

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Alinhamento entre grandes empresas e *startups* em processos de inovação aberta: O caso do programa LinkLab

Taynara Reisner Mighelão

FLORIANÓPOLIS - SC
2020

TAYNARA REISNER MIGHELÃO

**ALINHAMENTO ENTRE GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS* EM PROCESSOS
DE INOVAÇÃO ABERTA: O CASO DO PROGRAMA LINKLAB**

Projeto da Dissertação de Mestrado Profissional
submetido ao Programa de Pós-Graduação em
Administração do Centro de Ciências da
Administração e Socioeconômicas da
Universidade do Estado de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Leandro Costa Schmitz, Dr.

FLORIANÓPOLIS - SC

2020

Mighelao, Taynara Reisner

Alinhamento entre grandes empresas e startups em processos de inovação aberta : O caso do programa LinkLab / Taynara Reisner Mighelao. -- 2020.

139 p.

Orientador: Leandro Costa Schmitz

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação , Florianópolis, 2020.

1. Startups. 2. Grande empresa. 3. Inovação aberta. 4. Práticas de inovação aberta. 5. Programa de startup. I. Costa Schmitz, Leandro. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação . III. Título.

TAYNARA REISNER MIGHELAO

**ALINHAMENTO ENTRE GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS* EM PROCESSOS
DE INOVAÇÃO ABERTA: O CASO DO PROGRAMA LINKLAB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca examinadora:

Orientador: _____

Prof. Dr. Leandro Costa Schmitz
ESAG/UDESC

Membros:

Prof. Dr. Denilson Sell
ESAG/UDESC

Prof. Dr. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis, SC, 26/10/2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me guiar durante esse percurso.

Agradeço a minha família por tê-los em minha vida, principalmente aos meus pais, Tarciso e Clecy, que sempre me apoiaram incondicionalmente em relação aos meus sonhos, principalmente nesta etapa de minha vida que foi o mestrado. À minha irmã, Taciane, que esteve ao meu lado, sempre me incentivando. Sem vocês esse trabalho não aconteceria.

Agradeço aos amigos que Florianópolis me presenteou, com toda certeza levarei vocês no meu coração ao longo da vida, especialmente Gabriela e Roberta.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Leandro Costa Schmitz, pelas horas de orientações e leitura minuciosa para melhoramento do meu trabalho nesses dois anos e meio de pesquisa.

Deixo o reconhecimento aos professores que compuseram a banca de qualificação, Prof. Dr. Denilson Sell e Prof. Dr. Everton Cancellier, que contribuíram muito no desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas de mestrado, deixo meu agradecimento, principalmente aos colegas que viraram amigos, Karina e Geison, que compartilharam conhecimento e palavras de suporte.

Agradeço também a coordenação de pós-graduação de Administração da ESAG, que por meio do seu auxílio permitiu minha dedicação integral ao programa.

Não posso deixar de mencionar a equipe do Linklab que abriram as portas para eu realizar meu estudo, e foram muito cordiais em todo o processo, agradeço de coração.

RESUMO

A inovação é um dos principais impulsionadores da sobrevivência e do crescimento das empresas e surgiu modificando todo o mercado. Se uma organização quer ser inovadora, ela precisa buscar a inovação de uma maneira estratégica, pois ela pode ser de vários tipos. Desta forma, a inovação aberta foi ganhando espaço na literatura e nas grandes empresas como uma nova forma de realizar práticas de inovação (CHESBROUGH, 2003). Existem várias formas de realizar a inovação aberta e uma prática realizada pelas grandes empresas é a interação com *startups* com objetivos diversos: se aproximar de novos mercados, difundir novas ideias, conhecer e comercializar novas tecnologias. O presente estudo é qualitativo e foi realizado em um programa de inovação aberta, chamado Programa Linklab, situado na ACATE em Florianópolis. Diante do exposto a dissertação visa identificar as expectativas das *startups* e grandes empresas que participam do programa e analisar as aproximações e distanciamentos dessas expectativas a fim de indicar diretrizes para o melhoramento do programa. Foram entrevistadas 5 gestores de *startups*, 6 gestores de grandes empresas e um gestor do programa Linklab a partir de roteiro semiestruturado, complementado por dados secundários. O estudo evidenciou que as grandes empresas têm como principal interesse participar do ecossistema de inovação e que as *startups* muitas vezes buscam mais a interação de mentorias do que investimentos e que o alinhamento inicial antes de iniciar uma parceria é fundamental para o sucesso da colaboração. Também identificou como é o processo de acompanhamento do programa Linklab ao longo das interações, onde é dado todo um suporte de treinamentos além de organizarem eventos para networking. É possível aprimorar alguns pontos levantados no decorrer da pesquisa, desta forma, elencam-se algumas diretrizes para o aprimoramento do modelo de inovação aberta praticado no programa Linklab, como melhorar a comunicação, o desenvolvimento de uma plataforma de gestão do conhecimento, escolha de parceiros estratégicos e a realização de comunidades de práticas.

Palavras-chave: *Startups*; grande empresa, inovação aberta, práticas de inovação aberta, programa de *startup*.

ABSTRACT

Innovation is one of the main drivers of innovation and the growth of companies and came about changing the entire market. If an organization wants to be innovative, it needs to seek innovation in a strategic way, as it can be of various types. In this way, open innovation has been gaining space in literature and in large companies as a new way to carry out innovation practices (CHESBROUGH, 2003). There are several ways to carry out an open innovation and a practice carried out by large companies is an interaction with *startups* with different objectives: to approach new markets, different new ideals, to know and commercialize new technologies. The present study is qualitative and was carried out in an open innovation program, called Linklab Program, located at ACATE in Florianópolis. Given the above, the dissertation aims to identify the expectations of *startups* and large companies that participate in the program and to analyze the approximations and distances of these expectations in order to indicate guidelines for the improvement of the program. Five start-up managers, 6 managers of large companies and one manager of the Linklab program were interviewed based on a semi-structured script, complemented by secondary data. The study showed that large companies have a primary interest in participating in the innovation ecosystem and that *startups* often seek more mentoring interaction than investments and that initial alignment before starting a partnership is fundamental to the success of the collaboration. It also identified the process of monitoring the Linklab program throughout interactions, where training support is given in addition to organizing networking events. Based on the analysis, guidelines were developed that aim to assist in some improvements to the program, such as focusing on knowledge management in open innovation.

Key words: *Startups*; large company; open innovation; open innovation practices; *startup* program.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – <i>Core, Adjacent e Transformational Innovation</i>	19
Figura 2 - Modelo linear de inovação (<i>science push</i>).....	20
Figura 3 - Modelo interativo de inovação (<i>demand pull</i>).....	21
Figura 4 - Inovação fechada x Inovação aberta.....	26
Figura 5 - Práticas de inovação aberta.....	30
Figura 6 - Fluxos de pesquisa da inovação aberta.....	31
Figura 7- Iniciativas por tipo de relacionamento.....	41
Figura 8 - O processo <i>Stage-Gate</i>	44
Figura 9 - Fluxo Linklab.....	63
Figura 10 - Linklab Primavera, em Florianópolis.....	64
Figura 11 - Linklab São José, em São José.....	64
Figura 12- Linklab Ágora, em Joinville.....	65
Figura 13 - Modelo de relacionamento Linklab.....	68
Figura 14 - Formas de relacionamento entre <i>corporates</i> e <i>startups</i> no programa Linklab.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Eras da inovação.....	23
Quadro 2 - Princípios da inovação fechada e aberta.....	26
Quadro 3 – Parcerias assimétricas.....	42
Quadro 4 - Benefícios e desafios para <i>startups</i> na forma <i>inbound</i>	45
Quadro 5 - Benefícios e desafios para <i>startups</i> na forma <i>outbound</i>	45
Quadro 6 - Delineamento da revisão sistemática.....	54
Quadro 7 - Revisão Sistemática.....	54
Quadro 8 - Resumo dos procedimentos para coleta dos dados.....	56
Quadro 9 – Entrevistados.....	58
Quadro 10 - Resumo dos procedimentos para análise dos dados.....	60
Quadro 11 – Expectativas das <i>startups</i>	106
Quadro 12 – Objetivo das <i>corporates</i>	111
Quadro 13 – Aproximações e distanciamentos das expectativas das <i>startups</i>	117
Quadro 14 – Aproximações e distanciamentos das expectativas das <i>corporates</i>	117
Quadro 15 – Evidências na literatura.....	119

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	12
1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	14
2.1 INOVAÇÃO.....	14
2.1.1 Tipos de inovação	16
2.1.2 Modelos de inovação	19
2.1.3 Eras da inovação	21
2.2 INOVAÇÃO ABERTA.....	23
2.2.1 Modelos de inovação aberta	31
2.3 INTERAÇÃO DE GRANDES EMPRESAS E <i>STARTUPS</i>	34
2.3.1 Formas de interação entre grandes empresas <i>startups</i>	35
2.3.1.1 Hackathons e eventos	36
2.3.1.2 Serviços de suporte	36
2.3.1.3 Aceleradoras e incubadoras corporativas	37
2.3.1.4 Investimentos e aquisições	38
2.3.1.5 Iniciativas de inovação aberta com <i>startups</i>	38
2.3.1.6 Corporate Venture Capital	39
2.3.2 Alinhamento em interações assimétricas	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	50
3.2 AMOSTRA	52
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	52

3.3.1 Coleta de dados.....	57
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	58
4. RESULTADOS.....	62
4.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA LINKLAB.....	62
4.2 ANÁLISE DAS CORPORATES PARTICIPANTES DO PROGRAMA.....	72
4.2.1 Objetivos na interação de grandes empresas comas startups.....	73
4.2.2 Meios de interação das grandes empresas com <i>startups</i>.....	75
4.2.3 Parcerias assimétricas.....	78
4.3 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA LINKLAB.....	80
4.3.1 <i>Corporate A</i>	80
4.3.2 <i>Corporate B</i>.....	83
4.3.3 <i>Corporate C</i>	86
4.3.4 <i>Corporate D</i>	89
4.3.5 <i>Corporate E</i>.....	91
4.3.6 <i>Corporate F</i>.....	93
4.4 ANÁLISE DAS <i>STARTUPS</i> PARTICIPANTES DO PROGRAMA.....	95
4.4.1 Objetivo das <i>startups</i> na interação com grandes empresas.....	95
4.4.2 Meios de interação das <i>startups</i> com as grandes empresas.....	96
4.4.3 Resultado das interações das <i>startups</i> com as grandes empresas.....	98
4.5 DESCRIÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> PARTICIPANTES DO PROGRAMA LINKLA.....	100
4.5.1 <i>Startup A</i>.....	100
4.5.2 <i>Startup B</i>.....	101
4.5.3 <i>Startup C</i>.....	102
4.5.4 <i>Startup D</i>.....	102
4.5.5 <i>Startup E</i>.....	103
4.6 EXPECTATIVAS DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA LINKLAB.....	104
4.6.1 Discussão das expectativas das <i>startups</i>.....	104
4.6.2 Discussão das expectativas das grandes empresas.....	108
4.7 APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS DAS EXPECTATIVAS DAS GRANDES EMPRESAS E <i>STARTUPS</i> EM RELAÇÃO AO PROGRAMA LINKLAB.....	112

4.7.1 Evidências encontradas no programa Linklab a partir da literatura.....	118
4.8 DIRETRIZES PARA O APRIMORAMENTO DO MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA PRATICADO NO PROGRAMA LINKLAB - ACATE.....	122
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
5.1 CONTRIBUIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	129
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICE A	138
APÊNDICE B	140
APÊNDICE C	142

1. INTRODUÇÃO

A inovação é um dos principais impulsionadores da sobrevivência e do crescimento das empresas. Novas tecnologias, métodos de gerenciamento e alcance global da internet não apenas aceleraram o ritmo da inovação, mas também mudaram a sua forma, pois o mercado exige que as empresas criem inovações revolucionárias (JACKSON; RICHTER, 2017). E assim, no mercado competitivo em que as empresas estão inseridas atualmente, onde as mudanças tecnológicas exigem maior mobilidade de capital, conhecimento e trabalho no menor tempo possível a sobrevivência das empresas está cada vez mais comprometida (CHESBROUGH, 2010).

A inovação sempre existiu na realidade das empresas, cada qual com suas estruturas e ferramentas, porém o que ocorreu nas últimas décadas foi uma mudança na velocidade, no local e como esta inovação ocorre (FURLANI, 2018). A percepção é a de que o tamanho e a complexidade, principalmente das grandes corporações, têm atrapalhado e diminuído a velocidade dos processos de inovação internos, ao mesmo tempo em que ocorreu um crescimento rápido nos últimos anos no número de empreendedores e negócios inovadores guiados por *startups* (ANTHONY, 2012).

O desenvolvimento de produtos e serviços internos nas empresas, como laboratórios de P&D, acabou comprometendo a agilidade requisitada no contexto da realidade atual do mercado. Essa necessidade desencadeou nas empresas a busca por conhecimentos externos, viabilizados por meio de relacionamentos colaborativos com outras organizações. Para explorar fontes menores e mais ágeis de tecnologia e modelo de negócios, empresas estabelecidas podem procurar vários instrumentos de inovação (JACKSON; RICHTER, 2017).

Para Enkel *et al.* (2009), uma fonte importante de inovação são as empresas de outras indústrias, porque sabe-se que a maioria das inovações se baseia em uma recombinação do conhecimento, conceitos e tecnologia existentes. Soluções estabelecidas de outras indústrias irão enriquecer o desenvolvimento de produtos corporativos enquanto reduzir os riscos relacionados através da redução incerteza e os silos corporativos em P&D e funções de inovação serão mais abertas a alavancadas (ENKEL *et al.*, 2009).

Essa perspectiva encontra respaldo no fato de que as competências internas relacionadas à inovação não são suficientes, assim, é necessário que as organizações

conheçam suas competências internas, avaliem suas capacidades e deficiências, e criem uma cultura propícia à inovação (JESUS, 2015). Nesse sentido, a inovação pode ser facilitada por meio de incentivos para que os colaboradores aprendam por meio de outras fontes além do ambiente interno, tanto quanto criando redes de colaboração com agentes externos (JESUS, 2015).

Assim, houve uma mudança fundamental na maneira com que as empresas geram novas ideias e as introduzem no mercado: a inovação aberta. Este modelo não se trata de abolir os centros de P&D das empresas, pois eles ajudam a definir o que deve ser feito fora, e a absorver os resultados gerados, mas sim permitir que agentes externos possam dar novas ideias ou propiciar novas invenções, e então, os pesquisadores internos transformarem em novos produtos/serviços.

Tal processo contribui na constituição do modelo de inovação aberta (IA) ou *Open Innovation* (OI), cunhado por Chesbrough (2003), uma vez que, diferentes agentes externos podem ser acessados, como consumidores, concorrentes, centros de pesquisas, universidades e fornecedores, permitindo explorar novas ideias e conhecimentos, desenvolver novos conceitos e implementar novas tecnologias para um novo produto ou processo, no qual muitos pesquisadores consideram tal estratégia como uma nova forma de criar valor para as empresas e sociedade (CHESBROUGH, 2003; ENKEL; GASSMANN; CHESBROUGH, 2009).

Este tema tem sido alvo de pesquisas e importantes contribuições que já identificam que as práticas de inovação aberta não são apenas realizadas em grandes empresas que possuem laboratórios de P&D, mas também em pequenas e médias empresas (PME's) que tem interesse em se aproximar da inovação (GAMA *et. al.*, 2019).

Dentro do contexto da inovação aberta, Varrichio (2016) observa que há uma nova tendência no Brasil que se refere à promoção e interação entre grandes empresas e *startups* como uma fonte de inspiração, ideias e inovação. Sendo que as *startups* são empresas geralmente jovens, ainda em busca de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (SIGNORI *et. al.*, 2014).

Os autores Spender *et al.* (2017), também corroboram que as *startups* são reconhecidas com importância no sistema de inovação aberta, onde possuem uma estrutura flexível e de maior relacionamento com agentes e o mercado externo.

A falta de ativos complementares, restrições de financiamento e ambientes de negócios cada vez mais competitivos levam as empresas a procurar conhecimento/recursos externos (USMAN; VANHAVERBEKE, 2017). A inovação aberta cria uma situação de ganho tanto para as *startups* quanto para as grandes empresas. A grande empresa também

compartilha recursos como tempo e experiência, que é muito valiosa para o sucesso de *startups*. Já as empresas menores e novas são mais inovadoras pelo fato de serem mais flexíveis a explorar novos modelos de tecnologia e negócios criativos. Alguns exemplos de grandes empresas que exploram o mundo dos jovens empreendimentos são a Procter & Gamble, Heineken e a Unilever (HOGENHUIS *et al.*, 2016).

E as *startups* procuram maior experiência nessa colaboração em relação ao *branding*, produção e marketing para ajudar a trazer suas tecnologias inovadoras para mercado de maneira oportuna e eficaz. No entanto, sua experiência e fluxo de caixa limitado podem inibir sua contribuição para colaborações de sucesso nas fases do processo de inovação (HOGENHUIS *et al.*, 2016).

Também foram identificados estudos recentes que abordam esse tema (WELPE; KOLLMER, 2006; CHESBROUGH; PRENCIPE, 2008; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; HOGENHUIS *et al.*, 2016; VARRICHIO, 2016). Um dos programas identificados na literatura trata do LinkLab, uma iniciativa desenvolvida na cidade de Florianópolis (HUBERT, 2018), que será utilizada como objeto de estudo nesta pesquisa.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O LinkLab é um espaço de conexão entre grandes empresas, *startups*, fundos e parceiros que querem desenvolver negócios em um ambiente inovador. O LinkLab segue o conceito de inovação aberta, permitindo que as grandes empresas tenham acesso ao ecossistema de inovação de Santa Catarina (LINKLAB, 2019).

O espaço facilita um ambiente de compartilhamento de conhecimento e experiências entre empresas já consolidadas no mercado e *startups* que são selecionadas e ficam residentes durante o período de quatro meses, que pode ser prorrogável a critério das grandes empresas.

O LinkLab é um programa da ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia) e é sediada em Florianópolis, onde reúne 11 polos tecnológicos em Santa Catarina, contando com mais de 1.000 empresas associadas (ACATE, 2016).

O programa foi criado no ano de 2016 e se consolidou em 2017, desde então vem contribuindo para o desenvolvimento e crescimento de *startups* por meio da interação com grandes empresas interessadas em compartilhar práticas e soluções de problemas. Por meio do programa as empresas podem se aproximar da natureza inovadora que as *startups* possuem.

O programa busca *startups* com tecnologias e soluções para diferentes áreas, que atendam os desafios de inovação das corporates conectadas ao programa. A *startup* pode estar em outros programas como incubadoras, aceleradoras ou ter recebido investimentos. Através da inovação aberta, conectam a solução da *startup* aos desafios internos e de mercado das corporates. Corporate e *startup* decidem juntas o tipo de projeto, e a equipe LinkLab, acompanha e garante o suporte do processo.

No programa as *startups* têm acesso a diferentes benefícios como: 30 corporates para se conectar e fechar negócio, espaços colaborativos, networking em eventos, cursos e workshops, participar do ecossistema da ACATE, um dos mais inovadores do Brasil, benefícios ACATE, como descontos em eventos, parceiros e mentores que apoiam o desenvolvimento do negócio, pacotes de desconto como Oracle, Amazon, CoBlue, Reev, Google, Moskit, Hubspot entre outros.

Como grande parte das iniciativas inovadoras, o LinkLab encontra alguns desafios para sua consolidação e evolução. Foi realizada uma entrevista com o gerente do programa Linklab e identificou-se a falta de alinhamento de expectativas entre as grandes empresas que financiam o programa e as *startups* que aderem o projeto. Muitas vezes os projetos iniciam sem o devido alinhamento de expectativas, tempo do retorno e objetivos serem atingidos.

Na literatura é possível encontrar essa adversidade nas interações. Os autores Lee *et al.* (2010), acreditam que a colaboração de grandes empresas e *startups* enfrentam atualmente um dilema: as grandes empresas obtêm o maior benefício nas colaborações no *front-end* da inovação, que é o projeto inicial de criação de ideais e compartilhamento de conhecimento, enquanto jovens empreendimentos geralmente gostam de alavancar colaborações em fases posteriores do processo de inovação, particularmente durante a comercialização. Visto isso, é necessário que haja um alinhamento inicial de expectativas e objetivos a serem atingidos nessa interação.

Os autores Chesbrough e Schwarz (2007) corroboram com a ideia de que as grandes empresas que buscam se envolver com *startups* devem avaliar suas capacidades, examinar possíveis parcerias e definir quais recursos podem ser melhor aproveitados de parceiros externos.

Assim como os autores Usman e Vanhaverbeke (2017) afirmam que para criar sucesso em colaborações entre grandes empresas e *startups*, é necessário entender a perspectiva dos dois tipos de organização. Seus objetivos e processos devem estar alinhados um ao outro e isso só é possível quando os dois parceiros entendem o ponto de vista do outro. Em muitos casos, a inovação aberta entre grandes empresas e empresas iniciantes não termina

em lugar algum devido a diferenças não articuladas em metas e processos de negócios (USMAN; VANHAVERBEKE, 2017).

Desta forma, é necessário ficar atento a esses cuidados no momento da interação de uma grande empresa com a *startup*, porque é muito mais fácil uma grande empresa desmanchar o negócio de uma *startup* do que o contrário. A interação deve possuir benefícios para ambas organizações e o alinhamento deve ser realizado antes de iniciar o projeto pretendido.

Diante do exposto, o presente trabalho visa gerar uma melhor compreensão de como as grandes empresas interagem com *startups*, por meio de um estudo de como atualmente o programa funciona, quais são as expectativas das *startups* e das grandes empresas e como ele pode ser melhorado.

1.2 OBJETIVOS

Em decorrência da contextualização discutida anteriormente, a dissertação tem como proposta atingir o objetivo geral e os objetivos específicos a seguir apresentados.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes para aprimorar o modelo de inovação aberta praticado no Linklab - ACATE

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o funcionamento do Programa Linklab;
- b) Identificar as expectativas das *startups* participantes do programa;
- c) Identificar as expectativas das empresas participantes do programa; e
- d) Analisar as aproximações e distanciamentos entre as expectativas dos participantes.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A proposta do trabalho é apresentar diretrizes aos gestores do Programa Linklab relacionadas às expectativas de seus participantes - as empresas apoiadoras e as *startups* – que permitam aprimorar seu funcionamento.

Com a melhoria no relacionamento dos integrantes, os objetivos ficariam mais claros para novas empresas e *startups* que gostariam de iniciar suas atividades no Linklab e assim ter melhores resultados atrelados ao programa. A partir dos objetivos bem definidos, o estabelecimento de estratégias em relação à inovação aberta também poderá ser elaborado de maneira mais clara.

Com o fortalecimento do programa as consequências seriam bastante positivas para a organização e haveria um modelo padronizado para a replicação dessas atividades de inovação aberta em outros centros de inovação e instituições.

Em relação à literatura, o presente estudo pode ajudar a elucidar alguns *gaps* ainda existentes como: a dificuldade em alinhar programas de *startups* para benefício mútuo dos participantes da colaboração, para que as *startups* não sejam prejudicadas (KOLHER 2016), o complexo relacionado à confiança nas parcerias assimétricas (ALLMENDINGER *et al.*, 2019) e a falta de criticidade das *startups* ao escolherem seus parceiros (VARRICHIO, 2016).

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Este capítulo trata do referencial teórico sobre o tema de pesquisa em questão, a inovação aberta. Para compreender melhor a evolução do tema, primeiramente, o capítulo abordará o que é inovação, seus tipos e modelos. Após a compreensão do construto de inovação é possível englobar como a inovação aberta surgiu e como ela acontece. Para finalizar o capítulo, será abordado o tópico de interação de empresas e *startups* no âmbito da inovação aberta, a fim de contemplar o estudo de caso do Programa Linklab.

2.1 INOVAÇÃO

Os primeiros estudos sobre inovação e das transformações por ela provocadas teve início com o autor Joseph Schumpeter (1883-1950), que enxergava a inovação como uma força geradora do desenvolvimento da sociedade e do progresso das nações. Conhecido por muitos autores como o “Pai dos estudos sobre inovação” (BESSANT; TIDD; PAVITT, 2008), seu argumento é de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora” (DE OSLO, 2005).

Schumpeter (1934) descreve que as “novas combinações” de fatores produtivos levam à destruição da condição anterior e à condição de novas condições de produção. A destruição criadora pode modificar paradigmas existentes e assim impulsionar a economia, promovendo a substituição de antigos hábitos de consumo por novos, criando novos mercados, afetando o estado de equilíbrio econômico por meio da expansão e contração da atividade econômica em ciclos que se sucedem. Sendo assim, a inovação é o fenômeno essencial da vida econômica no capitalismo (SCHUMPETER, 1934).

Tais mudanças são reconhecidas como condições estratégicas para o crescimento e a competitividade das empresas, assumindo um papel crucial na dinâmica de desenvolvimento social e econômico dos países (IACONO; ALMEIDA; NAGANO, 2011).

Os autores Nierdele e Radomsky (2016 p.22) afirmam:

Assim, há um processo evolucionário de seleção em favor das atividades mais lucrativas e eficientes. Como exemplo de inovações que catalisam esse processo, Schumpeter cita: (a) a introdução de novos produtos, (b) novos métodos de produção, (c) a abertura de novos mercados, inclusive externos, (d) novas fontes de matérias-primas e (e) novas estruturas organizacionais na indústria, com oligopólios competitivos.

Ele afirma que não são as necessidades dos consumidores que surgem espontaneamente, mudando o sistema produtivo, mas sim, que as inovações surgem no sistema econômico e que os consumidores são educados por ele, e assim, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar (1934).

No Manual de Oslo (2005, p.55) encontra-se uma definição de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

O Manual de Oslo (2005), traz que uma inovação pode consistir na implementação de uma única mudança significativa (radical), ou em uma série de pequenas mudanças incrementais que podem, juntas, constituir uma mudança significativa e que podem ser de quatro tipos: inovação de produto, inovação em processo, inovação de marketing e inovação organizacional.

Para Peter Drucker (2012), a inovação é a atribuição de novas capacidades aos recursos existentes na empresa para gerar riqueza e é o instrumento essencial dos empreendedores, que pode ser utilizado para se explorar a mudança como uma oportunidade para se diferenciar, agregar valor e crescer economicamente. Para que a inovação tenha êxito, Drucker (2012 p. 25) afirma que o empreendedor precisa buscar “as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades”.

O autor Schumpeter possuía um argumento simples: “os empresários procurarão fazer uso de inovação tecnológica - um novo produto/serviço ou um novo processo para produzi-lo” com a intenção de obter vantagem competitiva (BESSANT; TIDD; PAVITT, 2008, p. 27). Assim, a evolução da ciência e a inovação tecnológica protagonizam grandes transformações que mudam de maneira radical produtos e processos, a organização do trabalho e as formas de comunicação e de aprendizagem (IACONO; ALMEIDA; NAGANO, 2011).

2.1.1 Tipos de inovação

Muitas vezes a inovação é relacionada apenas às tecnologias e os novos conhecimentos incorporados aos produtos e processos, o que quase sempre expressa reduzir a gestão da inovação aos departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D). A P&D tem por objetivo desenvolver os diferentes tipos de inovação: produto, processo, marketing, organizacionais, e ainda do tipo incremental e radical; assim como qualquer pesquisa básica não diretamente relacionada a alguma inovação específica (LANZER *et al.*, 2012).

Porém, além das tecnologias e conhecimentos obtidos por P&D, as empresas podem adquirir tecnologia e *know-how* de diversas formas e de várias fontes, assim como a implementação das inovações (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003).

Após a discussão inicial sobre os termos encontrados na literatura acerca do que é inovação, é fundamental definir os diferentes tipos de inovação. Bes e Kotler (2011) argumentam que é importante para as empresas determinarem o tipo de inovação, sendo uma forma de diminuir o nível de risco, num mercado cada vez mais competitivo e verificar, se realmente é necessário a mudança de tecnologias e nos seus processos de negócios.

Como já citado no tópico anterior, o Manual de Oslo diferencia quatro tipos de inovação: produto, de processo, de marketing e organizacional.

A **inovação de produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos, sendo assim, incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (DE OSLO 2005 p.57).

A inovação em produtos ou serviços permite que os empreendedores tracem estratégias que possibilitem obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (LANZER *et al.*, 2012).

Uma **inovação de processo** é a “implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado” (DE OSLO 2005, p.58). As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. Corroborando com o conceito, Lanzer *et al.* (2012) afirmam que a inovação do processo é um sistema de implantação de táticas para diminuição de custos, aumento da produtividade e níveis de clientes satisfeitos.

A aquisição de conhecimentos e de tecnologias externos para as atividades de inovação de produto e de processo pode assumir a forma de patentes, invenções não patenteadas, licenças, divulgação de conhecimentos, marcas registradas, design, e padrões (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003).

Uma **inovação de marketing** é a implementação de uma nova metodologia de marketing com alterações significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou no estabelecimento de preços (DE OSLO, 2005). E por fim, “uma **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (DE OSLO, 2005, p.61).

A inovação tecnológica também pode ser definida como a aplicação de novos conhecimentos tecnológicos, que resultam em novos produtos, processos ou serviços, ou melhoria significativa de alguns de seus atributos (REIS, 2008). O estudo de Utterback (1983) sobre inovação e a sobrevivência da organização mostrou que existe uma fase inicial de crescimento do número de empresas em determinado segmento industrial, passando por um máximo e assim começa a decrescer até estabilizar-se em um número pequeno de empresas.

A primeira fase é chamada de experimentação, onde há uma grande entrada de empresas disputando o mercado, até que uma, ou poucas delas, consegue sobressair-se por meio de uma inovação que proporciona o domínio do mercado. Então vem a fase de dominação, onde só se mantém aquelas que conseguiram inovar. Depois de um tempo vem inicia a fase de estabilização, onde as empresas se tornam estabilizadas no mercado.

Os autores Tuff e Nagji (2012) em seu artigo “*Gerenciando o portfólio de inovação*”, citam três tipos de inovação: *core, adjacent e transformational innovation*.

Os autores desenvolveram uma ferramenta chamada *Matriz de Ambição da inovação* que foi baseada em um diagrama clássico elaborado pelo matemático Igor Ansoff que ajuda as empresas alocarem fundos em iniciativas de crescimento e diferir o investimento quando uma empresa está lançando um novo produto, entrando em um novo mercado ou ambos.

Em relação a **Core Innovation** são esforços para alterações incrementais nos produtos existentes e incursões incrementais em novos mercados. Essas inovações recorrem a ativos que a empresa já possui e podem ser novas formas de embalagens - como a empresa Oreo que fez novas embalagens como os pacotes de 100 calorias para lanches-, pequenas reformulações -como a empresa Dow AgroSciences que lançou um de seus herbicidas com uma suspensão líquida em vez de pó seco- ou até mesmo maior comodidade no serviço (TUFF; NAGJI, 2012).

Conforme a Figura 1, em oposição a *Core Innovation*, existe a **Transformational Innovation** que são iniciativas transformacionais e que segundo Tuff e Nadji (2012, p. 3) “são projetadas para criar novas ofertas ou até mesmo novos negócios, para atender novos mercados e necessidades dos clientes”. Como exemplos desse tipo de inovação pode-se citar iTunes e a experiência na loja Starbucks. No tipo de inovação *Transformacional Innovation* geralmente a empresa precisa recorrer a ativos ainda desconhecidos, como por exemplo, “desenvolver recursos para obter uma compreensão mais profunda dos clientes, para comunicar sobre produtos que não possuem antecedentes diretos e desenvolver mercados que ainda não estão maduros” (TUFF; NADJI, 2012, p.3).

No meio da Figura 1 existe a **Adjacent Innovation** na qual pode compartilhar características do *Core Innovation* e a *Transformational Innovation*. A *Adjacent Innovation* envolve alavancar algo que a empresa faz bem em um novo espaço. Ela permite que a empresa desenhe nos recursos existentes, mas colocando-os em novos usos e exige “visão da necessidade dos clientes, tendências de demanda, estrutura de mercado, competitividade dinâmica, tendências tecnológicas e outras variáveis de mercado” (TUFF; NADJI, 2012, p.3). Sendo assim, a matriz de ambição da inovação traz uma estrutura para o levantamento de todas as iniciativas que estão em andamento (classificar as inovações e analisar quanto investimento vai para cada uma).

Os autores Tuff e Nadji (2012) afirmam que ainda poucas organizações pensam no melhor nível de inovação para investir e que muitas vezes não analisam qual a melhor forma de inovar dentro da empresa. Para uma empresa, por exemplo, de bens de consumo produtor é possível se aproximar e investir em iniciativas que tendam a ser do canto inferior esquerdo da matriz. Já uma empresa de alta tecnologia pode mover-se para o canto superior direito da matriz, assumindo riscos maiores em inovações mais audaciosas pela chance de recompensas maiores.

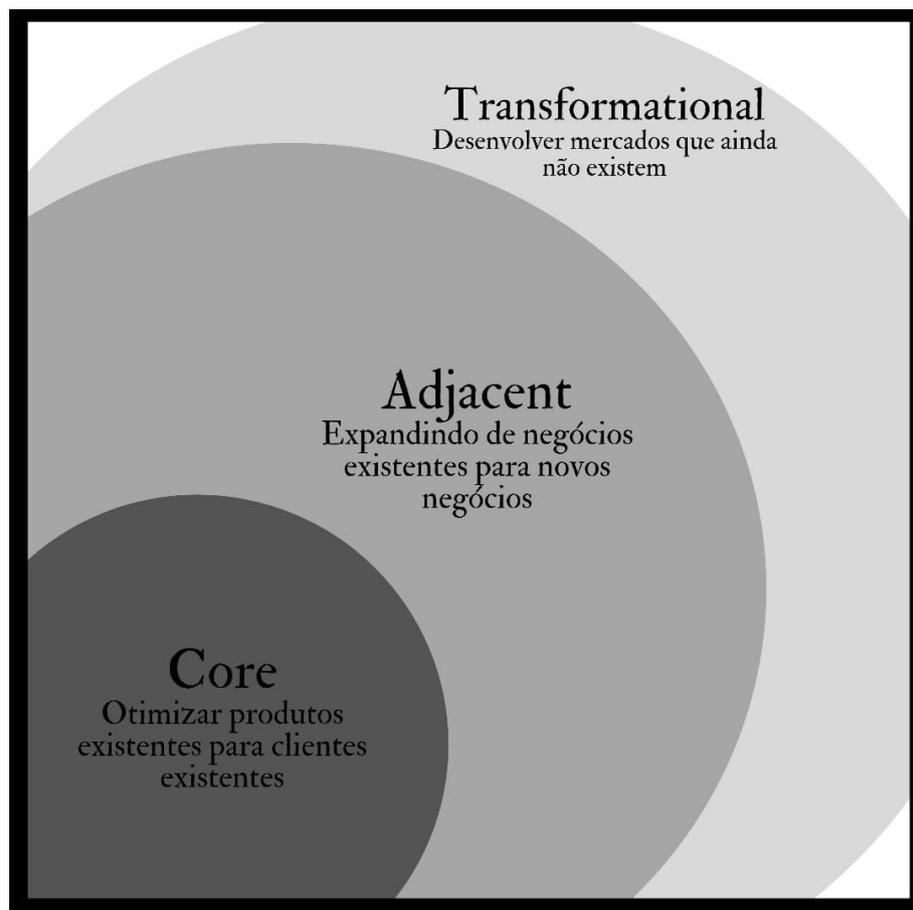
Muitos empresários ainda não aprenderam a gerenciar a inovação estrategicamente. Assim como no investimento financeiro, seu objetivo deve ser construir o portfólio que produz o maior retorno geral que está de acordo com seu apetite pelo risco (TUFF; NADJI, 2012).

Os gerentes devem chegar a um acordo sobre um nível de ambição adequado para a inovação e encontrar linguagem comum para desenvolvê-lo. Em seguida, faz sentido pesquisar o cenário atual de inovação da empresa. Com a diferença exposta, os gestores podem identificar maneiras de alcançar o desejado equilíbrio, geralmente reduzindo as iniciativas principais para aquelas focadas nos clientes de maior valor, incentivando mais

iniciativas no espaço adjacente e criando condições mais propícias para avanços no reino transformacional (TUFF; NADJI, 2012).

Sendo assim as empresas precisam buscar estratégias de acordo com as ambições da matriz, se for o caso otimizar produtos existentes para clientes já existentes, a estratégia de inovação aberta não fará muito sentido. Já para expandir negócios existentes para novos negócios e desenvolver mercados que ainda não existem, a inovação aberta pode ser uma ótima aliada.

Figura 1 – Inovação *Core*, Adjacente e Transformacional



Fonte: Adaptado de Tuff e Nadji (2012).

2.1.2 Modelos de inovação

Para os autores Iacono, Almeida e Nagano (2011), a dinâmica da inovação pode ser entendida basicamente por dois modelos de inovação: o linear e o interativo. O primeiro está alinhado às teorias clássicas e neoclássicas sobre crescimento e desenvolvimento econômico,

e por muitos anos considerou a tecnologia como sendo de caráter exógeno, de acesso livre, onde a empresa é compradora de tecnologia.

Para Sirilli (1998), o modelo linear baseia-se na pesquisa científica como base para inovações, abordando o processo em série através de um ponto de vista da tecnologia baseada em produtos e processos, e não levam em conta as atividades que vão além do P&D, quando analisa a inovação tecnológica como uma obra de produção ao invés de analisá-la como um processo constante. Como mostra na Figura 2 esse modelo leva a inovação de forma contínua, “empurrada” da área de P&D para o mercado.

