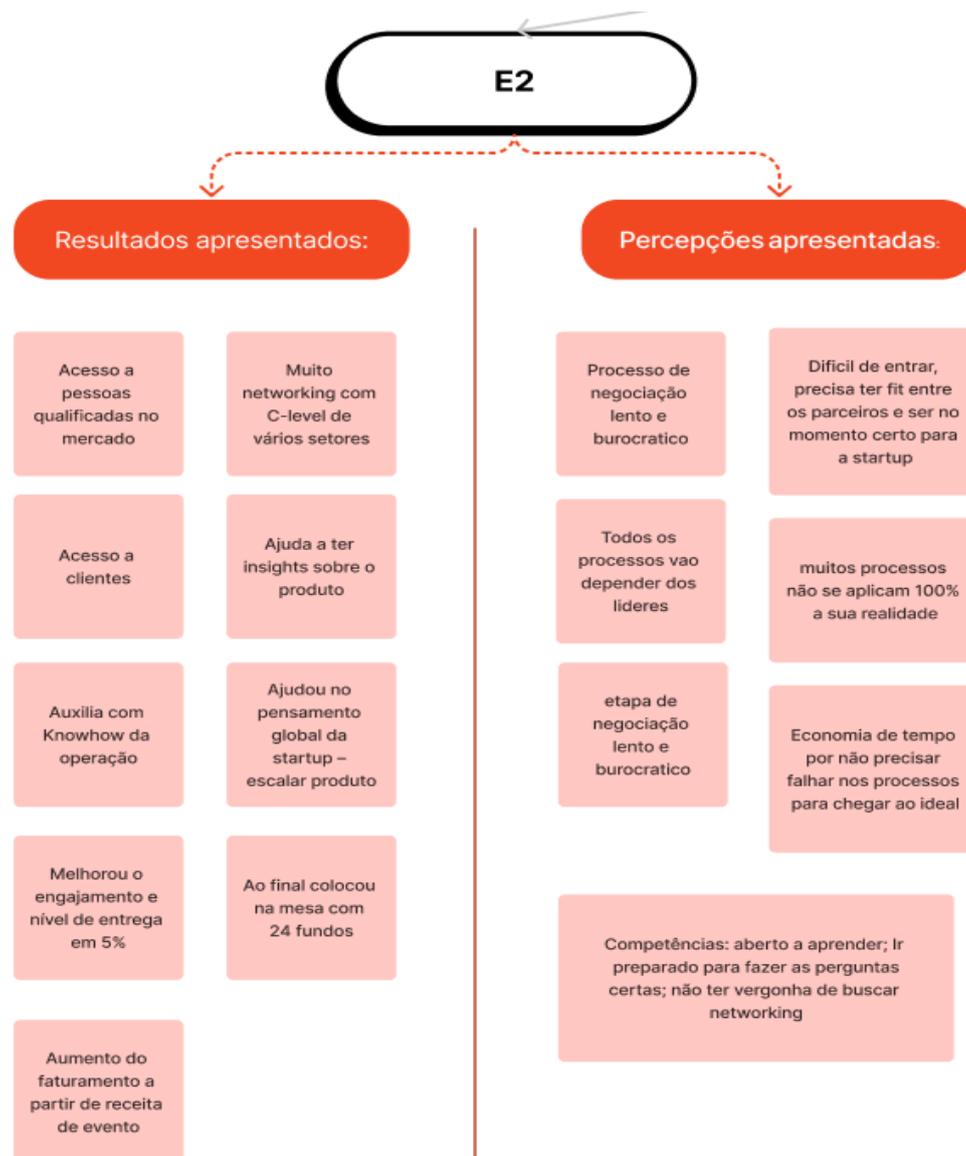


Figura 5: Resultados e Percepções E2 (autor)

Entrevistado 3 (E3)

O terceiro entrevistado fundou a S3, que oferece suporte aos gestores de recursos humanos, inovando no setor de recrutamento e seleção para pequenas e médias empresas de tecnologia. A empresa desenvolveu uma solução que permite encontrar o candidato ideal para uma vaga de tecnologia, levando em consideração o perfil desejado.

Para alcançar esse objetivo, eles buscaram interagir com outros participantes do mercado devido às seguintes necessidades: Implementação e testagem de novos processos, Quadro de funcionários reduzido, e um orçamento limitado.

“Com a parceria conseguimos validar nosso produto frente ao mercado B2C, além de colher feedbacks sobre as necessidades do nosso público alvo. No final tínhamos mais pessoas pensando sobre nosso produto. ”

Embora a parceria com outros players tenha proporcionado uma contribuição valiosa, com mais pessoas trazendo insights para o produto, a dinâmica da colaboração não agregou valor significativo devido ao grande volume de atividades exigidas, sob a ótica do E3 em um posto de liderança da startup.

No entanto, essa interação foi fundamental para ajudar na tomada de decisão de pivotar o produto da S3. Em outras palavras, o E3 decidiu mudar o tipo de produto oferecido, após a iniciativa de inovação aberta. Em vez de uma abordagem sob demanda, eles desenvolveram uma plataforma de recrutamento empresarial que opera 24 horas, com dados coletados dos prospectos para facilitar o preenchimento das vagas disponíveis.

