

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

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA POTENCIALIZAR A COLABORAÇÃO DE  
STARTUPS COM GRANDES EMPRESAS POR MEIO DE ACELERADORAS  
CORPORATIVAS**

GABRIEL ALAN PIGNAT

**FLORIANÓPOLIS - SC  
JULHO DE 2023**

GABRIEL ALAN PIGNAT

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA POTENCIALIZAR A COLABORAÇÃO DE  
STARTUPS COM GRANDES EMPRESAS POR MEIO DE ACELERADORAS  
CORPORATIVAS**

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.

Orientadora: Profa. Dra. Dannyela da Cunha  
Lemos

**FLORIANÓPOLIS - SC**  
**JULHO DE 2023**

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da  
Biblioteca Universitária Udesc,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Pignat, Gabriel Alan

Proposta de diretrizes para potencializar a colaboração de startups com grandes empresas por meio de Aceleradoras Corporativas / Gabriel Alan Pignat. -- 2023.

117 p.

Orientador: Dannyela da Cunha Lemos

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2023.

1. Inovação Aberta. 2. Grandes empresas. 3. Startups. 4. Aceleradoras Corporativas. 5. Provas de Conceito (PoCs). I. Lemos, Dannyela da Cunha. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

GABRIEL ALAN PIGNAT

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA POTENCIALIZAR A COLABORAÇÃO DE  
STARTUPS COM GRANDES EMPRESAS POR MEIO DE ACELERADORAS  
CORPORATIVAS**

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.

Orientadora: Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

**Banca Examinadora:**

Orientadora: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro: \_\_\_\_\_

Dra. Fernanda Konradt de Campos

Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras - CERTI

Dedico este trabalho a meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos difíceis contribuindo para eu me tornar mais resiliente.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, por ter tido forças nos momentos de dificuldade ao longo da minha jornada, bem como a todos que de certa forma, direta ou indiretamente, contribuíram para isso.

Não poderia deixar de agradecer minha família, em especial meu pai, Afrânio, por toda dedicação e sacrifícios que possibilitaram minha caminhada acadêmica. Muito obrigado por todo apoio, suporte e por me incentivar a nunca desistir dos meus sonhos e objetivos.

Meus agradecimentos à Professora Doutora Dannyela da Cunha Lemos, pela orientação e por toda compreensão, profissionalismo e dedicação depositada para apoiar a realização deste trabalho.

A todo sistema UDESC, que desde a graduação possibilitou meu crescimento acadêmico e pessoal, mas especificamente à ESAG por proporcionar toda infraestrutura e suporte para ampliar meus conhecimentos.

Agradeço imensamente aos participantes da pesquisa, em especial aos entrevistados das grandes empresas e startups, que voluntariamente dedicaram seu tempo compartilhando experiências relevantes para o estudo.

Por fim, meus agradecimentos aos meus amigos, colegas de turma e colegas de trabalho, que desde o início me apoiaram e contribuíram de inúmeras formas durante este percurso.

## RESUMO

PIGNAT, Gabriel Alan. **Proposta de diretrizes para potencializar a colaboração de startups com grandes empresas por meio de Aceleradoras Corporativas.** 2023. Dissertação (mestrado). – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

O intenso processo de rupturas tecnológicas tem gerado maior competitividade econômica e incentivado as grandes empresas a adotarem práticas de inovação aberta. Nesse contexto, surgiram as Aceleradoras Corporativas com o objetivo de desenvolver novas soluções tecnológicas e explorar novos modelos de negócios ou mercados por meio da colaboração e realização de Provas de Conceito (PoCs) com startups. A colaboração pode ser muito benéfica para o desenvolvimento de ambos envolvidos, mas também possui suas dificuldades associadas. As startups, que desempenham um papel fundamental nos processos de inovação, são as mais prejudicadas devido à falta de experiência e recursos. A literatura relacionada à inovação aberta e Aceleradoras Corporativas está focada predominantemente na realidade das grandes empresas que, por sua vez, já estão consolidadas e estabelecidas no mercado. Assim, o estudo busca propor diretrizes para potencializar a colaboração de startups com grandes empresas por meio de Aceleradoras Corporativas, levando em consideração, principalmente, a perspectiva da startup, que mais carece de suporte. A pesquisa contou com a realização de entrevistas semiestruturadas, com representantes de grandes empresas e startups catarinenses, para entender e mapear os pontos críticos de programas de aceleração corporativa, bem como as práticas adotadas pelas jovens empresas. Como resultado prático, foi criado um guia baseado nos levantamentos e nas diretrizes propostas, a partir dos processos de inscrição, contratação e execução de PoCs em programas de aceleração corporativa. Como Santa Catarina é considerada um forte pólo tecnológico brasileiro, o estudo realizado com as startups locais, além de beneficiar o estado, poderá ser utilizado como base e referência para outras regiões. A pesquisa ainda pode contribuir para a redução da taxa de mortalidade das startups nacionais e incentivar a realização de outros estudos focados na perspectiva de startups.

**Palavras-chave:** Inovação Aberta; Grandes empresas; Startups; Aceleradoras Corporativas; Provas de Conceito (PoCs).

## ABSTRACT

PIGNAT, Gabriel Alan. **Proposed guidelines to enhance the collaboration of startups with large companies through Corporate Accelerators.** 2023. Dissertation (Master in Business Administration. – University of the State of Santa Catarina. Graduate Program in Business Administration, Florianópolis, 2023.

The intense process of technological ruptures has generated greater economic competitiveness and encouraged large companies to adopt open innovation practices. In this context, Corporate Accelerators have emerged with the objective of developing new technological solutions and exploring new business models or markets through collaboration and conducting Proofs of Concept (PoCs) with startups. Collaboration can be very beneficial for the development of both parties involved, but it also has its associated difficulties. Startups, which play a key role in innovation processes, are the most disadvantaged due to lack of experience and resources. The literature related to open innovation and Corporate Accelerator is predominantly focused on the reality of large companies which, in turn, are already consolidated and established in the market. This study, therefore, seeks to propose guidelines to enhance the collaboration of startups with large companies through Corporate Accelerators, taking into account, especially, the perspective of the startup, which most needs support. The research included semi-structured interviews with representatives of large companies and startups in Santa Catarina, to understand and map the critical points of corporate acceleration programs, as well as the practices adopted by young companies. As a practical result, a guide was created based on the surveys and the proposed guidelines, based on the application, contracting and execution processes of PoCs in corporate acceleration programs. As Santa Catarina is considered a strong Brazilian technological pole, the study carried out with the local startups, besides benefiting the state, can be used as a base and reference for other regions. The research can also contribute to reducing the mortality rate of national startups and encourage other studies focused on the perspective of startups.