Figura 2 - Modelo linear de inovação (*science push*)



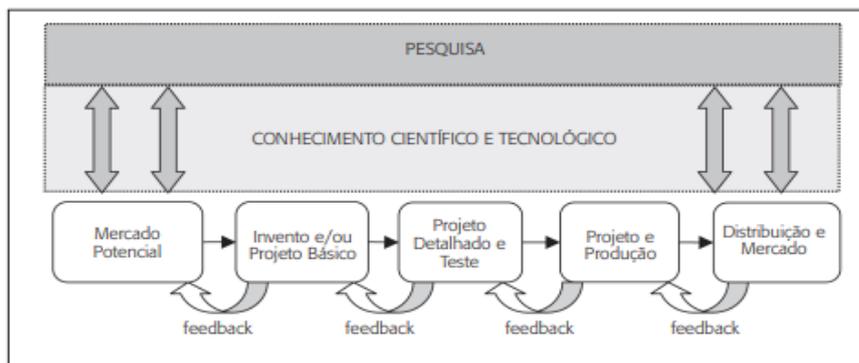
Fonte: Adaptado de Kline e Rosenberg (1986).

O segundo, modelo interativo está relacionado à teoria evolucionista e apresenta uma nova abordagem do processo de inovação, onde a tecnologia, ao contrário do modelo linear, é de caráter endógeno, enfatizando a interdependência sistêmica entre os agentes econômicos.

Na visão dos autores Conde e Araújo-Jorge (2003), a inovação na concepção linear, em especial na abordagem *science push*, é compreendida como uma sequência de estágios em que novos conhecimentos, advindos da pesquisa científica, levariam a processos de invenção que seriam seguidos por atividades de pesquisa aplicada e desenvolvimento tecnológico resultando, ao final da cadeia, em introdução de produtos e processos comercializáveis.

Uma pesquisa dos autores Kline e Rosenberg (1986) resultou em um modelo interativo do processo de inovação, combinando influência dentro das empresas e troca de informações e experiências entre as organizações e o sistema de ciência e tecnologia da área, superando assim o clássico modelo linear e que resultou em cinco percursos de atuação como mostra a Figura 3: Mercado potencial, invento e/ou Projeto Básico, Projeto Detalhado e Teste, Projeto e Produção e então a Distribuição e Mercado, e em todas as etapas ocorre o *feedback*.

Para Campos (2006), o *feedback* é o processo circular na concepção da inovação, ou seja, a informação sobre um produto ou processo é fornecida de volta por um usuário a seu fornecedor, com a finalidade de alterar o produto final.

Figura 3 - Modelo interativo de inovação (*demand pull*)

Fonte: Iacono, Almeida e Nagano (2011 p.11).

O desencadeamento de uma nova pesquisa só ocorre desde que o conhecimento não esteja disponível na empresa ou fora dela, assim, o conhecimento científico e tecnológico acumulado nas universidades e institutos de pesquisa pode vir a ser, em cada uma das etapas, demandado e se integrar, seja na produção, no projeto detalhado, ou no projeto básico e invenção.

Pode-se concluir que as atividades inovadoras de uma empresa dependem em parte da variedade e da estrutura de suas interações com as fontes de informação, conhecimentos, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros e cada interação conecta a empresa inovadora a outros atores no sistema de inovação como: laboratórios governamentais, universidades, departamentos de políticas, reguladores, concorrentes, fornecedores e consumidores (DE OSLO, 2005).

Como pode ser visto na literatura, existem diferentes tipos de inovações e também modelos, onde a empresa precisa identificar as práticas de inovação que sejam adequadas as suas ambições e estratégias. As empresas precisam ficar atentas às novas mudanças tecnológicas e ao mercado, porém tendo uma estrutura organizacional fechada e focada apenas no seu próprio P&D acaba sendo muitas vezes limitador. No próximo tópico é possível verificar como a inovação foi tratada ao longo das eras.

2.1.3 Eras da inovação

O autor Anthony (2012), em seu artigo “*The new corporate Garage*” publicado na revista Harvard Business Review relata as eras da inovação. A primeira era se tratou do

momento em que abrangeu grande parte da história da humanidade, onde os inventores solitários desenvolviam ideias e dificilmente estavam atrelados a alguma empresa.

Com a perfeição da linha de montagem, a crescente complexidade e custo da inovação a tiraram do alcance das pessoas, impulsionando mais esforços liderados pela empresa, assim, os heróis da segunda era da inovação trabalharam em laboratórios corporativos e as corporações passaram de exploradores de inovação para criadores de inovação.

Porém essas corporações começaram a ficar muito burocráticas e segundo Anthony (2012, p. 46), “os inovadores começaram a deixar as empresas, unir-se a "rebeldes" com ideias semelhantes e a formar novas empresas”, assim a terceira era surgiu na década de 1970, com o estabelecimento de organizações de financiamento como Kleiner Perkins, Caufield Byers e Sequoia Capital. Essas e outras instituições semelhantes ajudaram a apoiar a formação da Apple, Microsoft, Cisco Systems, Amazon, Facebook e Google. A vida tornou-se ainda mais difícil para os inovadores em grandes empresas, como as expectativas do mercado de capitais, porque o desempenho era demandado no curto prazo (ANTHONY, 2012).

A mudança que diferencia a Quarta Era das anteriores é a de que o tamanho, estrutura e alcance das grandes corporações que anteriormente criavam dificuldades, agora estão sendo utilizadas em conjunto com novos empreendedores para desenvolver as soluções e inovações de uma forma mais ágil, afinal uma variedade de ferramentas *online* de baixo ou nenhum custo, juntamente com mercados hiperconectados, permitem que muitas pessoas tenham acesso a informações antes não disponibilizadas e as ideias se espalham rapidamente (ANTHONY, 2012).

Para Furlani (2018), o resumo das “quatro eras” é que anteriormente as inovações eram desenvolvidas por inventores independentes ou em laboratórios corporativos o que consumia muito tempo e esforços, aliado aos obstáculos para difundir os resultados, assim, essa realidade transformou-se a partir das intervenções dos investidores de capital de risco e do desenvolvimento das TICs, culminando no contexto atual.

Quadro 1 - Eras da inovação

Primeira Era	Segunda Era	Terceira Era	Quarta Era
Inventores solitários	Laboratórios Corporativos	<i>Startups</i> apoiadas por capital de risco	Corporações e <i>startups</i>
Dos primórdios até 1915	De 1915 a meados da década de 1950	De meados da década de 1950 até 2000	Desde 2000
Inventores formados e limitados pelas empresas para desenvolver suas ideias	As linhas de produção elevaram os custos e direcionaram as inovações para dentro das empresas.	Inovações ocorrendo fora das grandes corporações e investidores de capital de risco investindo nos novos negócios.	Corporações e <i>Startups</i> utilizando a escala e o tamanho das grandes corporações para desencadear as inovações.

Fonte : Anthony (2012); Furlani (2018).

Como pode ser analisada na literatura, a Quarta Era da inovação chegou trazendo algumas mudanças em relação a como as empresas atuam em seus processos de inovação. O P&D onde ocorrem as principais pesquisas e inovações das empresas acaba sendo limitador e com o surgimento das *startups*, que devido a diversos fatores conseguem ser mais rápidas no desencadeamento de inovações, diante dessa realidade, muitas empresas têm adotado práticas de inovação aberta, que se tornou um dos tópicos mais citados na gestão da inovação (HUIZINGH, 2011), buscando conhecimento além da organização, assunto esse que será tratado no próximo tópico do referencial.

2.2 INOVAÇÃO ABERTA

Como abordado no tópico anterior, até o final do século XX, os grandes laboratórios de P&D eram reconhecidos como a principal fonte de novos produtos e serviços nas grandes empresas. As empresas garantiam às pesquisas o segredo industrial, e utilizavam-na como um ativo estratégico, e assim se dava a corrida tecnológica, grandes investimentos e proteção à propriedade intelectual (PITASSI, 2012).

Porém, em 2003, o conceito de *Open Innovation* (OI) ou inovação aberta (IA), cunhado por Henry Chesbrough é lançado na "*MIT Sloan Management Review*" e parte de uma série de pressupostos, conceitos e teorias sobre colaboração em P&D e inovação e as aplica sobre um conjunto de práticas recomendadas para que as firmas agilizem seu processo

de geração de inovação e possam extrair mais valor de seus resultados de P&D, mesmo que não adote no seu modelo de negócio.

Chesbrough (2003) acredita que buscando em fontes externas de inovação a geração de ideais e criação de valor para a vantagem competitiva será mais agregadora do que se feita apenas internamente. As empresas podem utilizar as práticas de inovação aberta, como aproveitar o conhecimento externo à organização para gerar melhoria nos processos internos, aumento nas receitas e criação e atualização de produtos.

Para Jesus (2015), a inovação aberta tem atraído interesses amplos das empresas, de maneira que a literatura sobre o tema tem se tornado vasta, representada pela publicação de centenas de artigos nos últimos anos. Cricelli (2015) explica que inicialmente os estudos sobre inovação aberta eram teóricos, em seguida, passaram a ser qualitativos e recentemente, passaram a ter um enfoque empírico, abordando temas principalmente na identificação e compreensão de características-chave do paradigma de inovação aberta.

Chesbrough (2002) elenca alguns fatores da inovação aberta: conhecimento externo tem a mesma importância que o conhecimento interno, os fluxos de saída de conhecimento e tecnologia, o abundante panorama do conhecimento subjacente, o surgimento de intermediários de inovação e novas métricas para avaliar a capacidade e o desempenho da inovação.

Galdo (2016) afirma que o mérito de Chesbrough está em sintetizar em um conceito, um conjunto de ideias e uma prática, pois ela não é recente, sendo que a inovação surgia a partir do compartilhamento do conhecimento em meados do século XX antes mesmo da ascensão dos laboratórios de P&D das grandes empresas. Por exemplo, empresas como Intel, Apple e Hewlett-Packard, iniciaram seus negócios em garagens onde havia intenso compartilhamento de conhecimento para levar a cabo inovações, práticas essas que resultaram até mesmo no surgimento do Vale do Silício.

Assim, a inovação aberta assume que o conhecimento útil é amplamente distribuído, e que mesmo as organizações que possuem laboratórios de P&D mais capazes devem identificar, conectar-se e alavancar fontes externas de conhecimento como um processo inovação. A inovação aberta deve ser utilizada como uma ferramenta para usufruir o conhecimento externo à organização, sendo que ela é eficaz no encorajamento do compartilhamento do conhecimento.

A inovação aberta não é uma tendência recente e reflete uma evolução mais longa da inovação em muitas empresas, sendo uma gestão sustentável ao invés de uma gestão “na moda” e que para muitas empresas acaba sendo um requisito e não apenas uma opção porque

a sua estrutura não permite executar todos os processos internamente (LICHTENTHALER, 2011). Empresas como a Procter e Gamble que utilizam a inovação aberta, relatam que aumentaram o sucesso de seus produtos e 50% da eficiência em atividades de pesquisa e desenvolvimento. A Philips e a Siemens também são exemplos de empresas que possuem um programa corporativo de inovação aberta (ENKEL *et al.*, 2009).

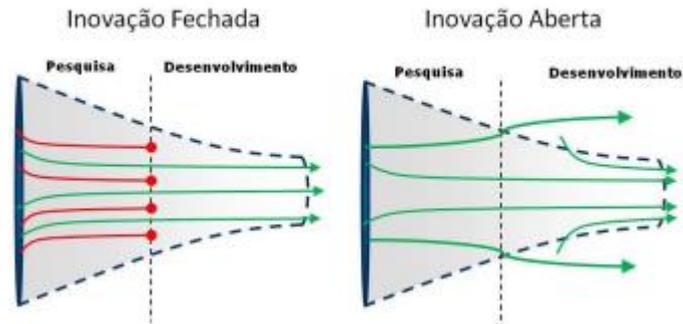
Já para os autores Vanhaverbeke *et al.* (2008), a inovação aberta pode ser vista como o resultado da crescente especialização do conhecimento, que possibilitou a emergência de firmas e de intermediários que desempenham atividades específicas no processo de inovação tecnológica.

Nesse contexto, alguns benefícios desse tipo de inovação são encontrados na literatura: (i) alavancagem de P&D desenvolvido com investimentos de terceiros; (ii) expansão da capacidade para gerar novas ideias e tecnologias; (iii) redirecionamento de recursos internos; (iv) maior senso de urgência no trato das ideias e tecnologias; (v) possibilidade de ampliação e/ou diversificação do negócio; (vi) mitigação dos riscos da inovação; (vii) melhoria na proteção da propriedade intelectual; e, (viii) promoção de uma agenda de sustentabilidade por meio de ações e projetos cooperados (CHESBROUGH, 2006).

Como mostra a Figura 4, diferentemente do modelo de inovação aberta, na inovação fechada os projetos de pesquisa são lançados da base científica da empresa, onde a própria empresa em seu centro de P&D deve descobrir, financiar, desenvolver e comercializar suas próprias tecnologias, e sendo assim, precisa contar com os melhores profissionais do mercado (CHESBROUGH, 2003). O projeto é progredido através de processos e apenas um subconjunto destes é escolhido para entrar no mercado, e assim, só há uma maneira de entrar no mercado.

Além disso, no modelo “Inovação Fechada” a empresa que primeiro introduz uma inovação no mercado terá maior vantagem e deve-se ter controle sobre a propriedade intelectual de modo a evitar que os concorrentes se aproveitem das ideias de outras empresas. Os Laboratórios Bell da AT&T são um exemplo deste modelo, com muitas realizações notáveis de pesquisa, mas uma cultura notoriamente focada no interior (CHESBROUGH, 2006).

Figura 4 - Inovação fechada x Inovação aberta



Fonte: ANPEI, 2018.

No quadro abaixo é possível verificar as principais diferenças dos modelos de inovação aberta e fechada, sintetizadas por Chesbrough (2003):

Quadro 2 - Princípios da inovação fechada e aberta

	Inovação fechada e aberta	
	Princípios da inovação fechada	Princípios da inovação aberta
Equipe de P&D	As pessoas talentosas e competentes trabalham em minha empresa	Nem todas as pessoas talentosas e competentes trabalham em minha empresa. É necessário buscar pessoas de dentro e de fora
Onde fazer P&D	Para ter lucro pode meio de P&D, precisamos fazer na pesquisa interna descobertas, desenvolvê-la e comercializá-las por nós mesmos, controlando todo o ciclo do processo.	P&D externo pode criar valor significativo enquanto o P&D interno é necessário para garantir a realização desse valor
Origem das tecnologias	Se minha empresa fizer as descobertas, teremos condições de ser os primeiros a introduzir as inovações no mercado	Não é necessário criar a pesquisa para se obter lucro dela

(continua)

(continuação)

Pioneirismo	Uma empresa precisa ser pioneira na inovação para ter sucesso	Construir um modelo de negócio apropriado pode ser melhor do que chegar primeiro ao mercado
Quantidade e Qualidade	A vitória vem de criar as maiores e melhores ideias no mercado	Ganharemos, se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas à organização
Propriedade intelectual	Rígido controle sobre a propriedade intelectual (PI), de modo que os competidores não lucrem com nossas ideias.	Podemos lucrar com outros usos de nossas PI's e devemos adquirir PI de outros, desde que contribuam para avançar nossos modelos de negócio.

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003); ANPEI (2018).

Chesbrough (2003) indica que embora tanto o modelo de inovação aberta quanto o de fechada consigam eliminar bem os projetos chamados falsos positivos (isto é, ideias ruins que pareciam inicialmente boas), a inovação aberta incorpora a capacidade de “salvar os falsos negativos” (projetos que inicialmente pareciam não ter futuro e que depois se mostram promissores) (FAURY; CARVALHO, 2013). De acordo com Van de Vrande, *et al.* (2009), existem diversas práticas de inovação aberta, e é por meio dessas práticas que o modelo de inovação aberta evita jogar fora ideias, tentando capitalizá-las.

Na inovação aberta, existem dois tipos de fluxos de conhecimento entre organizações: entrada de conhecimento ou ideias, “*Inbound Open Innovation*”, e saída de conhecimento da organização “*Outbound Open Innovation*” (LICHTENTHALER, 2011).

Inovação aberta de entrada (*inbound*) refere-se ao uso interno de conhecimento, e tem como objetivos o enriquecimento da base de conhecimento da empresa através da incorporação de conhecimentos externos, seja de fornecedores, clientes ou competidores, com o objetivo de aumentar a capacidade de inovação da organização (LICHTENTHALER, 2011). Existem vários modos organizacionais para a inovação aberta de entrada, como por exemplo: em licenças, investimentos em participações minoritárias, aquisições, *joint ventures*, contratos de P&D e financiamento de pesquisa, compra de serviços técnicos e científicos e alianças não patrimoniais (BIANCHI *et al.*, 2011).

Já os autores Van de Vrande *et al.* (2009) acreditam que as possibilidades de inovação aberta de entrada são o envolvimento de clientes, redes externas, participação externa, P&D terceirizado e licenciamento de propriedade intelectual interno. Esses diferentes

fluxos de renda criam mais receita geral com a inovação (ENKEL *et al.*, 2009). Nos estudos de Enkel e Gasmann (2008), 43% das empresas da amostra tem uma política de licenciamento em vigor, enquanto apenas 36% usam uma política de licenciamento externo para comercializar suas tecnologias, geralmente empresas multinacionais.

Para Chesbrough e Bogers (2008), a operacionalização das abordagens “*Inbound Open Innovation*” podem ser de diferentes métodos:

- **Oficinas de inovação:** essas oficinas permitem interações face a face entre seus participantes encontrar soluções criativas para problemas relacionados à inovação.
- **Comunidades de inovação *online*:** essas comunidades permitem que seus membros discutam coletivamente ideias e desenvolver soluções. À medida que são realizadas por meio de uma infraestrutura baseada na Web, eles promovem transferência de conhecimento sem barreiras espaciais ou temporais.
- **Concursos de ideias:** em um concurso de inovação, o organizador transmite um determinado desafio relacionado à inovação para o qual os participantes podem contribuir com suas propostas. Tipicamente, esses concursos incluem certas recompensas para incentivar a motivação e são realizados via internet para garantir um amplo alcance.

Enquanto a **inovação aberta de saída (*outbound*)** se refere à exploração do conhecimento interno e tem como objetivos buscar canais externos para comercializar descobertas, muitas vezes, por meio de empresas com modelos de negócios mais adequados para uma determinada tecnologia ou produto e incrementar uma tecnologia por meio da transferência de ideias para o ambiente externo, diversificando mercados (GALDO, 2016; HUIZINGH, 2011).

Bianchi *et al.* (2011) citam como modos organizacionais para a inovação aberta de saída a concessão de licenças, a partir de novos empreendimentos, a venda de projetos de inovação, a *joint venture* para comercialização de tecnologia, o fornecimento de serviços técnicos e científicos, os investimentos de risco corporativo e as alianças não patrimoniais. Já os autores Van de Vrande *et al.* (2009) apresentam como exemplo de inovação aberta *outbound*: correr riscos, licenciamento de IP externo e envolvimento de funcionários.

O estudo realizado por Enkel e Gasmann (2008), com 144 empresas revelou que as fontes principais de conhecimento são clientes (78%), fornecedores (61%) e concorrentes (49%), bem como públicos e instituições de pesquisa comercial (21%). Consultorias são

usadas em menor grau, e surpreendentemente, grandes quantidades de outras fontes foram utilizadas, nomeadamente não clientes, não fornecedores e parceiros de outras indústrias.

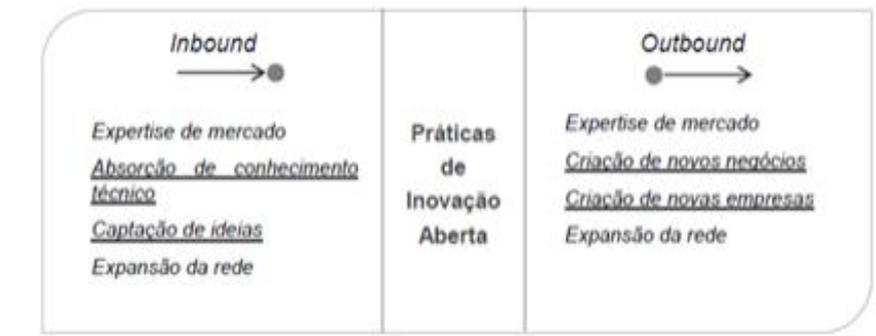
Huizingh (2011) afirma que os estudos empíricos têm consistentemente concluído que as empresas utilizam mais as ações da dimensão *Inbound* do que as ações de *Outbound* (CHESBROUGH, 2006; BIANCHI *et al.*, 2011; WEST; BOGERS, 2014; CANDIDO, 2018), muitas vezes pelo fato de as empresas ainda apresentar receios em disponibilizar conhecimento para fora da organização. Para Cândido (2018 p. 157), entre os argumentos que explicam tal situação, “a maneira como as empresas utilizam os benefícios do modelo parece ser mais comum na demanda das necessidades identificadas ao longo dos seus processos de inovação do que propriamente na fase de identificação de ideias e oportunidades”.

Na literatura foi possível identificar alguns autores que trazem o conceito de inovação aberta como um **processo acoplado**, no qual seria acoplar os processos *outside in* e *inside out* através de alianças com parceiros complementares (GASSMAN; ENKEL, 2004; CONBOY; MORGAN, 2011). Esta abordagem de inovação aberta combina o *outside in* ou *outbound* (ganho de conhecimento externo) com o processo *inside out* ou *inbound* (cujo objetivo é levar ideias para o mercado). Para realizar as duas, essas empresas colaboram e cooperam com outras partes interessadas, como empresas parceiras (por exemplo, alianças estratégicas, *joint ventures*), fornecedores e clientes, bem como universidades e institutos de pesquisa (CARVALHO; SUGANO, 2017).

O estudo de Enkel e Gasmann (2008) revela que as empresas participantes utilizam possíveis parceiros externos de diferentes maneiras. Destes dados, 83% são mercados não concorrentes e líderes em tecnologia, 79% são parceiros de universidades de classe mundial e 61% são parceiros locais (ENKEL; GASMANN, 2008).

O autor Cândido (2018) apresenta em seu estudo as principais motivações para a utilização das dimensões *Inbound* e *Outbound* nas empresas. Como pode ser visto na Figura 5, nas práticas de *Inbound* as principais motivações são a expertise de mercado, absorção de conhecimento técnico, captação de ideias e expansão da rede. Já nas práticas de *Outbound* são a expertise de mercado, criação de novos negócios, criação de novas empresas e a expansão da rede.

Figura 5 - Práticas de inovação aberta



Fonte: Cândido, 2018.

A inovação aberta exige que os gerentes façam novas decisões no desenvolvimento e exploração de atividades de inovação. Quando, como, com quem, com que finalidade e de que maneira eles deveriam cooperar com terceiros? Os jogadores externos variam de fornecedores, clientes e concorrentes, a instituições de pesquisa e organizações em setores muito diferentes que possuem soluções que podem melhorar as inovações da empresa ou que podem explorar soluções que a empresa desenvolveu (HUIZINGH, 2011).

As empresas que investem em atividades de inovação aberta encontram algumas barreiras e riscos para desenvolver suas iniciativas. Em estudo com 107 empresas, Enkel (2009) identificou alguns desafios citados como, dificuldades em encontrar o parceiro correto para desenvolver uma iniciativa, aperfeiçoar o equilíbrio entre atividades abertas e os negócios internos, e possuir tempo e recursos suficientes. Por ser um movimento que envolve a troca de informações e o relacionamento entre diferentes empresas, ocorrem incertezas sobre os riscos de aplicar uma atividade desta natureza. No mesmo estudo de Enkel (2009), as empresas explicitaram receios quanto à perda de conhecimento, altos custos de coordenação e a falta de controle durante a iniciativa.

Essas colaborações podem durar um período significativo (por exemplo, ao desenvolver conjuntamente uma nova tecnologia), provavelmente serão repetidas, envolvem grupos diferentes organizações, podem ter iniciadores diferentes (por exemplo, o fornecedor convida o cliente a explorar aplicativos de uma nova tecnologia ou o cliente convida o fornecedor a participar de um projeto para reduzir o desperdício), exigir diferentes funções da organização (por exemplo, líder do projeto versus participante do projeto) e inclui diferentes departamentos (indo além de P&D e marketing, incluindo produção, logística e até mesmo finanças) (HUIZINGH, 2011).

Existem alguns modelos de inovação aberta encontrados na literatura e que podem ser aplicados nas empresas que utilizam esse modelo.

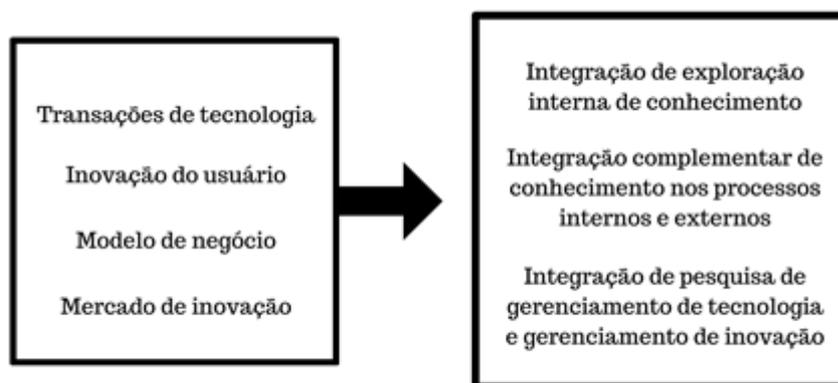
2.2.1 Modelos de inovação aberta

Lichtenthaler (2011) defende uma sistematização provisória, que não é mutuamente exclusiva nem coletivamente exaustiva e que leva para quatro linhas de inovação aberta: transações de tecnologia, inovação de usuários, modelos de negócios e mercados de inovação.

Como mostra a Figura 6, a primeira linha da pesquisa trata de transações de tecnologia, na integração de conhecimento externo. Outro ponto importante que se caracteriza como o segundo fluxo de pesquisa, é a inovação do usuário e examina principalmente como as empresas podem colaborar com usuários na exploração externa de novos conhecimentos e ideias.

Já a terceira linha de pesquisa aborda o papel de modelos de negócios no contexto da inovação aberta, e se concentra principalmente na exploração do conhecimento em processos de inovação aberta. O quarto fluxo de pesquisa aborda a inovação de mercados, esta linha se refere em maneiras de facilitar a inovação aberta, especialmente no que diz respeito à facilidade de transferência de tecnologia. Esse fluxo de trabalho é relativamente equilibrado, abordando processos de entrada e saída.

Figura 6 - Fluxos de pesquisa da inovação aberta



Fonte: Adaptado de Lichtenthaler (2011).

Já os autores Lazzarotti *et al.* (2011) distinguem quatro diferentes modelos de inovação aberta em relação a duas variáveis, representando o grau de abertura: número e tipo de parceiros com quem a empresa colabora (variedade de parceiros) e o número e tipo de

fases do processo de inovação atualmente aberto à colaboração externa (variedade de fase de inovação). Os modelos de inovação aberta são:

- Inovadores abertos: empresas que são realmente capazes de gerenciar um amplo conjunto de relações tecnológicas que afetam todo o funil de inovação e envolvem um amplo conjunto de parceiros diferentes, esse incluem vários parceiros como empresas de outros setores, clientes, universidades, técnicos e empresas de serviços científicos, instituições governamentais e que estão envolvidas em diferentes estágios como geração de ideia, desenvolvimento de produtos e comercialização.

- Inovadores fechados: empresas que acessam fontes externas de conhecimento apenas para uma fase única e específica do funil de inovação e tipicamente em colaborações diádicas. Os parceiros predominantes são fornecedores e clientes, principalmente na fase de geração de ideias.

- Colaboradores integrados: essas empresas são as mais parecidas com as fechadas: as colaborações são com poucos tipos de parceiros (normalmente fornecedores e clientes) e são empresas que abrem todo o seu funil de inovação, mas apenas para contribuições provenientes de alguns tipos de parceiros e;

- Colaboradores especializados: formam um grupo semelhante aos inovadores abertos em relação à variedade de parceiros (fornecedores, universidades, instituições governamentais), mas concentram suas colaborações em uma única etapa do funil de inovação.

Assim, os colaboradores integrados e especializados têm um menor grau de abertura (o integrado mais baixo do que o especializado) e provavelmente uma menor complexidade em termos de colaboração (LAZZAROTTI *et. al.*, 2011).

Os autores Faccin e Brand (2015) desenvolveram um modelo de inovação aberta e redes a fim de sumarizar os principais achados e tendências deste paradigma. O mapa conceitual desenvolvido utiliza-se a metáfora da inovação de Chesbrough (2003). Para os autores Faccin e Brand (2015, p. 21), “adotar um modelo de inovação aberta exige a abertura não só na entrada, mas também na saída de ideias da empresa”, assim é preciso ter atores dispostos a compartilhar projetos e conhecimentos.

Nesse modelo, essas interações podem ser feitas com atores participantes de universidades, empresas, institutos de pesquisa privado ou público. Assim esses atores já possuem vínculos com outros atores de outras redes e que pode ser compartilhado. Os autores também destacam que a utilização de tecnologias da informação e de gestão do conhecimento podem ser ferramentas fundamentais para a eficácia da interação (FACCIN; BRAND, 2015).

É importante nesse modelo que a empresa que adota a inovação aberta também compartilhe conhecimento e gere ideias com diversas áreas e não somente a sua, valorizando não apenas a inovação tecnológica, mas também a inovação em processos, de marketing e a organizacional (FACCIN; BRAND, 2015).

Em um estudo de inovação aberta como instrumento de participação, os autores Wehnert *et al.* (2018), se basearam no processo de desenvolvimento linear que compreende cinco fases, que foram desenvolvidas pelos autores Reichwald e Piller (2009), como modelo para o processo de inovação: geração de ideias, desenvolvimento de conceitos, protótipo de desenvolvimento, teste de produto/mercado e lançamento no mercado. Desta forma, cada fase pode servir como ponto de partida para a inclusão de atores externos nas atividades de desenvolvimento (WEHNERT *et al.*, 2018).

Da mesma forma, o desenvolvimento de redes de conhecimento é uma realidade que ganha força com a tecnologia da informação, o que favorece o relacionamento entre pessoas e organizações, aumentando a possibilidade de colaboração no desenvolvimento de produtos e serviços, favorecendo o processo de inovação aberta (MANGINI *et al.*, 2018).

Juntamente com a tecnologia da informação que apoia a inovação aberta, as empresas têm utilizado de forma recorrente as redes sociais para apoiar a inovação aberta. As redes sociais colocam-se como uma forma eficaz de captar conhecimentos externos e desenvolver soluções em processos de cocriação e a associação da inovação aberta com as redes sociais aproxima as organizações de seus *stakeholders* e provém maior agilidade no processo de inovação (SÉRGIO *et al.*, 2018).

O estudo de Sérgio *et al.* (2018) afirma que o uso de redes sociais como ferramenta para a prática da inovação aberta mostra-se como uma alternativa econômica perante os ganhos que a organização pode obter. Para o autor as redes sociais são um campo riquíssimo de captação e informações sobre clientes que não pode ser ignorado, bem como um ambiente propício para a cocriação de produtos. Porém, o processo de uso de redes sociais para a inovação aberta tem seus desafios como: “motivar a equipe de colaboradores para a inovação, organizar as comunidades de cocriação para as soluções desejadas, organizar o que é interessante para a organização diante a imensidão de informações postadas todos os dias nas redes sociais” (SÉRGIO *et al.*, 2018 p. 68).

Uma prática relativamente nova e que vem sendo bastante citada na literatura de inovação aberta é a interação de empresas consolidadas com *startups* ou *spin-offs* que levem à frente as inovações consideradas distantes das trajetórias tecnológicas atuais, mas que possam gerar opções reais de acesso a novos mercados no futuro (CHESBROUGH 2006; PITASSI,

2012). Desta forma, dentre as diversas formas de estratégias de inovação aberta, pode-se citar a interação de empresas já consolidadas com *startups* (CHESBROUGH, 2006; VAN DE VRANDE *et al.*, 2009; PITASSI, 2012), tópico este que será discutido na próxima seção.

2.3 INTERAÇÃO DE GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS*

Durante os últimos anos, a busca pela inovação na indústria de tecnologia, em particular, produziu uma variedade de maneiras de se envolver com *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Os modelos mais novos, parecem melhor conectar realidades diversas, como os modelos de aproximação de empresas e *startups*. Para Ries (2014), *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.

Dentro do contexto aberto de inovação, as *startups* podem ser parceiros importantes para as empresas, principalmente quando se busca inovações, novas tecnologias e modelos criativos para apoiar eles (HYYTINEN *et al.*, 2015; JACKSON; RICHTER, 2017), pelo fato de possuírem uma flexibilidade na estrutura e se adaptarem mais rapidamente ao mercado. Os autores Hyytinen *et al.* (2015) argumentam que a inovação pode aumentar a probabilidade de sobrevivência da *startup* se aumentar o poder de mercado, reduzir custos de produção ou permitir a criação de recursos dinâmicos e a capacidade de absorção.

E ao mesmo tempo, empreendimentos jovens também estão interessados em buscar cooperações com grandes empresas. Nessas colaborações é possível alcançar a experiência das grandes empresas, assim como a tecnologia na produção e o marketing que direciona a inovação para o mercado de forma oportuna e eficaz (HOGENHUIS *et al.*, 2016). E também porque empresas iniciantes não possuem uma capacidade de fluxo de caixa considerável e a base de ativos é limitada.

Para Mocker *et al.* (2015), trabalhar com *startups* permite que as empresas desenvolvam e testem novas tecnologias e soluções de serviços com menos custos e riscos para suas operações principais. As *startups* também são uma fonte de novos talentos e ideias que podem ajudar a rejuvenescer a cultura da empresa.

Para os autores Usman e Vanhaverbeke (2017), a escassez de recursos obriga as empresas iniciantes a procurar parceiros externos em vários estágios de desenvolvimento e comercialização de suas ideias ou tecnologias, portanto, a inovação aberta é ainda mais importante para *startups* do que para grandes empresas.

Trabalhar com *startups* que têm capacidade e agilidade para competir nos setores que estão surgindo, podem oferecer novas oportunidades para as empresas, sendo expostas as últimas tendências tecnológicas, terá o potencial de acelerar a busca de novas oportunidades de mercado (KOLHER, 2016).

No Brasil, os modelos existentes em gestão da inovação aberta para aproximação e interação com o segmento de *startups* são variados, podendo ser desde chamadas para projetos em temas específicos, mentorias de empresários reconhecidos e até o fornecimento de instalações físicas para que as empresas desenvolvam suas atividades (VARRICHIO, 2016).

Segundo a autora Varrichio (2016), é necessário entender esta nova e crescente tendência de incorporação de *startups* que têm sido adotados por grandes empresas, com suas peculiaridades e potenciais resultados, aos modelos de inovação aberta. Existe na literatura uma ampla discussão sobre inovação aberta e também as motivações da aquisição de *startups* por grandes empresas como maneira de se tornarem mais empreendedoras e inovadoras, adotando mecanismos como capital de risco corporativo, incubadoras corporativas, alianças estratégicas e *joint ventures* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

2.3.1 Formas de interação entre grandes empresas *startups*

Weiblen e Chesbrough (2015) separam essas interações em dois tipos, “*Outside-in*” e “*Outside-out*”, e que podem ser classificados nas seguintes modalidades. Na interação *Outside-in*: (i) *Joint ventures* é relacionado à empresa participar do sucesso da inovação externa para obter insights estratégicos sobre o mercado; já no (ii) Programa de *Startup* incorpora inovação externa para estimular e gerar inovação; Na interação *Outside-out*: (iii) Incubação corporativa: fornecer um caminho viável para o mercado de inovações corporativas não essenciais promissoras e; (iiii) Programa de inicialização (plataforma): estimular a inovação externa complementar para impulsionar a inovação corporativa existente.

Já os autores Bonzom e Netessine (2016) afirmam que essa interação pode ocorrer por meio de eventos, programas de *startups*, serviços de suporte, espaço de *coworking*, aceleradoras e incubadoras, *spin-offs* e aquisições e fusões.

Interagir por meio de eventos oferece uma grande oportunidade para engajar com *startups* por um pequeno período de tempo e um custo baixo, em poucas palavras, é uma boa

maneira de iniciar um engajamento com uma *startup*. Há pelo menos quatro diferentes canais para iniciar essa interação: Conferência, *hackaton*, competição de *startup* e patrocínio.

2.3.1.1 *Hackathons* e eventos

Algumas empresas optam por atrair *startups* através de eventos, que muitas vezes assumem a forma de competições. Estes tendem a ser bons pontos de partida para impulsionar mudança de cultura, expondo os funcionários à mentalidade empreendedora das *startups*, fornecendo novas perspectivas de tendências e tecnologias emergentes de negócios, além de promover associação da marca corporativa à inovação (MOCKER *et al.*, 2005).

Hackathons é uma forma de competição mais focada e que está crescendo. Nesses eventos, codificadores e pessoas criativas (indivíduos ou equipes) passam por um período de desenvolvimento intensivo e focado em torno de uma meta, como resolver um problema técnico específico ou a produção de um pedaço de código específico (MOCKER *et al.*, 2005). Empresas como Nokia e Unilever, patrocinaram esses eventos como parte de sua busca por novas ideias.