“Tínhamos uma estrutura de processo e seleção, que precisava de um grande time para atender a cada consultoria. Com a parceria viramos uma plataforma, 100% produto. ”

A Figura 6 exibe quais os principais pontos mencionados pelo E3:



Figura 6: Resultados e Percepções E3 (autor)

Entrevistado 4 (E4)

O E4 é um dos fundadores da S4, que vai além de uma empresa de reciclagem convencional. A S4 é um hub digital que tem como objetivo ser o promotor da economia circular no mundo. Para isso a startup criou as soluções para diversos

players do mercado de produtos eletrônicos, através da plataforma de gestão de ciclo de vida e rastreabilidade de equipamentos eletroeletrônicos.

A iniciativa de inovação aberta da startup partiu do contato do próprio P6 que gostaria de internacionalizar as tecnologias do mercado aos seus serviços e validar o produto da S4, porém a startup que atua no setor de redução de impactos ambientais se viu em um momento mais maduro para a troca que o parceiro estava disposto a fazer. Por isso para o E4 poucos resultados foram atingidos com o relacionamento externo, o relacionamento foi raso e pouco organizado, resultando em uma perda de tempo para ambos. Na visão do gestor a prática da inovação aberta ainda não é bem utilizada pelas corporações.

“O grande lance é que o pessoal ainda está brincando de inovação. A inovação que deveria ser aberta, não tá resultando em nada, está fechada para incertezas...”

Durante a entrevista, o E4 também expressou a dificuldade que os gestores de grandes empresas enfrentam para enxergar oportunidades além de sua estrutura tradicional. Ele mencionou que a startup poderia contribuir em várias áreas da corporação, mas devido à forte departamentalização, falta de liderança para impulsionar o projeto. Isso resulta em uma situação em que a inovação aberta acaba sendo apenas uma intenção, havendo grandes dificuldades em avançar e concretizar as ideias.

“Dificuldade dos gestores de grandes corporações em entender oportunidades fora da sua caixinha tradicional, tudo muito metódico e é difícil tirar as pessoas da zona de conforto. ”

O E4 também ressaltou que as empresas têm dificuldade em lidar com a incerteza, enquanto as startups são modelos de negócios baseados nessa premissa.

“Existe uma diferença muito grande do que é uma startup para estrutura de corporação e multinacionais, essas ainda estão ancoradas nas suas estruturas anteriores, o que dificulta o trabalho com pares e toda relação que exige o processo de elaboração de ideias inovadoras. ”

A seguir a Figura 7 expõe as demais visões do entrevistado:



Figura 7: Resultados e Percepções E4 (autor)

Entrevistado 5 (E5)

A quinta startup entrevistada está focada em um produto tecnológico que utiliza mineração de dados para oferecer uma plataforma com informações sobre empresas da América Latina. O objetivo dessa startup é facilitar a interação e o desenvolvimento de todos os participantes do ecossistema. A iniciativa de inovação aberta surgiu da necessidade de expandir a marca e torná-la mais conhecida no mercado B2B, além de obter dados ativamente no mercado.

O gestor da startup destacou que enfrentou dificuldades devido à falta de contato direto com a equipe de dados da outra empresa, tendo apenas acesso à

área de parcerias. Isso também foi complicado devido às restrições da lei de compartilhamento de dados, a comunicação com o departamento jurídico da outra parte não foi fácil também como destacado na fala:

“As comunicações internas das corporações parecem que não fluem bem, e são muito engessadas. Existe conflitos de objetivos e interesse entre os departamentos, isso acaba dificultando todo o processo de inovação.”

Ele observou que as comunicações internas nas empresas geralmente não fluem bem e são muito burocráticas. Há conflitos de objetivos e interesses entre os departamentos, no entanto, ele considerou a interação valiosa em termos de obtenção de dados, embora a divulgação da marca não tenha alcançado os resultados esperados.

“Eu entrego dados para meus clientes. Com as parcerias podemos compartilhar nossas informações e nossa tecnologia, isso com intuito de capturar ainda mais dados para nossa base e de forma atualizada para satisfação do público alvo da S5”

Na Figura 8 são exibidos as principais percepções e resultados mencionados em entrevista pelo E5:

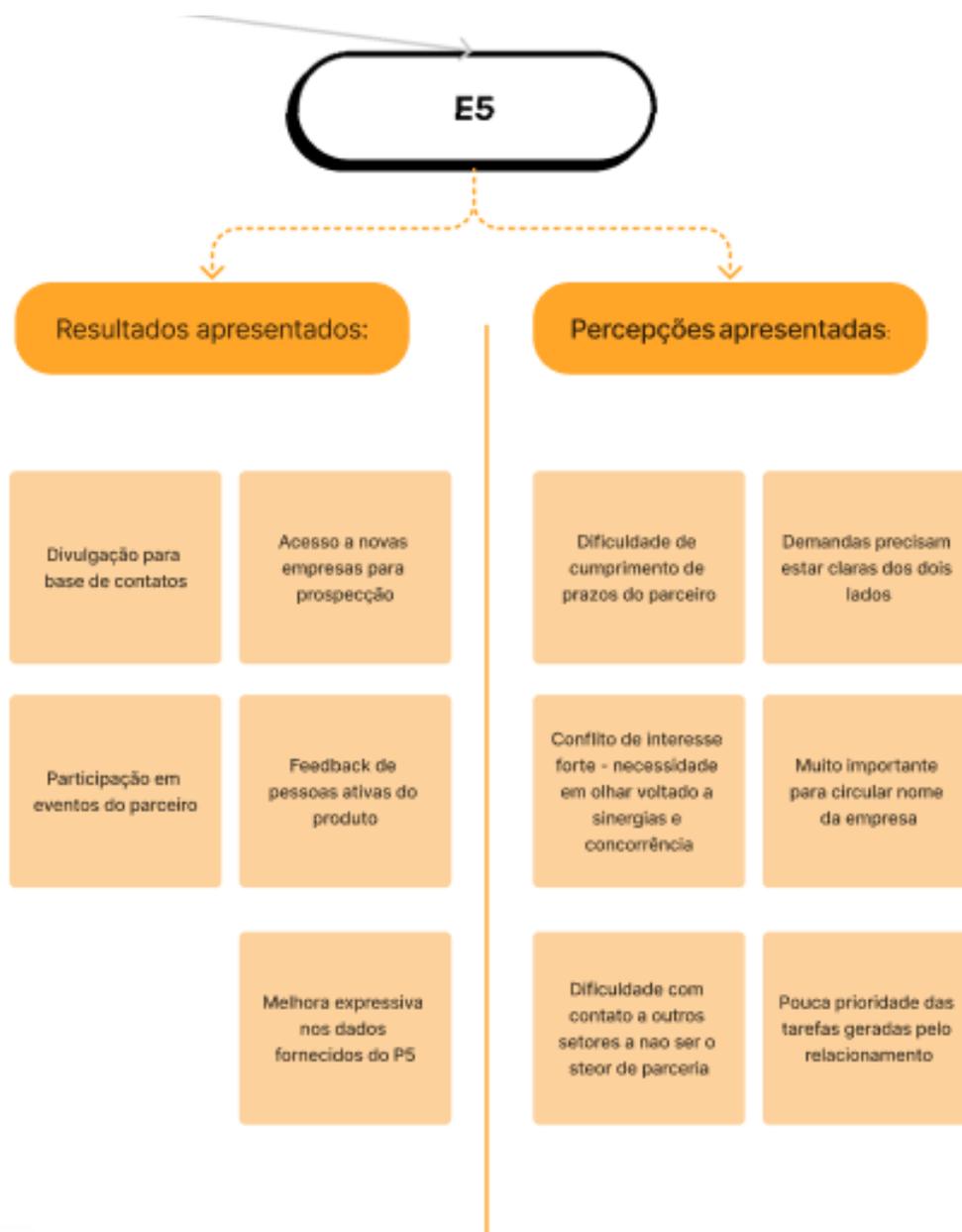


Figura 8: Resultados e Percepções E5 (autor)

Entrevistado 6 (E6)

A partir da necessidade de importação de equipamentos biodigestores para o Brasil o E6 fundou a S6. O gestor percebeu a demanda e iniciou seu modelo de negócio importando esses equipamentos do exterior para o Brasil. Com o tempo, as margens do produto diminuíram e foi necessária implementação de uma mudança estratégica com auxílio da interação com o P6.

“O processo de inovação aberta em si trouxe diferentes pontos de vista para a gente, conseguimos internalizar esses pontos no negócio e hoje as mudanças feitas são nosso maior diferencial competitivo.”

Inicialmente, o E6 adotava um modelo de negócio simples, importando equipamentos biodigestores. No entanto, ao estabelecer contatos com a P6, o gestor e seus sócios conseguiram identificar as necessidades específicas da empresa e juntos desenvolveram um produto nacional que atendesse às demandas do mercado, eliminando a necessidade de importações.

Como resultado dessa parceria, a S6 passou a fornecer seus próprios biodigestores, incorporando uma tecnologia de monitoramento através de um aplicativo. A colaboração com a P6 permitiu a identificação de uma oportunidade de mercado e, além disso, aprimorou o produto por meio da tecnologia.

“Acabamos investindo em tecnologia para agregar valor. Os equipamentos que trabalhávamos no modelo de importação já chegava o produto pronto com a tecnologia fechada, sem possibilidade de upgrade da nossa parte. Isso sempre foi uma limitação. Com a interação demos atenção justamente na tecnologia mantendo o equipamento o mesmo, e agora temos o único equipamento comercializado com um acompanhamento inteligente do descarte por aplicativo”

Na figura 9 fica claro todos os pontos abordados pelo entrevistado frente ao processo de inovação aberta:

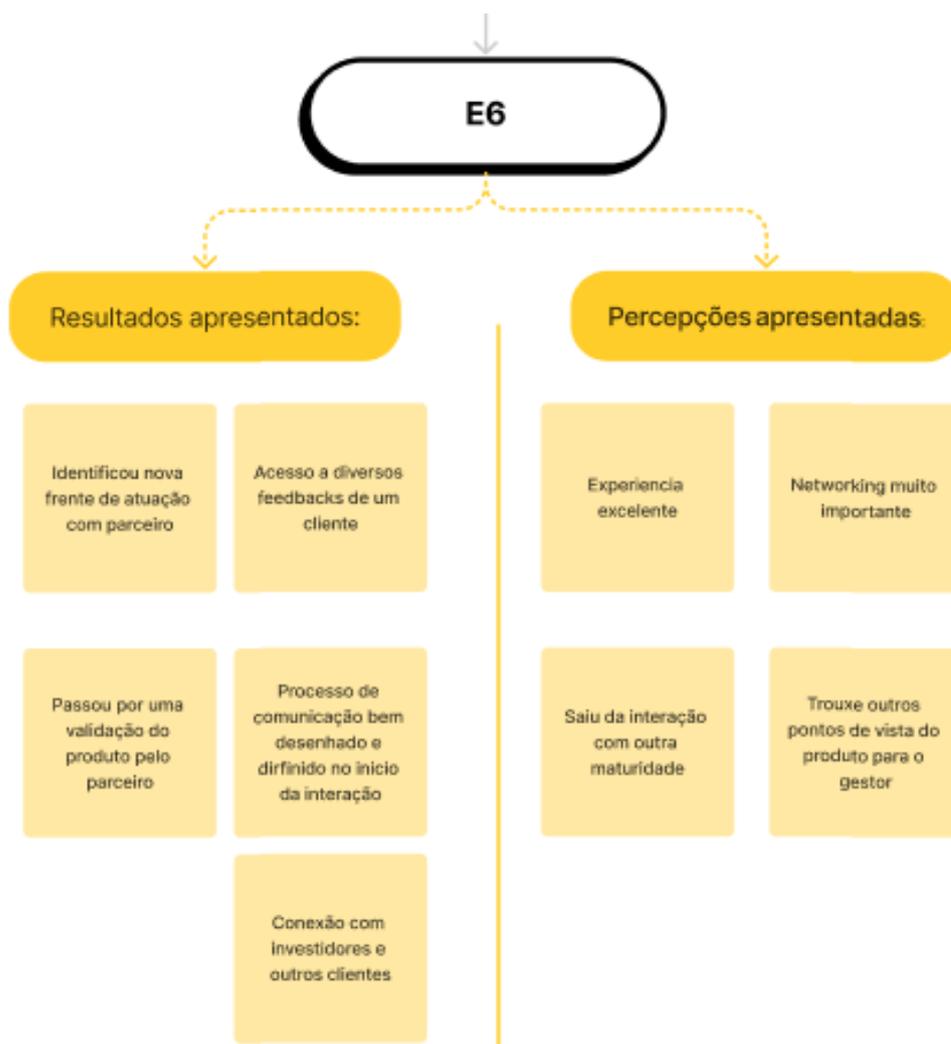


Figura 9: Resultados e Percepções E6 (autor)

4.2.Categorias da Análise

Ao elencar todas as percepções de cada entrevista foi possível observar os principais pontos dos dados gerados, que foram agrupados em 4 categorias:

Categoria 1: Propagação da marca

Os dados coletados nos chamam atenção em relação ao papel que a inovação aberta desempenha no ecossistema, um dos pontos mais comentados pelos

gestores entrevistados foi a divulgação dos produtos/serviços das startups de diversos mercados.

Através da parceria estratégica, as startups conseguem acessar novas redes de contato, e se tratando de grandes corporações é imaginável que essa porta se abra de diferentes formas, seja pelo contato com pessoas experientes no mercado, que irão passar suas experiências e contribuir com o desenvolvimento da startup, seja por contato com novos parceiros e clientes.

“Tivemos acesso a muita empresa que não tínhamos acesso por conta própria, falamos com OLX, Mercado Livre, Magazine Luiza” – E1

“O P1 colocou a gente na mesa com diversas pessoas influentes do setor, não só para nos tornarmos clientes, mas sim, para trocarmos conhecimento, e isso teve um valor absurdo.” – E1

“Nos colocou em contato inclusive com fundos, através da participação de eventos realizados pelo P5. Nosso primeiro aporte surgiu a partir disso.” – E5

Esse fator traz um reconhecimento da marca por estar inserida em colaborações com empresas que tem renome no mercado e já se encontram estruturadas, com processos bem desenhados.

Outro ponto mencionado foi a ampliação de leads para prospecção de mercado. Ao estabelecer interações com corporações as startups tendem a ter acesso a uma base de clientes mais diversificada e abrangente. Essa ampliação das oportunidades de venda é fundamental para o crescimento das startups, pois permite que elas utilizem as redes de relacionamento do parceiro para alcançar potenciais clientes e se destacar frente a forte concorrência que surge no mercado.

“O nível de relacionamento que o P2 tem é absurdo, com a parceria tivemos acesso a esse portfólio de contatos, tornando a marca conhecida por pessoas importantes do setor.” – E2

A propagação da marca é de extrema importância para aqueles gestores que desejam realizar um crescimento exponencial da sua startup, pois a exposição a públicos mais amplos e diversificados amplia as oportunidades em diversos setores.

Categoria 2: Reestruturação de processos internos

Outra percepção comum pelos entrevistados foi a obtenção de novos conhecimentos sobre o problema do cliente por meio da inovação aberta. Ao

abrir suas portas para parcerias externas, as startups tiveram acesso a uma ampla gama de expertise e perspectivas diversas. Isso permitiu que elas compreendessem melhor as necessidades e demandas dos clientes, identificando lacunas existentes em seus produtos ou serviços. Essa nova compreensão possibilitou um redirecionamento estratégico e uma melhoria substancial na forma como as startups abordavam as necessidades. Antes de iniciar a interação com a corporação os entrevistados e líderes das startups se viram na obrigação de revisar todos os conceitos, processos e métricas de suas startups para que pudesse analisar a viabilidade do projeto.