**Keywords:** Open Innovation; Large Companies; Startups; Corporate Accelerators; Proofs of Concept (PoCs).

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Princípios da inovação fechada e aberta .....	20
Quadro 02 - Classificação do porte de empresa .....	21
Quadro 03 - Modelos para colaboração entre grande empresa e startup .....	25
Quadro 04 - Benefícios e desafios da colaboração entre grande empresa e startup .....	29
Quadro 05 - Pesquisa realizada por bases de dados .....	34
Quadro 06 - Sujeitos da pesquisa .....	37
Quadro 07 - Técnicas de coleta de dados .....	37
Quadro 08 - Modelo de análise de dados da pesquisa com startups .....	39
Quadro 09 - Modelo de análise de dados da pesquisa com grandes empresas .....	40
Quadro 10 - Codificação das grandes empresas pesquisadas .....	42
Quadro 11 - Codificação das startups pesquisadas .....	42
Quadro 12 - Etapas do processo seletivo em programas de aceleração corporativa .....	44
Quadro 13 - Processo seletivo para as grandes empresas .....	49
Quadro 14 - Processo seletivo para as startups .....	50
Quadro 15 - Processo de contratação para as grandes empresas .....	56
Quadro 16 - Processo de contratação para as startups .....	57
Quadro 17 - Processo de execução da PoC para as grandes empresas .....	69
Quadro 18 - Processo de execução da PoC para as startups .....	70
Quadro 19 - Estágios de maturidade das startups .....	70
Quadro 20 - Experiência das startups com PoCs e/ou grandes empresas .....	71
Quadro 21 - Tamanho do time das startups .....	74
Quadro 22 - Dificuldades em programas de aceleração corporativa .....	79

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 - Inovação Aberta versus Inovação Fechada .....	19
Figura 02 - Etapas da pesquisa .....	32
Figura 03 - Seleção dos artigos na revisão sistemática de literatura .....	35
Figura 04 - Esquema das diretrizes propostas .....	80

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1. Descrição da situação-problema.....	10
1.2. Objetivos.....	13
1.2.1. Objetivo geral.....	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	14
1.3. Contribuição do trabalho.....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1. Inovação fechada versus Inovação aberta.....	17
2.2. Startups e grandes empresas.....	20
2.2.1. Colaboração entre startups e grandes empresas.....	22
2.2.2. Modelos para colaboração entre grande empresa e startup.....	23
2.2.3. Aceleradoras Corporativas.....	26
2.2.4. Benefícios e desafios da colaboração entre grande empresa e startup.....	27
2.2.5. Cenário do ecossistema empreendedor.....	30
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
3.1. Caracterização da pesquisa.....	32
3.2. Revisão sistemática de literatura.....	33
3.3. Universo de pesquisa e amostra.....	35
3.4. Coleta dos dados.....	37
3.5. Modelo de análise dos dados.....	38
<b>4. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>41</b>
4.1. Caracterização das organizações estudadas.....	41
4.2. Grandes empresas e startups em programas de aceleração corporativa.....	43
4.2.1. Processo seletivo.....	43
4.2.2. Processo de contratação.....	50
4.2.3. Processo de execução da PoC.....	57
4.2.4. Maturidade das startups.....	70
4.2.5. Dedicação e engajamento do time das startups.....	72
4.3. Análise teórico-empírica.....	75
<b>5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>80</b>
5.1. Processo seletivo.....	81
5.2. Processo de contratação.....	82
5.3. Processo de execução da PoC.....	84
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>98</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A constante incerteza no mercado, bem como o intenso processo de rupturas tecnológicas e globalização, são fatores que têm incentivado as grandes corporações e, consequentemente, gerado maior competitividade econômica (STEIBER & ALÄNGE, 2021). Neste contexto, a inovação aberta, que está diretamente relacionada ao surgimento de novos modelos de colaboração entre grandes negócios e startups, tem contribuído para o surgimento de novas e inovadoras soluções (SOUZA MONTEIRO *et al*, 2020).

A inovação aberta, de modo geral, fornece insights sobre como as grandes empresas podem aproveitar os fluxos de entrada e saída de conhecimento para melhorar o sucesso da inovação, explorar novos mercados ou modelos de negócio e aumentar a receita (CHESBROUGH, 2012; SPENDER *et al*, 2017). Na forma de colaboração entre grandes empresas, geralmente estabelecidas, e startups para desenvolver inovações radicais ou revolucionárias, a inovação aberta tem sido vista como uma solução para os desafios de ambos atores, bem como um mecanismo que incentiva e fortalece os ecossistemas de inovação e empreendedorismo (JACKSON & RICHTER, 2017).

As startups têm se mostrado incentivadoras da criação de conhecimento, visto que elas desempenham um papel fundamental nos processos de inovação (SPENDER *et al*, 2017). Por sua vez, as grandes corporações, buscando alcançar um desempenho inovador desejável, têm cada vez mais buscado formas para se engajar e se relacionar com as startups (ONETTI, 2021). Neste contexto, a inovação aberta tende a ser vista como um casamento atraente e muitas vezes de conveniência para startups, grandes empresas e também para os ecossistemas ou redes de apoio, porém os desafios nas interações não deixam de ser substanciais e relevantes a ponto de serem considerados e aprofundados.

As startups, devido a seus processos organizacionais inovadores, podem ser consideradas como uma fonte valiosa de conhecimento e inovações tecnológicas (KOHLER, 2016). Elas são organizações jovens e que têm uma enorme vantagem competitiva sobre as grandes corporações, principalmente em termos de agilidade operacional e atividade empreendedora (SOUZA MONTEIRO *et al*, 2020). As grandes corporações, por outro lado, geralmente possuem recursos intelectuais, financeiros e uma capacidade corporativa que as startups muitas vezes necessitam para escalar suas operações e soluções (CORVELLO *et al*, 2021; RIGTERING & BEHRENS, 2021).