Esses eventos são encontros improvisados para então eventos organizados profissionalmente e que tem patrocínio de grandes empresas. O evento tem curto período, e tem se espalhado, principalmente em meio universitário, que vivenciam essa competição a fim de desenvolver seus conhecimentos. A principal oportunidade criada por esses eventos é que é possível ter “face a face” com as entidades que participarem, pontos crítico para o estabelecimento de relacionamento fortes e colaborações, e para se aproximar de possíveis parceiros, sejam estes *startups*, empreendedores, corporações ou da academia (FURLANI, 2018).

Bonzom e Netessine (2016) destacam que a realização desses tipos de eventos oferece um baixo risco para as empresas, porém o grau de envolvimento com as *startups* também é menor. Contudo, os eventos costumam ser uma excelente oportunidade de conhecer a *startup* e iniciar uma interação.

2.3.1.2 Serviços de suporte

Já os serviços de suporte são geralmente recursos internos e competências oferecidas às *startups*, assim como os programas de *startups* que ajudam elas a crescerem em seus negócios, por meio da interação e troca de práticas (BONZON; NETESSINE, 2016). Essas

práticas podem ocorrer em um espaço de *coworking*, onde as empresas cedem lugares para *startups* trabalharem e assim facilitam esse relacionamento. As aceleradoras e incubadoras oferecem apoio a *startups*, como espaço e orientação, por um breve período de tempo (de três a seis meses), onde podem cobrar uma certa quantia monetária.

As empresas também operam várias formas de programas de apoio às empresas, em particular incubadoras e aceleradoras, que ajudam o crescimento de *startups* em estágio inicial e as tornam pronto para investimento, entrada no mercado e escala. Esses programas podem ser ferramentas poderosas promover a mudança de cultura e o aprendizado interno, envolvendo os funcionários como mentores ou conselheiros.

2.3.1.3 Aceleradoras e incubadoras corporativas

As aceleradoras fornecem um ambiente de “estufa” onde as *startups* aprendem, testam e repetem seus modelos de negócio rapidamente com mentores e colegas. Enquanto os programas iniciais tinham foco nas tecnologias digitais, as aceleradoras agora suportam *startups* de diferentes setores (MOCKER *et al.*, 2015).

Programas de aceleração operando em nome de empresas podem ser usados para gerar novos produtos corporativos em áreas específicas ou resolver um determinado problema. Ao explorar ideias fora da caixa e com a mente aberta, as *startups* podem fornecer um reconhecimento precoce de ameaças e concorrência, introduzir um espírito empreendedor na firma estabelecida e fornecer recursos humanos (JACKSON; RICHTER, 2017).

Já as incubadoras buscam trazer para o mercado novas tecnologias e inovações não relacionadas com os negócios próprios das empresas patrocinadoras. O retorno financeiro é mais uma vez um dos principais fatores de motivação e o que as difere dos demais formatos de incubadoras é a oferta da estrutura das empresas investidoras para o desenvolvimento dessas novas *startups* (FURLANI, 2018).

Para uma empresa que graduada em incubadora o principal desafio é manter a estrutura de desenvolvimento tecnológico proporcional à sua perenidade no mercado (DESIDÉRIO; POPADIUK, 2015). O estudo de Desidério e Popadiuk (2015) apontou que as interações dos pequenos empreendedores de base tecnológica em redes de inovação aberta não ficam apenas no processo de interações, mas também estratégico ao seu negócio.

A diferença entre incubadoras e aceleradoras é o processo em que a *startup* está submetida. Para Furlani (2018) já no processo seletivo é percebida a primeira diferença clara,

em incubadoras o processo é geralmente contínuo e sem grande competição, ao mesmo tempo que, para adentrar em um processo de aceleração, uma *startup* enfrenta um processo seletivo cíclico e muito competitivo. Já as aceleradoras possuem um modelo mais rápido, baseado no investimento em *startups*, competitiva e uma mentoria mais intensa e geralmente são realizadas nas fases iniciais da *startup*.

2.3.1.4 Investimentos e aquisições

As grandes corporações podem realizar investimentos em *startups*, onde o principal objetivo é possuir uma participação financeira no crescimento por razões estratégicas da empresa. Um investimento financeiro é frequentemente feito com o objetivo de um retorno financeiro, enquanto um investimento estratégico é feito na maior parte do tempo para um fornecedor, cliente ou concorrente com o objetivo principal de integração no futuro ou até mesmo pode ser feito na perspectiva da diversificação (BONZOM; NETESSINE, 2016).

Os investimentos diretos, geralmente chamados de empreendimentos corporativos, podem ser uma maneira útil de acessar novos mercados, apoiando *startups* que tenham menos requisitos de capital e maior velocidade na pesquisa e desenvolvimento interno (MOCKER *et al.*, 2015). Os investimentos podem ser feitos através de várias formas, como por exemplo, aquisições ou fusões.

As aquisições de *startups* podem ser de alto grau de envolvimento e pode incorrer em custos altos, porém, Weiblen e Chesbrough (2015) afirmam que é uma maneira rápida e impactante de resolver problemas específicos e entrar em novos mercados. A aquisição de *startup* é uma prática de adquirir uma empresa especificamente para acessar seu talento de recursos humanos, sua tecnologia ou outros ativos (MOCKER *et al.*, 2015).

2.3.1.5 Iniciativas de inovação aberta com *startups*

Segundo Varrichio (2016), as empresas passaram a implementar programas de interação com *startups* com o objetivo de diversificar suas estratégias de inovação e manter-se atualizada frente às tendências tecnológicas de mercado. Para as *startups*, o envolvimento com uma grande empresa torna-se mais simplificado se existir um programa formal de interação porque com a participação nesses programas, a empresa estabelece uma interface

para trabalhar com as *startups*, as quais obtêm acesso a mentorias, equipamentos, acesso ao mercado, além de outros recursos corporativos (FURLANI, 2018).

O que caracteriza estes programas é o fato de que o objetivo é cocriar com *startups* que resultem na utilização dos recursos da corporação de forma mais eficiente (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Assim, os programas são adaptados para permitir que a grande empresa interaja com um número maior de *startups*, à custa de um escopo limitado e uma abordagem mais padronizada e trazendo o resultado, um processo de interação mais leve que permite que as corporações se movam mais rapidamente trabalhando com as *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

2.3.1.6 *Corporate Venture Capital*

Corporate Venture Capital (CVC) é o investimento de uma empresa em *startups*. Em 1991 a Intel lançou um dos primeiros CVC e a chamou de Intel Capital. Os principais investimentos do CVC podem ser divididos em duas categorias: investimento estratégico ou investimento financeiro. Por exemplo, investimentos estratégicos em *startups* podem oferecer inovação nas atividades que já existem na empresa e o investimento financeiro tem objetivo de retorno financeiro (BONZON; NETESSINE, 2016).

Weiblen e Chesbrough (2015) afirmam que o CVC permite que as empresas participem do sucesso da inovação externa e ajuda a obter *insights* sobre mercados não essenciais e acesso a recursos. Construir uma capacidade de aceleração corporativa é um meio de alcance de relacionamentos significativos e que gerem valor junto com as *startups* (MAHMOUD-JOUINI *et al.*, 2018).

O autor Furlani (2018) classifica as iniciativas frente à forma de relacionamento prevalecente. Ele afirma que se deve considerar que mais de um formato de relacionamento pode ocorrer durante a execução de uma mesma iniciativa, ao longo das fases das *startups*, classificando as fases do relacionamento entre grandes empresas e *startups* em quatro momentos: exploração, aproximação, colaboração e investimento.

Na primeira etapa de exploração o autor sugere que ocorra *hackathons* e eventos de *networking*; na segunda etapa de aproximação que ocorra espaço de *open innovation* e participação em aceleradoras; na terceira etapa de colaboração pode ocorrer a participação em incubadoras e aceleradoras corporativas; e por fim na fase de investimento, que ocorra fusões, aquisições e o *Corporate Venture Capital*.

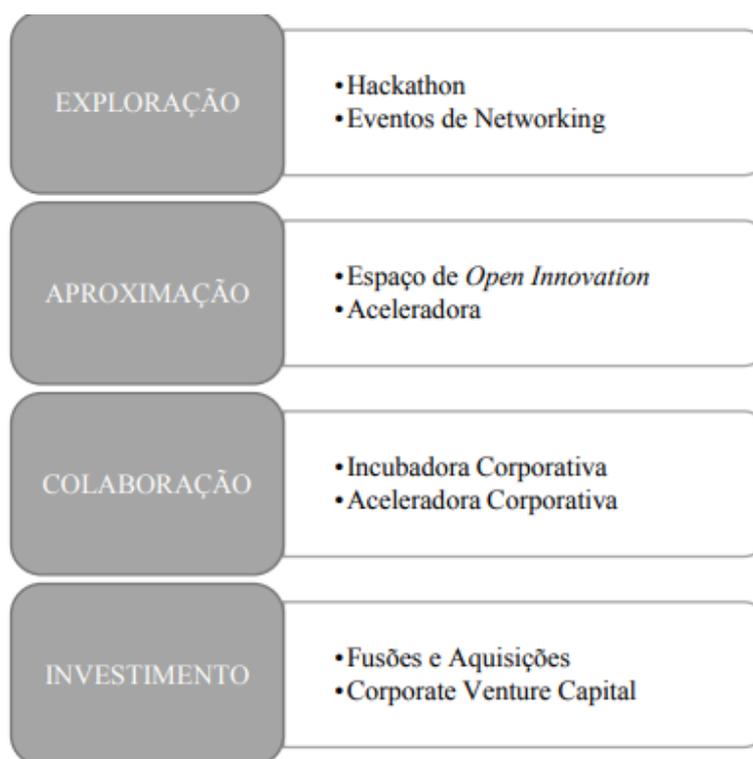
Para a autora Varrichio (2016), a interação entre grandes empresas e *startups* pode ser interpretada como um mecanismo “saudável”, na medida em que garante que as primeiras continuem existindo e promovendo seus negócios, ao invés de envolver-se em movimentos de fusões e aquisições que podem acabar por encerrar as atividades inovadoras que vinham sendo desenvolvidas nas empresas nascentes.

Desta forma, pode-se afirmar que a aproximação de grandes empresas com *startups* é uma estratégia da inovação aberta que tem sido buscada e que promove benefícios para ambas as partes. Os autores Hogenhuis *et al.* (2016) afirmam que essa interação não se encaixa em um modelo genérico, assim, é importante nesta colaboração mútua, que os objetivos estejam alinhados inicialmente para que se alcance o sucesso. De acordo com esse raciocínio, argumenta-se que grandes empresas que consideram parcerias deveriam avaliar cuidadosamente as capacidades necessárias para projetos de inovação e a adequação desses projetos para colaborações assimétricas com empreendimentos jovens, (HOGENHUIS *et al.*, 2016).

Os autores Mocker *et al.* (2005) em sua pesquisa também afirmam que muitas grandes empresas pensam pouco em questões de alinhamento estratégico, objetivos finais e métricas de sucesso para essas interações. Enquanto um número crescente de empresas quer começar a trabalhar com *startups*, muitas não sabem por onde começar, dada a variedade crescente de programas. A falta de aceitação interna é outro problema que gerentes de programas corporativos existentes, relataram na pesquisa, como sua principal barreira trabalhar efetivamente com empresas jovens. Um elemento essencial, mas muitas vezes esquecido, é a necessidade de benefício mútuo e consideração da perspectiva de inicialização, e se caso não houver o início da interação pode estar condenado (MOCKER *et al.*, 2005), tema tratado no próximo tópico.

O autor classifica as iniciativas de acordo com o formato de relacionamento e deixa claro que se deve considerar que mais de um formato de relacionamento pode ocorrer durante a execução de uma mesma iniciativa. Assim o autor Furlani (2018) desenvolveu um quadro para melhor auxiliar as *corporates* em relação ao objetivo e qual a melhor forma de fazer a colaboração, que pode ser visto na Figura 7.

Figura 7- Iniciativas por tipo de relacionamento



Fonte: Furlani (2018).

Assim as grandes empresas podem analisar qual o melhor tipo de colaboração com a *startup* visto que essa interação será assimétrica, tema tratado no tópico a seguir.

2.3.2 Alinhamento em interações assimétricas

A literatura existente é escassa em relação à seleção de parceiros e delineamento desses critérios de seleção (DE GROOTE; BACKMANN 2019). Porém há um consentimento entre os pesquisadores deste tema de que esse processo deve conter uma avaliação e alinhamento de expectativa antes de iniciar as colaborações na inovação aberta, os autores Chesbrough e Schwarz (2007) argumentam que grandes empresas que consideram parcerias deveriam avaliar cuidadosamente as capacidades necessárias para projetos de inovação e a adequação desses projetos para colaborações assimétricas com empreendimentos jovens.

No quadro a seguir são apresentados alguns conceitos de autores sobre a parceria assimétrica, tratados neste estudo:, que diferencia as características das empresas.

Quadro 3 – Parcerias assimétricas

Parcerias assimétricas	
Autor	Definição
Minshall <i>et al.</i> (2010)	Relações assimétricas são parcerias com atores desiguais
Das He (2006)	Assimetria resulta das diferenças fundamentais e características quase opostas de <i>startups</i> e grandes empresas. Essas diferenças são ligadas à estrutura, comunicação, poder e recursos.
Weiblen e Chesbrough (2015)	Parcerias que podem oferecer além de apenas produtos, mas sim ideias promissoras, tecnológicas conhecimento, agilidade organizacional e disposição para assumir riscos
Allmendinger <i>et al.</i> (2019)	As parcerias assimétricas devem ser iniciadas apenas se for estratégico a grande empresa. O conjunto de critérios de seleção de parceiros individuais pode permitir aos empresários reconhecer e avaliar parceiros adequados antes de iniciar a colaboração e, assim, mudar para uma forma mais estratégica de gestão de parcerias.
De Groote e Backmann (2019)	A assimetria possui vários aspectos organizacionais, como processos de aprendizado e compatibilidade organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As autoras De Groote e Backmann (2019) afirmam que apesar dos benefícios potenciais para ambos os parceiros, essa interação é assimétrica e assim, a assimetria possui vários aspectos organizacionais, como processos de aprendizado e compatibilidade organizacional. Para os autores Duisters *et al.* (2011), existem oito etapas para serem seguidas na seleção de um parceiro: primeiramente formar a equipe que vai selecionar o parceiro, identificar as necessidades de parceria, definir os objetivos a serem alcançados com a parceira, definir uma lista de possíveis parceiros de acordo com os critérios de seleção, triagem e escolha do parceiro e decisão final.

Já os autores Endem *et al.* (2006) descrevem três etapas importantes no momento de realizar as interações de grandes empresas versus *startups*: alinhamento tecnológico (por exemplo, quais conhecimentos a empresa possui?), refere-se à avaliação a capacidade técnica do parceiro, a complementaridade de recursos e as bases de conhecimento sobrepostas das duas organizações (ENDEM *et al.*, 2006). O alinhamento estratégico (por exemplo, qual a motivação e o objetivo entre a parceria de relacionamento?), e pode ser dividido em subcategorias: alinhamento da motivação e dos objetivos. Refere-se se os motivos dos parceiros para iniciar a colaboração são coerentes com os objetivos. E o alinhamento de relação (a cultura da minha empresa é compatível com a de minha parceira?), que se refere a culturas compatíveis como expectativas, mentalidades, normas, valores coerentes entre as organizações (ENDEM *et al.*, 2006).

Os parceiros tendem a ter objetivos assimétricos (por exemplo, explorar novas tecnologias versus recursos financeiros) e se basear em diferentes estruturas e culturas organizacionais, e por esse motivo o alinhamento inicial, num contexto histórico-inicial é mais complexo (ENDEM *et al.*, 2006).

Os autores Faccin e Brand (2015) ressaltam alguns questionamentos que as grandes empresas devem levar em consideração antes de iniciar uma interação nas práticas de inovação aberta: Que critérios estratégicos as empresas usam para decidir o que compartilham em rede?, Quando a criação conjunta gera resultados eficientes para um ator?, Como se dá o processo de distribuição de ganhos entre os parceiros devido à ajuda?, Ou ainda, como se dá o processo de gestão da inovação aberta na rede?, Como escolher os parceiros na formação de redes com objetivo de promover a inovação aberta?, Quais estratégias e ferramentas adotadas em rede são mais eficazes para a inovação aberta? (FACCIN; BRAND, 2015). Respondendo a essas perguntas já é possível estabelecer um relacionamento mais alinhado quando as interações são assimétricas.

Já a pesquisa de Hogenhuis *et al.* (2016), identifica cinco recursos principais que grandes empresas desejam no processo de inovação: criatividade, tecnologia/conhecimento, habilidades para resolver problemas, gerenciamento de projetos, habilidades e capacidades de fabricação. A partir disso os autores mapearam o processo de inovação baseado no modelo de “*Stage-Gate*” de Cooper (1990).

Os recursos necessários mudam à medida que um projeto se move através do processo *Stage-Gate* (COOPER, 1990). Na fase *front-end*, os projetos existem principalmente no papel e geralmente se beneficiam de insumos e capacidades criativas ou empreendedoras. Quanto mais um projeto entra no processo *Stage-Gate*, mais focado ele se torna. No “portão

1”, o projeto precisa apoio estratégico, como o desenvolvimento ou a contribuição de novos conceitos ou prototipagem de novos modelos de negócios. Depois do “portão 3”, o projeto requer recursos técnicos, como contribuição sobre tecnologias ou técnicas de fabricação específicas.

Como pode ser visto na Figura 8, os autores Hogenhuis *et al.* (2016) criaram uma abordagem para ajudar os gerentes de empresas maiores a avaliarem essas colaborações assimétricas em diferentes estágios dos projetos de inovação.

E assim concluíram que os empreendimentos jovens tendem a se destacar nas capacidades necessárias na parte inicial do processo de inovação, como tendo criatividade, *know-how* tecnológico inovador e habilidade na resolução de problemas. E os empreendimento jovens podem se beneficiar nos estágios posteriores, como gerenciamento de projetos e experiência e capacidade de comercialização das grandes empresas.

Figura 8 - O processo Stage-Gate



Fonte: Adaptado de Hogenhuis *et al.*(2016).

Na pesquisa desenvolvida por Usman e Vanhaverbeke (2017), duas interações de *startups* com grandes empresas são analisadas, uma de forma *outbound* e outra *inbound*. Algumas conclusões são constatadas, como, que o empreendedor da *startup* precisa estar ciente da colaboração com a grande empresa. Em seguida, a colaboração entre *startups* e grandes empresas precisam ser consideradas como um relacionamento dinâmico, uma vez que o próprio relacionamento deve seguir as necessidades dos parceiros, posições estratégicas e outras mudanças que possam ocorrer durante o andamento do processo da interação.

Quando as empresas iniciantes são receptoras de tecnologia, o sucesso não é apenas determinado pelo relacionamento com a empresa maior, mas também por uma estratégia mais

ampla baseada em inovação aberta, pois as novas empresas fornecedoras de tecnologia devem ser hábeis em negociar um acordo com seus contrapartes, pois há uma boa chance de que o último não precise mais das tecnologias, uma vez que dominam a tecnologia internamente (USMAN; VANHAVERBEKE, 2017).

Os autores também constataram os principais desafios que as *startups* enfrentam e os benefícios que obtêm ao se envolver em práticas de inovação na forma *inbound*, como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 - Benefícios e desafios para *startups* na forma *inbound*

Desafios	Benefícios da inovação aberta
Capacidade limitada de pesquisa	Economia de custos no P&D
Falta de recursos para financiamento	Entrada rápida no mercado
Ganhar credibilidade no mercado	Suporte técnico / logístico da grande empresa
Alinhamento de risco/ interesses capitalistas	Capitalizar na reputação da grande empresa

Fonte: Adaptado de Usman e Vanhaverbeke (2017 p. 13).

No Quadro 5 é possível notar os benefícios e desafios para as *startups* na forma *outbound*, encontrado na sua pesquisa (USMAN; VANHAVERBEKE, 2017).

Quadro 5 - Benefícios e desafios para *startups* na forma *outbound*

Desafios	Benefícios da inovação aberta
Falta de recursos	Não precisa de fundos para desenvolvimento ou comercialização
Risco de apropriação de tecnologia	Receita de royalties
Pouco ou nenhum mercado reputação / credibilidade	Reputação para o futuro empreendimento
Convencimento de potenciais compradores	Pode explorar nichos de mercado não segmentado pela grande empresa

Fonte: Adaptado de Usman e Vanhaverbeke (2017 p. 13).

As pesquisas de Hogenhuis *et al.* (2016) e de Usman e Vanhaverbeke (2017), se concentraram principalmente em um aspecto muito específico da seleção e processo de inovação (DE GROOTE; BACKMANN, 2019). Isso destaca a importância de adotar uma

visão mais holística que considera fatores internos e externos, bem como a interação dos dois ao selecionar um parceiro para a inovação aberta (DE GROOTE; BACKMANN, 2019).

Desta forma na pesquisa dos autores De Groote e Backmann (2019), é possível identificar a forma seleção de parceiros na colaboração de inovação aberta. No modelo desenvolvido é possível entender como acontece o processo geral, nas fontes de seleção específicas e critérios para a escolha da parceria para a interação, e como eles estão vinculados e é dividido em quatro resultados principais colocados a seguir:

Primeiramente, quando as empresas envolvidas na interação da inovação aberta com parceiras que possuem diferenças devem gerenciar ativamente a colaboração para que a diferença seja transformada em aprendizados e projetos de sucesso. Os autores colocam o exemplo de diferença cultural entre uma empresa grande e uma *startup*. A forma de comunicação deve ser estabelecida assim como os indivíduos envolvidos no projeto precisam estar cientes de que essas diferenças são um enriquecimento e não deve tratar o outro parceiro como inferior, principalmente nas fases iniciais do projeto de inovação aberta, estabelecer um bom trabalho em equipe além dessas diferenças é valioso (DE GROOTE; BACKMANN, 2019). Além disso, as empresas envolvidas devem estar cientes de que seus parceiros podem ter objetivos diferentes para o projeto.

Segundo, as organizações precisam escolher e gerenciar seus parceiros estrategicamente. Embora esses resultados enfatizem a importância de uma abordagem equilibrada em diferentes canais de suprimento, eles também mostram que a maioria das empresas não gerenciam essas fontes sistematicamente. Para as autoras De Groote e Backmann (2019 p. 28), “Isso pode levar a pontos cegos na triagem de possíveis parceiros, levando a oportunidades perdidas ou riscos desnecessários”.

Terceiro, as empresas devem estabelecer critérios de seleção concretos e mensuráveis. Os projetos podem ser diferentes em termos de tópico ou foco, porém é importante não apenas estabelecer critérios de seleção, mas também ajustá-los com base no tipo de projeto (DE GROOTE; BACKMANN, 2019). As empresas que se envolvem em projetos inovação aberta regularmente devem estabelecer critérios mais formalizados.

Por último, segundo as autoras De Groote e Backmann (2019), os resultados mostram que o comprometimento e os recursos são os principais impulsionadores de parcerias bem-sucedidas e seleção de parceiros. Os maiores parceiros de inovação aberta podem enfrentar o problema de atenção excessivamente dispersa, o que pode levar a uma falta de comprometimento e recursos. Em muitas empresas, não é possível definir trabalhos que são inteiramente dedicados à inovação aberta, no entanto, mesmo separando parcialmente

indivíduos envolvidos em projetos de inovação aberta de tarefas rotineiras e negócios diários pode ajudar a estabelecer melhores processos de trabalho para esses projetos (DE GROOTE; BACKMANN, 2019).

As pesquisas anteriores concentraram-se principalmente no alinhamento de processos tecnológicos, estratégicos e relacionais entre parceiros (EMDEN *et al.*, 2006), mas não considerou o alinhamento entre processos organizacionais internos e o projeto de inovação aberta. Visto isso, os autores De Groot e Backmann (2019) introduziram o ajuste entre os projetos de inovação e orientação estratégica interna e portfólio de produtos. Assim os autores também desenvolvem ainda mais a teoria da seleção de parceiros (EMDEN *et al.*, 2006), incluindo uma nova dimensão do alinhamento, nomeando como “alinhamento interno com o processo de seleção de parceiros”.

Na literatura já é possível identificar estudos de caso de sucesso na interação entre grandes empresas e jovens empreendimentos. Uma prática de inovação aberta conhecida na literatura é a criação de *joint ventures* por grandes empresas. Em um estudo de caso, os autores Wikhamn e Styhre (2017) destacam a criação da AZ BioVentureHub pela empresa sueca AstraZeneca, onde o objetivo era iniciar práticas de inovação aberta. A implementação foi projetada e realizada por um gerente sênior junto com uma equipe. No momento em que a corporação se envolveu na prática com a inovação aberta, a empresa teve o entendimento de como traduzir seus recursos e competências de funcionários a novas possibilidades.

Como resultado, a empresa teve um maior envolvimento dos funcionários com a inovação aberta, tornando um clima mais aberto e dinâmico para a inovação e melhorando suas habilidades e relacionamentos, além de melhores resultados financeiros.

Também é possível encontrar estudos de caso que demonstram desafios na interação de inovação aberta, e como é possível identificá-los. O estudo realizado por Jackson e Richter (2017) traz alguns pontos relevantes de que a interação entre grandes empresas e *startups* muitas vezes podem ter conflitos e algumas divergências. Segundo os autores Jackson e Richter (2017 p. 12), “Quando as propostas culturais se chocam, é de se esperar que surjam conflitos”, o estudo mostra que contradições competitivas podem surgir quando ambos os grupos competem pelos mesmos recursos ou por diferentes resultados.

Os resultados do estudo são particularmente relevantes para a inovação aberta, pois essa abordagem deliberadamente procura absorver a inovação de fontes externas que pensam e agem diferentemente, assim essas diferenças podem precisar ser gerenciadas, e a interação não deve ser descartada (JACKSON; RICHTER, 2017).

No estudo podem-se encontrar exemplos de interação entre grandes empresas e *startups*, onde a *startup* não estava ainda em um nível de maturidade de inovação capaz de iniciar as colaborações na inovação aberta com a grande empresa. Apesar de a *startup* ter desenvolvido um protótipo de sucesso e que ganhou um prêmio de “melhores ideias”, a jovem empresa ainda não tinha a estrutura e recursos básicos para iniciar a colaboração com a grande empresa, sendo assim constituiu uma contradição entre as estruturas das duas entidades e eliminou a inicialização da colaboração.

Jackson e Richter (2017) utilizam no estudo a teoria do realismo social de Archer (1995) que explica em detalhes a sequência de eventos quando contradições ou incompatibilidades surgem na colisão entre fatores culturais e sistemas estruturais. Essa sequência não é determinística, mas os agentes sociais tendem a responder a essas situações de maneiras típicas que refletem uma certa lógica e que pode ser descrito como mecanismo. Nesse caso, são mecanismos decorrentes de contradições: eles procuram eliminar ou competir. Quando os líderes gerenciais se deparam com situações de incompatibilidade ou concorrência, acreditam que seja uma ameaça a organização, desta forma, os líderes gerenciais acreditam que estão tomando uma decisão “certa a se fazer” quando estão apenas sendo guiados por atitudes conservadoras que dificultam a inovação radical e a aberta (JACKSON; RICHTER, 2017).

Algumas proposições são encontradas para serem respondidas antes de iniciar uma colaboração: O poder e a autoridade para tomar decisões e agir (é pessoal ou posicional?); A velocidade com que os projetos devem se mover (é muito rápido ou de acordo com o plano?); Quão diferente o futuro parece do presente (é radical ou incremental?); As consequências pessoais de assumir riscos (eles são baixos ou altos?); A conveniência de conflito e desacordo (é benéfico ou deve ser evitado?); As linhas de comunicação aceitas (são diretas ou burocráticas?); O real objetivo das metodologias de desenvolvimento (é incentivar a rápida falha ou iniciar uma longa marcha para o sucesso?). Além disso, utilizar estratégias, como uma parceria “ganha-ganha”, interação regular e governança ativa também pode ser empregados para reduzir o impacto dessas diferenças (JACKSON; RICHTER, 2017).

Em um experimento conjunto, os autores Allmendinger *et al.* (2019) analisaram o impacto na disposição do empreendedor de fazer parceria com os atributos contextuais contribuindo para a percepção de confiabilidade de parcerias assimétricas. O estudo mostra que é importante entender a perspectiva do empreendedor da grande empresa que pretendem lançar uma colaboração com novos empreendimentos. Sinalizando um alto nível de abertura e

a vontade de trabalhar com base em acordos contratuais concisos aumentam a disposição do empreendedor de fazer a parceria (ALLMENDINGER *et al.*, 2019).

Desta forma, é importante realizar o alinhamento entre a *startup* e a empresa antes de iniciar as interações, para que não haja conflito de interesse e choque cultural e a interação traga benefícios para ambas as partes, apesar de que alguns desafios também possam fazer parte da colaboração.

Em resumo, grandes empresas e *startups* podem realizar interações de diversas formas. O que não deve acontecer é alguma parte dessa colaboração sair prejudicada em relação à assimetria dessa parceria, por isso, o planejamento dessa interação deve ser feito no alinhamento e na exposição de objetivos a serem alcançados. Essas práticas tendem a atingir uma maturidade cada vez maior para as grandes empresas e *startups*.

O próximo tópico tratará dos procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos deste trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados no trabalho. Segundo Lakatos e Marconi (2008, p.46), o método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

O presente capítulo está dividido em (1) o delineamento da pesquisa, segundo os autores Saunders, Lewis e Thornhill (2009), posteriormente serão apresentados: (2) a amostra foco da pesquisa, (3) técnicas de coleta de dados, e, (4) análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste tópico são apresentados os métodos adotados na presente pesquisa, o qual abarca, dentre outros: lógica de pesquisa, abordagem do problema, objetivos da pesquisa, estratégias da pesquisa, horizonte do tempo e técnica de coleta de dados.

A lógica da pesquisa em linhas gerais é **indutiva**. A pesquisa indutiva não formula hipóteses a serem comprovadas, mas sim, entender os dados e depois interpretá-lo sob a perspectiva da literatura. A indução é, portanto, um processo de construção teórica, que tem início com a observação de algo específico para procurar estabelecer generalizações a respeito do fenômeno sob investigação (HYDE, 2000).

Tendo em vista a natureza complexa e particular do problema, foi escolhido o **método qualitativo** para o desenvolvimento da pesquisa em questão, sendo que o método qualitativo busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, assim, preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados (GERHADT; SILVEIRA, 2009).

Segundo Oliveira (1999), as pesquisas qualitativas permitem analisar a interação de variáveis, compreender processos dinâmicos experimentados por grupos sociais e permite a interpretação das particularidades dos comportamentos dos atores envolvidos, desta forma foi o julgado mais adequado para o tema. Assim, a abordagem ajudará na compreensão da interação entre as empresas e *startups* visto que o método possibilita um melhor entendimento da natureza do fenômeno social estudado e uma abordagem mais rica, já que permite um

maior grau de aprofundamento nas particularidades do objeto de estudo (RICHARDSON, 1999).

Tais vantagens apresentadas pela pesquisa qualitativa irão permitir uma maior compreensão da dinâmica entre as *startups* e as grandes empresas e uma melhor compreensão da interação entre elas.

Em relação ao tipo de pesquisa, ela se dará de maneira **descritiva** onde procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social, assim como dão margem à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, analisando o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento de fenômenos (OLIVEIRA, 1999). O autor Gil (1999), afirma que os estudos descritivos visam descrever as características do comportamento de populações ou fenômenos, ou ainda do estabelecimento de relações entre variáveis. Assim, o estudo buscará descrever o comportamento das empresas e *startups* participantes e quais são suas expectativas dentro do Programa LinkLab.

Quanto a estratégia da pesquisa, a mesma deve ser escolhida conforme os objetivos da pesquisa, a quantidade de conhecimento existente e de tempo (e outros recursos) disponíveis (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Desta forma foi escolhido o método de **estudo de caso**, no qual é definido como "uma estratégia para fazer pesquisa que envolve investigação empírica de um fenômeno contemporâneo particular dentro de seu contexto de vida real usando várias fontes de evidência" (ROBSON p.178, 2002).

Os autores Saunders, Lewis e Thornhill (2009) afirmam que a estratégia de pesquisa de estudo de caso tem a capacidade de gerar respostas a perguntas que iniciem com "por quê?", "o quê?" e "como?", assim seria a melhor maneira de atingir o objetivo geral e específico da pesquisa em questão.

Quanto ao horizonte de tempo da pesquisa ele é investigado **transversalmente**, ou seja, apenas em um momento específico e não ao longo do tempo.

Conforme orientações qualitativas a seguir serão descritos as técnicas de coletas de dados e suas análises.

3.2 AMOSTRA

Saunders, Lewis e Thornhill (2009) apresentam que é necessário definir uma amostra da população quando a mesma não pode ser acessada em sua totalidade, tanto para pesquisas quantitativas quanto qualitativas.

A técnica de amostragem adotada no presente estudo é a **não probabilística**, neste caso não se conhece a probabilidade de selecionar cada caso da população total e não se tem como intenção a generalização dos resultados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Como objeto de estudo desta dissertação, estão as grandes empresas e *startups* do Programa LinkLab. Assim, foram enviados e-mails para as grandes empresas e *startups* que participam do programa e que estão no momento em uma interação representativa, explicando a pesquisa e como seria a forma de entrevista. As empresas e *startups* que aceitaram participar, responderam o e-mail e assim foi agendada a entrevista *online*. No momento do envio do convite para a participação o Linklab possuía em torno de 29 *corporates* participantes ativos e 33 *startups* ativas. Foram realizadas 6 entrevistas com gestores das grandes empresas que se mantiveram em anonimato. Desta forma, foram entrevistados 5 gestores de *startups* que atualmente estão participando do programa e que também se mantiveram em anonimato.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizadas entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados. Nesta técnica o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) previamente estabelecido, sobre o tema que está sendo estudado, mas permite e incentiva que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GERHADT; SILVEIRA, 2009).

Para as entrevistas foram elaborados três roteiros (Apêndices A, B e C), com base nas informações obtidas na revisão da literatura e nos objetivos que a pesquisa se propôs a alcançar.

A pesquisa documental foi realizada para compreender melhor a interação entre grande empresa e *startups*, a fim de se obter informações históricas e evidências para a pesquisa, nos registros do Programa LinkLab. Essa abordagem possui a grande vantagem de permitir o estudo de um número maior variáveis, a um baixo custo.

Os documentos disponibilizados pelo programa Linklab foram organizados e analisados de acordo com as categorias de análise elencadas neste tópico.

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura para basear o referencial teórico. Primeiramente, foi realizada a identificação do estado da arte do tema, verificando-se que o tema interação de grandes empresas com *startups*, no âmbito da inovação aberta, ainda é pouco explorado. O primeiro artigo encontrado que trata de relações de parcerias assimétricas na inovação aberta, destacando a preocupação do alinhamento entre os modelos de negócio e os objetivos dessa interação foi o “*Innovating business models with co-development partnerships*” de Chesbrough e Schwartz em 2007 na revista *Research Technology Management*.

Após o estado da arte verificado, foram traçados algumas estratégias de busca nas bases de dados selecionadas como corte temporal, *query* de pesquisa e critérios de seleção para leitura de resumo.

Em decorrência do reduzido número de trabalhos encontrados sobre a interação entre grande empresa e *startups* como estratégia de inovação aberta, realizou-se pesquisa nas bases EBSCO, SCOPUS e SPELL buscando-se identificar estudos relativos a esse tema, não estabelecendo corte temporal.

Foram realizados testes com diferentes descritores nas bases de dados e pelo fato de que em cada revista os resultados ideias não foram com os mesmos descritores, a escolha dos descritores no *query* de pesquisa se deu a partir dos resultados que se buscavam atingir. Assim, em cada revista a busca foi com os descritores diferentes, relatados a seguir.

Na EBSCO, realizou-se a busca por periódicos científicos e revistas acadêmicas, com texto completo, a partir dos termos “relationship” e “corporate” e “startups”; “open innovation” e “startups”; “open innovation” e “corporate innovation”. O resultado da busca foram 94 publicações.

Na plataforma de busca SCOPUS, realizou-se a busca por periódicos científicos e revistas acadêmicas, com texto completo, a partir dos termos “relationship” e “corporate” e “startups”; “startups” e “open innovation”; “startups” e “corporate innovation”; “startups” e co-development”; “open innovation” e “startups” e “large companies”; e “open innovation” e *corporate venturing*”. Ao final, obteve-se 135 publicações.

Já na plataforma de busca SPELL realizou-se a busca com as palavras-chaves “*startup*” e “inovação aberta” e foi encontrado apenas um artigo referente ao tema.

Na etapa seguinte foram selecionados para a leitura dos respectivos resumos os trabalhos que apresentavam em seu título i) relação entre inovação aberta e grande empresa;

ou relação entre inovação aberta e *startup*; ou iii) aqueles que abordavam a interação entre grande empresa e *startups*, ou iv) os artigos que possuíam em seu título alguma forma de interações assimétricas. Pode-se verificar que 29 artigos apresentaram relação com o tema, conforme parâmetros já especificados. Nos demais estudos não foram encontrados essa relação.

Os resumos desses 29 artigos foram lidos, e verificou-se que alguns não possuíam aderência ao tema, eles abordavam outros assuntos sobre o universo das *startups* e das grandes empresas. Desta forma foram identificados 20 artigos com aderência ao tema interação grande empresa e *startups*, os quais foram selecionados para leitura integral. Após a leitura integral dos artigos resultantes, foi possível identificar 16 publicações em relação ao tema decorrentes da revisão sistemática. No Quadro 6 é possível verificar a busca na base de dados pelos artigos.