“Tem ações muito pequenas e específicas que valem muito a pena ser implementadas. E voce vai conseguir através delas poupar seu tempo e dinheiro” – E2

Os entrevistados perceberam que, ao se envolverem em parcerias externas, eles estavam sendo expostos a novas abordagens e práticas empresariais. Essa exposição provocou a revisão e também a crítica aos processos internos existentes evidenciando a necessidade de adaptá-los para se adequarem às demandas do ambiente inovador.

“Mudamos nosso produto a partir do relacionamento com parceiro, conseguimos identificar algumas falhas no nosso processo e identificar algumas oportunidades no mercado. No final culminou em uma readequação do produto que oferecíamos” - E3

“Ajustamos nosso foco e as entregas com o relacionamento estabelecido. Acabamos investindo em tecnologia para agregar valor ao cliente, nosso relacionamento foi valido por isso.” – E6

As startups se beneficiaram também através da otimização de seus processos, eliminando etapas desnecessárias, automatizando tarefas repetitivas e implementando soluções mais eficientes. Essa reestruturação interna resultou em ganhos significativos de produtividade, redução de custos operacionais e melhoria na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Resultando em uma economia de tempo e dinheiro pela startup.

“Tem coisas que voce bateria cabeça para resolver e com a parceria temos acesso a todo conhecimento de quem já passou por essa estruturação.” – E2

Categoria 3: Modelos operacionais distintos entre as partes

A categoria 3 refere-se a análise dos distintos modelos operacionais entre as partes envolvidas, um resultado identificado no estudo pela lentidão no processo colaborativo que alguns dos entrevistados disseram ter passado, esse fator esta atribuído às burocracias internas da corporação. Grandes empresas obrigatoriamente seguem modelos de conformidades política interna, há uma governança corporativa, que é natural em detrimento ao controle de um grande número de funcionários e grandes objetivos, porém se torna um dificultador na hora de estabelecer relações com outras empresas.

“As corporações parceiras precisam ter paciência e sangue frio em praticar a inovação aberta. Normalmente as corporações tem seus ciclos contábeis, anos fiscais e toda prestação de conta com o mercado, isso pode acabar fazendo com que elas se apressem na obtenção de resultados com a startup ou pode acabar burocratizando a interação com a startup.” – E4

Foi identificado que estruturas hierárquicas, a excessiva burocracia dessas organizações, e a falta de interesse no relacionamento prejudicam a velocidade e a agilidade necessárias para a inovação aberta. Decisões que deveriam ser tomadas rapidamente acabaram sendo adiadas devido à necessidade de passar por diversas áreas e diversos gestores.

“Tudo muito lento e demorado, passa por 750 mil aprovações antes de qualquer coisa. E toda reunião tem 75 mil pessoas que não apitam nada.” – E1

Outro aspecto relevante enfatizado foi ao processo de inovação estar diretamente relacionada à disponibilidade e ao comprometimento dos gestores estratégicos das empresas estabelecidas. A falta de alinhamento e engajamento de gestores prejudicou a colaboração eficaz entre as partes, impactando diretamente a implementação de um relacionamento.

Esses resultados indicam que a inovação aberta enfrenta desafios significativos pelos diferentes modelos operacionais entre startups e corporações. As estruturas burocráticas internas e as lentidões processuais dificultam a eficiência e a agilidade necessária. Além disso, a dependência dos gestores estratégicos pode se tornar um obstáculo quando há falta de engajamento ou alinhamento de visão entre as partes.

Categoria 4: Divergências culturais entre as partes

Além dos modelos operacionais distintos, a pesquisa também revelou que os gestores das startups enfrentam desafios significativos relacionados à divergências culturais no processo de inovação aberta. Esses desafios foram identificados como obstáculos importantes no processo de interação entre os players.

Há a necessidade de compreender e considerar previamente os ritos de gestão organizacional no processo de interação. As startups relataram que, muitas vezes, a falta de planejamento e cronograma atrapalhou o resultado final do processo. A falta de compreensão da necessidade da tarefa e pouco interesse de setores da corporação em estipular compromissos geraram atritos e retardaram o progresso da colaboração. Falta de clareza nas definições da relação no início da interação entre as partes.

“A primeira dificuldade foi o choque de cultura com o parceiro: Adentramos em uma cultura com o produto já bem estabelecido e com o foco também bem estabelecido. Nós da S3 não fomos bem recebidos. Faltou muito uma aculturação por parte do C-level do P3.” – E3

Muitas vezes, não fica claro qual seria o papel e a contribuição de cada um no projeto colaborativo. A ausência de diretrizes claras e objetivas levou a ambiguidades e mal-entendidos, dificultando a construção de uma base sólida para a parceria.

Além disso, foi observado em alguns casos a falta de prioridade verdadeira dentro da corporação parceira. Embora a inovação aberta fosse anunciada como uma prioridade, na prática, outras iniciativas ou processos internos recebiam mais atenção e recursos. Essa falta de priorização comprometeu o suporte efetivo das empresas estabelecidas.

“Parecia que não havia o interesse 100% dos sócios fundadores do P3, não deram o suporte que esperávamos de Smart Money e conexões.”
– E3

Por fim, houve relatos de enfrentarem dificuldades em fazer com que a corporação parceira enxergasse suas dores e necessidade específica. As empresas estabelecidas tinham dificuldade em compreender os desafios e as

demandas enfrentadas pelas startups. Essa falta de compreensão limitava a eficácia da colaboração.