A colaboração parece ser uma combinação perfeita, porém pode ser difícil de ser alcançada (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015). Neste cenário, Aceleradoras Corporativas,

Incubadoras Corporativas, Plataformas ou outros mecanismos de colaboração, tendem a ser considerados como meios facilitadores nos processos de inovação aberta. No contexto das Aceleradoras Corporativas, a interação com startups geralmente ocorre por meio de programas apoiados pela corporação à frente da aceleradora, podendo resultar no apoio de um projeto piloto, de uma Prova de Conceito (PoC), na corporação como cliente da startup, em parceria comercial voltada para expansão ou distribuição, no investimento ou na aquisição da startup, entre outros modos de colaboração (KOHLER, 2016).

Uma Prova de Conceito (PoC), quando realizada em programas de aceleração corporativa, funciona como um teste prático e rápido para validar se uma inovação ou solução proposta pode ser aplicada eficazmente nas operações da empresa (CORVELLO *et al*, 2021). Geralmente, isso envolve uma demonstração de conceito em um ambiente controlado antes de investir recursos significativos em sua implementação completa, ou seja, a PoC ajuda as corporações a tomar decisões pré validadas sobre a adoção de novas tecnologias ou soluções (KOHLER, 2016; RODRIGUES FERRADAS *et al*, 2020). Além de validar a viabilidade de novas inovações e soluções, a PoC também serve como um importante mecanismo de aprendizado para as equipes internas, permitindo que elas adquiram conhecimentos valiosos e experiência prática que podem ser aplicados em futuros projetos de implementação.

### **1.1. Descrição da situação-problema**

As startups desempenham um papel fundamental nos processos de inovação, tendo em vista que, por meio delas, novas ideias são trazidas ao mercado e transformadas em empreendimentos economicamente sustentáveis (FREYTAG, 2019). As pesquisas existentes sobre o assunto indicam que a formação de relacionamentos com parceiros externos, como grandes empresas, é uma prioridade para o sucesso das startups (SPENDER *et al*, 2017). As startups, principalmente mais jovens, sofrem com a falta de recursos financeiros e humanos, o que dificulta o desenvolvimento de novos processos de inovação e reforça a necessidade da adoção de práticas de inovação aberta (FERREIRA *et al*, 2019).

A colaboração entre grandes empresas e startups geralmente tem sido abordada na perspectiva da grande empresa que, na maioria das vezes, precisa de conhecimento externo para fortalecer seu desempenho em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e inovação (RODRIGUEZ FERRADAS *et al*, 2020). Da mesma forma, a literatura mais genérica sobre inovação aberta, empreendimentos corporativos, colaboração em P&D e aquisição de tecnologia, também tem um séria preferência pela perspectiva da grande empresa (USMAN &

VANHAVERBEKE, 2017). Neste contexto, a principal linha de análise dos pesquisadores da área está focada na busca de estratégias de colaboração de grandes empresas para aumentar o retorno do investimento em suas iniciativas de inovação aberta (RODRIGUEZ FERRADAS *et al*, 2020).

As grandes empresas, geralmente, possuem processos internos estruturados e, em alguns casos, engessados a ponto de afetar o fluxo de trabalho das startups com as quais estão colaborando. Apesar da colaboração acontecer, os resultados produzidos nesse campo de pesquisa têm sido pouco analisados e ainda existe uma lacuna no que diz respeito, principalmente, às decisões de gestão das startups em práticas de inovação aberta (SPENDER *et al*, 2017). Sabe-se que as startups, muitas vezes, precisam adotar práticas de inovação aberta para se desenvolver e prosperar, porém os critérios que elas utilizam para escolher o meio de colaboração, a grande empresa e como irá ocorrer o gerenciamento dos fluxos de conhecimento na colaboração, ainda é uma questão não aprofundada (USMAN & VANHAVERBEKE, 2017).

A colaboração com grandes empresas traz desafios relevantes para as startups devido à sua falta de recursos e imaturidade gerencial (FERREIRA *et al*, 2019). Caso não sejam levados em consideração os aspectos gerenciais, as startups podem sucumbir a vazamentos de conhecimento em benefícios das grandes empresas parceiras, também podem sofrer com a perda de controle sobre suas próprias atividades, bem como podem passar por dificuldades em obter benefícios reais das práticas de inovação aberta vivenciadas (RODRIGUEZ FERRADAS *et al*, 2020). Neste sentido, a realização de estudos e pesquisas que levam em consideração tais aspectos, realidade gerencial e ponto de vista, se fazem cada vez mais necessários.

As iniciativas de inovação aberta voltadas para startups mais maduras e que já possuem uma base relevante de clientes, tende a ocorrer no formato de relações comerciais; enquanto que, para startups em estágios mais iniciais e embrionários, geralmente os mecanismos de engajamento estão focados na realização de testes de produtos ou soluções inovadoras no formato de Prova de Conceito, do inglês, *Proof of Concept* ou simplesmente PoC (ONETTI, 2021). No caso das startups mais jovens, na maioria das vezes, elas buscam interagir com uma grande empresa para validar sua solução no mercado e evitar de cair no Vale da Morte, período no estágio inicial de vida da startup em que é grande a probabilidade de insucesso devido a falta de capital, experiência e relacionamentos (AL-SHAIKH & SIDDIQUI, 2021).

As startups possuem um papel relevante para a evolução tecnológica e econômica nacional (ABSTARTUPS, 2021), mas para que isso se concretize, naturalmente, elas precisam permanecer e prosperar no mercado. O Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, em uma pesquisa de causas da mortalidade de startups brasileiras, estimou o tempo médio das startups criadas no país: (i) Pelo menos 25% morrem com um tempo menor ou igual a um ano; (ii) Pelo menos 50% morrem com um tempo menor ou igual a quatro anos; (iii) Pelo menos 75% morrem com um tempo menor ou igual a treze anos (NOGUEIRA & de OLIVEIRA, 2015). Atravessar o Vale da Morte e não entrar para as altas estatísticas de mortalidade é um grande desafio para as startups (LIMA *et al*, 2021). Nesse sentido, uma oportunidade relevante para o ecossistema e para a sobrevivência das startups, é a disponibilização de estudos focados em tal realidade.