Quadro 6 – Delineamento da revisão sistemática

Base de dados	Artigos encontrados	Título aderente ao tema	Descartados e duplicados	Leitura integral e aderência ao tema
EBSCO	94	4	4	4
SCOPUS	135	24	15	11
SPELL	1	1	1	1
Total	230	29	20	16

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

No Quadro 7 é possível verificar os artigos selecionados na revisão sistemática.

Quadro 7 - Revisão Sistemática

Nº	Nome do artigo	Autor
1	Initiating open innovation collaborations between incumbents and <i>startups</i> : how can David and Goliath get along?	De Groote e Backmann (2019)
2	Managerial challenges of outbound open innovation: a study of a spinout initiative in AstraZeneca	Wikhamn e Styhre (2019)

(continua)

(continuação)

3	Situational logic: an analysis of open innovation using corporate accelerators	Jackson e Richter (2017)
4	<i>Startups</i> and open innovation: a review of the literature	Spender <i>et al.</i> (2017)
5	Making "Asymmetric" partnerships work	Minshall (2010)
6	Innovating business models with co-development partnerships	Chesbrough e Schwartz (2007)
7	How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies	Usman e Vanhaverbeke (2017)
8	When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures?	Hogenhuis, Hende e Hultink (2016)
9	Understanding the advantages of open innovation practices in corporate venturing in terms of real options	Vanhaverbeke, Van de Vrande e Chesbrough (2008)
10	Corporate accelerators: Building bridges between corporations and <i>startups</i>	Kohler (2016)
11	Engaging with <i>startups</i> to enhance corporate innovation	Weiblen e Chesbrough (2015)
12	Uma Discussão sobre a Estratégia de Inovação Aberta em Grandes Empresas e os Programas de Relacionamento Voltados para <i>Startups</i> no Brasil	Varrichio (2016)
13	Selecting Corporate Firms for Collaborative Innovation: Entrepreneurial Decision Making in Asymmetric Partnerships	Allmendinger <i>et al.</i> (2019)

(continuação)

14	How traditional companies can foster innovation through collaboration with <i>startups</i>	Springer <i>et al.</i> (2018)
15	Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together <i>startups</i> and large firms	Kupp <i>et al.</i> (2017)
16	Open innovation and the comparison between <i>startups</i> and incumbent firms in Spain	Gimenez-Fernandez e Beukel (2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

No quadro abaixo é possível verificar que a partir dos objetivos específicos da pesquisa e na investigação literária, pode-se desdobrá-los em categorias de análise. As categorias de análise foram definidas de acordo com as fontes dos dados, as formas de coletas e as referências encontradas. Assim, o Quadro 8 detalha a relação entre os objetivos de pesquisa e categorias de análise, forma de coleta de dados, fonte de dados, questões do instrumento de coleta e as referências utilizadas.

Quadro 8 - Resumo dos procedimentos para coleta dos dados

Objetivos específicos	Categorias de Análise	Forma de coleta	Fonte de dados	Referências
“Descrever o funcionamento do Programa LinkLab”	Objetivos do programa; Práticas realizadas; Processo de seleção de <i>startup</i> ;	Entrevistas e análise documental	Gestores do LinkLab	Varrichio (2016); Chesbrough (2003); Weiblen e Chesbrough (2015);

(continua)

(continuação)

“Identificar as expectativas das <i>startups</i> participantes do programa”	Obtenção de mentoria; Obtenção de investimento; Obtenção de espaço físico; Validar solução; Tornar fornecedor de empresas;	Entrevistas	Diretores e fundadores das <i>startups</i>	Varrichio (2016); Hogenhuis et.al. (2016); Allmendinger et al. (2019); Usman e Vanhaverbeke (2017); Minshal (2010); Gasman; Enkel (2004)
“Identificar a expectativa das empresas participantes do programa”	Buscar novas tecnologias; Buscar novos parceiros; Buscar novos fornecedores; Buscar novos métodos organizacionais;	Entrevistas	Diretores e sócios das empresas	Varrichio (2016); Hogenhuis et.al. (2016); Weiblen e Chesbrough (2015); Cândido (2018)
“Analisar as aproximações e distanciamentos entre as expectativas dos participantes”	Práticas realizadas entre empresas e <i>startups</i> ; Meios de interação; Resultados das interações;	Análise documental e entrevistas	Diretores, fundadores e sócios das empresas e <i>startups</i>	Weiblen e Chesbrough (2015); Minshall et. al. (2010); Hogenhuis et.al. (2016); Enkel (2009)
“Propor diretrizes para o melhoramento do programa Linklab”	Diretrizes para o melhoramento do programa Linklab	Entrevistas	Gestores do Linklab, diretores e sócios das empresas e <i>startups</i>	Endem et al., (2006); De Groote e Backmann (2019); Allmendinger et al. (2019); Kohler (2016); Das e He (2006); Mangini et al. (2018); Wenger (1999); Furlani (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

3.3.1 Coleta de dados

Foram realizadas no estudo 12 entrevistas semiestruturadas a partir do roteiro de entrevista pré-estabelecido, e assim os dados primários para a pesquisa foram coletados. Todas as entrevistas foram realizadas de forma *on-line*, pois havia uma recomendação da Organização Mundial da Saúde de distanciamento social devido à pandemia de corona vírus.

Inicialmente foi entrevistado um dos gestores do Linklab, a fim de entender como o programa funciona e levantar insumos para a realização das entrevistas com as grandes empresas e *startups*.

Assim, foram entrevistados 6 gestores de grandes empresas e 5 gestores de *startups*, ambos que participam do programa Linklab e desta forma pode-se chegar a análise de resultados demonstrado no capítulo a seguir.

No Quadro 9 estão descritos os cargos dos entrevistados nesta pesquisa, que se mantiveram de forma anônima:

Quadro 9- Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Empresa
Entrevistado A	Gerente comercial	<i>Corporate A</i>
Entrevistado B	Analista sênior de inovação	<i>Corporate B</i>
Entrevistado C	CEO	<i>Corporate C</i>
Entrevistado D	Analista de inovação	<i>Corporate D</i>
Entrevistado E	Gerente de planejamento estratégico	<i>Corporate E</i>
Entrevistado F	Analista de inovação	<i>Corporate F</i>
Entrevistado G	CEO	<i>Startup A</i>
Entrevistado H	CEO	<i>Startup B</i>
Entrevistado I	CEO	<i>Startup C</i>
Entrevistado J	CEO	<i>Startup D</i>
Entrevistado K	CEO	<i>Startup E</i>
Entrevistado L	Gerente	Linklab

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados por meio das entrevistas, os dados foram analisados de acordo com o Quadro 8 - as categorias de análise estabelecidas por meio dos artigos da revisão sistemática.

Para a análise dos dados coletados foram utilizadas as técnicas de análise documental e de conteúdo. A **análise documental** consiste em uma série de operações que visa estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com

as quais pode estar relacionada e pode proporcionar ao pesquisador dados suficientes para evitar a perda de tempo com levantamento de campo (AMBONI, 1997). Os gestores do Linklab disponibilizaram documentos que continham informações que auxiliaram no entendimento do funcionamento do programa Linklab.

Assim foi realizada uma **análise de conteúdo** que é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2002). Bardin (2011) define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para realizar a organização da análise Bardin (2011) recomenda seguir três passos cronológicos que foram seguidos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na pré-análise, realizou-se a organização do material a ser utilizado com o objetivo de torná-lo mais claro e fácil de manusear, organizando as ideias iniciais. Feita a pré-análise, onde o analista já se depara com um elevado nível de exigência e de minúcias próprias do método, deve o pesquisador ir para o trabalho de preparação do material com o objetivo de codificar e categorizar os recortes.

A exploração do material constitui a segunda fase, que refere ao tratamento do material: a codificação, decomposição ou enumeração. Já o tratamento dos resultados consiste na inferência e interpretação por meio de operações estatísticas simples (percentagens) ou complexas (fatorial), chegando-se a um padrão de resultados, pelos quais são criados os quadros de resultados, colocando em destaque as informações oportunizadas pela análise (BARDIN, 2011).

Após realizar a coleta de dados e a análise de conteúdo, há a última parte desse percurso teórico que é a interpretação dos resultados feita na análise de conteúdo por meio da inferência, que para Bardin (2011, p. 41) é a “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras”.

Assim foi realizada uma **análise categorial** que classifica o texto de acordo com os itens de sentido em comum, e assim permitem a classificação dos elementos em tópicos que mais se adequem conforme os objetivos da investigação da pesquisa. Pode haver subitens que assim serão agrupados por sua devida categoria (BARDIN, 2011).

Foi identificado por meio das entrevistas e análise documental como é o funcionamento do programa Linklab. Com esses insumos, foi possível entrevistar os diretores e sócios das grandes empresas e *startups* e analisar como a participação e as interações ocorrem na prática, identificando quais são os principais objetivos e quais são os principais desafios ao ter interações com parceiros assimétricos.

Desta forma, foi analisado, por meio do quadro de análise, se os objetivos propostos pelo programa estão sendo atendidos e quais processos podem ser melhorados para que essa interação ocorra de maneira a atender as expectativas de ambos. As categorias finais identificadas e analisadas nos resultados estão elencadas no quadro abaixo juntamente com as perguntas elaboradas que levantaram as informações.

Quadro 10 – Resumo dos procedimentos para análise dos dados

Objetivos específicos	Categorias de Análise	Questionário	Referências
“Descrever o funcionamento do Programa LinkLab”	Objetivos do programa; Práticas realizadas; Processo de seleção de <i>startup</i> ;	Como o programa foi criado?; Quais são os objetivos do programa?; Quais são as práticas que o programa proporciona para as empresas e <i>startups</i> participantes?	Varrichio (2016); Chesbrough (2003); Weiblen e Chesbrough (2015);
“Identificar as expectativas das <i>startups</i> participantes do programa”	Obtenção de mentoria; Obtenção de investimento; Obtenção de espaço físico; Validar solução; Tornar fornecedor de empresas;	Qual é o objetivo em participar do programa?; Quais os tipos de interação que a <i>startup</i> possui com as empresas (investimento, parceria, fornecimento)? E com quais empresas?	Varrichio (2016); Hogenhuis et.al. (2016); Allmendinger <i>et al.</i> (2019); Usman e Vanhaverbeke (2017); Minshal (2010); Gasman; Enkel (2004)

(continua)

(continuação)

“Identificar a expectativa das empresas participantes do programa”	Buscar novas tecnologias; Buscar novos parceiros; Buscar novos fornecedores; Buscar novos métodos organizacionais;	Qual foi o principal motivo para querer fazer parte do Programa LinkLab?; Quais são as motivações para utilizar essas interações no âmbito da inovação aberta?	Varrichio (2016); Hogenhuis et.al. (2016); Weiblen e Chesbrough (2015); Cândido (2018)
“Analisar as aproximações e distanciamentos entre as expectativas dos participantes”	Práticas realizadas entre empresas e <i>startups</i> ; Meios de interação; Resultados das interações;	Quais os principais desafios e benefícios dessas interações?; Você acredita que algo a ser melhorado no programa LinkLab?	Weiblen e Chesbrough (2015); Minshall et. al. (2010); Hogenhuis et.al. (2016); Enkel (2009)
“Propor diretrizes para o melhoramento do programa Linklab”	Diretrizes para o melhoramento do programa Linklab	Quais os principais desafios enfrentados pelo programa atualmente?; Quais são os objetivos futuros para o programa?	Endem <i>et al.</i> , (2006); De Groote e Backmann (2019); Allmendinger et al. (2019); Kohler (2016); Das e He (2006); Mangini et al. (2018); Wenger (1999); Furlani (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4 RESULTADOS

Esta seção foi desenvolvida visando apresentar os dados primários coletados e analisar suas informações a partir do referencial teórico e dos objetivos propostos pela pesquisa. As entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores das grandes empresas e das *startups* foram utilizadas para alcançar o objetivo de analisar as expectativas que ambas possuem em participarem do programa Linklab. A entrevista semiestruturada com o gestor do Linklab buscou o objetivo de analisar como o programa funciona e quais são seus objetivos, benefícios e desafios.

Para responder os objetivos propostos, primeiramente, no tópico 4.1 foi realizada a descrição do funcionamento do programa Linklab, no tópico 4.2 a análise das *corporates* participantes do programa seguido do tópico 4.3 com as descrições das *corporates* entrevistadas. No tópico 4.4 foi realizado a análise das *startups* participantes do programa, seguido das descrições das entrevistas realizadas, no tópico 4.5.

Num segundo momento, no tópico 4.6, descrevem-se as expectativas em participar do programa das *startups* e das *corporates* entrevistadas. No tópico 4.7 são analisados as aproximações e distanciamentos das expectativas do programa Linklab relatados nas entrevistas com os gestores das *corporates* e *startups*. As diretrizes para aprimorar o modelo de inovação aberta praticado no Linklab – ACATE baseados nos resultados apresentados pela pesquisa são apresentados no tópico 4.8. Por fim, o tópico 5 apresenta uma síntese da pesquisa e sua conclusão.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA LINKLAB

Durante os últimos anos, a busca pela inovação na indústria de tecnologia, em particular, produziu uma variedade de maneiras de se envolver com *startups*, e uma delas é o funcionamento de programas com *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). A criação de programas de relacionamento voltados a *startups*, no âmbito da inovação aberta no Brasil começa a se tornar um movimento mais estruturado no país (VARRICHIO, 2016). Um exemplo é o programa Linklab, que é um dos pioneiros em seu modelo de negócio.

A seguir, é apresentado como o programa Linklab funciona. Foi entrevistado um dos gestores do programa Linklab, com o objetivo de identificar como o programa surgiu, quais são seus objetivos e como atualmente ele é gerenciado.

A idealização do programa surgiu em 2016, mas a inauguração do seu espaço físico, com as *corporates* já alocadas foi realizada em maio de 2017. O programa acontece dentro do centro de inovação ACATE. A ACATE localizada em Florianópolis foi inaugurada em 2015, e desde então, o centro de inovação vem recebendo visitas de grandes empresas que começaram a demandar uma aproximação maior com *startups*.

(...) “e essas grandes empresas sempre falavam “ah, vocês que estão representando o ecossistema que tem relação com *startups*, como que eu grande empresa posso me aproximar disso?, Vocês tem alguma coisa pra me aproximar disso? Como que eu faço?”, e essa demanda foi aumentando e tem aí uma baita oportunidade de negócio, tanto financeiramente porque essas *corporates* tem dinheiro, tanto quanto oportunidade do nosso ecossistema de inovação” (Entrevistado L).

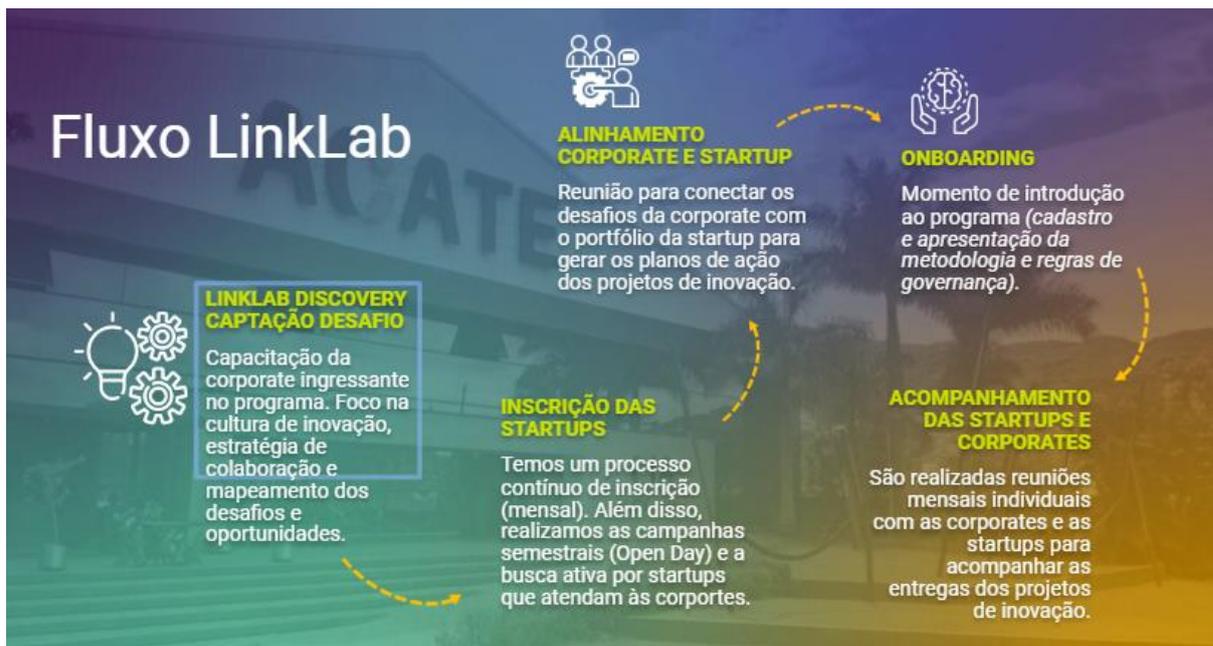
A partir dessa demanda ativa, que o programa Linklab foi idealizado pelo Silvio - Vice presidente de mercado na ACATE - e passou por algumas mudanças desde sua inauguração.

(...) “foi uma demanda ativa que gerou a ideia do LinkLab que pensou e foi atrás, e nisso o Silvio teve essa ideia conversou com várias pessoas do ramo das *corporates* pessoas de *startups*, porque o Silvio sempre foi envolvido com as *startups* e aí foi idealizando o programa, até que foi inaugurado em 2017 num formato um pouco diferente do que é hoje, o programa foi se adaptando, a gente brinca que ela é um pouquinho de *startup* como programa, porque a gente inaugurou de uma forma, mas depois vai vendo que inovação é um pouco diferente na prática. A gente foi mudando algumas coisas tanto em inscrição de *startup* quanto em processos, enfim...” (Entrevistado L).

O principal objetivo do programa é aproximar médias e grandes empresas do ecossistema de inovação por meio de conexões com *startups* que se inscrevem e são selecionadas pelo programa. As grandes empresas são chamadas de *corporates* dentro do programa.

Conforme a Figura 9, o fluxo do Linklab acontece de determinada maneira: Primeiramente há a captação de *corporates* para a participação no programa que são capacitadas e voltadas a cultura de inovação estratégia de colaboração, e identificação dos desafios e oportunidades. A partir disso há uma prospecção ativa de *startups* que possam atender as *corporates* do programa. Quando há o interesse da *corporate* em interagir com a *startup*, reuniões de alinhamento acontecem, gerando planos de ação dos projetos de inovação. Dependendo do projeto o Linklab utiliza uma metodologia de processos e de tempo para acompanhar as entregas do projeto de inovação.

Figura 9 - Fluxo Linklab



Fonte: Imagem disponibilizada pelo programa Linklab.

O entrevistado relata que hoje, o maior produto de entrega são essas conexões entre *corporate* e *startups*, mas que o programa também proporciona em paralelo treinamento e realizações de eventos (...) “hoje é o nosso maior produto, digamos assim, nossa maior entrega, mas a gente também faz essa aproximação através de eventos, capacitação, treinamentos, então tem um pouco de entregas intangíveis, além da conexão com *startups*” (Entrevistado L).

Os gestores entendem a importância de realizar eventos e capacitações para as grandes empresas e para as *startups* estarem conectados a uma rede de inovação (...) “claro a gente sabe que nossa principal entrega são as conexões com as *startups* é o que mais tangível, mas a gente sabe que muitas *corporates* tem isso de se posicionar como inovadora, trazer uma equipe interna em um evento de inovação em RH, por exemplo, a gente entrega isso mas não é o principal foco” (Entrevistado L).

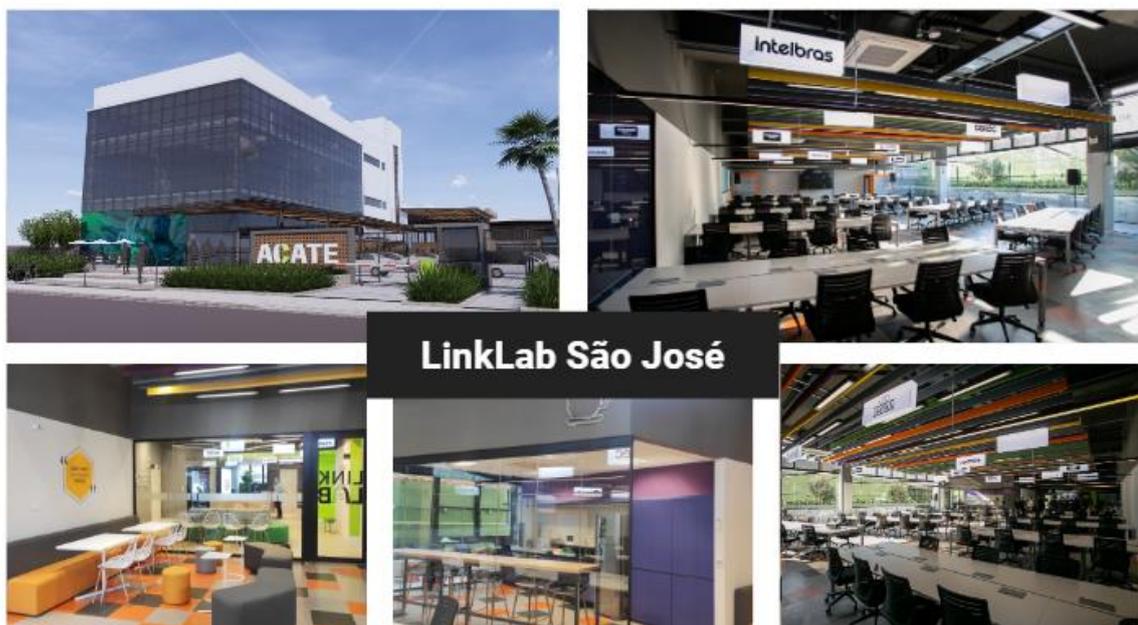
A primeira unidade (Figura 10) o Linklab primavera surgiu em Florianópolis e atualmente mais duas unidades foram inauguradas, o Linklab Ágora, em Joinville e o Linklab São José, em São José, como pode ser visto na Figura 11 e 12.

Figura 10 - Linklab Primavera, em Florianópolis



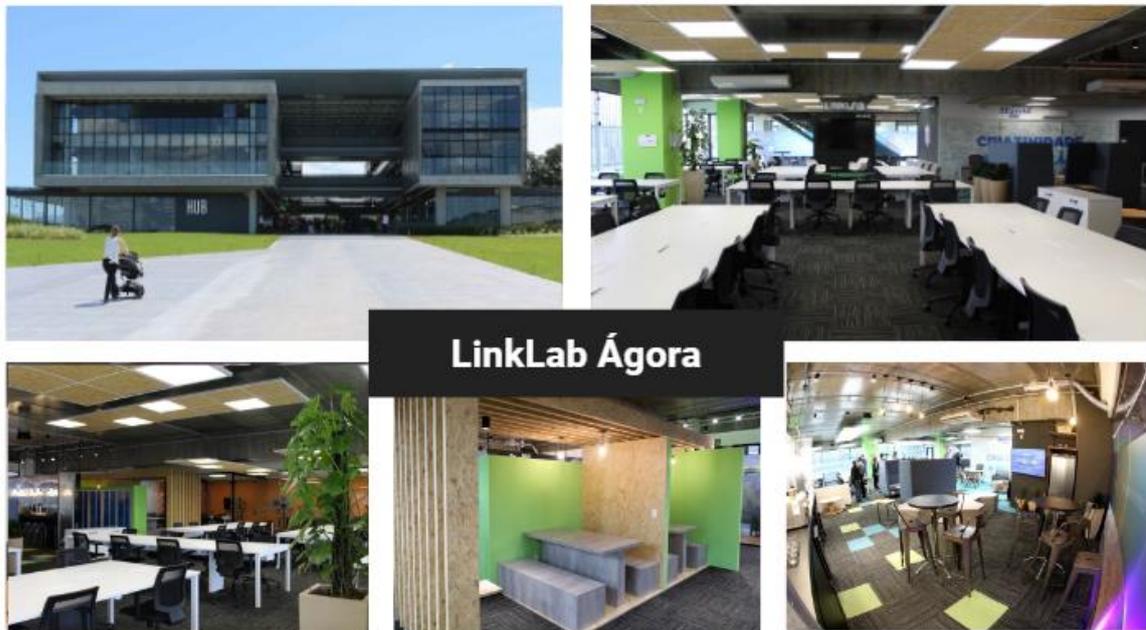
Fonte: Imagem disponibilizada pelo programa Linklab

Figura 11 - Linklab São José, em São José



Fonte: Imagem disponibilizada pelo programa Linklab

Figura 12- Linklab Ágora, em Joinville



Fonte: Imagem disponibilizada pelo programa Linklab

Em relação a eventos e treinamentos, o entrevistado relata que houve algumas mudanças no decorrer dos anos. Atualmente, é definido um evento mensal, e é feito de maneira rotativa, ou seja, cada mês uma unidade do Linklab é responsável por realizar o evento.

(...) “se é sempre fixo cada unidade do LinkLab vai fazer um evento rotativo, eu tenho um mês na unidade primavera, em Florianópolis, outro na unidade em Joinville, outro em São José”. O tema dos eventos é decidido em relação à demanda das *corporates* de *startups* (...) “então normalmente a gente trás algum tema que não vá excluir nenhum dos dois, mas por demanda”. (...) “assim tem 10 *startups* que estão com desafios em vendas, daí vale trazer algum relacionado às vendas. Com as *corporates* geralmente a gente não faz treinamentos específicos assim” (Entrevistado L).

Em relação a como é realizada a prospecção de *startups*, o entrevistado comentou que também foi realizada mudanças desde que o programa iniciou.

O programa Linklab sempre se posicionou de forma passiva na prospecção de *startups*, então todas as *startups* que se inscreviam eram enviadas a todas as *corporates* para análise.

(...) “Então, por exemplo, o responsável da *Corporate X* recebe todo mês uma lista das 20 *startups* que se inscreveram no último mês, e não necessariamente essas 20

startups tem a ver com o negócio da *Corporate X*, resolvem o problema da *Corporate X*, e claro, muitas das empresas veem oportunidade de interagir com a *startup*, mas nunca é um negócio latente assim” (Entrevistado L).

A partir de 2020, o programa fez algumas alterações nesse processo. Os gestores do Linklab identificam qual *startup* pode ser de maior interesse para a *corporate* determinada e repassa à ela, com a intenção de facilitar esse processo. Da mesma forma, todos os relatórios de *startups* são enviados a todas as *corporates*.

(...) “aí a gente começou a fazer esse ano, o primeiro passo né para começar a indicar *startups*, a gente envia o mesmo relatório pro responsável da *corporate*, porém a gente fala a dessas 20 *startups*, três aqui tem total a ver com a *Corporate X*, pelo que a gente conhece da *Corporate X*, é uma suposição, então essas três aqui acho que vale a pena conversar com elas, esse foi o primeiro passo, e agora o que a gente está fazendo nesse exato momento” (Entrevistado L).

Outro processo que está em um momento de mudança é a conexão das *corporates* e *startups* por meio do levantamento de desafios. O programa Linklab solicitou que as *corporates* fizessem um levantamento dos desafios para resolução, para encontrar *startups* de maneira mais fácil:

“A gente está começando a trabalhar por desafios, a gente está coletando em cada *corporate*, quais são as principais desafios que ela tem, e a gente que realmente resolver o problema dela, a gente vai atrás do desafio, e aí cada *corporate* já tem isso mapeado, e tem algumas que estão mapeando já faz 2 meses e não conseguiram encontrar um problema, enfim, e a gente quer pegar essas dificuldades e montar uma “page” pra cada *corporate*, a *Corporate X* vai ter uma *page* da sua *corporate*, escrito assim ó: a *Corporate X* está no Linklab que é um programa de *startups*, e a ela tem tais desafios, a gente falou para cada *corporate* colocar até 6 desafios, como por exemplo, contratação de profissionais, produtividade, comunicação interna, e alguma coisa lá, daí ele vai estar escrito os desafios, daí a *startup* vai se inscrever para aqueles desafios específicos da *Corporate X*, então assim, obviamente as *corporates* vão continuar recebendo todas as *startups* que estão se inscrevendo tipo assim, quem se inscreveu pro desafio da *Corporate L*, a gente vai mandar pra *Corporate X* também, porque pode ser que a *Corporate X* se interesse pela *startup*, mas a *corporate* vai receber principalmente as *startups* que resolvam as dificuldades deles” (...) “agora acho que a gente vai prospectar melhor, porque antes era muito no acaso assim” (Entrevistado L).

O Objetivo principal dessa mudança é que cada *corporate* tenha uma página no site do programa Linklab para que a *startup* navegue e consiga fazer sua inscrição para determinado desafio da *corporate* (...) “mas ele vai se inscrever naquele formulário sabendo que ele está se resolvendo um desafio real não está só se inscrevendo ao acaso, essa é a diferença” (Entrevistado L).

O entrevistado relata que quem toma a decisão se uma *startup* vai participar do programa ou não, é a própria *corporate*. A responsabilidade dos gestores do Linklab é repassar todos os dados da *startup* que se inscreveu como o perfil dela, modelo de negócio,

tamanho da *startup*, nível de maturidade, equipe de desenvolvimento e seu faturamento (...) “tudo isso baseado no que ela preencheu no formulário e manda pras *corporates*, os gestores vão ter que interpretar conforme o interesse deles” (Entrevistado L).

“Se uma *corporate* quer só comprar uma solução, vai querer uma *startup* mais avançada que já tenha faturamento e vai ler os gráficos de acordo com isso, tem *corporate* que quer montar um produto do zero junto a uma *startup*, daí quer sentar com a *startup* modelar coisas juntos, então eles vão olhar um gráfico diferente. O LinkLab manda todos os gráficos pras *corporates*, daí elas que vão falar se querem ou não. O repasse das informações da *startup* é tudo pelo formulário, a gente pergunta quanto ela faturou nos últimos 3 meses, e o relatório tem escalas que gera isso automático, esses critérios e quem definiu a nota que cada um ia gerar foi a gente mesmo, baseado na nossa experiência, não é uma escala mundial, baseado no que as *startups* respondem no formulário” (Entrevistado L).

A participação no programa em parte das *startups* a partir do momento em que ela for aprovada, possui uma taxa de participação, e ela tem direito a utilizar o espaço de *coworking* e tem alguns benefícios em créditos de parceiros do programa. E geralmente os eventos são gratuitos e podem ser realizados com o MIDITEC que é a incubadora da ACATE.

No momento em que a *corporate* decide interagir com a *startup*, os gestores do Linklab agendam mais um reunião com a *corporate* e *startup* para decidirem qual será o tipo de interação, segundo o mapeamento do programa que listou 10 tipos de relacionamento.

(...) “e a gente como LinkLab a gente mapeou 10 tipos de relacionamento de uma *corporate* e *startup*, eles podem tanto só virar fornecedor um do outro mais básico vamos dizer assim, eles podem testar um novo produto, eles podem testar um produto do zero, então o time do tecnologia dos dois vão montar um produto do zero, os dois podem fazer uma mentoria, pode ter um investimento, enfim, isso vai ser decidido conjuntamente” (Entrevistado L).

Quando a interação é fechada entre as duas partes, o Linklab fica responsável por fazer essa intermediação e monitorar o andamento do projeto que foi definido inicialmente. O programa possui uma metodologia, criada ali mesmo, que define um tempo médio de interação para cada tipo de projeto definido e assim consegue fazer o monitoramento.

(...) “Daí fazemos assim, a *Corporate X* e tal *startup* lá foi aprovada, e a *Corporate X* vai testar o produto deles que é o que a gente chama de “projeto piloto”, que eles vão testar o produto deles e a gente montou uma metodologia que a gente sabe mais ou menos em média quanto tempo vai durar um projeto piloto e quais são as etapas que um projeto piloto precisa ter então a gente fala assim, “a *Corporate X* e a *startup* é o seguinte, esse projeto aqui de vocês é o piloto e ele vai durar 6 meses por exemplo, o objetivo final vais ser tal e as etapas que vocês vão ter para cumprir esses objetivos são tal (Entrevistado L).

Desta forma, todo mês os gestores realizam o acompanhamento do projeto chamado de “check in”, fazendo reuniões e informando o cronograma das etapas e auxiliando se preciso. A partir disso, os gestores do Linklab vão monitorar se o projeto está conseguindo alcançar os resultados e quais são as maiores dificuldades, validando como está a comunicação do projeto e se está de acordo com as expectativas de ambos.

E: E essa metodologia foi vocês mesmo que fizeram?

“Sim, foi isso que mudou bastante como eu te falei, a gente não tinha isso, e pensamos não estamos fazendo inovação do jeito certo a gente só está conectando os dois e deixando os dois se virarem e isso nunca garante o sucesso da interação dos dois, e agente como Linklab tem que garantir o sucesso, dependendo do que seja, pode ser que sucesso seja um detalhe só ou sucesso pode ser algo muito grande, mas a gente tem que garantir esse sucesso, então a gente faz esse acompanhamento na gestão do projeto como se fosse um “customer success”” (Entrevistado L).

Na figura abaixo é possível visualizar o modelo de relacionamento que foi desenvolvido pelo programa Linklab. É possível realizar conexões diretas, por meio de venda B2B e parceria comercial; Aprendizado, por meio de POC e protótipo; Co-inovação, por meio de MVP, aprimoramento da solução e parcerias de tecnologia; e Co-disrupção, por meio de co-desenvolvimento e OEM (*Original Equipment Manufacturer*) ou *White label*. Em paralelo a essas interações pode também ser realizadas mentorias e CVC (investimentos).

Figura 13 - Modelo de relacionamento Linklab



Fonte: Imagem disponibilizada pelo Programa Linklab

Existem várias formas em que as *corporates* e as *startups* podem ter interesse em se relacionar. Na figura abaixo é possível identificar 10 formas, que serão explicadas a seguir:

- **Venda B2B direta:** pode ter duração média de 1 a 6 meses e o entregável é a proposta final para fornecimento da solução. Tem como benefícios a experimentação de uma solução comercial voltada para as demandas da *corporate* e acesso a novos fornecedores de soluções.
- **Prova de conceito (Poc):** Tem como tempo médio de 1 a 2 meses e o entregável é uma previsão de proposta comercial para o uso do MVP e da solução final e protótipo (este último opcional). Os benefícios dessa interação são engajamento de equipes com *startups*, visão de mercado e de possíveis fornecedores de solução.
- **Desenvolvimento e validação de MVP:** Tem como duração média de 1 a 3 meses e o entregável MVP funcional como proposta comercial de uso e *roadmap* para aprimoramento da solução. O benefício é o teste de uma solução inicial e inédita, com potencial de entrega de valor ao atender os desafios ou oportunidades propostas.
- **Aprimoramento de solução:** Tem como duração, média-longa de 6 a 12 meses, com entrega a solução final. O benefício é a contribuição para o desenvolvimento de uma solução voltada para as demandas da *corporate*.
- **Co-desenvolvimento de uma solução:** Tem como duração média-longa de 6 a 12 meses com entregável de solução final (as duas partes participam da elaboração e possuem propriedade intelectual). Como benefício a interação oferece engajamento do setor de T.I. e outras áreas, geração de inovação com potencial disruptivo e criação de propriedade intelectual.
- **OEM ou White label:** A sua duração é curta-longa de 3 a 12 meses e a entregável é a incorporação da solução da *startup*. O benefício identificado é o aumento da entrega de valor aos clientes da *corporate* por meio do oferecimento de um novo benefício.
- **Parceria comercial:** Existem três opções nessa interação. Por Indicação a duração é curta de 1 a 3 meses e o entregável é plano de parceria; na Representação comercial que é de curto-médio tempo de 2 a 6 meses e a entrega é o plano de representação; e por fim o integrador que é de curto-longo tempo de 3 a 12 meses e a entrega é o plano de certificação. Em todas as opções, os benefícios são novas fontes de receita e expansão do portfólio da *corporate*.

- **Mentoria:** Tempo médio pode ser variável (complementar às outras formas) e o entregável é o desenvolvimento da empresa e do empreendedor. Os benefícios são o aumento das chances de sucesso na geração de um case de inovação e ganho de conhecimento no negócio da *startup*.
- **Corporate Venture Capital (CVC):** A duração pode ser variável (complementar às outras formas) e o entregável é a aquisição parcial ou total de *equity* da *startup*. O benefício é participação acionária de uma *startup*.
- **Parceiro de tecnologia:** A duração é curta-média de 3 a 6 meses e a entrega é o MVP ou solução final com a tecnologia da *corporate* incorporada. O benefício é a receita a partir do licenciamento de tecnologia.

Figura 14 - Formas de relacionamento entre *corporates* e *startups* no programa Linklab



Fonte: Imagem disponibilizada pelo programa Linklab

Para as *corporates* participarem do programa elas precisam assinar um contrato, que permite o direito ao uso da rede do *coworking*, ou seja, elas podem utilizar as três unidades do Linklab.

O entrevistado relata alguns desafios no gerenciamento no programa e o principal é conseguir coletar os desafios das *corporates* e que façam sentido para a *startup* (...) “às vezes nem a *corporate* sabe o que é um desafio, ou a equipe de inovação não mapeia os desafios ou

elencam coisas que não fazem sentido, não são coisas que o Linklab pode resolver”. (...) “Estamos tentando montar um layout como preencher um desafio” (Entrevistado L).