“Quando as corporações interagem com startups os stakeholder das corporações tem dificuldade de entender oportunidades fora da sua caixinha tradicional.” – E4

5. Achados da Pesquisa

Com base na análise de dados realizada, foi possível encontrar achados relativos ao processo de inovação aberta relacionado ao modelo de parceria entre startups e corporações.

Achado 1: O processo exige sinergias entre as duas empresas.

O processo de inovação aberta exige sinergias entre as startups e as corporações. Esse achado ressalta a importância da colaboração e da troca de conhecimento entre esses dois tipos de atores do ecossistema de inovação.

“Primeiramente foi feito o processo de identificar as sinergias do produto, sabíamos que a precisava ser igual, o formato de solução também, o software precisa ter integração facilitada, ou seja códigos low code, público alvo deveria ser o mesmo e deveríamos calcular por quanto tempo mediríamos o Payback... Enfim, são muitos os pontos a levar em consideração.” – E3

“Extremamente importante identificação de onde a corporação pode nos ajudar, precisávamos resolver uma dor específica e sabíamos que o P1 poderia nos direcionar nesse setor em específico.” – E1

As startups são conhecidas por suas metodologias ágeis, pela criatividade, capacidade de absorção e facilidade com o ambiente de incertezas. Geralmente as startups operam em ambientes dinâmicos e possuem uma mentalidade voltada para o risco e a busca por soluções disruptivas. Por outro lado, as corporações têm recursos bem definidos, experiências já consolidadas no mercado e atuam através de processos que já foram estruturados há anos. Essas diferenças muitas vezes se tornam um desafio para a interação.

“Há uma distância muito grande no que é uma startup, na sua velocidade, na sua metodologia, do que as corporações. As corporações ainda estão totalmente ancoradas as suas estruturas anteriores, que tem essa burocracia, departamentalização, dificuldade de trabalho com pares e etc.” – E4

A sinergia entre startups e corporações permite no relacionamento ambas as partes se beneficiem. Com a interação com o agente correto do mercado a parceria pode criar um ambiente propício para a geração de novas ideias, o desenvolvimento de produtos/serviços inovadores, e a conquista de vantagens competitivas no mercado.

“O P5 gostou muito da proposta de parceria pois conseguiriam ampliar o volume de transações do produto deles com nossa tecnologia e nossa base de clientes.” – E5

A confiança mútua também desempenha um papel crucial nessa relação. Esses fatores devem ser observados pelos gestores no momento inicial, para ajuda-los a identificar possíveis pontos em comum e possíveis pontos contra.

“Não é fácil encontrar empresas que não vao concorrer com seu produto e tem as sinergias necessárias para realizar a inovação que queríamos. Entao foi um processo bem árduo para identificar o parceiro correto.” – E5

“Quanto maior o nível tecnológico mais difícil a identificação de sinergias com o parceiro.” – E3

O estágio de maturidade que a própria startup se encontra torna-se importante. Há a necessidade de se perguntar se aquele é o momento correto para a interação. Muitas vezes acontece de a relação ser consolidada, porem o próprio escopo de funcionários não consegue suprir a demanda do desenvolvimento do produto da startup.

Achado 2: O processo necessita planejamento prévio entre as partes

Outro achado relevante da pesquisa é que o processo requer um planejamento prévio entre as partes envolvidas para evitar a perda de tarefas e garantir uma execução eficiente. Essa descoberta está intimamente ligada à dificuldade enfrentada pelas corporações devido às burocracias internas.

As corporações, muitas vezes, possuem estruturas organizacionais complexas e processos burocráticos estabelecidos. Essas características podem dificultar a agilidade e a flexibilidade necessárias para a implementação efetiva da inovação aberta. As tarefas podem se perder no meio do caminho, devido à falta de clareza sobre as responsabilidades, atrasos na tomada de decisões e à falta de alinhamento entre os diferentes departamentos.

“Acabamos realizando poucos encontros e isso prejudicou a velocidade. Falta de suporte da gestão e cronograma. Não era foco estratégico deles” – E3

Para superar essas dificuldades, é essencial um planejamento prévio entre as partes envolvidas na inovação aberta. Isso inclui estabelecer metas e objetivos

claros, identificar os recursos financeiros necessários, definir responsabilidades e prazos, além de mapear os processos e fluxos de trabalho. Esse fator deve ser sempre ponderado pelo fator de risco, mas é necessário a visão de um processo com incertezas. O planejamento prévio irá permitir uma melhor coordenação entre a startups e o parceiro, evitando a perda de tempo de ambas as partes.

“É extremamente importante a delimitação de ações ao início da interação. A inovação aberta não pode ser apenas um modismo ou tendência entre as corporações parceiras. Tem que ser da forma onde o C-level se envolve na parceria para buscar o diferencial frente ao mercado.” – E6

Além disso, a pesquisa apontou as burocracias internas das corporações como dificultador dessas estruturas de interação. Isso implica na revisão de processos e procedimentos que podem ser excessivamente complexos ou rígidos. Nesse sentido os gestores devem ter o olhar crítico sobre cada atividade e questiona-las, a fim de permitir a rápida integração das startups e a execução eficiente das atividades de inovação. A eliminação de barreiras burocráticas facilita a colaboração e acelera o desenvolvimento.