A grande empresa geralmente já está bem estabelecida, ou seja, não interagir com uma startup pode sim trazer consequências, mas talvez não tão imediatas; enquanto a startup, principalmente quando está em estágios mais iniciais, muitas vezes depende dessa relação para alavancar sua operação ou até mesmo sobreviver no mercado. Como a literatura apresenta estudos focados predominantemente na realidade das grandes empresas, muitas vezes as startups sofrem com a falta de recursos e possuem dúvidas sobre como se preparar para os caminhos da inovação aberta (RODRIGUEZ FERRADAS *et al*, 2020; YOSHIYASSU *et al*, 2020).

No contexto das Aceleradoras Corporativas, as corporações geralmente levantam seus desafios internos e, por meio de mecanismos diversos, buscam no mercado startups que possam contribuir ou solucionar tais problemas. Nesses programas, as startups geralmente realizam Provas de Conceito (PoC) ou projetos piloto para validar se determinada solução pode atender o desafio da grande empresa. Contudo, até chegar o momento da PoC, tanto a startup quanto a grande empresa precisam passar por desafiadores processos: levantamento de desafios, seleção da startup, definição do escopo de trabalho, dedicação e engajamento, entre outros.

No caso da startup, para ela ser selecionada por uma Aceleradora Corporativa, geralmente é necessário estar em um estágio de maturidade desejado e ter casos anteriores que evidenciam algum potencial para solucionar ao menos parte do desafio da grande empresa. Para isso, já ter interagido com outras corporações anteriormente é primordial. No entanto, quando as startups não possuem diretrizes, não sabem os melhores caminhos, o que esperar ou como se preparar para os processos que enfrentarão, tudo isso acaba contribuindo para a descontinuação da colaboração (500 STARTUPS, 2021).

Ainda no contexto da startup, segundo o Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups, estudo realizado pela ABSTARTUPS (2022), o estado de Santa Catarina comporta 9,4% das startups do território nacional, estando em segundo lugar, atrás do estado de São Paulo. O estado também possui um forte ecossistema empreendedor que contribui para o desenvolvimento das jovens empresas e que é referência em todo o país, constituído por habitats de inovação, centros de pesquisa, fundos de investimento, universidades, instituições de apoio e fomento, bem como programas de incentivo à tecnologia e inovação em geral (CONCEIÇÃO NETO *et al*, 2018).

Segundo o Tech Report 2021, estudo com o panorama do setor de tecnologia elaborado pela ACATE - Associação Catarinense de Tecnologia, o estado de Santa Catarina possui o sexto maior ecossistema de tecnologia do país em número de empresas. Entre o recorte temporal de 2015 e 2020, o número de empresas do setor em Santa Catarina cresceu 63,2%, sendo o maior crescimento do país no período avaliado, o que evidencia a relevância do estado no ecossistema empreendedor nacional (ACATE, 2021).

Nesse sentido, surge a **oportunidade de pesquisa**, em que se busca analisar a colaboração entre grandes empresas e startups por meio de Aceleradoras Corporativas, especificamente no processo de realização de Provas de Conceito, levando em consideração, principalmente, a perspectiva da startup, que mais carece de suporte, para a elaboração de um guia com diretrizes para potencializar tal colaboração, e considerando para isso o estado de Santa Catarina como plano de fundo, tendo em visto o forte ecossistema empreendedor e a relevância em número de startups no estado.

As proposições de diretrizes têm o objetivo de contribuir para a sobrevivência e perpetuação das startups, bem como beneficiar as aceleradoras corporativas representadas por grandes empresas e o ecossistema empreendedor como um todo, visto que a pesquisa considera como objeto de pesquisa startups de um relevante polo de inovação, que pode posteriormente servir de referência nacional e internacionalmente.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo geral

A presente pesquisa busca propor diretrizes para potencializar a colaboração de startups com grandes empresas por meio da realização de Provas de Conceito (PoCs) em Aceleradoras Corporativas.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar na percepção de representantes de startups as principais dificuldades enfrentadas no processo de aceleração corporativa;
- Identificar na percepção de representantes de grandes empresas as principais dificuldades enfrentadas no processo de aceleração corporativa de startups;
- Analisar as práticas de startups que já realizaram PoCs em programas de aceleração corporativos;
- Elaborar um guia no formato de *e-book* com as diretrizes propostas para sua disseminação nos ecossistemas.

### **1.3. Contribuição do trabalho**

Quando se fala em startups – que são empresas jovens, geralmente de base tecnológica, com processos ágeis e soluções ou modelos de negócio inovadores – mudanças e adaptações são quase que rotineiras (CORVELLO *et al*, 2021). A agilidade é muito importante para garantir a sobrevivência da startup, visto que, sair à frente em um cenário de grande competitividade pode fazer toda diferença em estágios iniciais de maturidade. Dessa forma, a presente pesquisa visa contribuir de modo geral com a disponibilização de um guia contendo recomendações de caminhos e diretrizes, com base no mapeamento das principais dificuldades enfrentadas no processo e nas práticas de startups de sucesso, para potencializar a colaboração de startups com grandes empresas por meio da realização de PoCs em Aceleradoras Corporativas.

No caso do Brasil, especificamente ao longo dos anos de 2003 até 2016, os estudos sobre inovação aberta, publicados em periódicos nacionais de modo geral, evidenciam que o tema não é uma prioridade em pesquisas no país (BOGERS *et al*, 2021). Sabino de Freitas *et al* (2017), que fizeram uma revisão aprofundada sobre os estudos no âmbito nacional, perceberam que a maioria dos trabalhos publicados são fundamentados em estudos de casos e focados apenas na adoção da inovação empresarial e nos benefícios da mesma. Nesse sentido, uma vez realizada e disponibilizada a pesquisa, a mesma contribuirá para preencher a lacuna referente à falta de estudos e pesquisas de inovação aberta no Brasil, conforme identificado pelos autores referenciados.