Outro desafio relatada é o de engajar o alto escalão das *corporates* nas interações dentro do programa “se tu ver os outros programas de inovação eles conseguem engajar o CEO fazer reunião com o alto escalão”. (...) “Às vezes os analistas de inovação estão dentro do programa e não tem o poder de fechar ou investir em alguma *startup* e acaba frustrando o programa e a *startup*” (Entrevistado L).

Toda *corporate* que inicia no programa Linklab é apresentada ao *open innovation* por meio do Linklab Discovery, onde os gestores apresentam o programa (...) “e a pessoas que a gente apresenta muitas vezes não são as que vão poder tomar a decisão de iniciar no programa ou de fechar parcerias para iniciar as interações” (Entrevistado L).

A ACATE é um local que atrai muitas *corporates* e assim o Linklab é bem reconhecido no ecossistema de inovação.

“Quando você fala em ACATE tu abre muitas portas, a gente já viveu isso algumas vezes, quando a gente leva o nome da ACATE as coisas são mais fáceis pelo reconhecimento do centro, claro que o espaço físico também ajuda, a gente recebe muitas visitas de *corporates* várias já fecharam por fazer uma visita” (Entrevistado L).

No longo prazo o programa Linklab prevê algumas expansões e novos projetos, tanto em questão de novas unidades quanto facilidades em realizar conexões em todo o país.

(...) “Temos alguns projetos de longo prazo, só não sei como anda esse processo com todo esse momento, mas eu acho até que eles continuam que é o Linklab Blumenau e o Linklab em SP. Pra esse anos, seria esse objetivo, e a gente gostaria de ser uma plataforma de inovação aberta virtual, então se uma *corporate* de Recife poderia falar com uma *startup* de SC, e a gente faria esse intermédio” (Entrevistado L).

Desta forma, pode ser visto que o programa Linklab passa por reformulações em seus processos a cada ano e identifica seus desafios para que possam ser repensados.

4.2 ANÁLISE DAS *CORPORATES* PARTICIPANTES DO PROGRAMA LINKLAB

Neste tópico serão analisadas as entrevistas realizadas neste estudo a partir das categorias elencadas no Quadro 6 (quadro de análise de categorias).

4.2.1 Objetivos na interação de grandes empresas com as *startups*

Os objetivos em uma grande empresa participar de um programa para ter interações com *startups* podem ser os mais diversos: busca por novas tecnologias, busca por fornecedores, busca por novas ideias e novos mercados. Para Varrichio (2016), no Brasil, esses modelos podem ser variados, desde busca por projetos em temas específicos, monitoria de empresários reconhecidos e até o fornecimento de instalações físicas para que as empresas desenvolvam suas atividades.

E também a partir das entrevistas pode ser notado o que é encontrado na literatura que conforme as grandes empresas abordam desenvolvimentos tecnológicos cada vez mais rápidos, elas obtêm consciência da necessidade de parceiros dinâmicos e inovadores para ajudá-los nesse processo (ALLMENDINGER, 2019).

No programa Linklab foi identificado algumas empresas que possuem similaridade em seus objetivos como aumentar seu portfólio de oferta no mercado, conhecer e entender as práticas de inovação aberta e a estrutura da *startup*, assim os meios que ela busca inovação, e também buscar uma fornecedora de soluções inovadoras por meio do produto e serviço que a *startup* oferece.

Como pode ser visto na fala do Entrevistado B, é possível identificar que a *corporate* B está buscando conhecer a inovação aberta e como a sua empresa pode atuar nessas práticas, inovando por meio de parcerias:

“O outro ponto é trabalhar com inovação aberta e com *startups*, isso é novo para a empresa, até então a gente já vem alguns anos trabalhando forte com universidades, a gente tem contrato com pesquisas dentro dos laboratórios da UFSC, UFScar, Unicamp, diversas universidades no Brasil, porém é recente a interação da empresa com *startups*, é algo completamente novo para empresa, e a gente não tem tanto tempo e a ideia é que a gente consiga amadurecer isso também para que cada vez mais trabalhar inovação aberta não só com universidades mas com micro e pequenas empresas, *startups*, empresas mais ligadas a base tecnológica, nesse sentido, acho que são os principais pontos de a gente estar presente e aumentar a capacidade de inovar através de parcerias (Entrevistado B)”.

Já o Entrevistado A relata que sua *corporate* busca ampliar seu portfólio e assim prefere interagir com *startups* que já tenham um MVP (mínimo produto viável) para que a parceria já inicie em ajudar a *startup* a ter uma conexão com o mercado e alavancar sua linha de negócios conjuntamente:

“O Objetivo foi realmente ter uma conexão com o ecossistema de inovação e poder de fato alavancar uma nova linha de negócios, praticamos inovação aberta para ampliar o portfólio, com novas linhas de receita” (Entrevistado A).

Assim como a *Corporate F*, que foca em explorar o mercado junto a *startup*. Como a *corporate* possui vários serviços oferecidos aos clientes, ela busca *startups* que possam complementar o serviço. O que coincide com a literatura que afirma que as *startups* tem ideias promissoras, conhecimento tecnológico, agilidade organizacional e disposição para assumir riscos, qualidade essas atraentes para as *corporates* que participam do programa (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; ALLMENDINGER *et al.*, 2019).

“E aí a nossa lógica é trazer essa *startup* pra perto e desenvolver algum tipo de solução juntas com as nossas para complementar nossa oferta de serviço, e esse é um drive bem importante” (Entrevistado F).

Algumas empresas participantes do programa buscam objetivos mais específicos, como *startups* que possam resolver alguma demanda de inovação dentro da empresa:

“A gente procura *startups* que vão solucionar algum problema que a gente tenha, alguma empresa que possa ser parceira, pra solucionar algum problema ou alguma demanda que a gente tem” (Entrevistado D).

“Procuramos uma que possa nos atender ou adaptar o produto dela para nossa solução. Então a gente tem um projeto rodando hoje com uma *startup* que não tem nada a ver com nosso negócio, mas se adaptou para nosso negócio” (Entrevistado E).

Na literatura é encontrado que estudos recentes enfatizaram que grandes empresas corporativas não entendem como as *startups* e seus empreendedores operam (MINSHALL *et al.*, 2010; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017; ALLMENDINGER *et al.*). Assim foi identificado nas entrevistas que muitas *corporates* possuem um produto ou serviço bem específico e que há dificuldades em encontrar *startups* que atuem no mesmo modelo de negócio, desta forma dentro do programa Linklab as empresas tem buscado entender o mercado da *startup* e conhecer como a grande empresa e a *startup* possam buscar práticas juntas, por meio de áreas complementares a da *corporate*:

“Então desde o início entendemos a dificuldade em atuar com *startups* que trabalhassem com nosso negócio, porque não é um mercado que está alocado em Floripa e a gente começou a olhar de uma forma diferente, a gente basicamente tem frentes que seria mesmo olhar para as *startups* do nosso segmento, hoje a gente está se relacionando, conversou com poucas realmente porque o universo é pequeno, nos relacionamos com uma de São Paulo, está desenvolvendo um modelo de negócio para trabalharmos juntos, a segunda frente é em vez da gente buscar *startups* focadas no nosso negócio, sabendo que é difícil, a gente buscou algumas áreas de conhecimento que são complementares a nossa expertise e extremamente

interessante para desenvolver um produto, então a gente pegou algumas áreas de conhecimento como *big data*, *analytics*, inteligência artificial e fomos buscar algumas *startups* que tenham essa competência para que a gente conseguisse desenvolver em parceria algum produto, a gente fez algumas abordagens várias *startups* nesse sentido e até o momento não tivemos grandes sucesso pelo seguinte (Entrevistado C)”.

Assim como a *Corporate E*, que devido à especificidade do negócio da *corporate*, busca *startups* de diferentes modelos de negócio.

Uma solução encontrada pela *Corporate C* sobre o mercado não ser similar ao da *startup* foi de mapear a *startup* independente do negócio e procurar uma linha de *corporate venture*, podendo assim realizar parcerias e mentorias.

“Então a gente foi buscar negócios muito legais, empreendedores muito legais, e o que a gente faz é tentar entender o produto deles, o mercado ver se a gente consegue realizar mentorias, vamos se conhecendo a gente vai conhecendo mais daquele mercado, aquelas necessidades, ver se podemos para evoluir para alguma proposta ou algo do tipo, nesse momento a gente está com duas *startups* em segmentos bem diferente do nosso, as duas são complementares apesar de não se conhecerem e a gente está mentorando uma já faz 3 meses, estamos com várias coisas principalmente a área de negócios tem o nosso time de produto já está de olho tem bastante coisa e nesse momento são as três possibilidades” (Entrevistado C).

Por meio das mentorias, muitas das *corporates* conseguiram fazer essa aproximação com a *startup* e, conseqüentemente, parcerias surgiram. Todas as *corporates* entrevistadas já realizaram mentorias com as *startups*. A *corporate D* realizou mentorias com uma *startup* e ao final, eles tomaram a decisão de iniciar um projeto de colaboração.

4.2.2 Meios de interação das grandes empresas com *startups*

As interações que ocorrem dentro do Programa Linklab são assimétricas e segundo os autores Hogenhuis *et al.* (2016), essas interações devem levar em consideração o *status* do projeto e os recursos que serão necessários ao decorrer da interação para ajudar a definir qual a melhor forma da interação.

O programa Linklab faz a captação das *startups* para participarem do programa e assim cada empresa participante do programa define como será a seleção e definições dos projetos que acontecerão com as *startups*. Após a definição, os gestores do programa Linklab fazem um acompanhamento do projeto por meio de reuniões. O que pode ser notado na literatura que afirma que os programas são adaptados para permitir que a grande empresa interaja com um número maior de *startups*, à custa de um escopo limitado e uma abordagem

mais padronizada e trazendo o resultado, um processo de interação mais leve que permite que as corporações se movam mais rapidamente trabalhando com as *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

No decorrer das entrevistas foram identificados os processos em que cada *corporate* atua para definir com qual *startup* irá interagir. No processo de interação com *startups*, a *Corporate E*, primeiramente, identifica as dores que as áreas possuem e quais são as necessidades. Cada área tem autonomia para identificar as dores e verificar qual *startup* poderia ajudar na resolução, então a área de planejamento estratégico é acionada e realiza o agendamento para realizar *pitchs* com essas *startups*:

“Dai o “dono” daquele processo que vai fazer o gerenciamento a gente só vai fazer um apoio em relação a esse projeto. A gente acompanha todo o processo, mas é a pessoa da área que fica responsável em implementar o projeto, então o “dono” desse processo que vai fazer a interação com essas *startups* e a gente faz o monitoramento” (Entrevistado E).

Assim como a *corporate E*, a *corporate C* também identifica as dores que precisam ser resolvidas, e a segunda perspectiva é focar para a parte externa, as macrotendências, como elas estão relacionadas aos negócios da empresa e como podem ser absorvidas. E assim são selecionadas as empresas de interesse para a interação.

“Geralmente a gente faz uma primeira conversa pra entender tudo que uma *startup* faz e ver se dá pra ir pro segundo passo . A partir dali a gente deixa muito claro que as mentorias o que a gente enxerga de possibilidades e daí a gente roda ciclos de mentorias, geralmente mensais e vamos evoluindo a gente deixa claro desde o início que a cada ciclo mensal caso a gente não evolua, a gente faz o descarte com as devidas justificativas, eles a qualquer momento também podem fazer isso ficam a vontade também a fazer o mesmo processo, a gente deixa claro desde o início que a nossa intenção é entender realmente o negócio, ver se o negócio na nossa perspectiva tem um futuro interessante pra ver se a gente consegue entrar com um aporte financeiro e uma delas a gente está muito próximo de chegar nesse modelo, não chegamos ainda devido a todas as incertezas da situação da pandemia, o setor deles foi um pouco afetado então a gente está aguardando ainda estamos acelerando as coisas mas o investimento especificamente a gente está dando uma segurada” (Entrevistado C).

Para realizar a interação com a *startup*, primeiramente, a *corporate F* define alguns critérios para seleção e, segundo o entrevistado F, esse processo é facilitado porque a gestão do programa Linklab já realiza uma pré-seleção, e assim a *corporate* já se aproxima das *startups* na qual possui interesse:

“Nosso principal critério é adequação do negócio da *startup* com o nosso negócio, a gente não trabalha com iniciativas muito desconexas, a *startup* tem que ter a ver com

aquilo que a gente já faz e esse é um ponto bem importante, pra gente. No nosso caso, tem que ser uma ideia boa e que seja relacionado a nosso negócio atual”
 (...) “As *startups* são promovidas ali no espaço e nos dias que tem os *pitchs*”. Quem gerencia todo esse processo de interação com *startups* é a própria área de inovação e no tempo de participação no programa a *corporate* já interagiu de diversas formas com as *startups*”. “A gente falou com muitas *startups* discutiu muitos projetos, atualmente tem 7 *startups* que a gente teve um relacionamento mais perto, chegamos a ter algum tipo de piloto junto, a nossa empresa ajudou a adaptar uma solução para agente utilizar. A gente comprou uma *startup* em 2017 e também temos um investimento numa *startup* aqui de Floripa, a gente tem no Linklab hoje, uma *startup* que a gente está monitorando, teve duas que a gente teve um relacionamento bacana mas depois a gente descontinuou, uma porque ela começou a pivotar demais e a outra porque a *startup* cresceu muito rápido” (Entrevistado F).

Para cada projeto com as *startups*, a *corporate* D realiza conjuntamente um plano de trabalho, então cada interação possui um projeto personalizado (...) “A gente faz customizado não é padrão não” (Entrevistado D). Segundo o entrevistado, a equipe de inovação apoia a área de negócios que tem interesse em realizar a interação com a *startup*, mas não é responsabilidade apenas da área de inovação acompanhar a *startup*.

“Então quando a gente faz a conexão com a *startup*, por exemplo, se a área comercial achou interessante uma solução de uma *startup* quem vai fazer esse gerenciamento vai ser a área comercial. Solução para TI, a área de inovação dá o suporte, a gente só faz essa conexão. E depende muito a equipe” (Entrevistado D).

A *corporate* D também faz o levantamento de problemas nas áreas e após isso analisa qual *startup* poderia contribuir para a resolução.

“A gente recebe um relatório e vê o catálogo das *startups* que se inscreveram, só que a gente tenta entender se algumas delas consegue resolver algum dos nossos problemas, eu sei que eu tenho um problema, será que essa *startup* tem a oportunidade de colaborar com a gente a partir desse problema ou não” (Entrevistado D).

Para organizar os projetos realizados no Linklab, a *corporate* B trabalha formando uma equipe. São 5 colaboradores de áreas diferentes, o entrevistado é responsável pela gestão, que é feita de forma horizontal. Segundo o entrevistado B, ele não é vertical, “tanto que a gente tem gerente dentro desse time analista, a gente é um time bem diversificado, mas não tem uma pessoa que manda, o que existe é um compromisso enquanto time para que as ações ocorram” (Entrevistado B).

Segundo o entrevistado B, ele está mais voltado para a gestão, na parte de relacionamento, e o restante da equipe atua mais no nível técnico.

“Então essas 5 pessoas trabalham da mesma forma, a única coisa que acontece é que essas pessoas, 4 delas são a nível mais técnico (voltado a engenharia e design) e eu sou um pouco mais voltada a gestão eu trabalho mais uma parte de relacionamento lá dentro e o pessoal acaba trabalhando mais uma parte de envolvimento dos projetos, mas no final todo mundo bota a mão na massa da mesma forma” (Entrevistado B).

O entrevistado A relatou que o Linkab faz a captação das *startups* e as *corporates* fazem a seleção, geralmente acontece por videoconferência. A *startup* faz um *pitch* da solução, e se caso a *corporate* identificar que é possível realizar uma parceria, eles entram em contato com a *startup* após a reunião.

A *Corporate* A realiza um alinhamento antes de iniciar a interação, para que haja acordo entre as partes sobre como a parceria acontecerá e quais são os resultados buscados:

“A gente busca esse alinhamento, a gente tenta colocar no papel os entregáveis seja por nós ou pela *startup*, delimita um cronograma, com o intuito de validar a solução, ver os entregáveis da *startup*, uma modelagem de negócio, para chegar a um contrato de fato ou não. A gente fez isso com nossas *startups*, e as duas já estão em estágio final. Tanto que as duas que desistiram a gente tinha feito um alinhamento inicial, e no decorrer desse processo elas desistiram, foram elas que falaram: “Não consigo dar foco agora, não era o que queríamos”. Mas a gente sempre busca fazer esse alinhamento para ninguém sair frustrado” (Entrevistado A).

Como visto na literatura, as interações entre grandes empresas e *startups* não se encaixam em um modelo genérico e que os objetivos devem ser alinhados inicialmente para que a colaboração seja de sucesso (HOGENHUIS *et al.*, 2016), assim pode-se notar que as *corporates* que participam do programa Linklab buscam estabelecer critérios de seleção de escolha de *startups* e alinhamento inicial antes de iniciar a interação.

4.2.3 Parceria assimétrica

Em parcerias, grandes empresas oferecem acesso a capacidades e recursos e espera se beneficiar da oportunidade em aprender com empresas jovens dinâmicas na primeira etapa e, posteriormente, fazer uso financeiro da inovação ou tecnologia desenvolvida (ALLMENDINGER *et al.*, 2019). Assim a *corporate* A oferece como atrativo da interação o acesso ao mercado, como a empresa já está consolidada em todo o Brasil e América Latina e possui muitos clientes é algo que ela oferta a *startup* na qual está realizando interações.

“Além disso, a gente entende de exportação, negociação com fabricação de produtos, então hoje a gente tem muitos parceiros em outros países, onde a gente consegue desenvolver contratos de fabricação, então esse é o principal benefício que a gente oferece para a *startup* se conectar com a gente” (Entrevistado A).

Para o entrevistado A, a empresa trabalha com dois vetores: a empresa tem buscado soluções de propriedade intelectual de *startups* que trabalham com boas ideias no mercado, ao mesmo tempo a empresa fornece a pra *startup* uma maturidade de negócio, modelagem de negócios, precificação, ajuda a *startup* chegar até o mercado: “Trabalhamos com uma troca né, a gente pega a capacidade intelectual e inteligência de mercado e dispõe para *startup* o acesso ao mercado” (Entrevistado A).

E assim a empresa acompanha cada etapa do projeto de interação e faz a mensuração se está atingindo algum resultado ou não. “Hoje a gente oferece para essa *startup* a oportunidade de sair de uma incubadora ou um *hub* e de fato ir pro mercado, gerar valor, monetizar” (Entrevistado A).

Já a *corporate* B está realizando mentoria com uma *startup*, em que o modelo de negócio não é o mesmo e tem como objetivo nessa interação se aproximar da *startup*, entender como ela funciona e quais são suas dificuldades diárias, de forma que a *startup* possa absorver experiência de mercado.

“Esse é o primeiro momento colocar nosso time ali dentro pra se aproximar e entender os desafios, problemas, para na hora que a gente for lidar com qualquer outra *startup* isso daí ficar mais evidente, se tornar mais fácil é muito mais no sentido de cultura de inovação do que ter algum ganho aí com isso, é uma troca, a gente oferecendo a experiência que a gente tem enquanto grande empresa que lida com grandes marcas, com grandes mercados, com alta gerência, trocar um pouco com essa galera que está começando e que não tem essa experiência” (Entrevistado B).

Assim como a *corporate* C que realiza mentorias e criou seu próprio roteiro para realizar as mentorias:

“Na verdade a gente olha pro conhecimento de mercado como um todo, pega um canvas da vida vai vendo cada uma das etapas e vendo o que eles já possuem público alvo, persona, canais de distribuição então na verdade a gente criou um roteiro pra gente poder oferecer essas mentorias. E tem muita coisa sob demanda então a gente deixa o canal aberto, se eles estão com alguma dúvida específica com algum cliente, às vezes a gente entra na reunião com eles, a gente tem dado um suporte fora das medidas pra que a gente consiga ser mais assertivo e mais acelerado em negócios que a gente tem interesse em investimento, quanto mais a gente aprofunda mais rápido mais interessante pra eles e pra gente” (Entrevistado C).

Nas interações com a *corporate* F, as *startups* podem utilizar o espaço físico no Linklab de forma gratuita e também recebem mentorias e acompanhamento, principalmente num foco mais comercial.

Pode-se afirmar que as *corporates* buscam *startups* para capacidades necessárias na parte inicial do processo de inovação, como criatividade, *know-how* tecnológico inovador e habilidade na resolução de problemas. E as *startups* podem se beneficiar nos estágios posteriores como gerenciamento de projetos e experiência e capacidade de comercialização das grandes empresas (HOGENHUIS *et al.*, 2016).

Um ponto importante a se considerar é como os empresários tendem a serem excessivamente confiantes, eles devem estar cientes do excesso de confiança e aprender a avaliar suas oportunidades de forma consciente e cuidadosa, especialmente ao tentar determinar o parceiro certo. A consequência da decisão errada pode atingir a *startup* com muito mais força do que uma grande empresa, e conseqüentemente, os empresários devem considerar o mais cedo possível como eles devem gerenciar essa parceria com a *startup* (ALLMENDINGER *et al.*, 2019).

4.3 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA LINKLAB

4.3.1 *Corporate A*

A *corporate A* é considerada de porte médio e possui cerca de 60 colaboradores, já participava de programas do centro de inovação ACATE, como a Verticais de negócios que são *clusters* constituídos por empresas de tecnologia associadas que atuam em um mesmo segmento de mercado. Segundo o entrevistado, que é gerente de negócios e trabalha há 2 anos e meio na empresa, e acompanhou a criação do projeto do LinkLab, o objetivo principal da participação da empresa foi de estar no ecossistema de inovação em Florianópolis.

A empresa não possui uma área estruturada de inovação, um processo consolidado, segundo o entrevistado é pelo fato de a empresa ser relativamente pequena em número de colaboradores, então o entrevistado tem uma relação bem próxima com o CEO e os sócios e a operação, e assim organiza iniciativas de inovação para a empresa. “Ao invés de focar muito em estrutura, e metodologia, porque demanda tempo, recurso e investimento, a gente usou a experiência que eu trouxe de outras áreas e outras empresas para de fato gerar negócio” (Entrevistado A).

Hoje, o cargo de gerente de negócios é o ponto focal de inovação na empresa. Organizam-se as equipes respectivas, e de acordo com os projetos, a inovação é incentivada, mas no momento não existe um funil de ideias e nem metodologias utilizadas na empresa. Para o entrevistado essa é a melhor maneira de trabalhar com a inovação na empresa, sem que haja uma padronização, desta forma a empresa busca a essência inovadora no dia-a-dia e nos relacionamentos.

“Eu não sou contra, mas eu acho que não temos um tamanho para estruturar, mas temos velocidade para executar e não para padronizar. Temos modelos muito bem estruturados que focam na inovação incremental, redução de custos, otimização de processo, melhoria de processos internos, focado em geração de valor (...) estamos olhando mais pro mercado” (Entrevistado A).

Além de a empresa já ter participado dos negócios Verticais da ACATE, a empresa já havia iniciado o processo de penetração no ecossistema de inovação. “A gente começou a entrar em contato com o ecossistema, participando de alguns *hubs* de inovação, já fizemos *hackathons* também, temos uma interação com o ecossistema de uma maneira mais ampla. Mas é um processo relativamente recente, mas vem dando resultados” (Entrevistado A).

Hoje no Linklab quem realiza o gerenciamento das iniciativas com as *startups* é o próprio entrevistado. Devido à proximidade do entrevistado com o CEO da empresa, todos os processos executados e as decisões são compartilhados, e conforme a demanda, o responsável envolve as áreas respectivas.

Segundo o entrevistado, eles informam a equipe do Linklab quais são as necessidades encontradas na empresa para que haja a prospecção de *startups* relacionada ao negócio respectivo. Assim, quando encontrada a *startup* de interesse a empresa faz a primeira reunião e se houver alinhamento das expectativas, é feita a conexão entre *corporate* e *startup*.

“Hoje já temos em torno de 10 *pitchs* com *startups*, colocamos uma demanda pros gestores do LinkLab e eles foram no mercado e captaram e fizemos o *link*, conectamos a 4 *startups*, e 2 delas não deu certo e 2 estamos em processo de modelagem de negócios, acesso ao mercado, melhoria do dispositivo que a *startup* oferece para geração de negócio” (Entrevistado A).

O entrevistado descreveu o processo de como é encontrada essas *startups* e feito o contato para iniciar ou não a interação:

“O LinkLab faz a captação das *startups* e as *corporates* fazem a seleção, geralmente feita por videoconferência, a *startup* faz um pitch da solução, a *corporate* tenta entender a solução e etc., “se der liga” a *corporate* fala diretamente com a *startup* e gera essa conexão. O programa fornece um espaço físico, onde nós podemos trabalhar lá e a *startup* também, tem internet, energia, ar condicionado, café, enfim... elas se beneficiam disso, do espaço físico, mas não é mandatório, porque eu fico no

LinkLab apenas 3 dias no mês, aliás as *startups* que nós “linkamos” nem são de Florianópolis. Então a gente acaba fazendo tudo por videoconferência, já fizemos reuniões pré-agendadas, já tivemos reuniões com um cliente de mercado, onde eu estava fazendo o acesso deles. Mas como a gente está espalhado, a *startup* está num canto, acabamos fazendo via vídeo” (Entrevistado A).

Em relação ao estágio de maturidade que a empresa busca encontrar na *startup* é as que já tenham um modelo de Mínimo produto viável (MVP) ou um MVP pronto para que possa iniciar o acesso ao mercado e ganhar escala ou a modelagem desse MVP no mercado e gerar valor. E assim, a empresa acompanha cada etapa do projeto de interação e faz a mensuração se está atingindo algum resultado ou não. “Hoje a gente oferece para essa *startup* a oportunidade de sair de uma incubadora ou um *hub* e de fato ir pro mercado, gerar valor, monetizar” (Entrevistado A).

A empresa também já teve uma oportunidade de realizar um investimento em uma *startup*, porém não chegou ao contrato final. “Uma *startup* na qual estávamos conectados a fizeram uma rodada de investimentos, chegamos negociando, mas eles preferiram um fundo de investimento. Mas ficamos com vontade de investir, estamos abertos e com disposição” (Entrevistado A).

O entrevistado afirma que já é possível ver resultados na participação do Linklab, tanto tangíveis quanto intangíveis. Em relação aos resultados tangíveis existe o desenvolvimento de produto e intangíveis a busca pela cultura de inovação.

“Com essas duas *startups* a gente já tem uma modelagem de negócios, já estamos com contrato sendo finalizado, já temos duas novas soluções que a gente agregou ao nosso portfólio. E tem o valor intangível que é a questão de fazer parte de um projeto desses, para nós é uma bandeira, quando vamos a eventos e dissemos que fazemos parte de um projeto como esse, onde a gente está interagindo, buscando *startups* para fazer aporte, tem um valor intangível que pra gente é um selo muito importante, hoje denota uma empresa inovadora que busca inovação” (Entrevistado A).

Para a empresa, hoje, o maior desafio é em relação ao retorno do investimento na inovação.

“Hoje um desafio que é pra todo mundo é tempo, porque temos que correr atrás do “ganha pão”, você ter que correr atrás de um investimento que tem retorno certo, quando uma empresa quer dizer que faz inovação ela tem que despende recursos, seja monetário ou de tempo. Esse é o grande dilema da empresa, e quando a gente fala em investir em inovação 10 mil, 100 mil ou 1 milhão de reais mais o tempo, sem saber se volta, quando volta e os desafios. Hoje a gente tem o CEO que acredita na inovação e despende seu tempo querendo fazer acontecer, o CEO tem que comprar a ideia e apostando faz todo sentido e toda a diferença” (Entrevistado A).

O entrevistado afirma que continuará fazendo parte do programa LinkLab, porque tem mensurado muito valor nas atividades, tendo retorno tangível e intangível, participando do ecossistema de inovação.

4.3.2 *Corporate B*

A *corporate B* é considerada de grande porte e o entrevistado trabalha na organização há 7 meses e possui o cargo de analista sênior de inovação. A empresa possui um processo bem definido em relação ao P&D, porém recentemente iniciou projetos no âmbito da inovação aberta.

Não existe uma área específica de inovação, porém a inovação acontece em todas as áreas da empresa. A área de Relações Institucionais faz a ponte para fomentar projetos de inovação em outras áreas da empresa:

“Então a gente tem uma vertente para tratar só de inovação, o ministério de ciência e tecnologia, e também a gente trabalha com os *primers* de inovação daí a nível mais América Latina, daí a gente tem uma parte de parcerias e negócios também que é responsável mais dessa área de inovação aberta principalmente junto a *startups*, não só na nossa matriz e outra vertente mais de TI e outra parceria que trabalha mais em nível de inovação aberta, mas relacionado a Universidades, ICTs, e centro de pesquisas” (Entrevistado B).

Para a *corporate* estar inserido no ecossistema de inovação é o principal objetivo em participar do programa (...) “A questão de estar inserido dentro do ecossistema de inovação voltado mais para uma participação local é muito importante já que a gente tem uma unidade na cidade, então faz todo sentido a gente estar perto desse ecossistema aqui ao nosso lado, isso é um dos principais pontos, fazer parte” (Entrevistado B).

A *corporate B* também já está inserida em um *hub* de inovação que trabalha um pouco diferente, mas onde também tem interação com *startups* e também já possui um histórico em participação de eventos sobre inovação.

“Hoje a gente está no inovabra em SP que é outro *hub* de inovação que é um pouquinho diferente do LinkLab. Nós temos um espaço compartilhado dentro do LinkLab, a gente paga uma cota para utilizar o *coworking*, mas também tem um suporte como a Inovabra para buscar essas *startups* pra gente fazer conexão, para resolver problemas que a gente tem em diversas áreas na empresa, e aí a gente faz assim, a gente participa de eventos mas não é só a minha área é uma questão da empresa como um todo tipo a área da engenharia participa muito.”

A empresa participa do Linklab desde o início do programa, e já assistiu mais de 40 *pitchs* realizados ali dentro, mais de 50 horas de capacitação e no momento possui 6 parcerias com *startups*. “São empresas que a gente começou a negociar e estão em algum estágio, a gente tem uma POC com uma, que não chegou ao final, mas foi contratada em si, 5 estão acontecendo no momento, porém agora é um momento bastante tumultuado pra fechar contrato e hoje a gente tem também uma mentoria em andamento” (Entrevistado B).

O entrevistado relatou que a empresa iniciou trabalhando com uma metodologia apresentada pelo programa Linklab na prospecção de *startups* não funcionou 100% para o nosso formato de trabalho, por isso ao longo do tempo esse processo foi se alterando.

“Eu acho que é difícil seguir uma só metodologia porque são diversas empresas, perspectivas diferentes com desafios completamente diferentes e essa metodologia tentou criar um caminho, mas que a gente identificou que é errado, mas não que tenha sido negativa, só identificamos que não era o melhor caminho” (Entrevistado B).

Inicialmente, as *startups* realizavam os *pitchs* para a equipe formada pelos 5 colaboradores. Essa equipe identificava quais *startups* poderiam colaborar de alguma forma e resolver alguma dor que a empresa tinha então essa ideia era levada para a área em questão que possuía essa dor. “Como que foi a nossa ideia, iniciamos os *pitchs* então várias empresas apresentaram pra gente pro nosso time dessas 5 pessoas e a gente começava a identificar “ah essa é uma *startup* que pode trabalhar lá dentro e resolver um problema do jurídico que eu acho que ele tem” (Entrevistado B).

Porém, muitas vezes a área em questão não se comprometia com aquele projeto ou às vezes o problema que era pra ser resolvido não era bem aquele. “Só que quando eu chegava pra falar com o jurídico ele não tinha não tinha conexão com aquela iniciativa porque a área não participou do processo, então o que acontecia é que não tinha engajamento nenhum” (Entrevistado B).

Quando identificado que esse processo não estava gerando resultado e as interações não estavam prosseguindo, a empresa iniciou uma forma diferente de trabalhar. Primeiramente, a equipe de trabalho do Linklab propôs a empresa que cada área selecionasse os desafios enfrentados, esses sem um prazo muito curto de resolução e com baixo risco, como uma forma de inverter o processo que vinha sendo realizado. “Abrimos um desafio no seguinte sentido: coloque aqui um problema que sua área tenha e que você acha que esse problema poderia ser resolvido por uma *startup*” (Entrevistado B).

A partir desse processo que foi iniciado pela *corporate* B, a empresa teve um levantamento de 60 desafios, de 10 áreas diferentes. Desses desafios a equipe selecionou os que tinham maior adesão para trabalhar com *startups*:

“A gente identificava para corresponder esses desafios porque tinha alguns que tinham desafios tão específicos que a gente não ia conseguir achar uma *startup* para trabalhar, e que tinham um nível de valoração para empresa, ou seja, que pudesse ter algum tipo de benefício como aumento da produtividade ou diminuição de custos” (Entrevistado B).

Após esse levantamento, a equipe organizou um “*pitch day*” com vários integrantes da empresa, selecionando 8 *startups* para participar e que poderiam contribuir com os desafios levantados.

“E a gente levou essas 8 *startups* para um *pitch day* dentro do LinkLab e levou as áreas responsáveis, então foi um dia que a gente tinha 60 pessoas lá dentro pra escutar *startups* e tivemos desde a alta direção, um diretor participando e envolvido na iniciativa o que é muito importante a partir do momento que ele está lá e que o tempo dele é importante pra fazer esse tipo de conexão, as outras pessoas que trabalham com ele de outras áreas começam a enxergar de uma maneira diferente, se a alta liderança está ali dentro é porque é importante, é válido” (Entrevistado B).

No *pitch day* as *startups* apresentaram seus modelos de negócio e a partir disso, e após discussão com a equipe, foram selecionadas 6 *startups*, que se encaixavam aos desafios, e no qual a empresa está interagindo no momento.

Quando questionado se alguma *startup* já havia se desvinculado da empresa, ou se a interação não funcionou como previsto, o entrevistado relatou que dentro do programa Linklab não, porém em outros projetos já realizados tinha acontecido o rompimento do vínculo.

“Dentro do Linklab não, mas fora já, em outros editais já. Tem que levar em consideração que as grandes empresas não estão preparadas para trabalhar com *startups*, elas estão preparadas para trabalhar com empresas de grande ou médio porte que já tenha CNPJ com longo tempo de mercado, que tenha ali toda papelada necessária, *startups* ela não tem nada disso, então dentro da empresa tem processos burocráticos que primeiramente precisam de adaptações para facilitar o processo, e a gente fez isso ano passado na empresa, então uma empresa de médio ou grande porte não é o mesmo fluxo que passa uma *startup*. Precisamos ter sensibilidade para essas mudanças internas” (Entrevistado B).

O entrevistado afirma que já é possível mensurar os resultados em participar do programa Linklab, tendo como resultado principal a mudança de cultura dentro da empresa.

“Primeiro uma mudança de cultura, porque é muito importante e é extremamente difícil mesmo, porque por mais que inovação seja muito legal, “esteja na moda”, as empresas quando não enxergam o retorno para aquilo é muito difícil ela apoiar a iniciativa por mais que fale numa mudança cultural, então quando a gente está nesse processo que está ali dentro envolvidas que sejam um grupo de 5 a gente consegue

influenciar pessoas que estão nas nossas áreas, esse trabalho é bastante formiguinha, resultado mais concreto ah pegamos esse projeto *startup* e deu certo e teve retorno de x por cento a gente ainda não teve, estamos no meio desse processo. O resultado é de cultura de inovação, a gente espera que a longo prazo se torne não só em cultura mas também em retorno financeiro” (Entrevistado B).

Para a empresa os principais desafios são as diferenças culturais e de processos, pois a dinâmica de interação de uma *startup* é muito diferente de uma grande empresa. “A *startup* é ágil, dinâmica e a *corporate* é mais lenta, com muitos processos, setores e aprovações” (Entrevistado B).

Esse desafio também se torna um benefício ao trazer uma nova de pensar e agir para a empresa. Outro ponto importante é estar em contato com *startups* que estão testando novas tecnologias e (nichos) mercados, para uma *startup* isso se torna possível em decorrência de uma necessidade menor de caixa, enquanto para uma grande empresa, entrar em mercados de nichos às vezes é inviável, pois a conta não fecha (investimento x retorno)” (Entrevistado B).

O entrevistado acredita que essas interações com as *startups* ainda ocorrerão no futuro, porém de um modo diferente.

“Acredito que no futuro elas irão ocorrer, mas de um modo um pouco diferente. Hoje, as *startups* se aproximam das grandes empresas para fazer qualquer negócio com o objetivo de se associar a aquela marca e ter um cliente de peso. Já as empresas se aproximam para aprenderem como é possível ser mais dinâmica e estarem em contato com as tendências de mercado e novas oportunidades que elas não estão analisando (muitas vezes por conta do próprio nicho de mercado). No futuro acredito que essas relações serão mais sólidas e objetivas, com empresas mais preparadas para rodar novos modelos de negócio e gerar diversos tipos de parcerias com *startups*. Isso irá permitir que os resultados dessa aproximação sejam melhores também, pois atualmente eles acontecem, mas ainda muito de modo experimental” (Entrevistado B).

4.3.3 Corporate C

A *corporate* C já participa do programa Linklab há 10 meses, e tem como principal objetivo a busca pela inovação.

A empresa participou desde 2012 de iniciativas de inovação: “Foi um caminho natural de insucessos e tentativas dentro da própria empresa de várias iniciativas de inovação que no fim das contas não deram certo, mas desde 2012 a gente criou alguns projetos” (Entrevistado C).