Por esses fatores é importante ressaltar que a falta de planejamento prévio e a presença de burocracias internas podem ser obstáculos significativos para a inovação aberta. Se as tarefas não forem adequadamente definidas, coordenadas e monitoradas, existe o risco de que a colaboração entre as startups e as corporações seja em vão.

Achado 3: O processo necessita de uma comunicação efetiva entre as partes.

É essencial estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes. As partes envolvidas devem ser capazes de compartilhar informações, ideias e expectativas de forma clara e eficiente. A comunicação adequada ajuda a evitar mal-entendidos, a alinhar objetivos e a superar obstáculos que possam surgir durante o processo.

“Ajudam a gente até hoje, depois da parceria, viraram empresas ‘amigas’” – E1

Além disso, a comunicação efetiva é crucial para garantir que todas as partes tenham uma compreensão clara das responsabilidades e das tarefas. Isso ajuda

a evitar que tarefas se percam no meio do caminho e assegura que cada parte esteja contribuindo.

“Muitas das vezes o processo passa por diversas áreas da empresa e o gestor do parceiro precisa ter uma linha de comunicação muito clara com os setores e de forma contínua para o acompanhamento do processo. Para que as tarefas não se percam no dia a dia” – E4

“O gestor responsável precisa saber transitar entre as áreas da corporação. Porque o programa de inovação vai interagir com várias áreas do parceiro.” – E4

A comunicação clara é especialmente importante quando se trata de compartilhar feedbacks e avaliações. Durante o processo de inovação aberta, é essencial que as partes envolvidas possam fornecer feedbacks construtivos uns aos outros e tenham extrema liberdade para isso.

Achado 4: O processo pode ser favorecido em função do tipo de relacionamento da startup com o parceiro

A inovação aberta entre startups e corporações é complexa devido as diferenças entre as partes, e é por isso a importância da interação ser com corporações clientes ou investidores das startups. Essa descoberta está relacionada com as expectativas em relação aos parceiros clientes utilizarem os produtos/serviços da startup e, portanto, fornecem feedbacks efetivos, enquanto os parceiros investidores estão interessados principalmente no desenvolvimento rápido da startup devido ao lucro esperado.

“Para nós é muito importante ser um cliente: ele não é so uma fonte de faturamento como de validação e aprendizado de teses.” - E4

A interação entre a startup e seus parceiros desempenha um papel fundamental no processo de inovação aberta. Parceiros clientes têm a vantagem de usar os produtos ou serviços das startup, o que lhes permite fornecer feedbacks valiosos e informações sobre a experiência do usuário. Esses feedbacks podem ser fundamentais para aprimorar os produtos e adaptá-los às necessidades do mercado, aumentando a satisfação do cliente e a competitividade da startup. A interação com parceiros clientes também pode levar a parcerias mais duradouras e à co-criação de novas soluções.

“O interesse com a parceria era para resolver um problema do negócio, portanto a parceria com cliente foi muito bem aproveitada pelo funil de

inovação. Surgiu muita ideia para o produto, mas quem validava a prioridade das ideias era o parceiro, pois era ele o nosso foco, ele que usa nosso produto, ele que sabe as dores e necessidades. Esse fator foi fundamental para a parceria com o P3” – E3

Outro fator positivo é a corporação se tornar investidor ou pretendente a investimento da startup. Quando tal relação é estabelecida há um interesse maior no desenvolvimento rápido da startup devido à sua busca por lucro. Isso pode resultar em feedbacks que não levam em conta a visão de longo prazo da startup ou as dores efetivas das startups. Portanto, é essencial buscar uma diversidade de perspectivas na parceria.

Os investidores estão interessados em maximizar o retorno sobre seus investimentos. A interação com investidores pode fornecer recursos financeiros, orientação estratégica e acesso a redes de contatos relevantes, acelerando o crescimento e aumentando as chances de sucesso da startup.

“A parceria com investidores é sempre boa até mesmo pela injeção monetária, porem deve-se ter cuidado para o contrato de Equity não engessar a startup, seja por propriedades intelectuais daquilo que está sendo produzido como em Equity. O contrato pode burocratizar a startup.” – E4

Achado 5: O processo ocasiona adaptações do modelo de negócio das startups

A cultura interna de uma organização desempenha um papel fundamental na promoção da inovação aberta. Tanto as startups quanto as corporações precisam estar dispostas a questionar as práticas tradicionais e a buscar abordagens mais flexíveis e adaptáveis. A rigidez cultural pode ser um obstáculo para a implementação da inovação aberta, limitando a capacidade de colaboração.

Uma das mudanças necessárias é a revisão das métricas e missões da startup. Métricas tradicionais, como vendas ou lucros imediatos, podem não refletir adequadamente o valor gerado pela inovação aberta. É importante considerar indicadores que medem a capacidade de aprendizado. Adotar métricas mais alinhadas com os objetivos da inovação aberta. Essa condição pode ser observada na afirmativa de E2:

“Revisei o Pitch e conversei com pessoas que já tiveram relação com o P1 para saber o que seria bom de ser reavaliado internamente. Assim revisamos algumas métricas a partir dos feedbacks” – E1

Além disso, a adaptação de visões e a transformação de rotinas são essenciais para promover uma cultura interna mais propícia à inovação aberta. Isso requer uma mentalidade aberta para novas ideias e abordagens, bem como a disposição de experimentar e aprender com os erros. As startups e as corporações devem estar dispostas a questionar suas crenças e se adaptar às mudanças constantes do ambiente de inovação.