Por outro lado, em um cenário global, os estudos sobre inovação aberta estão mais consolidados, porém no que refere à colaboração através da realidade vivenciada pela startup, Spender *et al* (2017), Rodrigues Ferradas *et al* (2020) e Yoshiyassu *et al* (2020) são alguns dos poucos dos autores que reconhecem que tal ponto de vista tende a ser negligenciado; enquanto a grande empresa tende a ser favorecida como centro das análises. Dessa forma, com o presente estudo, pretende-se contribuir para preencher tal lacuna, referente à falta de estudos e pesquisas sobre colaboração entre startups e grandes empresas, pela perspectiva das startups.

O fato de disponibilizar um estudo com diretrizes e recomendações para as startups colaborarem com grandes empresas, no que diz respeito à participação em processos de Aceleradoras Corporativas, pode não somente resultar na sobrevivência, e consequente redução das altas taxas de mortalidade, mas também no crescimento e perpetuação dos negócios. A colaboração pode trazer experiência, exposição e visibilidade, ou seja, pontos extremamente relevantes e muitas vezes necessários para aquisição de novos clientes e investimentos futuros que a startup necessitará.

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores considera que o Brasil possui 57 aceleradoras (ANPROTEC, 2022). Em média, são aceleradas 7 startups por ciclo e cada aceleradora tende a realizar 2 ciclos por ano, ou seja, são aproximadamente 800 startups aceleradas todo ano no Brasil (ABREU & CAMPOS, 2016). Segundo o estudo do CB Insights, realizado com mais de 100 startups que fecharam entre 2018 e 2021, constatou que aproximadamente 51% dos negócios pesquisados falharam em pontos importantes dos processos de Aceleradoras Corporativas: aspectos regulatórios, precificação da solução, falta de entusiasmo da equipe, engajamento com os times e na realização da PoC (CB INSIGHTS, 2021). Nesse sentido, devido à sinergia com os processos de Aceleração Corporativa, ao alto número de startups aceleradas todos os anos e relevância para a sobrevivência das startups, a realização do presente estudo dentro do referido contexto é uma importante contribuição para tais startups e corporações.

Com o estudo, além de beneficiar as startups do ecossistema de inovação catarinense, que contemplam o principal objeto de análise da pesquisa, toda a rede nacional de inovação e startups também poderá ser beneficiada. Como Santa Catarina é considerada um forte pólo tecnológico brasileiro, o estudo realizado com as startups locais poderá ser utilizado como base para outros estados e regiões, mais ou menos desenvolvidos, buscando assim, aumentar a probabilidade de sucesso dos jovens negócios e consequente reduzir a taxa de mortalidade dos mesmos.

Outro ponto relevante, e que contribui para justificar a realização do estudo em Santa Catarina, é que o estado é líder em número de startups no Brasil por habitante, bem como possui aproximadamente 43% das startups já em operação no mercado (já passaram pelos estágios de ideação e validação da solução), 23% em estágio de tração (quando a startup já está consolidada e está expandindo a operação para aumentar o número de clientes) e 6% em estágio de escala (quando já é possível expandir a operação e o número de clientes sem aumentar os custos na mesma proporção) (STARTUP SC, 2022). Nesse sentido, o estado que é destaque no cenário de startups, tecnologia e inovação, ainda possui potencial relevante para a seleção da amostra de startups, em diferentes estágios de maturidade, para serem pesquisadas.

De modo mais indireto, porém tão relevante quanto, a pesquisa ainda busca contribuir para as grandes empresas em geral, que não atuam por meio de Aceleradoras Corporativas, mas que poderão vir a se relacionar com as startups por outros caminhos. Por meio da colaboração, as corporações mais bem estabelecidas se beneficiarão com novos conhecimentos, práticas de inovação com eficiência, o fortalecimento e oxigenação da cultura para se relacionar com startups, acesso a mercados que elas dificilmente teriam de outra forma, atração de talentos e recursos humanos para a empresa, exposição da empresa para o mercado, entre outros.

Por fim, outro ponto que contribui e justifica a pesquisa é a experiência do pesquisador em empreendedorismo, inovação e startups. O que representa mais de quatro anos em duas organizações renomadas e reconhecidas nacionalmente pelo setor de tecnologia, bem como uma especialização em Transformação Digital e Inovação. A presente atuação profissional do pesquisador é em uma organização que facilita e potencializa interações entre startups e grandes empresas, com o objetivo de gerar benefício mútuo. Nesse sentido, o estudo ainda poderá ser utilizado como recurso pela organização para otimizar as iniciativas de inovação aberta trabalhadas, especificamente no que diz respeito à realização de PoCs nos programas de aceleração.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Com o intuito de alcançar seus objetivos, esta pesquisa baseia-se de modo geral nos preceitos teóricos que envolvem a inovação aberta, especificamente a colaboração entre startups e grandes empresas por meio de Aceleradoras Corporativas. Neste contexto, o presente capítulo fará inicialmente uma revisão de literatura sobre os temas inovação aberta e colaboração, bem como sobre startups, tendo em vista a problemática identificada.

Por meio da exploração do termo *Open Innovation*, em português Inovação Aberta, identificou-se as linhas principais de análise e os fundamentos descritos neste capítulo. A revisão sistemática resultou no levantamento final de 20 diferentes artigos, conforme detalhado no próximo capítulo de procedimentos metodológicos. Além dos estudos selecionados nesse processo, ao longo do desenvolvimento do presente capítulo também foram pesquisados artigos mais específicos, direcionados para o contexto nacional e de Santa Catarina.

A conceituação e o aprofundamento dos termos, considerados fundamentais para a pesquisa, se deram para nortear o estudo e direcionar o processo de levantamento de informações e posteriores análises. Processo no qual foram utilizados os artigos mapeados, bem como seus respectivos autores referenciados, para dar sustentação à pesquisa em questão.

Os principais termos explanados são Inovação Aberta, Startups e Grandes Empresas. Cada um deles é composto por tópicos menores, que são discorridos para dar embasamento e auxiliar na conceituação de termos complementares às teorias julgadas como relevantes para a compreensão e entendimento do contexto estudado.