A empresa investia em inovação dentro da empresa mesmo, criou um projeto onde incentivava o compartilhamento de ideias de produtos e assim inseria um percentual sobre a venda final que acabou não dando tão certo depois de alguns investimentos. “Enfim a gente fez uma série de investimentos em cima disso, mas acabou não rodando como esperávamos, tentamos refazer um ano depois porém não aconteceu.

Depois a gente montou um projeto uma espécie de um laboratório de inovação que a ideia não era só olhar para os projetos da empresa mas também os projetos de colaboradores e que eles poderiam atuar seja com investimentos seja com mentorias, etc” (Entrevistado C).

Sobre iniciar a participação no programa Linklab, o entrevistado comenta que foi um caminho natural, eles ficaram sabendo do programa e se interessaram em ter interações com *startups* que poderiam ter benefícios mútuos.

“A gente olhou pra ACATE, pro Linklab mais especificamente como uma forma de inovar “tudo aquilo que a gente não conseguiu por concorrer com operação local e etc” eles têm uma metodologia própria uma relação com o mercado e conseguiríamos captar *startups* que valem a pena dentro da nossa esfera. Foi um caminho natural de tentativas frustradas internas até chegar o momento de entrar no programa, a gente olhar um pouco pra fora e sair um pouco da bolha de inovação incremental né” (Entrevistado C).

Atualmente a *Corporate C* não possui uma área específica de inovação. Para atuar no Linklab eles envolvem algumas áreas sobre as demandas específicas, e assim, é formada uma equipe, que atua no suporte das demandas internas das áreas e busca negócios nas *startups* que façam sentido para a empresa. “Toda nova estratégia, eu estou diretamente envolvido até que a gente consolide o modelo e que pras demais equipes então pra quem ainda está ativamente na linha de frente com o Linklab sou eu. Eu e mais esse time de liderança que estão alocado pro gerenciamento dos projetos do Linklab, eu e mais 7 pessoas” (Entrevistado C).

O entrevistado relata que como a empresa possui um modelo de negócio bem técnico e específico, e que não possui muitas empresas que oferecem a mesma solução na região de Florianópolis, a empresa possui dificuldades em encontrar *startups* que atuem no mesmo ramo.

Segundo o entrevistado, as *startups* geralmente ainda estão muito focadas no desenvolvimento de produto delas, e é difícil realizar um co-desenvolvimento pois ainda não existem recursos financeiros, de pessoal, (...) “e o momento de co-desenvolvimento não é o adequado pois não existe equipe não existe recurso para poder olhar sobre essa perspectiva então a gente fez algumas iniciativas, uma caminhou um pouquinho mais, mas depois a gente sentiu bastante travado e a gente simplesmente segurou” (Entrevistado C).

A *corporate C* tem buscado *startups* que atuem com experiência do usuário, porque é uma das dores encontradas hoje na empresa.

“Porque a gente tem uma demanda de 80% dos do pós-venda que é gerado em cima do nosso produto em cima de dois módulos específicos, a gente melhora como esses dois módulos estão sendo entregues e uma redução muito significativa na nossa entrega do pós venda, então buscamos esse movimento de agregar valor ao nosso portfólio”. Porém eles também têm buscado *startups* que ajudem eles a melhorarem no processo, devido a *corporate C* possuir uma representação comercial bem significativa: “a representação comercial em termos de engajamento ela oferece desafios, no nosso caso a gente cobra sim a entrada, e gerenciar a essa turma toda é uma dor que a gente tem pra resolver por exemplo a gente tem uma plataforma toda individualizada para fazer esse gerenciamento, temos outras dores e também temos esse olhar para as *startups* elas ajudam muito, eu tenho o problema A, tenho o problema B, beleza a gente coloca no Linklab e pede que eles vão atrás da solução para o problema” (Entrevistado C).

O entrevistado acredita que a empresa é ágil e as decisões são tomadas de forma rápida e que acaba sendo um facilitador no momento de se relacionar com a *startup* e que elas trazem uma visão completamente diferente de negócio “estamos completamente viciados no nosso negócio então quando vem uma visão externa agrega bastante, ao invés de você ir no mercado buscar uma solução às vezes muito engessada, construir isso com a *startup* muito mais interessante do que contratar do mercado. A gente prefere *startups* que estejam mais na fase inicial, que tenham apenas 1 cliente, porque a gente não olha pra *startup* que esteja em fase de escala porque daí teríamos pouca coisa pra agregar” (Entrevistado C).

Em relação à escolha de *startups*, a empresa atua em duas perspectivas. A primeira é em relação a identificar na empresa as dores que precisam ser resolvidas, e a segunda é focar para a parte externa, as macrotendências, como elas estão relacionadas aos negócios da empresa e como podem ser absorvidas. E assim é discutido e selecionado as empresas de interesse para a interação:

“Tendo essas duas listas a gente encaminha isso pra equipe do Linklab, a gente precisa de *startups* com esse perfil aqui que resolva esses problemas, eles fazem a seleção, então eles vão buscar realmente o que a gente está pedindo ou existem aqueles eventos onde as *startups* se inscrevem e eles mandam aquela lista de quem se inscreveu interesse na nossa empresa, então a gente olha a lista que teve interesse e também a que não teve interesse pra ver se algo nos agrada daí a gente marca as entrevistas, pelo nosso mercado ser mais específico a gente tenta ser mais aberto, então nesse tempo no Linklab já conversamos com mais de 30 *startups*. Neste modelo duas delas a gente selecionou e está fazendo as mentorias” (Entrevistado C).

O entrevistado relata que o principal benefício em participar do programa é estar olhando para outras coisas, identificando outros potenciais negócios, e isso facilita que o espírito empreendedor, investidor seja criado na cultura da empresa e também a interação com outros patrocinadores do programa.

“Então isso é legal, a gente aprofunda um pouco e ver se dá pra fazer o investimento, então o maior ponto pra mim é o processo metodológico acho isso importante, a acate tem uma visibilidade bastante importante nesse ecossistema de inovação e *startups*, etc, então ter nossa marca associada a eles é bastante importante é um cartão de visita, e depois o contato também com os outros patrocinadores, tem alguns que não tínhamos relacionamento passamos a ter e o mercado de forma geral, acho que a gente também tem bastante compromisso para o desenvolvimento dessas *startups* e a gente cria atalho pra que elas tenham sucesso no sentido amplo da palavra de uma forma mais rápida para que não cometam os mesmos erros que a gente cometeu” (Entrevistado C).

Para a *corporate* C o principal desafios nas interações é o gerenciamento do tempo e finalização dos projetos.

“Ter tempo no sentido de timing mesmo sabe, a velocidade é incompatível com a velocidade deles. Eu sei que nesse caso é exceção em algumas situações nós somos mais rápidos por incrível que pareça, principalmente nas que estamos mentorando, então o tempo atrapalha um pouco a gente tem uma visão, a gente acha que algo deva ser executado e as vezes o tempo pra eles conseguirem colocar isso é difícil, não por falta de conhecimento técnico, mas sim de um entendimento um pouquinho mais pra frente é o nosso principal desafio” (Entrevistado C).

A *corporate* C tem perspectiva de permanecer no programa a longo prazo. A empresa realiza discussões e avalia o valor agregado. O entrevistado afirma que no momento a empresa tem enfrentado uma crise devido à pandemia de coronavírus, mas que a permanência no programa Linklab será avaliada conforme a devida situação.

“A gente tem programação pra isso de longo prazo a gente tem essa intenção, mas entende que esse momento sendo questionada, o próprio Linklab está sendo questionado em relação se vale a pena ou não. A gente precisa esperar um pouquinho mais o desenrolar mais macro das coisas, que não depende só de nós, se continua sendo interessante se retornar valor. Se não valer a penas a gente sai e espera ver o que vai acontecer no desenrolar externo, a partir dessa situação. Mas nossas expectativas sempre foi bastante coerente desde o início a gente planejou, construímos um time realmente pra poder fazer essas coisas e esse era o planejamento, claro que tudo está sendo questionado mas se tiver agregando valor a gente toca pra frente” (Entrevistado C).

4.3.4 *Corporate D*

A *corporate* D procura no programa Linklab posicionamento de marca e oportunidades de conexão com outras empresas locais. O entrevistado trabalha na área de estratégia e inovação que realiza o gerenciamento das *startups* nas interações proporcionadas pelo programa. A empresa é de porte grande e possui um nível de inovação no estágio “maduro”.

O entrevistado afirma que no momento o objetivo de participar do programa não é de fazer investimento, porém se a oportunidade aparecer, a empresa irá considerar (...) “porém se a oportunidade surgir tudo bem, mas a princípio o nosso objetivo é conectar com as *startups* para elas serem fornecedoras de soluções inovadoras. Eu não consigo pensar que a *startup* vá entregar um produto final que a nossa empresa vai vender, mas sim produtos que a *startup* tenham e possam ser incorporadas nos nossos processos, ok” (Entrevistado D).

Antes de iniciar uma interação, a *corporate* realiza uma reunião para conhecer a *startup* e conhecer sua solução:

“Após isso provavelmente teremos outras reuniões para consolidar a proposta e o escopo de atuação dele que pode ser usado no nosso projeto. Nós podemos desenvolver um teste com eles e após isso definir um plano de trabalho, e o acompanhamento com as *startups* que a gente se conectou depende muito, tem projeto que entra numa fase que é mensal e tem projeto que é rapidinho e termina em semanas. Mas eu diria que o acompanhamento geral é mensal” (Entrevistado D).

O entrevistado afirma que no momento não há busca ativa de *startups* nem chamadas para resolver um problema específico: “O Linklab até se propôs em fazer uma busca mais voltada a nossas áreas de interesse, ativamente, eles se propuseram a fazer isso mas não é uma coisa que a gente faz” (Entrevistado D).

A *corporate* D já realizou interações com algumas *startups*. No momento, a empresa está fazendo interação com uma *startup* que virou fornecedor de uma solução e está em negociação com outra: “A gente teve várias conversas com *startups* em reuniões iniciais para ver como elas poderiam ajudar assim, a resolver nossas demandas mas não evoluíram” (Entrevistado D).

No momento, a empresa não possui interesse em realizar investimentos ou mentorias com as *startups*. O principal objetivo é ter uma relação fornecedor *versus* cliente.

Quanto os resultados alcançados pela empresa dentro do programa, o entrevistado destaca o desenvolvimento da solução que foi realizada junto a *startup* e que o sucesso foi alcançado. Desta forma, a empresa obteve resultado na eficiência operacional com o produto que foi disponibilizado.

Para o entrevistado, o principal desafio em interagir com uma *startup* é a adequação da solução da *startup* em relação às necessidades da empresa. “São muitas reuniões para bater o martelo. A gente faz muita reunião, várias interações com as *startups* pra chegar em um *match*. E uma coisa que não depende só da área de inovação, depende da área em questão mesmo” (Entrevistado D).

A *corporate* D afirma que possui muitos benefícios em participar do programa como posicionamento de marca, visibilidade com as *startups* e o espaço oferecido. “E a oportunidade de ter um parceiro que a gente pode contar tanto em uma busca ativa quanto supervisionar o que está em andamento, o serviço que o Linklab presta de acompanhamento é legal” (Entrevistado D).

Para o entrevistado, a *corporate* D tem perspectiva em continuar no programa em longo prazo, sempre buscando parcerias com o ecossistema de inovação que envolve a ACATE.

4.3.5 *Corporate E*

A *corporate* E é de porte grande e possui experiência de mercado. Não possui uma área específica de inovação e participa do programa Linklab há oito meses:

“A gente tem um comitê de inovação composto por cinco gestores membros de áreas diversas, a parte da cultura, planejamento e monitoramento fica junto com o planejamento que é a minha área, na qual eu sou a responsável. O nosso processo de inovação tanto o fechado como o aberto, ele é recente, então por isso a gente não tem essa definição de área, mas a gente tem claro que a parte da gestão da inovação fica na área de planejamento estratégico, o de inovação dentro da empresa está em processo, ele surgiu como uma necessidade de melhoramento em processo, inovação em produtos de serviços e mercado” (Entrevistado E).

Para a *corporate* E, o principal desafio é que as *startups* possuem uma forma diferente de pensar e trabalhar e às vezes falta objetividade.

Segundo o entrevistado, surgiu na empresa as necessidades em inovar em serviços e produtos para o mercado e os colaboradores começaram a se questionar como eles iriam fazer isso. Desta forma, a diretoria teve conhecimento de como o programa funcionava e se interessou no trabalho

(...) “e levou isso para o presidente que topou, mais como uma forma de entender a inovação, ter conhecimento de inovação implantar inovação, ter parceiros para dividir as dores né, ou virtual ou presencial, conversa sobre o que tem feito qual as dificuldades, a ACATE é um grande motor positivo para inovação na nossa empresa” (Entrevistado D).

A *corporate* E também já realizou benchmarking dentro do programa com outras *corporates* (...) “então a gente troca figurinha com a rede como toda” (Entrevistado E).

Segundo o entrevistado, a empresa define metas de interações com *startups* por semestre. Devido à pandemia de corona vírus, a empresa teve o calendário impactado, mas já interagiu com 25 *startups* nos últimos seis meses. “Semanalmente a gente tem *pitches*

agendados até o final de julho toda semana tem um grupo de *pitchs* para formar novos projetos” (Entrevistado E).

Após o *pitch* com a *startup*, a empresa decide se irá iniciar a interação. Os critérios que elas utilizam são se a *startup* irá conseguir realizar o projeto no prazo e se é possível trabalhar com o produto dela.

(...) “tem um problema, entende qual a aderência daquela *startup*, e ver se vai dar certo, a gente ainda está descobrindo como prosseguir porque o processo de inovação na empresa é ainda bem recente dentro da organização então o processo de descoberta a gente se utiliza também dessa cabeça diferenciada que as *startups* têm para adquirir conhecimento, para pensar em soluções, então às vezes a gente chama a *startup* pra saber se aquela solução é aderente ou não a nossa empresa, então é bem inverso o nosso processo” (Entrevistado E).

Segundo o entrevistado, conforme a interação vai acontecendo, ideias vão surgindo e muitas vezes a solução da *startup* é adaptada a empresa ou a empresa percebe que a forma como o projeto está sendo conduzido terá que sofrer alterações.

(...) “às vezes eles tem ideia nesse processo, da *startup* mudar o produto dela ou nós mudar a forma como estamos lidando com a situação”. “A gente tem visto muito um nicho de *startups* que o cara tem uma ideia, mas não sabe ainda muito bem como fazer acontecer daí ele está procurando uma organização que tenha uma necessidade onde ele pode unir o útil ao agradável” (Entrevistado E).

Segundo o entrevistado, eles buscam *startups* que tenham objetivos claros, independente da maturidade do produto.

(...) “uma *startup* que quer fazer tudo sem um objetivo muito claro não é bom pra nós porque ao invés de achar um parceiro que vai nos ajudar vai acabar perdendo um tempo ajudando eles a construírem ainda um produto, um tempo que não temos braços”. “O que não é erro nenhum, tem empresas que buscam *startups* pra isso mesmo, mas não é o tipo que a gente está buscando” (Entrevistado E).

A *Corporate* E afirma que é aberta para realizar aportes financeiros, porém devido ao momento econômico atual, eles não estão cogitando realizar investimentos (...) “nem se cogita colocar um projeto desses de forma rápida, só que somos uma empresa muito aberta a cooperar, já temos histórico de aquisições e adquirir uma *startup* é um novo modelo de se fazer isso né. Não é por resistência é só pelo momento em que estamos vivendo” (Entrevistado E).

Na participação no programa Linklab, a empresa já consegue ver resultados na mudança da cultura de inovação da empresa e acredita que em breve também terão resultados financeiros devido às interações com as *startups* (...) “pelo tempo e pelo momento a gente

consegue perceber o impacto de cultura mas acredito que com o tempo iremos perceber na parte financeira principalmente pelos novos negócios e novos produtos e que também é inevitável dizer que o *deadline* está atrasado devido à pandemia” (Entrevistado E).

Segundo o entrevistado, o principal desafio em interagir com uma *startup* é lidar com a falta de objetividade, mas que muitas vezes devido a isso que novas ideias surgem:

“Por ser um negócio rápido e novo e feito por gente nova com pensamento diferente, a falta de objetividade de uma *startup* para nós é um desafio, mas em contrapartida é justamente isso que nos faz olhar diferente para as coisas, então assim, nosso grande problema também é nossa maior solução, encaixe de mentalidade, nós somos uma empresa consolidada no mercado, então a gente tem uma certa uma cultura que é nossa então às vezes receber alguma coisa não tão clara nos desconforta estamos aprendendo a lidar com isso também. Acho que todas as empresas que optam por fazer inovação aberta também optam por isso” (Entrevistado E).

A *corporate* E tem intenção de continuar no programa e continuar realizando interações com as *startups*:

“É um caminho sem volta, a interação com *startups* a não ser que seja um modelo melhor de negócio, porque tudo começou com incubadoras né agora é a interação com *startups*, se tiver um modelo de negócio melhor, a gente vai continuar interagindo com *startups* sim, a inovação é um caminho sem volta, inclusive para estar no mercado. Eu acredito que o mundo vive vai mudar as relações de mercado, a gente vai ter que conversar mais se expor mais”. (Entrevistado E).

4.3.6 Corporate F

A *corporate* F é considerada de porte grande e possui uma área de inovação. Tem um estágio de maturidade de inovação em desenvolvimento e participa no programa Linklab desde 2017: “Eu diria que a maturidade de inovação está em desenvolvimento, a gente tem um laboratório, tem uma estrutura, mas eu diria que podemos melhorar bastante ainda”.

A principal motivação da *corporate* em fazer parte do programa é de participar mais ativamente do ecossistema de inovação de Florianópolis, e se aproximar mais das *startups* da região (...) “Nós conhecemos o Linklab principalmente porque nós já estávamos dentro do centro de inovação da ACATE, já estávamos ocupando um lugar espaço ali”. (...) “e eu logo vi o potencial daquela ideia, a gente foi a segunda ou a terceira *corporate* a entrar no Linklab” (Entrevistado F).

A *corporate* F já realiza interações com *startups* antes de fazer parte do programa, porém não tinha um espaço disponível para realizar essa interação e nem processos definidos.

(...) a gente costumava receber as *startups* ali no nosso dentro de inovação e entender, algumas soluções e como que a gente poderia aplicar ela nas nossas operações dentro da nossa empresa, a gente chegou a ajudar a desenvolver uma tecnologia para nos atender, relatórios para nos atender então de alguma forma a gente já estava ligado a *startups*” (Entrevistado F).

A *corporate* também já participa de eventos de inovação, não só em Florianópolis, mas no Brasil todo, como uma forma de “oxigenar” as ideias e ajudar organizar a área de inovação.

Quanto aos resultados alcançados em participar no programa, segundo o entrevistado, podem ser mensuráveis, pois existem várias soluções de *startups* que a empresa utiliza nos seus processos e também o investimento na *startup* já tem dado retorno devido a tração de mercado que ela conquistou.

Para o entrevistado, o principal desafio em se relacionar com uma *startup* é a diferença de maturidade:

(...) “muitas vezes numa *startup* o pessoal tem uma ideia e em alguns casos, tem um ou dois clientes, daí o cara acha que tem um produto e tem *startup* que acha que tem um nível de autossuficiência muito grande, eles vêm na empresa grande um potencial cliente, mais da metade das *startups* que se cadastram ali elas estão buscando um cliente, não estão buscando seu desenvolvimento e desenvolvimento de ecossistema de *corporate* com as empresas, ou de fato trabalhar com inovação dentro das empresas ou inovação interna”. (...) “Eu enxergo um lugar para desenvolver coisas juntas né, na *startup* que interagimos, a gente viu que nossas soluções se complementavam então vamos integrar nossas soluções, mas vocês continuam fazendo o negócio de vocês e nós os nossos se um dia a gente conseguir fazer negócio junto, ótimo, naquela época a gente conseguiu até fazer um investimento na empresa. Mas eles não são nossos fornecedores” (Entrevistado F).

O entrevistado afirma que a participação do Linklab continuará em longo prazo e que o programa tem evoluído muito e procurado formas de inovar em sua gestão:

(...) “encontrar o Linklab e entrar no programa um pouco sem entender o que é, e acho que com o tempo de fato se a empresa tiver compromisso com a inovação ela vai se organizar melhor, organizar melhor sua demanda, e reposicionado aquilo que eles querem, e o que a empresa quer do Linklab, agora nesse momento de crise até tem um processo que foi acelerado, que é um negócio que eu sempre defendia que é o Linklab tinha que ser um espaço de interação maior inclusive das *corporates* entre si e das *startups* entre si, para que esse espaço pudesse gerar negócio entre as *corporates*” (Entrevistado F).

O entrevistado relatou que aconteceu um evento organizado pelo Linklab, que foi o Linklab reinvente, para que pudessem surgir oportunidades nesse momento de crise.

4.4 ANÁLISE DAS *STARTUPS* PARTICIPANTES DO PROGRAMA

Neste tópico serão analisadas as entrevistas realizadas com as *startups* neste estudo a partir das categorias elencadas no Quadro 6 (Quadro de análise de categorias).

4.4.1 Objetivo das *startups* na interação com grandes empresas

Como já visto na literatura a parceria entre grandes empresas e *startups* podem ser promissoras para ambas organizações (WEIBLEN; CHESBROUGH 2015; VARRICHIO, 2016; HOGENHUIS *et al.*, 2016), apesar desses benefícios potenciais para ambos os parceiros, a assimetria entre eles em vários aspectos organizacionais, como processos de aprendizagem e compatibilidade organizacional (DAS; HE, 2006), coloca desafios à parceria (HOGENHUIS *et al.*, 2016; DE GROOTE; BACKMANN, 2019), tornando assim a seleção do parceiro certo primordial. Desta forma, pode ser notado ao decorrer das entrevistas que as *startups* tem buscado grandes empresas do mesmo segmento para que ocorra as interações de forma mais colaborativa.

Para a *startup* A, a principal motivação em fazer parte do programa é realizar conexões:

“A gente está ali muito pelas conexões que são feitas, conexões com empreendedores, outras *startups* que muitas vezes ajudam a gente parcerias estratégicas que estão do nosso lado, pela parte de conexão com as grandes empresas, solucionar as dores do mercado” (Entrevistado G).

“O Linklab é uma forma de abertura a novos negócios, é muito mais fácil chegar numa empresa quando ela já está aberta para a inovação neste modelo, o Linklab dá toda uma estruturação pra eles ajudarem nos projetos, nas boas práticas que favorecem muito as *startups*” (Entrevistado G).

A *startup* B busca *corporates* para interagir que possuam o segmento similar ao deles, para que a interação ocorra em sintonia.

“Para nós faz mais sentido fazer aproximação com *corporates* que já vendem para B2B, faz mais sentido. Pegar uma *corporate* que venda pra B2C não é o nosso foco então eles talvez não vão ter nem a *skill* que a gente precisa e não vai ter um mercado que a gente está buscando” (Entrevistado H).

A *startup* B, segundo o entrevistado, não busca no momento aporte financeiro, mas sim, se aproximar do mercado. Já a *startup* C tem como objetivo receber mentorias das grandes empresas no âmbito do programa.

A *startup* D teve como motivação inicial para participar do programa o interesse em iniciar colaboração com uma grande empresa que possui a mesma área de segmento e que já estava participando do programa, mas a interação acabou não sendo fechada e a *startup* começou a receber mentoria de uma outra *corporate* (...) “foi uma empresa que ajudou muito no desenvolvimento da *startup* e foi fundamental pro nosso início” (Entrevistado J).

Assim como a *startup* D, a *startup* E, também já conhecia uma grande empresa que participava do programa e se inscreveu para fazer parte também. E assim, iniciaram as interações no âmbito do programa:

“O Linklab hoje nos fornece um espaço com baixo custo, porque trabalhamos com um orçamento zero praticamente, então isso é bastante positivo. Além do ecossistema que geram conexões aleatórias, que dizer, não tão aleatória assim, então, dali saíram amigos e mais modelos de negócios. Nossas conexões ali foram muito boas” (Entrevistado K).

Pode ser notado que as *startups* conseguem ter uma absorção considerável em termos de aprendizagem, devido a sua capacidade de absorção de conhecimento e agilidade na estrutura organizacional e que muitas vezes elas trabalham com um caixa financeiro muito baixo (HOGENHUIS *et al.* 2016). E que em muitos casos a prioridade em receber mentorias é maior do que receber aportes financeiros, como pode ser visto no próximo tópico.

4.4.2 Meios de interação das *startups* com as grandes empresas

No decorrer das entrevistas com as *startups*, pode ser notado que muitas delas buscam receber mentorias dentro do programa, e assim as grandes empresas aproveitam para se aproximar das *startups* e repassar a experiência de mercado que elas já possuem, assim como é encontrado na literatura, onde os autores Jackson e Richter (2017) afirmam que as *startups* podem receber mentorias de diversos temas e as *corporates* devem auxiliar os colaboradores que irão repassar esses conhecimentos específicos da empresa por meio da mentoria.

A *startup* A recebeu mentoria de uma *corporate* e no momento manteve relações comerciais com a grande empresa:

“A gente saiu daquele projeto piloto com eles a área de inovação conduziu o processo, apresentou para o restante da empresa hoje já é uma relação de fornecedor assim”. Com todas as empresas que a gente é cliente hoje, a gente definiu uma reunião quinzenal para definir os tópicos da próxima conversa, e quando a gente vê

que eles estão mais engajados na solução a gente vai deixando eles mais livres e essa frequência de reunião vai diminuindo” (Entrevistado G).

A *startup* B iniciou interação com duas grandes empresas. Uma não teve continuidade e com a outra está acontecendo a interação. Porém o entrevistado H ainda sente um despreparo das grandes empresas em relação a como será essa interação:

(...) “As empresas ainda não perceberam essa junção com a onde eles podem realmente agregar com a *startup*, precisa da questão de maturidade deste conceito principalmente por parte das grandes empresas, as empresas acham que a *startup* vai chegar lá para resolver um problema dela, mas *startup* quer mercado também, óbvio, ela quer fazer negócio” (Entrevistado H).

Desde que entraram no programa a *startup* C já interagiu com duas grandes empresas. A primeira grande empresa não tinha a mesma expectativa que a *startup* por isso não prosseguiu, e a segunda gerou uma parceria que ainda está sendo definida. A *startup* busca principalmente grandes empresas que estejam na mesma área que ela:

“A ideia é que seja do mesmo segmento, porque nosso mercado é bem restrito, por isso não sobram muitas opções, então por isso que não vale a pena pivotar para outros negócios, todo nosso conhecimento é técnico na nossa área. Grande parte do nosso trabalho é da parte regulatória, por isso no momento, nosso interesse é exclusivamente em grandes empresas do mesmo segmento que nossa *startup*” (Entrevistado I).

Segundo o entrevistado, a *startup* C tem interesse em receber mentorias, mas ainda não aconteceu nenhuma oportunidade. A *startup* também busca aporte financeiro das grandes empresas.

A *startup* D, atualmente interage com três *corporates* em desenvolvimento de produto e de duas recebe mentorias. Segundo o entrevistado, todas as *corporates* são bastante abertas a terem interações, porém algumas estão mais preparadas que outras:

“Acho que tem uma questão meio hierárquica quando se pensa em uma *corporate* e uma *startup*, se espera uma maturidade maior da *corporate* e que ela manda na relação. Isso eu nunca vivi ali dentro, pelo contrário, a gente tem uma relação muito tranquila, a gente troca com todas as *corporates*, porém, tem *corporates* que estão entendendo o que está rolando e tem outras que não, eu vou inovar e estou abrindo mão de algumas premissas que pra mim seriam básicas e outras acham que estão ali para contratar serviço barato tipo e deu, já vi casos com a gente, mas essa é uma questão mais comercial do que no tratamento, o tratamento é super acessível, nunca tive problema com nenhuma *corporate*, ao contrário, quem está dentro do Linklab me parece ter uma boa predisposição” (Entrevistado J).

A autora Varrichio (2016), alerta sobre os cuidados que uma *startup* deve considerar ao iniciar uma interação com uma grande empresa, porque muitas vezes as grandes empresas

não estão preparadas a iniciar uma colaboração pois a *startup* ainda está iniciando suas operações, e assim pode acabar prejudicando o seu crescimento, desta forma, as *startups* também precisam estar atentas aos benefícios que terão ao longo da interação.

O entrevistado K relata que além da interação principal que eles mantêm até hoje, já interagiram com mais três *corporates*. Nas interações, a *startup* aproveita a oportunidade para obter experiência de mercado:

“A gente tem bastante contato com eles como se fosse um laboratório mesmo, testamos novos processos”, (...) “estar na ACATE é um diferencial. Eu já recebi ofertas de incubadoras, mas eu acredito que o Linklab é muito positivo pelo fato de ser ACATE” (Entrevistado K).

A *startup* E está aberta a fazer vários tipos de interações, independente de modelo de negócio.

“A gente é aberto pra fazer parceria com qualquer tipo de *corporate*, independente do tamanho e do negócio. Seja pra uma iniciativa privada ou até social, a gente acolhe, porque é uma possibilidade de crescer. Se uma *corporate* quiser fazer um produto pra ela, a gente vai avaliar com certeza, enfim, somos totalmente abertos” (Entrevistado K).

Pode-se afirmar que no caso do programa Linklab as *startups* buscam muito mais benefícios nas interações com as grandes empresas do tipo *inbound*, onde elas buscam apoio técnico (de conhecimento) e de logística (entrada para o mercado), do que na forma *outbound* que seriam aportes financeiros (USMAN; VANHAVERBEKE, 2017).

4.4.3 Resultados das interações das *startups* com as grandes empresas

Para a *startup* A, a gestão do Linklab sempre acompanhou a *startup* nas interações com as grandes empresas:

“Eles tem diversos tipos de capacitação que acontecem, às vezes nem organizadas diretamente pelo LinkLab, às vezes a gente está ali trabalhando e tem uma palestra de neuromarketing, bem produtivo pra gente além disso eles tem os próprios eventos, antigamente tinha os Linklab *Open day* com as *corporates*, quando a gente está conduzindo algum projeto eles sempre fazem acompanhamento pedem se a gente está precisando de alguma coisa para conseguir atender essas grandes empresas a gente precisa de um apoio contábil precisa de um apoio jurídico, até mesmo às vezes eles param pra discutir se o nosso modelo de negócio está indo pra frente ou não esta como a gente poderia mudar nossa proposta, então com a gente que teve bastante presença no Linklab e eles foram bem atenciosos” (Entrevistado G).

Pode-se notar no decorrer das entrevistas, que para as *startups* o envolvimento com uma grande empresa torna-se mais simplificado se existir um programa formal de interação, porque com a participação nesses programas, o programa estabelece uma interface para trabalhar com as *startups*, as quais obtêm acesso a mentorias, equipamentos, acesso ao mercado, além de outros recursos corporativos que as grandes empresas oferecem (FURLANI, 2018).

Segundo o entrevistado I, já existem resultados na participação do programa para a *startup* C:

“Abriu muitas portas para networking, a gente conheceu muita gente boa, também abre portas no sentido de levar pessoas lá para fazer reunião. Esse contato com outras *startups*, as capacitações que a gente viu também são muito boas, esses foram os principais benefícios, além da infraestrutura de trabalho que é muito boa, a atmosfera de estar em um lugar que as coisas de fato estão acontecendo, buscando querendo se ajudar, isso é muito bom” (Entrevistado I).

Segundo o entrevistado J o programa Linklab foi essencial para o crescimento da *startup* D (...) “Se não fosse o Linklab a gente não seria o que a gente é hoje, a ACATE como um todo, claro, nós estamos incubados no MIDITEC também, eu sou extremamente grato” (Entrevistado J). (...) “Então eu acho que as trocas que o LinkLab fomentou foram essenciais para a *startup* ser o que é hoje” (Entrevistado J).

Para a *startup* E, o programa Linklab ajudou no crescimento, pois as conexões feitas ali dentro agregaram muito. O entrevistado relata como acontece o acompanhamento das interações (...) “eles fazem um *check in* periódico. A gente faz uma reunião pra ver como que esta, e avalia como estava o último *check in*, e avalia ponto de melhorias, enfim, desenvolvimento de produto, relação com a *corporate*, etc.” (Entrevistado I).

Pode-se analisar que as *startups* estão alcançando resultados nas interações com as grandes empresas, principalmente no âmbito em relação a novas conexões, o que é muito importante para uma empresa que está iniciando. Para os autores Usman e Vanhaverbeke (2017) devido à escassez de recursos de uma *startup*, buscar parceiros externos pode ser de grande valia para seu crescimento, como pode ser visto neste tópico, a inovação aberta é ainda mais importante para *startups* do que para grandes empresas.

4.5 DESCRIÇÃO DAS *STARTUPS* PARTICIPANTES DO PROGRAMA

4.5.1 *Startup A*

A *startup A* possui 14 colaboradores e três anos de mercado e participa do programa Linklab há dois anos. Conheceu o programa por meio de um evento de divulgação da ACATE.

(...) “a gente achou interessante a iniciativa de inovação aberta, assistimos a palestra de abertura, acabou conversando com os gestores, se eles tinham interesse em ter mais *corporates*, a gente também conversou com as *corporates* que estavam ali presentes e achamos que poderia fazer sentido tanto trabalhar em parceria tanto com as empresas que estavam ali, tanto oferecer soluções para as *corporates* e encontrar novas formas de interagir” (Entrevistado G).

A *startup* está em um fase de crescimento e por isso prioriza projetos com as grandes empresas mais relacionado a seu negócio, porque já está bem definido.

A *startup* já se relacionou com programas de aceleração de *startups* e recebeu mentorias de gestão, porém não tinha contato com o mercado e também já haviam tido interações com grandes empresas antes de participar do programa Linklab.

Segundo o entrevistado, participar do programa Linklab teve resultados tanto tangíveis quanto intangíveis.

(...) “nosso maior cliente veio dali e então isso é um resultado bem tangível e como resultados intangíveis também acho assim, teve bastante participação no fechamento em outros negócios que visitaram nossa sede ali, querendo ou não a ACATE é um grande cartão de visita, local de marketing, tiveram muita influência na nossa inserção no ecossistema de Florianópolis em SC, e esses resultados vieram hoje a gente é reconhecido até mesmo dentro do Linklab como uma empresa que, no geral atende as expectativas das *corporates* que a gente trabalhou, acho que a gente também agregou valor, os intangíveis mais na parte de capacitação dos sócios e inserção no mercado de inovação” (Entrevistado G).

Para a *startup*, o principal desafio em interagir com grandes empresas é a dúvida em relação a como as empresas pretendem conduzir o processo.

(...) “porque querendo ou não a gente está agregando valor para eles e eles pra nós, mas o tempo numa *startup* para um projeto sem remuneração as vezes é complicado, é um processo que o Linklab sempre tenta colocar na cabeça das empresas, mas é algo que eu sempre fico na dúvida, com que esta e como que não está, então isso é uma questão importante. O processo de condução de um projeto piloto para um projeto enraizado dentro da corporação, e como será precificado como será o processo de negociação, após prova de conceito e como iniciar essa prova de conceito de forma mais amarrada como que lá pra frente não tenha problemas de expectativas, contratos, demora dos contratos, não comprometimento de possíveis gastos futuros que eles não sabem que vão gerar para eles, isso são coisas que me

dificultam nas negociações em grandes empresas, principalmente quando são projetos novos” (Entrevistado G).

Segundo o entrevistado, o processo de fechamento de negócio com as grandes empresas é bem moroso. “Primeiro convencer uma equipe inteira que sua ideia tem valor, tem que convencer a área de negócios, TI, presidência e daí eles batem o martelo e tem a parte de contrato que leva uns 2 meses até ser assinado” (Entrevistado G).

A *startup* tem perspectiva em continuar no programa, pois eles prezam muito a conexão que é gerada nas interações com as grandes empresas.

4.5.2 Startup B

A *startup* B tem 4 anos e possui 16 colaboradores. Participou do MIDITEC durante dois anos e após isso conheceu e iniciou no programa LinkLab.

(...) “O Linklab entrou numa evolução de onde a gente estava, a gente estava no MIDITEC, final de 2016, passamos pelo processo de incubação e esse processo foi até 2018, por conta de todo esse processo e por estarmos pivotando, (...) “a gente estava numa sala grande no MIDI, e foi bem no momento que o Linklab aprovou a gente, estávamos nos dois programas da ACATE, e após isso ficamos só no Linklab e porque, porque eu acredito muito na proposta do Linklab já estou nesse movimento de empreendedorismo há bastante tempo” (Entrevistado H).

Segundo o entrevistado, eles também buscam mentorias dentro do programa. Em relação aos resultados, a *startup* ainda não identificou de acordo com o objetivo que eles buscavam dentro do programa.

“Então parceria nem tanto, é mais por conta de iniciativa nossa mesmo, claro, o Linklab dá um suporte muito grande o pessoal é bastante colaborativo, mas no programa o que eu achei que teria acontecido não aconteceu, mas não vou jogar tudo pro pessoal do Linklab e as grandes empresas, às vezes foi a gente que não bateu na porta da empresa certa, talvez, e acabou que não aconteceu parcerias exatamente dentro do programa, graças a uma consultoria ou mentoria não foi” (Entrevistado H).

No momento a *startup* não tem buscado aporte financeiro. O objetivo principal é ganhar escala no mercado.

4.5.3 Startup C

A *startup* C tem dois anos e atualmente possui 2 sócios e 3 colaboradores *full time*. Segundo o entrevistado, a *startup* participou de um programa de aceleração e eventos de inovação em Florianópolis, assim eles conheceram e iniciaram no programa Linklab.

Segundo o entrevistado, a *startup* tem interesse em receber mentorias, mas ainda não aconteceu nenhuma oportunidade.