6. Conclusões

Com base na análise de dados realizada a partir das entrevistas, conseguimos responder sobre os resultados obtidos das startups que passaram por relacionamento com grandes empresas em programas de inovação aberta.

Porém antes de falarmos sobre o resultado efetivo do estudo é importante ressaltarmos que esse processo não é banal e simples de ser implementado devido as grandes diferenças estruturais entre as partes, por isso ressalto que para atingir resultados positivos e relevantes para startups é importante observar: Sinergias entre a startup e a corporação parceira, observando os potenciais do relacionamento; Deve ser eleito um líder dentro da startup que ficara responsável pela comunicação e delegação de tarefas, para certificar que tudo conversado e planejado está ocorrendo da forma que deve; É necessário se atentar ao início do relacionamento para um bom planejamento de tarefas e encontros, isso para que a startup aproveite o máximo da interação e do conhecimento do parceiro e para alinhar expectativas entre as partes envolvidas.

Com tais prerrogativas postas à mesa o estudo busca ajudar as startups no entendimento dos resultados mais alcançados em startups que participam da inovação aberta, que são eles: Revisão de estruturas operacionais internas, o relacionamento aprimora o entendimento dos processos ao mesmo tempo que implementa novos processos que serão eficientes para seu mercado e para atribuição de valor ao seu produto/serviço; Propagação da marca, um dos principais resultados atingidos é a propagação do seu produto/serviço devida a novas conexões e networkings provindos do relacionamento; Ganho de tempo e economia de dinheiro, o relacionamento se mostra de grande valor em relação ao conhecimento de mercado dos sócios da startup, o que permite um estágio de maturidade maior depois que implementado os conhecimentos atribuídos.

Além disso como sugestão aos gestores das startups é a implementação da inovação aberta com corporações que sejam clientes ou investidores da startup, esses serão tópicos que irão fortalecer o relacionamento e irão trazer grandes insights para a startup. Além disso é recomendado a leitura do livro “Startup Enxuta” de Eric Ries e o estudo “Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil” de Pollyana Carvalho Varrichio.

7. Referências Bibliográficas

BENEVIDES, Gustavo, A UTILIZAÇÃO DO MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA COMO FERRAMENTA COMPETITIVA EM APLS, 2016

BEDRAN, Samir Saud. Inovação Aberta Entre Startups e Corporações. maxwell.vrac.puc-rio.br, 2021.

CÂNDIDO, Ana Clara, A adoção de práticas de Inovação Aberta pelas pequenas e médias empresas: um estudo empírico, 2015.

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. Open innovation. The new Imperative for creating and profiting from technology, 2006.

DRUCKER, Peter 1987, Inovação e espírito empreendedor: <https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/drucker-1987.pdf>

ENDERAVOR, Mil cabeças pensam melhor que uma: saiba tudo sobre crowdsourcing, 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/crowdsourcing/>

FIGMA, 2023. Disponível em: <https://www.figma.com/>

FIGUEIRA, Kristina Kieling, Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento, 2017.

LOPES, Ana Paula, Inovação aberta no processo de pesquisa e desenvolvimento: uma análise da cooperação entre empresas automotivas e universidades, 2017.

Martins, Wendel, Por que a inovação aberta é tão importante?, 2020. Disponível em: <https://senno.ai/importancia-inovacao-aberta/>

MJV Innovation, Inovação Aberta e Fechada: quais as diferenças?, 2019. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/inovacao-aberta-e-fechada/>

PLAYSTUDIO, O que é uma estratégia de inovação? Conheça os tipos, exemplos e como implementar na sua empresa, 2022. Disponível em: <https://www.playstudio.io/blog/estrategia-de-inovacao>

SARTORI, Simone, Características da Inovação: Uma Revisão de Literatura., 2021.

SCHUMPETER, Joseph Alois, TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. 1997. Disponível em: https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Developmento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf

SEBRAE. O que é uma Startup?, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empres+startup.pdf>

SEVERO; Eliana Andréa, Trajetórias da inovação: uma análise na base de

dados Scopus, 2016.

SILVA, A. L. S.; CRUZ, A. B.; MENDONÇA, V. M.; SANTOS, P. R.; GOMES, I. M. A.; PAIXÃO, A. E. Mecanismos de Geração de Empreendimentos: As Aceleradoras de Start-ups no Brasil. Revista Geintec, v. 8, n.1, p.4187-4199, 2018.

SLING HUB,2023. Disponível em: <https://slinghub.io/>

VARRICHIO, Pollyana Carvalho, UMA DISCUSSÃO SOBRE A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ABERTA EM GRANDES EMPRESAS E OS PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO VOLTADOS PARA STARTUPS NO BRASIL. 2016

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 1998.

100 OPEN STARTUP. Panorama sobre a Prática de Open Innovation entre Corporações e Startups no Brasil 2022, 2022. Disponível em: <https://www.openstartups.net/site/ranking/insights-202222f613c8-17cf-4ded-909b-0e90bd3864eb.html#:~:text=Motivos%20pelos%20quais%20executivos%20buscam%20startups&text=A%20100%20Open%20Startups%20promove,dispon%C3%ADveis%20no%20ecossistema%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o.>