### 2.1. Inovação fechada *versus* Inovação aberta

Um dos principais precursores da inovação aberta, Henry Chesbrough, definiu resumidamente o termo como um modelo emergente de inovação no qual as empresas estabelecidas se baseiam em pesquisa e desenvolvimento que podem estar fora de seus próprios limites (CHESBROUGH, 2012). A estrutura sugere que novas ideias, tecnologias, modelos de negócios e mercados sejam amplamente explorados por meio da relação com startups, negócios mais jovens ou universidades.

O medo de perder oportunidades, aliado a uma maior conscientização sobre os potenciais benefícios decorrentes de trabalhar com negócios inovadores e ágeis, tem incentivado um número crescente de grandes empresas a atuar neste campo novo e

inexplorado (ONETTI, 2021). No mesmo contexto, o rápido desenvolvimento tecnológico em meio a um mundo globalizado e os cenários incertos de crises econômicas, são apenas alguns dos fatores que também contribuem para que as empresas mantenham suas estruturas e processos organizacionais atuais e abertos a inovações.

A inovação aberta e a inovação fechada são dois meios geralmente usados para garantir a geração de ideias, sendo que cada meio possui diferentes vias e aplicações, gerando melhores ou piores resultados. Conhecido como um modelo tradicional, a inovação fechada representa todo o processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) realizado apenas dentro da empresa, dependendo exclusivamente do conhecimento disponível internamente para acontecer (CHESBROUGH, 2006; DAHLANDER & GANN, 2010). Por outro lado, para os mesmos autores, a inovação aberta funciona como um método mais colaborativo, no qual os processos de P&D ocorrem com a participação de agentes externos à empresa, como parceiros, fornecedores, clientes, startups, grandes empresas, entre outros.

Desde o início do século XXI, diversos fatores econômicos e tecnológicos mudaram e influenciaram os comportamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das empresas, transformando o paradigma de Inovação Fechada, até então dominante, em um paradigma de Inovação Aberta. O rápido desenvolvimento tecnológico foi responsável por pressionar as grandes empresas a mudar radicalmente a forma de organizar seus processos internos de inovação (STEIBER & ALÄNGE, 2021; LEE *et al*, 2012), bem como as maneiras de gerar ideias de novas soluções e de como levar isso ao mercado.

No passado, ter a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) interna era sinônimo de um ativo estratégico muito valioso na organização, além de também representar uma barreira à entrada de outras empresas concorrentes nos mercados de atuação. Chesbrough (2003) relatou que, durante anos, a inovação fechada foi tacitamente considerada como um caminho certo para o sucesso das empresas. Acreditava-se que os negócios que tinham os maiores investimentos em P&D interno poderiam contratar as mentes mais brilhantes e, com isso, gerar melhores ideias e em maior número para sair à frente no mercado, controlando a propriedade intelectual das novas soluções.

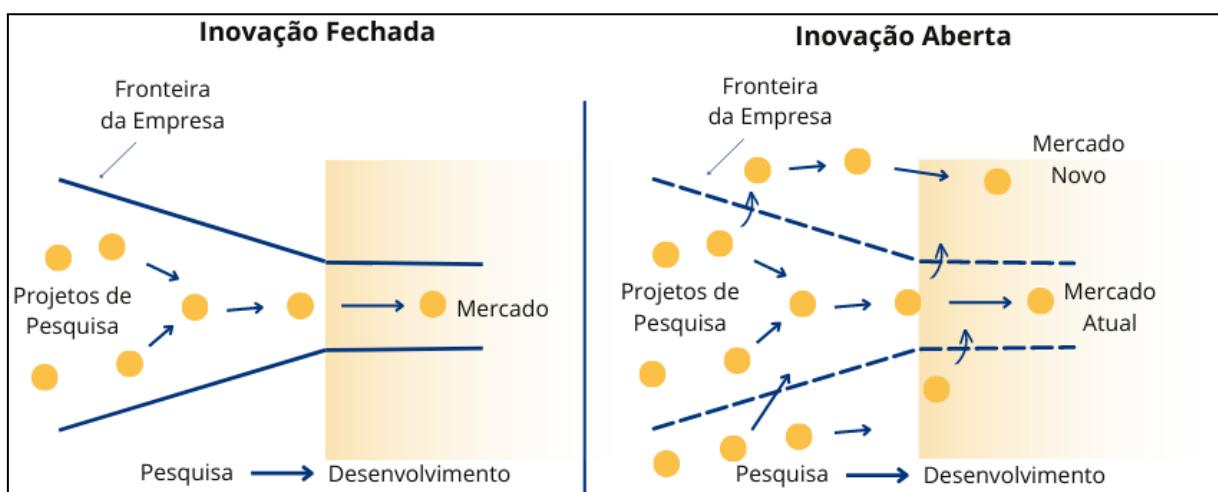
A inovação fechada ainda é comumente utilizada por grandes indústrias que desenvolvem constantemente produtos pioneiros em mercados altamente competitivos, como é o caso das farmacêuticas (CHESBROUGH, 2012). Tais organizações, geralmente, possuem iniciativas internas ou setores específicos que permitem controlar os processos e a propriedade intelectual das soluções. Neste modelo, a empresa tende a alcançar resultados mais independentes de fatores externos, com menores possibilidades de vazamento de

informações confidenciais, o que por sua vez dá maior exclusividade ao negócio (LIEDONG *et al*, 2020).

A inovação aberta, por outro lado, é o caminho utilizado por negócios que buscam explorar oportunidades ou encontrar soluções para seus desafios através da troca de conhecimentos. O que pode acontecer por meio de parcerias, transferência de tecnologias, união ou aquisição de corporações ou startups, aceleradoras corporativas, entre outros (CHESBROUGH, 2012; DAHLANDER & GANN, 2010). Spender *et al* (2017) observam que a inovação aberta é uma importante forma de grandes corporações alcançarem maior agilidade no desenvolvimento de novas ofertas de valor para o mercado, com menor custos e maior dinamismo diante de uma intensa revolução tecnológica em curso.