(...) “das coisas que eu sinto falta no Linklab, tem algumas capacitações, mas eu acho que tipo um acompanhamento maior acaba sendo um dos defeitos, acaba sendo um *coworking* misturado com oportunidades de capacitação. As *corporates* elas ficam um pouco soltas também, essa relação *corporate* e empresas não tem muito ambiente para que aconteça naturalmente. A gente já foi em duas *corporates* e não deu certo, tem bastante insistência nossa, mas acontece. Depende muito mais do empreendedor da *startup* do que espaço para ocorrer naturalmente” (Entrevistado I).

A *startup* não tinha interagido com grandes empresas antes de iniciar no programa Linklab e ressalta que alguns desafios nessa interação são a agilidade e a dificuldade em definir os projetos.

“Elas são mais burocráticas, são pouco ágeis, não tem muito espaço para inovação e acho que depende muito da pessoa que você fala dentro da empresa. Nas grandes empresas, no geral, as pessoas não são tão entusiasmadas com a inovação aberta né, mas são mais acostumadas a pensar no quadradinho delas, a inércia de manter as coisas como estão é muito grande” (Entrevistado I).

O principal desafio hoje para a *startup* é planejar a interação com a grande empresa, mais no sentido de como vai acontecer. E tem bastante interesse em continuar a fazer parte do programa no longo prazo (...) “sempre tem coisas a serem agregadas” (Entrevistado I).

4.5.4 Startup D

A *startup* D foi criada em julho de 2019 e entrou no Linklab logo após a sua fundação: “A gente considera nossa data de fundação assim que entramos no Linklab, que foi em julho. O nosso trabalho começou um pouco antes, mas a hora que a gente foi pra lá é que a gente realmente fundou” (Entrevistado J).

O entrevistado relatou que nas mentorias geralmente são realizadas reuniões a cada 15 dias de forma *online* e nas outras interações com as *corporates* é definido conforme demanda. A *startup* D procura interagir com todas as *corporates* que tem interesse.

“Eu já entro. A gente ainda é muito novo né, e temos um longo caminho de desenvolvimento, de maneira que eu julgo que eu não posso filtrar sozinho, eu preciso filtrar de acordo com que o mercado me diz, então, por exemplo, eu trabalhei muito tempo com determinado segmento, sempre foi a minha área, em determinado momento a uma *corporate* estava procurando um produto parecido com o nosso e a gente foi, eu não enxergo isso com maus olhos, porque eu vejo a inovação, ela não está em criar algo novo, ela está em criar algo relevante ou que a empresa está pedindo e que tenha relevância no mercado, então a gente busca algo que tenha relevância no mercado” (Entrevistado J).

A *startup* D participa de eventos do setor e busca seu desenvolvimento desta forma também.

(...) “nós somos muito ativos, bem presente, porque eu acho que eu sou um empreendedor muito imaturo ainda, eu preciso acelerar esse processo de aprendizado, e segundo que esses eventos são de alta relevância por estarem conectados ao mercado, e mostrar seu valor, porque vender no modelo tradicional, nós que somos pequenos ainda é difícil, porém em Floripa tem muita coisa e chega um ponto que eu começo a filtrar bastante, porque eu preciso filtrar e focar, eu não estou buscando aprender para aprender mais, estou buscando aprender para empreender. Se eu ficar só focado em aprender e não ter tempo pra aplicar isso, não me serve de nada” (Entrevistado J).

Segundo o entrevistado, a principal dificuldade em interagir com empresas maiores é a disponibilidade de tempo e o “acesso” a ela.

(...) “A gente tem a linguagem, a hora que a gente senta pra conversar com o CEO, a gente consegue ter uma boa comunicação, e se entender, o grande problema é chegar nela, de fato tem vezes que é acessível tem vezes que não. Tem vezes que eu mando mensagem pra um gerente e ele nem vê, nem responde, por isso ter acesso é bem difícil no nosso patamar”. (...) “e também acho que é algo passageiro que logo vai dar, as *corporates* tem bastante coisa pra fazer” (Entrevistado J).

A *startup* D tem perspectivas em continuar no programa a longo prazo.

4.5.5 *Startup* E

A *startup* E foi fundada em 2018 tentando solucionar uma dor que se apresentava em determinado ramo. A partir disso, eles “pivotaram” algumas vezes e conheceram o programa Linklab.

Desde que entraram no programa em abril de 2019, já tiveram interação com três *corporates*, além das interações com as *startups* que também participam do programa.

O entrevistado relata que *startup* tem pretensões de continuar no programa. “Pra gente é extremamente valioso estar ali por conta do custo e do ecossistema, eu adoraria ter sempre um espaço naquela mesa, pra poder não só trazer o cliente, mostrar o espaço, para também fazer nossa marca ali, extremamente valioso continuar ali” (Entrevistado K).

4.6 EXPECTATIVAS DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA LINKLAB

É possível identificar que no programa Linklab o fluxo de conhecimento da inovação aberta utilizada é a do **processo acoplado** no qual acopla os processos *outside in* e *inside out* através de alianças com parceiros complementares (GASSMAN; ENKEL, 2004; CONBOY; MORGAN, 2011). Assim ocorre o ganho do conhecimento externo e também leva ideias ao mercado. Desta forma, neste tópico serão descritas as expectativas das *startups* e das *corporates* que participam do programa Linklab.

4.6.1 Discussão das expectativas das *startups*

A *startup* A iniciou suas atividades no Linklab porque conheceu o programa em um evento de divulgação. Seu principal objetivo em participar do programa foi porque eles sentiram que poderia fazer sentido trabalhar com as *corporates* que já estavam no programa e também encontrar novas formas de interagir por meio de parcerias, e assim buscar outras *corporates* que pudessem realizar a interação. A *startup* tem a intenção de oferecer sua solução às grandes empresas e já possui um negócio bem definido, por isso tem preferência em ter interações com *corporates* do mesmo negócio que o seu.

A *startup* também preza pelas conexões realizadas dentro do programa, não só com as *corporates* mas também com as outras *startups* que participam. Desta forma, eles desenvolvem juntos maneiras estratégicas em realizar parcerias e solucionar dores do mercado. Devido a uma mentoria que aconteceu dentro do programa que a *startup* prosseguiu com uma parceria com uma grande empresa.

Desta forma, dentro do programa, a *startup* teve acesso à capacitação e a inserção no mercado de inovação, além de buscar constantes melhorias não só na sua solução, mas também em sua gestão.

Atualmente o principal desafio da *startup* A, é como o projeto piloto com a grande empresa será conduzido, porque muitas vezes a *startup* está trabalhando ainda sem remuneração e dependendo do tempo do projeto e isso pode comprometer o crescimento dela.

Alguns desafios já encontrados foram: como será precificado o produto?; Como será o processo de negociação?; Como iniciar a POC de forma mais alinhada?; e como prever possíveis gastos futuros que o projeto venha a obter?. Além disso, o tempo de negociação com a grande empresa para o fechamento de projetos costuma-se ser bem moroso. Ponto esse já afirmado na literatura, que trata de parcerias assimétricas por Minshall *et al.* (2010 p.5), “geralmente é muito difícil para uma grande empresa tomar decisão rapidamente devido à complexidade, tamanho e hierarquia da gestão”.

A *startup* B já participava da incubadora MIDITEC por dois anos na ACATE e assim conheceu o programa Linklab. A principal expectativa em fazer parte do programa é buscar mentorias e parcerias para o crescimento da *startup*. A *startup* não busca aporte financeiro, no momento, a busca principal é em ganhar escala no mercado, e as *corporates* que mais agregariam nesta etapa são as que fazem negócios B2B.

Para a *startup* B o principal desafio dentro do programa é que as grandes empresas ainda não possuem maturidade na interação, em como a *startup* pode agregar valor a parceria e como a grande empresa pode contribuir para a *startup* fazendo assim com que ambas alcancem resultados tanto tangíveis quanto intangíveis. Ou seja, há uma dificuldade em realizar os processos de inovação *outside-in* e *inside-out*.

A *startup* C ainda está buscando aporte financeiro das grandes empresas, porém, já relata que participar do programa já abriu muitas portas para realizar networking, além das capacitações oferecidas e a infraestrutura de trabalho.

A *startup* D praticamente iniciou suas atividades dentro do programa Linklab e entrou com o objetivo de interagir com uma *corporate* específica que já estava no programa. O principal objetivo em participar do programa era para a contribuição do desenvolvimento e crescimento da *startup*. Atualmente ela recebe mentorias de duas *corporates* e também já está em projeto de desenvolvimento de produto.

Para a *startup* D o principal desafio é a disponibilidade de tempo da grande empresa e a abertura que ela tem para interagir com a *startup*.

A *startup* E também já conhecia uma *corporate* que participava do programa Linklab e como já interagira com ela antes disso, conheceu o programa e acreditou que seria interessante realizar as interações tanto com essa *corporate* quanto com outras grandes empresas. A *startup* busca realizar interações não só com as grandes empresas mas também com as outras *startups* participantes e quer ganhar experiência de mercado. Eles buscam interações não só com grandes empresas do seu negócio, mas com outras também, até em desenvolvimento de novos produtos.

No quadro abaixo é possível identificar o objetivo de cada *startup* e desafios ao participar do programa Linklab. Nota-se que os desafios coincidem e se resumem em **definir o escopo do projeto da interação** e a **falta de alinhamento entre as expectativas antes de iniciar uma interação**.

Quadro 11 – Expectativas das *startups*

	Objetivo em do participar programa	Já recebeu mentorias	Já recebeu aporte financeiro	Principal desafio no programa
Startup A	Busca novas formas de interagir com grandes empresas	Sim	Não	Definir o escopo do projeto da interação em relação a tempo e retorno financeiro
Startup B	Quer ganhar escala no mercado	Não, mas tem interesse	Não tem interesse no momento	Falta de alinhamento entre as expectativas das <i>corporates</i> e <i>startups</i>
Startup C	Busca networking	Não, mas tem interesse	Não	Definir o escopo do projeto da interação entre <i>corporate</i> e <i>startup</i>
Startup D	Busca parceiros	Sim	Não	Falta de alinhamento entre as expectativas das <i>corporates</i> e <i>startups</i>

(continua)

(continuação)

Startup E	Obter experiência de mercado	Sim	Sim	Não tem
------------------	------------------------------	-----	-----	---------

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A literatura recomenda que devem ser mensurados os resultados efetivos e as condições de parceria e negociação que foram estabelecidas entre as grandes empresas e as *startups* para o desenvolvimento das inovações tecnológicas e seus respectivos produtos e processos para que não haja prejuízos para a *startup*, pelo fato de ela ainda estar em um processo incipiente de construção de capacidades de absorção internas, característica presente na maioria das pequenas empresas (VARRICHIO, 2016).

E também aprender a avaliar suas oportunidades de maneira consciente e cuidadosa principalmente ao tentar determinar o parceiro certo. As consequências da decisão errada podem afetar muito mais a *startup* do que uma grande empresa, e conseqüentemente, os empreendedores devem adquirir experiência e conhecimento de como gerenciar uma parceria com uma grande empresa (ALLMENDINGER *et al.* 2019).

No estudo de Usman e Vanhaverbeke (2017), conclui-se que *startups* que possuam gerentes experientes anteriormente em grandes empresas conseguem desenvolver melhor as capacidades gerenciais para a implementação bem sucedida de inovação aberta na *startup*, onde essa experiência confere credibilidade ao gerente, familiaridade com os processos das grandes empresas, garantindo maior entendimento da empresa. Garante assim melhor negociação na parceria, tanto nas questões de financiamento tanto das questões jurídicas.

Em relação ao estudo de Usman e Vanhaverbeke (2017), pode-se notar que as *startups* que participam do programa Linklab também buscam ser conhecidas e obter credibilidade no mercado, além de poder explorar nichos de mercado não segmentado pela própria empresa. E as autoras De Groote e Backmann (2019) contribuem com a necessidade de alinhamento inicial antes de iniciar o projeto da interação, o que pode ser encontrado na prática do programa Linklab, onde o principal desafio ainda é o alinhamento das expectativas e a dificuldade em definir o escopo do projeto.

4.6.2 Discussão das expectativas das grandes empresas

Segundo Varrichio (2016), as grandes empresas acabaram percebendo que a aproximação com *startups* é um mecanismo interessante de aprendizado visto que empresas nascentes funcionam como uma fonte de inspiração, ideias e novos negócios para as grandes empresas, com produtos e processos inovadores mais maduros e próximos da realidade do mercado.

A *corporate* A já participava de programas no centro de inovação ACATE e acompanhou a criação do programa Linklab. Além do objetivo de participar do ecossistema de inovação em Florianópolis, a empresa também busca nas interações com as *startups* alavancar novas linhas de negócios, por isso eles praticam a inovação aberta, visando ampliar seu portfólio.

Nas interações com as *startups* a *corporate* oferece o acesso ao mercado que ela já possui. A *corporate* busca *startups* que trabalham com boas ideias no mercado, assim eles trabalham essa interação como uma troca, capta a inteligência da solução dela e oferece o acesso ao mercado. Desta forma, a *corporate* prefere ter interações com *startups* que já possuam um MVP, faz o alinhamento inicial antes de iniciar o projeto e depois faz a mensuração de resultados. Também tem interesse em realizar aporte financeiro nas *startups* que interage. Para a *corporate* A, o principal desafio no programa é em relação ao investimento do tempo na inovação, pois muitas vezes esse retorno com a *startup* não é mensurável de forma tangível.

A *corporate* B iniciou no programa logo quando ele foi inaugurado. Já interagiu com *startups* em outros programas de inovação e também sempre participou de eventos de inovação. Dentro do programa Linklab seu principal objetivo é estar inserido no ecossistema de inovação na sua região e aumentar a capacidade de inovar por meio de parcerias.

A *corporate* busca interações não só com *startups* de seu negócio, mas de outros também. No momento está realizando uma mentoria com uma *startup* que não possui o mesmo modelo de negócio e o objetivo entender como é sua gestão e quais suas dificuldades diárias e de que forma ela pode absorver experiência de mercado. Assim como os autores Weiblen e Chesbrough (2015) afirmam que a grande empresa pode ter um processo de interação mais leve, onde a organização pode ser mais ágil trabalhando com *startups*.

Para a *corporate* B o principal desafio em interagir com uma *startup* é a diferença culturais e de processos, pois a *startup* tem uma dinâmica diferente de uma grande empresa.

Geralmente as *startups* conseguem ser mais ágeis e muitas vezes as grandes empresas possuem processo mais lentos, mais burocráticos e assim dificulta o fechamento de projetos. A *corporate* B acredita ainda que essas interações estejam em um “modo experimental” e que no futuro essas interações serão de uma forma mais embasada.

A *corporate* C busca desde 2012 iniciativas de inovação e já participou de outros programas de inovação com *startups*. Está no Linklab há 10 meses e o principal objetivo em participar do programa é a busca pela inovação na empresa. A *corporate* tem dificuldades em encontrar *startups* com o mesmo segmento de mercado por ser bastante técnico e por isso busca *startups* de variados negócios e algumas áreas complementares.

A *corporate* tem buscado *startups* que possam desenvolver produtos juntos, mas encontra dificuldade, pois muitas vezes as *startups* ainda estão muito focadas nos produtos delas e não existe recurso financeiro e nem de pessoal ainda. A empresa também segue a linha de CVC, e desta forma, está mentorando algumas *startups* a fim de mapear novos produtos que possam ser desenvolvidos juntos. Assim como encontrado na literatura, no estudo de Jackson e Richter (2017), onde existem exemplos de interação entre grandes empresas e *startups*, onde a *startup* não estava ainda em um nível de maturidade de inovação capaz de iniciar as colaborações na inovação aberta com a grande empresa.

Para a *corporate* C o principal desafio é alinhamento da interação em relação ao tempo, pois às vezes algumas etapas são planejadas, mas na prática acaba levando mais tempo.

A *corporate* D busca no programa Linklab posicionamento de marca e oportunidade de conexão com empresas locais. Ela busca especificamente *startups* que possam solucionar algum problema que a *corporate* tenha. Então ela busca, por meio das *startups*, soluções inovadoras para a grande empresa. Devido ao segmento da grande empresa seria muito difícil desenvolver um produto junto com uma *startup* e devido a isso no momento eles não têm intenção de fazer investimentos.

A grande empresa já alcançou resultados dentro do programa, que foi o resultado na eficiência operacional em processos e para a *corporate* D o principal desafio é a interação com a *startup* é a adequação da solução da *startup* para atender as necessidades da empresa. A empresa realiza muitas reuniões de alinhamento para iniciar o projeto junto a *startup*.

A *corporate* E participa do programa Linklab há oito meses e tem como objetivo principal buscar a inovação de uma maneira diferente. A empresa quer entender a inovação, ter novos conhecimentos e ter parceiros. Devido à especificidade do negócio da *corporate*, eles buscam *startups* de diferentes modelos de negócio.

Para a *corporate* E o principal desafio é que as *startups* possuem uma forma diferente de pensar e trabalhar, às vezes falta objetividade.

A *corporate* F participa do programa Linklab desde há três anos e a principal motivação da *startup* em fazer parte do programa é de participar mais ativamente do ecossistema de inovação de Florianópolis, e se aproximar mais das *startups* da região.

A *corporate* já realizava interações com *startups* antes de fazer parte do programa e busca fazer essas interações com *startups* que tenham alguma relação com seu negócio.

A empresa já alcançou resultados dentro do programa e também já fez investimentos em *startups*, além de realizar mentorias. Para a *corporate* F o principal desafio é a diferença de maturidade entre a grande empresa e a *startup*. Muitas *startups* ainda precisam de desenvolvimento da gestão e do produto para conseguir clientes e crescer.

Assim, é possível notar a aproximação com a literatura que expõe as principais motivações para utilizar as dimensões *inbound* e *outbound* que são obter conhecimento de mercado, obter expertise, captação de ideais e expansão da rede, assim como criação de novos negócios (CÂNDIDO, 2018).

No quadro abaixo é possível identificar o principal objetivo das *corporates* em participar do programa e seu principal desafio. Além da preferência do nível de maturidade para realizar interações com a *startup*. Assim como a literatura afirma, cada grande empresa tem uma estratégia ao se relacionar com uma *startup*, e ela pode variar de acordo com o nível de maturidade de inovação dentro da grande empresa e status do projeto de inovação (HOGENHUIS *et al.*, 2016). Como pode ser visto nos relatos das entrevistas, quando uma empresa tem um projeto ainda inicial, ela prefere se beneficiar de informações e recursos criativos, algumas *corporates* relataram que buscam até outros segmentos de negócios para expandir o conhecimento. Quando esse projeto começa a ser iniciado, o projeto precisa de apoio estratégico, como o desenvolvimento ou contribuição de novos conceitos ou prototipagem de novos modelos de negócio. E quando o projeto já está mais avançado ou é bem definido, a *corporate* precisará de apoio técnico.

Quadro 12 – Objetivo das *corporates*

	Objetivo principal	Preferência de nível de maturidade e de negócio da <i>startup</i>	Realiza mentorias	Principal desafio
Corporate A	Participar do ecossistema de inovação e buscar novas linhas de negócio	Já tenham MVP definido	Sim	Investimento x retorno
Corporate B	Participar do ecossistema de inovação e buscar parcerias em inovação	Do seu segmento e de outros	Sim	Diferença cultural e de processo das <i>startups</i>
Corporate C	Busca pela inovação interna da empresa	Do seu segmento e de áreas complementares	Sim	Alinhamento da interação (expectativa x prática)
Corporate D	Posicionamento de marca e parcerias locais	Startups com soluções inovadoras	Sim	Adequação da solução na interação
Corporate E	Buscar a inovação de maneiras diferentes	Startups de diferentes segmentos	No momento não	Falta de objetividade das <i>startups</i> na interação
Corporate F	Participar do ecossistema de inovação e interagir com startups da região	Do mesmo segmento	Sim	Diferença de maturidade das <i>startups</i> e grandes empresas

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Em relação à literatura apresentada pode-se perceber que as grandes empresas possuem objetivos semelhantes já relatadas por Cândido (2018), nas práticas de *Inbound* as motivações são a expertise de mercado, absorção de conhecimento técnico, captação de ideias e expansão da rede. Já nas práticas de *Outbound* são a expertise de mercado, criação de novos negócios, criação de novas empresas e a expansão da rede.

4.7 APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS DAS EXPECTATIVAS DAS GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS* EM RELAÇÃO AO PROGRAMA LINKLAB

Na literatura é possível identificar que interações assimétricas entre grandes empresas e *startups* não é um processo tão simples assim e não se encaixam em um modelo genérico (HOGENHUIS *et al.*, 2016). As perspectivas nesta interação provavelmente serão diferentes, mas é preciso ter um cuidado maior com as necessidades das *startups* porque elas podem ser facilmente desmanchadas (HOGENHUIS *et al.*, 2016).

No decorrer das entrevistas com os gestores das *corporates* e das *startups* foi possível identificar algumas expectativas já alcançadas na participação do programa e algumas que não estão sendo atendidas.

Nas aproximações das expectativas foi possível identificar que as *startups* e *corporates* que buscam estar inseridos no ecossistema de inovação de Florianópolis estão contemplados pelo fato de estar localizado em um centro de inovação e participar de um programa que traz práticas inovadoras no âmbito da inovação aberta. No decorrer das entrevistas, foi citado que várias parcerias iniciaram nesse ecossistema.

A maioria das *startups* que iniciaram no programa conheceram por meio de divulgação em eventos, e outro ponto atrativo são as *corporates* que participam do programa, na qual muitas *startups* possuem interesse em realizar parcerias. Em relação à expectativa de *startups* realizarem mentorias, muitas delas já estão nesse processo e outras estão buscando e relataram crescimento devido essa prática. A *startup* A relata que recebeu mentorias de uma *corporate* e assim prosseguiu com uma parceria de grande valor. Da mesma forma, a *startup* D iniciou suas atividades dentro do programa e atualmente já está desenvolvendo um produto por meio da interação com uma *corporate*.

Outro ponto positivo relatado é a abertura para realizar networking que o programa proporciona. A *startup* C relata que o programa abriu muitas portas para realizar networking e assim parcerias. A infraestrutura e as capacitações do programa também foram citados como um atrativo para quem participa do Linklab.

Muitas *corporates* realizam mentorias com as *startups* com o objetivo de conhecer a sua gestão e como ela pode absorver conhecimento de mercado e assim desenvolver novas soluções em conjunto. A mudança na cultura de inovação das grandes empresas também foi citada como um resultado em participar do programa, pois a interação com uma *startup* traz questionamentos de mudanças a uma grande empresa já consolidada. Neste sentido, as *corporates* também relataram que obtiveram eficiência operacional interagindo com as *startups* e conhecendo novos processos e suas soluções.

Um entrevistado relata que atualmente o programa atua de forma de experimentação do relacionamento entre grande empresa e *startup* e já possui bons resultados dessas interações, porém acredita que no decorrer do tempo, as empresas atingirão um nível de maturidade maior e alguns processos deverão acompanhar esse processo:

(...) “Acredito que algumas metodologias podem ser mais aplicadas no programa, facilitando para as empresas com baixo nível de maturidade. Por exemplo, trilhas, ferramentas que facilitem o processo, mas não acredito em um caminho ou metodologia única, pois a inovação não tem esse caráter padronizável, mas, durante o processo, sentimos falta de ferramentas que pudessem auxiliar processos simples, como gestão dos indicadores de inovação, ferramentas de avaliação de *pitch*, ferramenta para montar estratégia de inovação, entre outras, durante as etapas que são comuns em um processo de inovação aberta” (Entrevistado B).

Outro ponto levantado nas entrevistas foi a falta de iniciativas para despertar relações entre as próprias *corporates* (...) “porque existe sim muitas oportunidades de fechar negócios, interação e são poucos os momentos para isso” (Entrevistado C), (...) “o programa precisa fazer essas conexões e criar essas provocações, porque tem muita riqueza ali, essas relações que valem a pena por si só você estar em uma iniciativa como essa” (Entrevistado C).

A prospecção das *startups* de forma ativa foi colocado como um ponto positivo. A forma como esse processo foi reformulado e as *startups* são direcionadas a *corporates* que tenham negócios em comum. Da mesma forma, o auxílio que o programa oferece ao ajudar as *corporates* definirem seus desafios.

Para um dos entrevistados o programa é uma constante transformação e o modelo de trabalho proposto é bastante efetivo:

(...) “eu gosto do modelo de trabalho deles, de como eles chamam a gente para participar junto, constroem juntos, então assim, é difícil dizer que é perfeito, mas eles fazem perguntas difíceis, a gente faz as reuniões de alinhamento mensal, é uma forma muito interessante de gestão o jeito que eles trabalham” (Entrevistado E).

O único ponto levantado é em relação a algumas *startups* que se cadastram sem entender como o programa funciona e sem comprometimento que acabam trazendo frustrações nas interações. Atualmente existem vários programas que oferecem incubação ou aceleração para *startups* (...) “de fato tem uma demanda grande das *startups*, e acaba tendo uma concorrência para pegar *startups* sejam mais legais e comprometidas” (Entrevistado E).

Da mesma forma, na literatura pode ser encontrada aproximação com as dificuldades e em estabelecer a parceria que seriam: dificuldades em encontrar o parceiro para desenvolver uma iniciativa e possuir tempo e recursos suficientes (ENKEL, 2009).

A diferença de maturidade entre as *corporates* e *startups* e também entre as *startups* foi outro ponto levantado pelos entrevistados. Muitas vezes a *startup* já se sente autossuficiente tendo um MVP, mas ainda é necessário desenvolver vários outros pontos da gestão e também seu modelo de negócio. Para o entrevistado a *startup* deve entrar no programa e traçar algumas estratégias de como vai se relacionar com as *corporates* e quais serão as ideias para o seu desenvolvimento no curto, médio e longo prazo e não somente ter o objetivo de vender seu produto (...) “ele olha pensando em vender um produto pra ti, é uma relação de cliente fornecedor, e não uma relação de parceria, e acaba sendo uma relação que pode existir independente do Linklab” (Entrevistado E). “Da mesma forma, existe *corporates* que só veem as *startups* como uma fornecedora que irá apenas resolver algum problema” (Entrevistado E).

Esse ponto é encontrado na literatura de Minshall *et al.* (2010) que afirma que muitas vezes as *startups* podem ser gerenciadas por indivíduos impacientes pelo crescimento, e muitas vezes não querem seguir um cronograma estratégico de crescimento.

Os autores Hogenhuis *et al.* (2016) afirmam que as grandes empresas precisam considerar a melhor oportunidade ao entrar em uma colaboração assimétrica. Deve ser levado em conta o status do projeto, os recursos necessários para avançar o projeto, onde ele está no processo de inovação. Essas questões ajudam a definir qual a colaboração desejada e assim se o parceiro corresponde às suas necessidades.

A falta de acompanhamento e presença de CEOs das *corporates* também foi um ponto levantado tanto pelas grandes empresas tanto com as *startups* (...) “Eu acho que o Linklab tinha que chegar mais em cima das organizações com gerentes, coordenadores, eu só vejo CEO lá quando tem eventos de lançamento ou quando precisa assinar o contrato. O Linklab está preso ao nível de gerência” (Entrevistado E).

As *startups* também relataram ter dificuldades na interação com as grandes empresas, porque muitas vezes não há o entendimento do conceito de inovação aberta dentro do programa Linklab.

(...) “as empresas ainda não perceberam essa junção, onde eles podem realmente agregar com a *startup*. Precisa da questão de maturidade deste conceito principalmente por parte das grandes empresas, as empresas acham que a *startup* vai chegar lá para resolver um problema dela, mas *startup* quer mercado também, óbvio, ela quer fazer negócio” (Entrevistado H).

Minshall *et. al.* (2010), também identificou esse ponto em seu estudo, e afirma que muitas grandes empresas acabam exigindo demandas inapropriadas de *startups*, e mostra que não há entendimento de como uma *startup* opera.

Para uma das *startups* entrevistadas o principal objetivo é buscar interações que ocorram sinergia entre a parceria e assim explorar o mercado junto (...) “da forma que imaginei que iria acontecer a interação, ainda não aconteceu” (Entrevistado H).

A *startup* relatou que continuará buscando interações dentro do programa e que espera encontrar uma parceria onde ocorra o alinhamento das expectativas e tanto a *startup* quanto a grande empresa possam conhecer e explorar o segmento de negócio deles juntos.

“O pessoal do Linklab está sempre evoluindo, sempre melhorando seus processos, mas o que eu acho que mais falta agora é mais capacitação do pessoal da *corporate*, pra eles perceberem o que que uma *startup* pode agregar, o que que é uma junção, o que que é o *open innovation*, eu sei que eles já começaram a fazer isso com algumas *corporates* agora, não sei como está o processo agora, mas o principal cenário é esse, e também o pessoal vai ajustando e melhorando, não estou falando que as *startups* também não precisam de capacitação também pois elas também precisam saber o que pedir da *corporate*, mas teria que ser ajustado” (Entrevistado H).

A *startup* relata que muitas vezes as *corporates* buscam apenas uma *startup* para solucionar uma demanda específica interna (...) “é mais no sentido de falar as demandas que eles tem e como a inovação da *startup* se encaixa e não a construção do ecossistema de inovação em geral” (Entrevistado H). A *startup* acredita que para essa aproximação acontecer poderia ocorrer palestras pelos CEO’s das grandes empresas sobre negócios ou inovação e que de fato ocorresse uma aproximação (...) “ou falar sobre o mercado dele esse tipo de coisa que poderia acontecer e facilitar a inovação de fato, a inovação já chega enlatada, sabe, “ah nós temos essas demandas” (Entrevistado H).

Outro ponto levantado é a dificuldade no planejamento da interação das grandes empresas com as *startups*, ainda ocorre muitas dúvidas do que pode ser feita a interação e falta de alinhamento das expectativas de ambas no projetos (...) “Eu senti que faltou um acompanhamento maior do Linklab, foi mais uma cobrança para ver se estava sendo feito”

(Entrevistado I) “Eu acho que a gestão está muito voltada para as *corporates*, também eles sofreram com um processo de expansão bem rápido esse ano né, eles estavam mais voltado para o Linklab e as *corporates*, eu vejo eles um pouco distante das *startups*, talvez um acompanhamento mais mensal” (Entrevistado I).

De uma maneira geral, as *startups* relataram que conseguiram ter uma interação ágil em relação às grandes empresas, porém uma relatou que em alguns casos ocorria demora em respostas de e-mail e mensagens:

(...) “a gente tem a linguagem, a hora que a gente senta pra conversar com o CEO, a gente consegue ter uma boa comunicação, e se entender, o grande problema é chegar nela, de fato tem vezes que é acessível tem vezes que não. Tem vezes que eu mando mensagem pra um gerente e ele nem vê, nem responde, por isso ter acesso é bem difícil no nosso patamar” (Entrevistado G).

O último ponto levantado é a falta de metodologias e insumos na parte de conhecimento para o crescimento das *startups*.

“Eu acho que eles poderiam agregar mais valor para as *startups* que estão ali. Não só mais eventos como também eventos de conexões e de metodologias, dá insumos para eles crescerem né, eu acho que esse é o ponto. A partir do momento que a gente chega no Linklab tem umas atualizações e eles conhecem nossa dor, nosso faturamento e nossos clientes, podem trazer insumos, assim como incubadoras fazem, não apenas monetários, mas com a expertise que eles tem, agregaria muito valor” (Entrevistado K).

De uma maneira geral, as aproximações das expectativas das grandes empresas e das *startups* é participar do ecossistema de inovação e trazer benefícios para sua empresa por meio das parcerias, tanto de crescimento e expansão do mercado. Um dos pontos mais levantados no decorrer das entrevistas tanto das grandes empresas quanto das *startups* foi de iniciar no programa Linklab e as interações de uma forma mais estratégica. Iniciar parcerias estratégicas que possam trazer resultados para ambos da interação, e não apenas uma relação de fornecedor versus cliente.

Essa dificuldade em realizar parcerias no âmbito da inovação aberta, pode ser ocorrida pela falta de conhecimento do conceito e de seus processos, quais são seus objetivos e metodologias. Em algumas entrevistas foi relatado que o programa poderia oferecer mais ferramentas simples para auxiliar no alinhamento da interação e no decorrer do projeto.

Em síntese a esse capítulo, no quadro abaixo é possível verificar quais são as principais aproximações e distanciamentos das expectativas das *startups* em relação a sua participação no programa Linklab.

Quadro 13 – Aproximações e distanciamentos das expectativas das *startups*

	Aproximações	Distanciamentos
Startups	Realizar parcerias	Frustrações nas parcerias
	Realizar mentorias	Falta de entendimento do conceito de <i>open innovation</i> pelas <i>corporates</i>
	Desenvolver produtos	Falta de estratégia nas interações com as <i>corporates</i>
	Ganhar escala em seu produto	Falta de alinhamento nas interações com as <i>corporates</i>
	Aproximação do mercado	Necessidade de mais metodologias e ferramentas nas interações com as <i>corporates</i>
	Ganhar clientes	
	Receber aporte financeiro	

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

No quadro abaixo é possível verificar quais são as principais aproximações e distanciamentos das expectativas das *corporates* em relação a sua participação no programa Linklab.

Quadro 14 – Aproximações e distanciamentos das expectativas das *corporates*

	Aproximações	Distanciamentos
Corporates	Realizar parcerias	Falta de alinhamento nas interações
	Participar do ecossistema de inovação	Falta de estratégia nas interações
	Buscar soluções inovadoras	Falta de maturidade das <i>startups</i>
	Fazer aportes financeiros	Falta de conhecimento dos processos de inovação aberta

	Mudança na cultura de inovação	
	Eficiência operacional	
	Se aproximar de novos mercados	
	Integrar soluções e produtos com as <i>startups</i>	Necessidade de mais metodologias e ferramentas na interação com as <i>startups</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

4.7.1 Evidências encontradas no programa Linklab a partir da literatura

A partir do Quadro 15 – Quadro de categorias de análise - foi possível identificar algumas evidências encontradas no programa Linklab já relatadas na literatura. No quadro abaixo foi relatado algumas evidências encontradas:

Quadro 15 – Evidências na literatura

Categorias	Literatura	Programa Linklab
Objetivos do programa Linklab	<p>1. Segundo Varrichio (2016), as empresas passaram a implementar programas de interação com <i>startups</i> com o objetivo de diversificar suas estratégias de inovação e manter-se atualizada frente às tendências tecnológicas de mercado.</p>	<p>O grande objetivo do programa Linklab é aproximar grandes empresas de <i>startups</i>. Nesse caso as grandes empresas tem um trabalho simplificado, pois chegam em um programa todo estruturado e já com a possibilidade de iniciar uma interação. E os principais objetivos relatados das <i>corporates</i> em participar do programa foi de buscar inovação de maneira diversificada, o que é semelhante com a literatura.</p>
	<p>2. Para as <i>startups</i>, o envolvimento com uma grande empresa torna-se mais simplificado se existir um programa formal de interação porque com a participação nesses programas, a empresa estabelece uma interface para trabalhar com as <i>startups</i>, as quais obtém acesso a mentorias, equipamentos, acesso ao mercado, além de outros recursos corporativos (FURLANI, 2018).</p>	<p>No programa Linklab as <i>startups</i> tem acesso a mentorias, um espaço de <i>coworking</i>, acesso ao mercado pelas grandes empresas, além de eventos corporativos e treinamentos.</p>
	<p>3. Assim, os programas são adaptados para permitir que a grande empresa interaja com um número maior de <i>startups</i>, à custa de um escopo limitado e uma abordagem mais padronizada e trazendo o resultado, um processo de interação mais leve que permite que as corporações se movam mais rapidamente trabalhando com as <i>startups</i> (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).</p>	<p>Todas as <i>corporates</i> que participam do programa Linklab tem a opção de interagir com quantas <i>startups</i> preferir. O programa fornece uma metodologia e também um acompanhamento a fim de garantir o sucesso da interação.</p>

(continua)

(continuação)

<p>Tipos de interação na inovação aberta</p>	<p>4. As formas de interação entre grandes empresas e <i>startups</i> encontradas na literatura são: <i>hackatons</i> e eventos, serviços de suporte, aceleradores e incubadoras corporativas, investimentos e aquisições, <i>Coporate venture capital</i> e iniciativas de grandes empresas com <i>startups</i> (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).</p>	<p>No programa Linklab as formas de interação relatadas a partir das entrevistas são, eventos e treinamentos, serviços de suporte, investimentos e aquisições, e iniciativas de grandes empresas com <i>startups</i> que englobam mentorias, desenvolvimento de MVP's, POC, venda B2B direta, parceria comercial, aprimoramento da solução, parceiro de tecnologia, co-desenvolvimento e OEM ou <i>White label</i>.</p>
<p>Objetivos das startups em participar do programa</p>	<p>5. Os autores Hogenhuis <i>et al.</i> (2016) concluíram que os empreendimentos jovens tendem a se destacar nas capacidades necessárias na parte inicial do processo de inovação, como tendo criatividade, <i>know-how</i> tecnológico inovador e habilidade na resolução de problemas. E os empreendimentos jovens podem se beneficiar nos estágios posteriores, como gerenciamento de projetos e experiência e capacidade de comercialização das grandes empresas.</p>	<p>Foi verificado a partir das entrevistas que as <i>startups</i> buscam muito mais mentorias do que financiamento de suas operações, ou seja, elas estão buscando crescimento no conhecimento e experiência de mercado para suas operações. Uma evidência encontrada na literatura onde as <i>startups</i> podem beneficiar as grandes empresas nos estágios iniciais do portão <i>stage-gate</i> de Hogenhuis <i>et al.</i> (2016) e aproveitar os estágios posteriores onde as grandes empresas são <i>experts</i>.</p>

(continua)

(continuação)

Objetivos das startups em participar do programa	6. Os autores Hyytinen et al. (2015) argumentam que a inovação pode aumentar a probabilidade de sobrevivência da startup se aumentar o poder de mercado, reduzir custos de produção ou permitir a criação de recursos dinâmicos e a capacidade de absorção. 7. Nessas colaborações é possível alcançar a experiência das grandes empresas, assim como a tecnologia na produção e o marketing que direciona a inovação para o mercado de forma oportuna e eficaz (HOGENHUIS et al., 2016).	Todas as <i>startups</i> entrevistadas relatam que a empresa teve crescimento e aumentaram seus negócios a partir da participação no programa Linklab, assim como alcançaram a experiência de mercado das grandes empresas.
Objetivos das grandes empresas em participar do programa	8. No contexto da literatura as grandes empresas buscam alguns benefícios desse tipo de inovação como: (i) alavancagem de P&D desenvolvido com investimentos de terceiros; (ii) expansão da capacidade para gerar novas ideias e tecnologias; (iii) redirecionamento de recursos internos; (iv) maior senso de urgência no trato das ideias e tecnologias; (v) possibilidade de ampliação e/ou diversificação do negócio; (vi) mitigação dos riscos da inovação; (vii) melhoria na proteção da propriedade intelectual; e, (viii) promoção de uma agenda de sustentabilidade por meio de ações e projetos cooperados (CHESBROUGH, 2006).	No programa Linklab foi identificado algumas empresas que possuem similaridade em seus objetivos como aumentar seu portfólio de oferta no mercado, conhecer e entender as práticas de inovação aberta e a estrutura da <i>startup</i> , assim os meios que ela busca inovação, e também buscar uma fornecedora de soluções inovadoras por meio do produto e serviço que a <i>startup</i> oferece.
Desafios das interações entre grandes empresas e <i>startups</i> e parcerias assimétricas	9. O principal desafio da interação é a assimetria. As autoras De Groote e Backmann (2019) afirmam que apesar dos benefícios potenciais para ambos os parceiros, essa interação é assimétrica e assim, a assimetria possui vários aspectos organizacionais, como processos de aprendizado e compatibilidade organizacional.	Um dos principais desafios encontrados nas interações do programa Linklab foi a diferença cultural e a falta de alinhamento antes de iniciar o projeto. Para a corporate E o principal desafio é que as startups possuem uma forma diferente de pensar e trabalhar, às vezes falta objetividade.