Chesbrough (2003), que estuda as formas de gerar inovações, financiar e comercializar as mesmas, também compara os dois modelos e mostra que as principais diferenças neles estão basicamente em como as empresas selecionam suas ideias de projetos de pesquisa e como isso é levado ao mercado ao final do desenvolvimento. Neste sentido, os grandes paradigmas relacionados ao tema estão em como as grandes empresas podem utilizar ideias externas e internas para a geração de valor. A comparação dos dois modelos pode ser acompanhada na Figura 01 a seguir:

Figura 01 - Inovação Aberta *versus* Inovação Fechada



Fonte: adaptado de CHESBROUGH, 2003

De modo geral, Henry Chesbrough, autor que deu origem ao termo Inovação Aberta, do inglês “*Open Innovation*”, em seus estudos, conceitua e destaca os princípios e pensamentos organizacionais que contrastam a inovação fechada e a aberta. Tais diferenças podem ser vistas de modo comparativo no Quadro 01 a seguir.

Quadro 01 - Princípios da inovação fechada e aberta

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
As pessoas inteligentes em nosso campo trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós, portanto, devemos encontrar e aproveitar o conhecimento e a experiência de indivíduos brilhantes fora de nossa empresa.
Para lucrar com P&D, devemos descobrir, desenvolver e entregar tudo por nós mesmos.	P&D externo pode criar valor significativo; P&D interno é necessário para trazer parte desse valor.
Se descobrirmos algo, nós seremos os primeiros a levar isso para o mercado.	Não temos que dar origem a uma pesquisa para poder lucrar com ela.
Se formos os primeiros a comercializar uma inovação, venceremos.	Construir um modelo de negócios melhor é melhor do que chegar primeiro ao mercado.
Se criarmos o máximo e as melhores ideias do setor, venceremos.	Se fizermos o melhor uso dos recursos internos e ideias externas, venceremos
Devemos controlar a propriedade intelectual para que nossos concorrentes não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com o uso de nossa propriedade intelectual por terceiros e devemos comprar propriedade intelectual de terceiros sempre que servir para evolução do nosso próprio modelo de negócios.

Fonte: adaptado de CHESBROUGH, 2003

Chesbrough (2003), defende o modelo de inovação aberta por ser um meio mais eficiente de lidar com a inovação. Na inovação aberta, as empresas não contam apenas com suas próprias ideias, mas também com outras, de fora da organização, para entregar resultados melhores ao mercado. O autor complementa e finaliza mencionando que as empresas que souberem aproveitar ideias externas para promover seus próprios negócios, provavelmente serão as que prosperarão nesta nova era de inovação.

## 2.2. Startups e grandes empresas

As startups são organizações criadas para conceber e desenvolver novos modelos de negócios em processos de descobrimento e criação (SOUZA MONTEIRO *et al*, 2020). Os mesmos autores complementam startups como organizações com capacidades dinâmicas e ágeis no desenvolvimento de novas propostas de valor para o mercado, geralmente com redução de custo e maior dinamismo.

O termo startup indica empresas em fase inicial e tem sido, nas últimas décadas, associado a empresas jovens, inovadoras, na maioria dos casos de base tecnológica e em busca de apoio financeiro para sair do papel (CORVELLO *et al*, 2021). Embora não exista uma definição universal, as startups podem ser consideradas como organizações temporárias (possuem início, meio e fim) que visam encontrar um novo modelo de negócio que possa gerar valor para seus clientes e permitir que esse valor seja escalável e lucrativo (BLANK & DORF, 2012; SOUZA MONTEIRO *et al*, 2020).

Um dos modelos mais aceitos de estágios do ciclo de vida de jovens empresas, semelhante a startups, foi proposto por Churchill e Lewis (1983) e inclui, em resumo, três etapas principais: (i) Fase de pré-inicialização, quando o fundador tem uma ideia e explora a viabilidade de construir um negócio com base nessa ideia; (ii) Fase de inicialização, quando os esforços se concentram em refinar a solução ou protótipo em um produto mínimo viável (MVP) e avançar o modelo de receita inicial em um plano de negócios viável; (iii) Estágio de crescimento, quando as atividades da startup se concentram em dimensionar operações, processos e sistemas para, no mínimo, permanecerem lucrativos, mas preferencialmente para crescer e obter um retorno econômico acima da média dos recursos empregados (RODRIGUEZ FERRADAS *et al*, 2020).

Grandes empresas, por sua vez, podem ser classificadas considerando o tamanho do espaço físico, o número de funcionários ou até o faturamento anual do negócio. O BNDES (2018), Banco Nacional do Desenvolvimento, classifica as empresas conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) ou conforme a Renda Anual. Tal classificação pode ser vista no Quadro 02 a seguir:

Quadro 02 - Classificação do porte de empresa

Classificação	Receita Operacional Bruta ou Renda Anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: adaptado de BNDES, 2018

A classificação de uma grande empresa por meio do faturamento foi considerada no contexto em questão tendo em vista os modelos de colaboração, entre grandes empresas e

startups, que podem envolver parcerias comerciais, investimentos financeiros ou aquisições, conforme detalhado nos tópicos a seguir. Neste contexto, Chesbrough (2012) fornece evidências empíricas sobre como uma grande empresa pode se beneficiar apoiando startups, com recursos próprios.

### **2.2.1. Colaboração entre startups e grandes empresas**

A rápida evolução tecnológica favorece a criação de novas abordagens de empreendedorismo corporativo, de colaboração entre empresas e startups, bem como está aumentando a ênfase no papel das startups na inovação corporativa. As startups podem permitir que as grandes empresas façam parte da construção de ecossistemas empresariais totalmente novos (STEIBER & ALÄNGE, 2020). Neste contexto, a colaboração de startups com corporações, como uma oportunidade para formar alianças estratégicas, está se tornando cada vez mais um mecanismo atraente para ambos os lados (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

Grandes empresas estão cada vez mais incorporando estratégias para estimular a inovação e, com isso, estão abrindo suas portas para se aproximar e desenvolver vínculos com startups (NEUMANN *et al*, 2019). Com isso, o ecossistema de startups vem se expandindo e ganhando força, principalmente com o surgimento de iniciativas complementares que apoiam seu desenvolvimento (FREYTAG, 2019). No mesmo contexto, a colaboração entre startups e grandes empresas já é vista como uma oportunidade para melhorar o desempenho operacional e de inovação de ambas partes, no entanto, ela não é isenta de diversos desafios (ALLMENDINGER & BERGER, 2019).