(continua)

(continuação)

Diretrizes para melhoramento do programa Linklab	10. Para os autores Duisters <i>et al.</i> (2011), existem oito etapas para serem seguidas na seleção de um parceiro: primeiramente formar a equipe que vai selecionar o parceiro, identificar as necessidades de parceria, definir os objetivos a serem alcançados com a parceira, definir uma lista de possíveis parceiros de acordo com os critérios de seleção, triagem e escolha do parceiro e decisão final.	No programa Linklab não existe uma formalização de alinhamento inicial. Cada empresa tem sua própria forma de alinhar com a <i>startup</i> e assim iniciar o projeto. Porém, os gestores do Linklab auxiliam na definição do projeto e também realizam acompanhamento.
Diretrizes para melhoramento do programa Linklab	11. Os resultados do estudo são particularmente relevantes para a inovação aberta, pois essa abordagem deliberadamente procura absorver a inovação de fontes externas que pensam e agem diferentemente, assim essas diferenças podem precisar ser gerenciadas, e a interação não deve ser descartada (JACKSON; RICHTER, 2017).	Ocorre dificuldade na interação, pois o mesmo ocorre de forma assimétrica, por isso, o gerenciamento dessa interação deve ocorrer de maneira que identifique as falhas e corrija-as, para que no final ela seja bem sucedida e não descartada, cumprindo com o objetivo do programa.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Após identificar as expectativas das grandes empresas e das *startups* em relação ao programa Linklab e evidenciado o que a literatura relata sobre os constructos, na seção a seguir, as diretrizes para o aprimoramento do modelo de inovação aberta praticado no programa Linklab será apresentado.

4.8 DIRETRIZES PARA O APRIMORAMENTO DO MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA PRATICADO NO PROGRAMA LINKLAB - ACATE

A partir das análises das entrevistas realizadas com as *corporates* e as *startups*, foi possível identificar alguns pontos que podem ser desenvolvidos pelo programa Linklab para seu aprimoramento e alcance das expectativas das *startups* e grandes empresas que participam do programa ou que possuem a intenção de participar.

Visto que o programa oferta práticas de inovação aberta, que é um processo constante de encontrar novas formas de se relacionar e de agregar valor aos seus participantes

a partir de colaborações, ou seja, novas formas de buscar inovação. Para Allmendinger *et al.* (2019), a corporação deve incluir a demonstração de que entende as questões relevantes para os empreendedores: abertura e frequência da comunicação, enfatizando o objetivo da aprendizagem mútua e o intercâmbio de recursos. Uma empresa que pode demonstrar sua compreensão desses problemas aumentará suas chances de se tornar o parceiro de escolha entre as *startups*.

É possível aprimorar alguns pontos levantados no decorrer da pesquisa como, alinhamento das expectativas nas interações para que ela seja mais estratégica, melhorar o entendimento do conceito de inovação aberta e como ele pode ser utilizado pelas *corporates* e *startups*, oferecer ferramentas e metodologias para os participantes, promover maior interação entre as *corporates* e envolver mais o alto escalão das empresas. Desta forma, elencam-se algumas diretrizes para o aprimoramento do modelo de inovação aberta praticado no programa Linklab.

Acredita-se que com a criação de uma plataforma de Gestão do Conhecimento, a falta de alinhamento entre as grandes empresas e as *startups* poderá ser realizada de uma forma mais estratégica. Em relação ao entendimento do conceito de *open innovation* e como ele pode ser utilizado entre uma grande empresa e *startup*, o programa pode utilizar a plataforma de gestão de conhecimento, com metodologias, práticas e casos de sucesso para que a *corporate* ou *startup* quando inicie sua participação no programa, tenha acesso a esse conhecimento e ao histórico do programa. Como pode ser identificada no estudo, a gestão do conhecimento influencia de forma positiva na busca de soluções para o atendimento de desejos e necessidades dos consumidores e os axiomas da inovação aberta (MANGINI *et. al.*, 2018).

Para incentivar maior interação entre as *corporates* que participam do programa sugere-se a realização de uma comunidade de prática entre as mesmas. Comunidade de práticas entre os colaboradores, voltada à inovação, que são grupos de pessoas que compartilham um mesmo tema de interesse ou a mesma paixão pelo que fazem, que com regularidade interagem para aprender como melhorar o que fazem (WENGER, 1999). Segundo Wenger (1999), os quatro pilares da comunidade de práticas são: Interação, Pessoas, Conhecimento e Causa/Contexto. Na comunidade de prática vários temas podem ser abordados conforme o interesse dos participantes, e também é uma maneira de envolver o alto escalão da *corporate* nas atividades de inovação aberta.

Na plataforma de gestão de conhecimento, o conhecimento compartilhado na comunidade de práticas possa ser armazenado. Existem algumas ferramentas que podem ser

utilizadas como Google Drive, Dropbox e plataforma de e-learnings (LMS). A partir dos conhecimentos, resolução de problemas, casos de sucesso e novas práticas inseridas na plataforma de compartilhamento as novas interações de *corporates* e *startup* poderão ser feitas de forma mais embasada e com credibilidade.

Algumas ferramentas de alinhamento poderão ser armazenadas na plataforma de Gestão do conhecimento como a de Kolher (2016). O autor Kolher (2016) desenvolveu um modelo de alinhamento para as grandes empresas realizarem antes de iniciar a interação para que ela ocorra de maneira estratégica. O modelo sugere que as *corporates* respondam às seguintes questões: Que intenção estratégica buscamos com nosso parceiro?; Como podemos alinhar nossos objetivos corporativos às expectativas das *startups*?; Com quais *startups* queremos fazer parceria? Eles estão no estágio inicial, intermediário ou maduras?; Como estruturamos nosso desafio à inovação? Quanta diversidade de ideias queremos?; Faz nos concentrarmos em um problema específico ou exploramos oportunidades de inovação mais amplas?; Como podemos facilitar o trabalho das *startups* trabalhando conosco?; Como podemos garantir a adesão interna de nossos executivos e gerentes?; Quais mecanismos facilitarão as interações entre funcionários e os gestores das *startups*?. Respondendo a essas perguntas as *corporates* estarão mais preparadas para escolher uma *startup* e iniciar uma interação de maneira mais estratégica.

Já os autores Endem *et al.* (2006), descrevem três etapas importantes que devem ser realizadas antes de iniciar as interações de grandes empresas versus *startups*: alinhamento tecnológico, alinhamento estratégico e o alinhamento de cultura.

No estudo de Das e He (2006), também há algumas recomendações ao realizar uma parceria de interação assimétrica como as grandes empresas devem escolher parceiros motivados que estejam dispostos e abertos a desenvolver o objetivo da interação para que envolvam gestores comprometidos e que criarão uma força tarefa para o projeto.

De acordo com De Groote e Backmann (2019), muitas vezes as diferentes culturas de *startups* e grandes empresas precisam ser superadas. Os indivíduos envolvidos no projeto precisam estar cientes de que essas diferenças são um enriquecimento e não deve tratar o outro parceiro como inferior, especialmente nas fases iniciais do projeto de inovação aberta, estabelecer um bom trabalho em equipe além dessas diferenças é importante (DE GROOTE; BACKMANN, 2019). Além disso, as empresas envolvidas devem estar cientes de que seus parceiros podem ter objetivos diferentes para o projeto. As empresas também devem estabelecer critérios de seleção concretos e mensuráveis, pois os projetos diferem bastante em

termos de tópico ou foco. É importante não apenas estabelecer critérios de seleção, mas também ajustá-los com base no tipo de projeto (DE GROOTE; BACKAMANN, 2019).

Para desenvolver essa plataforma de Gestão do Conhecimento é indicado utilizar a ferramenta de Plano de Ação 5W2H que ajuda no planejamento do projeto. A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008). Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções: O quê, quem, onde, por quê, quando, como, quanto custa para realizar a mudança?. Acredita-se que utilizando essa ferramenta o processo de desenvolvimento da plataforma de Gestão do Conhecimento será facilitado.

Para engajar mais o alto escalão das *corporates* nas atividades do programa Linklab, é recomendável seguir o modelo proposto pela *Corporate C*, que realizou um evento com vários colaboradores da empresa e convidou algumas *startups* para realizar seus *pitchs*. Foi um evento onde foram todos os cargos com maior poder de decisão e isso ajudou a demonstrar a importância em participar do programa.

Por fim, a pesquisa de Furlani (2018) identificou algumas sugestões para as *corporates* que pretendem iniciar interações com *startups* ou que já possuem projetos em colaboração, como:

Organize suas estruturas internas ao entorno da inovação, se possível crie um programa exclusivo e com funcionários com dedicação exclusiva ao tema; Não isole sua equipe de inovação do resto da empresa, pois toda a empresa deve ser envolvida do processo com as *startups*; Elabore ações de divulgação e sensibilização internas, acerca da cultura de inovação que se deseja implantar/ampliar; Diminua as barreiras culturais impostas às *startups* durante o relacionamento; Colabore e não domine as *startups*, estas procuram parceiros e não donos para seus negócios; Compreenda que relacionamentos são iniciativas de longo prazo e que os resultados muitas vezes não aparecem logo no início dos ciclos; e mova-se cada vez mais rápido para acompanhar as mudanças no mercado e no ecossistema, testando novos formatos de relacionamento e não ficando presos a um único modelo (FURLANI, p.120, 2018).

Visto que a inovação é um processo constante dentro de uma organização, um modelo único não será o suficiente para obter sucesso nas interações de grandes empresas e *startups*. O programa Linklab é pioneiro no Brasil em relação à inovação aberta e já sofreu alterações desde que foi iniciado conforme feedbacks e para melhoria no seu formato. Identificando os seus *gaps* é possível traçar planos estratégicos e atrair cada vez mais *corporates* e *startups* para a participação do programa e seu reconhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido no contexto da inovação aberta, no âmbito de interações de colaboração entre grandes empresas e *startups*. O estudo foi aplicado em um programa de relacionamento entre *corporates* e *startups* chamado programa Linklab, situado no centro de inovação ACATE.

Na literatura é possível identificar quando a inovação aberta começou a ser tratada em artigos (CHESBROUGH, 2003), os tipos de interação entre grandes empresas e *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), a assimetria dessa interação (DE GROOTE; BACKMANN, 2019) e sua evolução até começar a ser utilizada em empresas brasileiras (VARRICHIO, 2016). O programa Linklab foi iniciado recentemente e sofreu alterações ao longo de seu processo.

Para atingir os objetivos da dissertação que eram identificar as expectativas das grandes empresas e das *startups* em participar do programa Linklab e assim analisar essas aproximações e distanciamentos das expectativas, gerando diretrizes de melhorias, primeiramente realizou-se uma revisão sistemática na literatura sobre inovação aberta com o objetivo de sustentar os resultados encontrados na prática. Para coletar os dados primários necessários para desenvolver o estudo foi realizado um estudo de campo por meio de entrevistas com os gestores do programa Linklab, *startups* e grandes empresas. Ao total foram realizadas doze entrevistas, uma com o gestor do Linklab, 6 com os gestores das *corporates* participantes do programa e 5 com os gestores de *startups* participantes do programa.

A partir das entrevistas foi possível analisar as categorias de análise do Quadro 8, como: funcionamento do programa, como ocorrem as interações entre grandes empresas e *startups* e desenvolver diretrizes para o aprimoramento do programa, concluindo-se assim o objetivo inicialmente proposto.

O programa Linklab desde que foi iniciado em 2017 passou por diversas mudanças em seus processos. Conforme ele ocorria na prática, os processos sofriam melhorias de acordo com feedbacks e hoje ele é um programa inovador que possui um fluxo de atividades e apoia as grandes empresas e *startups* de acordo com o projeto a ser desenvolvido.

Foi possível notar ao longo da pesquisa, que as *corporates* que iniciam no programa recebem orientações da equipe do Linklab, como as interações podem ocorrer, assim como treinamentos e realizações de eventos. Também há um acompanhamento da equipe do Linklab sobre os projetos desenvolvidos nas interações que ocorrem. Visto isso, é possível

notar que as *corporates* adotaram modelos dessa interação de acordo com seus objetivos iniciais e que no decorrer do processo, aconteceram mudanças para melhor se adequar a essas interações. Conforme o programa e as interações vão ganhando maturidade foi identificado que os processos ocorrem de uma maneira mais autêntico e real.

Em relação às *startups*, todas as entrevistadas relataram crescimento de suas atividades e gestão, maior maturidade nas negociações após o início da participação no programa Linklab. Também relataram que o espaço físico e a possibilidade de *networking* garantiram parcerias de colaboração como mentorias e maior acesso ao mercado.

De uma maneira geral as grandes empresas têm como objetivo ao participar do programa Linklab estar inserido no ecossistema de inovação local, buscar parcerias, entender como uma *startup* busca a inovação, fazer aportes financeiros, buscar melhoria na eficiência operacional, se aproximar de novos mercado e desenvolver mudanças culturais de inovação internamente. Esses objetivos vão de encontro com o que a literatura relata, as grandes empresas buscam *startups* pela agilidade e facilidade em inovar (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015) Para as *startups*, os principais objetivos buscados são realizar parcerias, receber mentorias, desenvolver produtos em colaborações, ganhar escala em seu produto, prospectar clientes e receber aportes financeiros, mas especialmente buscam mais práticas no formato *inbound* do que *outbound*, como encontrado na literatura que relata que as empresas estão mais propensas a realizar as práticas no formato *inbound* (USMAN; VANHAVERBEKE, 2017).

É preciso haver um cuidado nas relações que ocorrem entre grandes empresas e *startups*, pois é uma interação assimétrica e de acordo com os autores De Groote e Backmann (2019), apesar dos benefícios potenciais para ambos os parceiros, a assimetria possui vários aspectos organizacionais, como processos de aprendizado e compatibilidade organizacional que precisam de atenção no alinhamento inicial da interação. Muitas vezes uma grande empresa pode facilmente desmanchar o negócio das *startups* (VARRICHIO, 2016; HOGENHUIS *et al.* 2016). O que foi identificado na pesquisa, e de acordo com a interação a assimetria é resolvida na comunicação e no alinhamento das expectativas, porém ainda é um dos maiores desafios dentro do programa, devido à atenção que essa etapa demanda. Muitas vezes os objetivos não estão alinhados e também o retorno da interação muitas vezes leva um tempo maior para acontecer.

Da mesma forma, é necessário que as grandes empresas gerenciem seu portfólio de inovação e que realmente a prática de inovação aberta esteja de acordo com eles e com sua

estratégia de inovação para que possa ser alcançado o resultado esperado (TUFF; NADJI, 2012).

Um ponto que pode ser explorado pelas *corporates*, é aproveitar a criação de ideias e agilidade na resolução de problemas das *startups* e após isso auxiliá-la no acesso ao mercado e prospectar clientes (HOGENHUIS *et al.*, 2016). O que já é realizado por muitas *corporates* que participam do programa, oferecendo benefícios de entrada e experiência do mercado para as *startups* que ainda estão iniciando, para que elas possam ter acesso ao mercado, o que é semelhante ao portão *stage-gate* de Hogenhuis *et al.* (2016) colocado na revisão de literatura.

No decorrer das entrevistas alguns pontos de melhoramento foram levantados pelas *corporates* e *startups* como: alinhamento das expectativas nas interações para que ela seja mais estratégica, melhorar o entendimento do conceito de inovação aberta e como ele pode ser utilizado pelas *corporates* e *startups*, oferecer ferramentas e metodologias para os participantes, promover maior interação entre as *corporates* e envolver mais o alto escalão das empresas.

Desta forma, elencaram-se algumas diretrizes para o aprimoramento do modelo de inovação aberta praticado no programa Linklab como antes de iniciar uma interação desenvolver um alinhamento de expectativas seguindo planos estratégicos com perguntas apresentado pela literatura nesse tema, desenvolver atividades de gestão do conhecimento como comunidades de prática e desenvolvimento de uma plataforma de conhecimento e disponibilização de metodologias e ferramentas para ser utilizadas no decorrer das interações, e realizar práticas que envolvam mais os gestores e o alto escalão das grandes empresas.

A partir do estudo, pode-se notar que a inovação não seguirá apenas um modelo e que cada organização busca e se adapta a ela conforme suas condições. Além disso, em um estudo de De Freitas (2017), verifica que apenas no ano de 2010 foi publicado o primeiro artigo sobre a utilização da inovação aberta nas empresas brasileiras, o que revela que o tema ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento nas agendas dos pesquisadores brasileiros e que a utilização da inovação aberta nas empresas brasileiras ainda é bastante limitada, desta forma é interessante documentar o funcionamento do programa LinkLab.

O programa Linklab se modificou desde sua criação e cada vez mais atende a seus participantes de uma maneira proativa. Por fim entende-se que as recomendações propostas por essa pesquisa e o levantamento realizado podem contribuir com as corporações e *startups* que já realizam iniciativas de engajamento e principalmente com as que estão iniciando seu movimento e que necessitam de mais informações e conhecimentos para concluir seus planejamentos e melhor executarem suas ações.

A pesquisa transcendeu a literatura em relação aos objetivos que as grandes empresas tem em programa de *startups*, principalmente, mostrando que as interações ainda estão em uma fase de experimentação, e que inicialmente as empresas estão buscando entender o universo das *startups* e identificando como elas podem inovar. Acredita-se que ao ganhar maturidade nas interações, a proposta tanto do programa quanto da aproximação de grandes empresas com *startups*, ocorra de maneira mais estratégica e que tecnologias inovadoras possam ser desenvolvidas conjuntamente e lançadas no mercado.

5. 1 CONTRIBUIÇÕES E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

As principais contribuições do estudo foram as teóricas e práticas. Em relação à teoria, o estudo abrangeu os tópicos de interação de uma grande empresa e *startup* que estão difundidos na literatura sob alguns aspectos como tipos de interações, como elas ocorrem e os principais desafios. Assim, a pesquisa ampliou os conceitos por meio dos relatos e análises de como ocorrem essas interações no programa Linklab e seus principais desafios.

Assim, as contribuições práticas se deram a partir das entrevistas realizadas e as análises feitas a partir do quadro de análise desenvolvido. Novas pesquisas poderão se basear neste estudo para ampliar o conhecimento acerca das interações de grandes empresas e *startups*.

Para o Linklab a pesquisa foi importante para documentar as práticas realizadas e obter o *feedback* dos participantes, e se basear nas diretrizes deste estudo para realizar mudanças em suas práticas, conforme necessário. Além da contribuição para a pesquisadora que obteve tanto experiência acadêmica de pesquisa quanto na prática com o programa Linklab.

Em relação às delimitações, a principal do estudo é que por ser uma pesquisa qualitativa ela foca apenas em um programa de interação entre grandes empresas e *startups* que ocorre na cidade de Florianópolis, então a pesquisa mostrou a realidade dos processos que ocorrem dentro do Programa Linklab e as interações entre as *corporates* e *startup* que participam deste estudo.

Apesar de focar no Programa LinkLab, a pesquisa não abrangeu todas as empresas e *startups* que já participaram do processo e sim, demonstrou a realidade das empresas e *startups* que participaram da pesquisa.

Para um próximo estudo é recomendável que haja uma comparação das entrevistadas nesse momento e abrangência de mais empresas para serem entrevistadas, além de continuar a pesquisa em relação às dificuldades das empresas e *startups* na interação e documentar a maturidade que elas irão ganhar com o progresso das interações.

REFERÊNCIAS

- ACATE. **ACATE Tech Report 2015**: Panorama de Inovação e Tecnologia de SC. ACATE, Florianópolis, 2016.
- ALLMENDINGER, MARTIN P.; BERGER, ELISABETH SC. Selecting *corporate* firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in Asymmetric Partnerships. **International Journal of Innovation Management**, p. 2050003, 2019.
- AMBONI, N. **O Caso da cecrisa s.a. uma aprendizagem que deu certo**. Tese (PhD dissertation) — UFSC, 1997.
- ANPEI. **Guia prático ITEC de desafios e soluções tecnológicas**. Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras, 2018.
- ANTHONY, Scott D. The new corporate garage. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 9, p. 44-53, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.
- BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo, Leya, 2011.
- BESSANT, J; TIDD, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BIANCHI, M.; CAVALIERE, A.; CHIARONE, D.; FRATTINI, F.; CHIESA, V. “Organisational modes for Open Innovation in the bio-pharmaceutical industry: An exploratory analysis”, **Technovation**, vol. 31, pp. 22–33, 2011.
- BONZOM A.; NETESSINE S. #500CORPORATIONS: how do the world's biggest companies deal with the *startup* revolution?. **INSEAD**, 51 pág. 2016.
- CÂNDIDO, Ana Clara. Redes de colaboração das empresas de software: estudo das práticas de inovação aberta. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 2, p. 145-161, 2018.
- CARVALHO, Eduardo Gomes; SUGANO, Joel Yutaka. Rumo a uma teoria sobre inovação aberta e empreendedorismo: uma meta-síntese de estudos qualitativos em pequenas e médias empresas e *startups*. **Sistemas & Gestão**, v. 12, n. 1, p. 14-24, 2017.
- CAMPOS, A.L.S. **Ciência, tecnologia e economia**. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. (Org.). Economia da inovação tecnológica. São Paulo: Hucitec, 2006.
- CHESBROUGH, H. Making sense of *corporate* venture capital. **Harvard Business Review**, pág. 4-11, 2002.

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

_____. *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: **Harvard Business School Press**, 2006.

_____. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, Berkeley-USA, 43(2-3) 354–363, 2010.

CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. **New Front. Open Innov.** 2014, 1, 1–37

CHESBROUGH, H.; PRENCIPE, A. Networks of innovation and modularity: a dynamic perspective. **International Journal of Technology Management**. Vol. 42, N° 4, p. 414-425, 2008.

CHESBROUGH, Henry; SCHWARTZ, Kevin. Innovating business models with co-development partnerships. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 1, p. 55-59, 2007

CONBOY, K.; MORGAN, L. “Beyond the customer: Opening the agile systems development process”, **Information and Software Technology**, vol. 53, pp. 535-542, 2011.

CONDE, M.; ARAÚJO-JORGE, T. C de. Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma de C&T. **Ciência & Saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v.8, n.3, p. 727-741, 2003.

COOPER, R. G. Stage-Gate systems: A new tool for managing new products. **Business Horizons** 33(3): 44–54, 1990.

CRICELLI, Marco Greco Michele Grimaldi Livio. "Open innovation actions and innovation performance: a literature review of European empirical evidence.", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 18 Iss 2, 2015.

DAS, T. K.; HE, Irene Y. Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2006.

DE FREITAS, Angilberto Sabino *et al.* Inovação aberta nas empresas brasileiras: uma análise da produção acadêmica no período de 2003 a 2016. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 3, p. 22-38, 2017.

DE GROOTE, Julia K.; BACKMANN, Julia. Initiating open innovation collaborations between incumbents and *startups*: how can David and Goliath *get along?*. **International Journal of Innovation Management**, p. 2050011, 2019.

DESIDÉRIO, Paulo Henrique Martins; POPADIUK, Silvio. Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 110-129, 2015.

DE OSLO, Manual. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª Edição, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUISTERS, Danielle; DUYSTERS, Geert; DE MAN, Ard-Pieter. The partner selection process: steps, effectiveness, governance. **International Journal of Strategic Business Alliances**, v. 2, n. 1-2, p. 7-25, 2011.

EMDEN, Z, *et al.* Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. **Journal of Product Innovation Management**, 23, 330–341, 2016.

ENKEL, E.; GASSMANN, O. Driving open innovation in the front end. The IBM case. **Working Paper University of St. Gallen and Zeppelin University**, St. Gallen and Friedrichshafen, 2008.

ENKEL, Ellen; GASSMANN, Oliver; CHESBROUGH, Henry W. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. **R&D Management**, v. 39, n. 4, p. 311-315, 2009.

FACCIN, Kadigia; BRAND, Fabiane Cristina. Inovação aberta e redes: enfoques, tendências e desafios. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 1, p. 10-35, 2015.

FAURY, Thiago Pinheiro; CARVALHO, Marly Monteiro de. *Corporate* venture capital: geração e acompanhamento de oportunidades de investimento em empresas inovadoras. **Production**, v. 23, n. 4, p. 735-750, 2013.

FURLANI, Thiago Zilinski *et al.* **Engajamento de corporações com startups na quarta era da inovação: recomendações e sugestões**, Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

GALDO, Alessandra Maria Ruiz. **CAPACIDADES DINÂMICAS PARA A INOVAÇÃO ABERTA: análise com base no Capital intelectual**. 2016. 328p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

GAMA, Fábio; FRISHAMMAR, Johan; PARIDA, Vinit. Idea generation and open innovation in SMEs: When does market- based collaboration pay off most?. **Creativity and Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 113-123, 2019.

GASSMANN, O.; ENKEL, E. “Towards a theory of open innovation: three core process archetypes”, article presented in **R&D Management Conference**, Lisbon, Portugal, 2004.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ-FERNANDEZ, Elena M.; BEUKEL, Karin. Open innovation and the comparison between *startups* and incumbent firms in Spain. **UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)**, n. 55, 2017.

HYDE, K. F. Recognizing deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research*, Bingley, England, v. 3, n. 2, p. 82, 2000.

HYYTINEN, A, M PAJARINEN, P.; ROUVINEN. Does innovativeness reduce *startup* survival rates? *Journal of Business Venturing*, 30, 564–581, 2015.

HUBERT, Renan. **Análise das estratégias de interação entre grandes empresas e startups para o desenvolvimento de inovações**. 178 p. (2018) Dissertação de mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

HUIZINGH, E. Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, v. 31, n. 1, p. 2-9, 2011.

HOGENHUIS, B. N.; HENDE, E. A. V. D.; HULTINK, E. J. When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures?. *Research-Technology Management* Vol. 59, Nº 1, p. 39-47, 2016.

IACONO, Antônio; ALMEIDA, Carlos Augusto Silva; NAGANO, Marcelo Seido. Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 5, p. 1485-1516, set./out. 2011.

JACKSON, P.; RICHTER, N. Situational logic: An analysis of open innovation using *corporate* accelerators. *International Journal of Innovation Management*, 21, 1750062, 2017.

JESUS, M. A. de. **Fatores determinantes da inovação aberta nas pequenas e médias empresas (PMEs) de Tecnologia da Informação**. 2015. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar, Natal, 2015.

KLINE, S. J.; ROSENBERG, N. An overview of Innovation. **The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth**. Washington D.C: National Academies Press, 1986.

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

KUPP, Martin; MARVAL, Moyra; BORCHERS, Peter. *Corporate* accelerators: fostering innovation while bringing together *startups* and large firms. *Journal of Business Strategy*, v. 38, n. 6, p. 47-53, 2017.

LANZER, Edgar et. al. **O processo de inovação nas organizações do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2012.

LAZZAROTTI, V.; MANZINI, R.; PELLEGRINI, L. “Firm-specific factors and the openness degree: a survey of Italian firms”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, no. 4, pp.412-434, 2011.

LEE, S., Park, G., YOON, B., and PARK, J. Open innovation in SMEs—An intermediated network model. **Research Policy** 39(2): 290–300, 2010.

LICHTENTHALER, Ulrich. “Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences”, **R&D Management**, Vol. 39 No. 4, pp. 317-30, 2009.

_____, Ulrich. Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions. **The Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 1, p. 75-93, 2011.

LINKLAB, 2019. Programa LinkLab ACATE. Disponível em: <<http://linklab.acate.com.br/>>. Acesso em 07 de Agosto de 2019.

MANCEAU, Delphine *et al.* Putting External Knowledge to Work. **Supply Chain Management Review**, 2012.

MAHMOUD-JOUINI, Sihem Ben; DUVERT, Corentin; ESQUIROL, Mathilde. Key Factors in Building a *Corporate* Accelerator Capability: Developing an effective *corporate* accelerator requires close attention to the relationships between *startups* and the sponsoring company. **Research-Technology Management**, v. 61, n. 4, p. 26-34, 2018.

MANGINI, Eduardo Roque *et al.* Gestão do Conhecimento como Fator de Alavancagem de Inovação Aberta: O Caso Foco Virtual. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 16-33, 2018.

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

MOCKER, Valerie *et al.* **Winning together a guide to successful corporate–startup collaborations**. 2015.

NIERDELE, P. RADOMSKY, G. F. **Introdução às teorias do desenvolvimento**. Coordenado pelo SEAD/ UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

PITASSI, C. Inovação Aberta na Perspectiva das Empresas Brasileiras de Base Tecnológica: Proposta de Articulação Conceitual. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 9, n.3, p. 77-102, jul/set. 2012.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2ed. Barueri, SP:Manole, 2008.

RICHARDSON, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo, 1999.

RIES, E. **A startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2014.

ROBSON, C. **Real World Research**. Oxford: Blackwell, 2002.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Essex. Financial Times/Prentice Hall, 2009.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. **Harvard University Press**, Cambridge, Massachusetts, 1934.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. Ferramenta 5W2H, 2008. Disponível em:
< <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em 15 de nov de 2020.

SÉRGIO, Marina Carradore *et al.* Contribuições das redes sociais no processo de inovação aberta: uma revisão de literatura. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 57-72, 2018.

SIGNORI, G. G.; MARTINS, A. R. Q.; JUNIOR, M. S.; KALIL, F.; CAPELARI, M.R. *Startup* e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias. **XXII Workshop Anprotec**, Belém/Pará, 2014.

SPENDER JC. CORVELLO V. GRIMALDI M. *Startups* and open innovation: a review of the literature. **Euro Journal of Innovation Management**, 2017; 20(1): 4–30.

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.

SIRILLI, G. Conceptualising and mensuring technological innovation. In: **II Conference on Technology Policy and Innovation**, Lisboa, 19.1.1-19.1.7, 3-5, agosto 1998.

TUFF, Geoff; NAGJI, G. Managing your innovation portfolio. **Harvard Business Review**, 2012.

USMAN, Muhammad; VANHAVERBEKE, Wim. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 171-186, 2017.

UTTERBACK, J. M. **Technological innovation for a dynamic economy**. Nova York, Pergamon Press, 1983.

VAN DE VRANDE, V.J.A.; JONG, J.P.J.; VANHAVERBEKE, W.; ROCHEMONT, M. Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges. *Technovation*, Vol. 29, Núm. 6, pág. 423-437, 2009.

VANHAVERBEKE, W.; VAN DE VRANDE, V.; CHESBROUGH, H. Understanding the advantages of open innovation practices in *corporate* venturing in terms of real options. **Creativity and Innovation Management**, Vol. 17 N° 4, p. 251-258, 2008.

VARRICHIO P. C. Uma Discussão sobre a Estratégia de Inovação Aberta em Grandes Empresas e os Programas de Relacionamento Voltados para *Startups* no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 148-161, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH H. W. Engaging with *Startups* to Enhance *Corporate* Innovation. **California Management Review**, Vol. 57, N.2, pág 66-90, 2015.

WEHNERT, Peter *et al.* Capturing the Bigger Picture? Applying Text Analytics to Foster Open Innovation Processes for Sustainability-Oriented Innovation. **Sustainability**, v. 10, n. 10, p. 3710, 2018.

WELPE, I.M.; KOLLMER, H. Bio-entrepreneurs and their investors: a mutually beneficial relationship?. **International Journal of Biotechnology**, Vol. 8, Núm. 3/4, p.304–318, 2006.

WENGER, Etienne. Communities of practice: Learning, meaning, and identity. **Cambridge university press**, 1999.

WIKHAMN, Björn Remneland; STYHRE, Alexander. Open innovation as a facilitator for *corporate* exploration. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 06, p. 1750042, 201.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista - *Startups*

Entrevistado:

Nome da *Startup*:

Ano de criação:

Setor de atuação:

Número de colaboradores:

1 - Como a *startup* surgiu e qual sua área de atuação?

2 - Quantos colaboradores a *startup* possui?

3 - Qual é o objetivo em participar do programa?

4 - Como a *startup* define sua área de inovação e qual estágio ela se encontra? Estágio Adhoc, Estágio Inicial, Estágio em amadurecimento ou Estágio maduro).

5- A *startup* utiliza mais o fluxo de conhecimento de entrada (entrada de conhecimento ou ideias) ou a de saída (saída de conhecimento) na inovação aberta?

6- Quais são as motivações para utilizar esses fluxos de conhecimento?

7 - Quais os tipos de interação que a *startup* possui com as empresas (investimento, parceria, fornecimento)? E com quais empresas?

8- Existe algum alinhamento com a empresa parceira antes de iniciar as interações?

6 - Qual é a frequência da interação com as empresas?

7 - Houve aporte financeiro?

8 - Quais foram os resultados dessas interações?

9 - Houve algum receio de passar informações nessa interação?

10 - Você acredita que a empresa contribuiu com o crescimento da *startup*?

11 - Você acredita que a *startup* contribuiu com a empresa?

12 - Quais foram os principais desafios e benefícios nessa interação?

13 - Você acredita que a *startup* precisará de mais interações com grandes empresas no futuro?

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista - Empresas

Entrevistado:

Nome da empresa:

Cargo:

Área da empresa:

Tempo de trabalho na empresa:

Tamanho da empresa:

- 1 - Qual foi o principal motivo para querer fazer parte do Programa LinkLab?
- 2- Qual o estágio da gestão da inovação na empresa e seu nível de maturidade?
- 2 - Quais as áreas que fazem o gerenciamento das iniciativas com as *startups*?
- 3 - Quais as áreas que possuem interação com as *startups*?
- 4 - Qual é a forma e frequência dessa interação?
- 5 - A empresa já tinha participado de alguma forma de interação com *startups*? (hackathons, aceleradoras, programas de *startups*, etc.)
- 6- O conhecimento segue o fluxo de entrada ou de saída (inbound e outbound)?
- 7- Quais são as motivações para utilizar essas interações no âmbito da inovação aberta?
- 8 - Quais são os objetivos buscados ao interagir com a *startup*?
- 9 - Existe algum alinhamento com a *startup* antes de iniciar a interação?
- 10 - Com quantas *startups* já ocorreu essa interação?
- 11 - Já ocorreu algum aporte financeiro?
- 12 - Quais os principais resultados dessa interação?
- 13 - Quais os principais desafios e benefícios dessas interações?

15 - Como você enxerga essa interação para o futuro? Você acredita que daqui 5 anos essas interações ainda ocorrerão?

16 – Você acredita que algo a ser melhorado no programa LinkLab?

APÊNDICE C

Roteiro de entrevista - Gestores do Programa LinkLab

Nome:

Cargo:

Quanto tempo trabalha no LinkLab:

1- Em que ano o programa foi criado?

2 - Como o programa foi criado?

3 - Quais são os objetivos do programa?

4 - Quais são as estratégias de inovação aberta que o programa possui?

5- Como é feito a prospecção de *startups*?

6 - Quais são as práticas que o programa proporciona para as empresas e *startups* participantes?

7 - O programa interfere no processo de interação como capacitação, treinamento, aceleração, aporte ou é apenas uma relação direta com a empresa?

8 - Quais os principais desafios enfrentados pelo programa atualmente?

9 - Quais os benefícios do programa estar alocado dentro de um centro de inovação como a ACATE?

10 - Quais são os objetivos futuros para o programa?