Para as grandes empresas, com a colaboração elas podem obter acesso rápido a novas tecnologias, adquirir talentos, melhorar a reputação, oxigenar sua cultura e acelerar seus processos de inovação; enquanto para as startups, elas geralmente procuram um primeiro cliente pagante na forma de colaboração com uma grande empresa para obter visibilidade e expandir sua rede (PRASHANTHAM & KUMAR, 2019; CORVELLO *et al*, 2021; RIGTERING & BEHRENS, 2021). No entanto, por meio da colaboração, ambos envolvidos também podem obter novos conhecimentos tecnológicos e gerenciais, acessar uma rede de clientes e parceiros, bem como melhorar sua reputação (BERECZKI, 2019; CORVELLO *et al*, 2021; MEIRELES *et al*, 2022).

Ao longo desse processo incerto e dinâmico de colaboração, no contexto da inovação aberta, que começa na concepção de novos conhecimentos, ideias, produtos, modelos de

negócios e termina com sua introdução no mercado, as complementaridades entre grandes empresas e startups se apresentam e podem gerar diversos benefícios e ganhos mútuos (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; SOUZA MONTEIRO *et al*, 2020; STEIBER & ALÄNGE, 2021).

Os modelos de colaboração são caracterizados de diferentes formas, sendo geralmente estabelecidos considerando aspectos como: tempo de duração do projeto, localização geográfica, presença de intermediários, aquisição de capital ou investimentos por parte de grandes empresas, entre outros (CORVELLO *et al*, 2021). Os mesmos autores defendem que há exemplos de colaboração em que os processos são estruturados, ou seja, orientados por um plano pré definido. Casos em que se enquadram as provas de conceito (PoC), com escopo e passos bem estabelecidos, focados na validação, dimensionamento e posterior ganho de escala da solução. Contudo, por outro lado, ainda há exemplos em que as interações são em sua maioria desestruturadas, em que elas ocorrem geralmente por meio de interações remotas e sem garantia de reembolsos.

Weiblen e Chesbrough (2015), investigaram indutivamente novas abordagens de engajamento e colaboração entre grandes empresas e startups, buscando complementar as abordagens já estabelecidas. Dentre elas, identificaram duas tipologias de programas de startups: outside-in, visando tornar acessível a tecnologia das startups existentes para a corporação envolvida na colaboração (como programas de aceleração corporativa), e inside-out, visando promover o uso da nova tecnologia da corporação por outros negócios (ONETTI, 2021).

### **2.2.2. Modelos para colaboração entre grande empresa e startup**

No contexto da inovação aberta há diversos modos para interação e colaboração entre grandes empresas e startups. Os modelos de colaboração existentes são abordados em diversas pesquisas, sob diferentes pontos de vista (STEIBER & ALÄNGE, 2020). Weiblen e Chesbrough (2015), em seus estudos, defendem como pode ser promissora tal parceria colaborativa e apresentam as principais características das grandes empresas e startups neste mesmo contexto: as grandes empresas possuem recursos, poder, tamanho e os processos estruturados para operar um modelo de negócios bem estabelecido; enquanto a startup opera com agilidade, tem ideias promissoras, tende a tomar riscos e visa o crescimento rápido.

Steiber & Alänge (2020), utilizando como base o conceito de inovação aberta de Chesbrough (2003), em que são observados os fluxos de entrada e saída de tecnologia nas

grandes empresas, associado a pesquisas realizadas durante anos, identificaram e descreveram oito atuais modelos para colaboração de startups com grandes empresas: Aquisição, Corporate Venture, Incubadora Corporativa, Aceleradora Corporativa, Plataforma, Programa de Startup Corporativo, Co-Criação e Co-Localização.

Aquisição e Corporate Venture são modelos que possuem o fluxo de tecnologia de fora para dentro da grande empresa e modelos baseados em ações. A aquisição nada mais é do que quando a grande empresa adquire a startup, sendo esta uma maneira impactante de resolver problemas específicos e explorar oportunidades, novos mercados e modelos de negócios. Além disso, ela pode ser uma maneira de colocar inovações validadas mais profundamente na organização ou incorporar inovações em suas cadeias de suprimentos para o benefício dos usuários finais (ONETTI, 2021). Já Corporate Venture, é quando a empresa investe em startups externas de interesse estratégico, em vez de construir ou se aliar a novas tecnologias (STEIBER & ALÄNGE, 2020). Os investimentos permitem que as empresas tenham acesso exclusivo a tecnologias de ponta e fiquem por dentro das tendências; como benefício colateral, a cultura corporativa é rejuvenescida e o aprendizado interno aumentado. No lado das startups, os investimentos permitem que novas empresas inovadoras obtenham os recursos e a experiência significativa necessários para expandir ainda mais os negócios (ONETTI, 2021).

Modelos que possuem o fluxo de tecnologia de dentro para fora e um modelo geralmente baseado em ações, representam as Incubadoras e Aceleradoras Corporativas. Em uma incubadora Corporativa, as ideias internas podem levar à criação de empresas *spin-off*. As incubadoras são meios que apoiam startups em estágio inicial em seu processo de ideia para o mercado. O suporte vai, portanto, desde a definição do modelo de negócio até o suporte administrativo e jurídico até o acesso à tecnologia, equipamentos e redes para criar um MVP ou protótipo e realizar o plano de negócios (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015). Já nas Aceleradoras Corporativas, os grupos de fornecedores de ideias são treinados e recebem mentorias para levar suas ideias adiante e mais rápido (STEIBER & ALÄNGE, 2020). Aceleradoras corporativas servem como plataforma para estimular a inovação dentro dos limites da empresa: eles podem expor grandes empresas a tendências e tecnologias emergentes, bem como infundir nos funcionários uma mentalidade empreendedora e influenciar positivamente a cultura corporativa (ONETTI, 2021).

Os modelos que possuem o fluxo de tecnologia de dentro para fora e modelos que não são baseados em ações, são Plataformas e Programas de Startups Corporativas (STEIBER & ALÄNGE, 2020). Plataforma, como modelo de colaboração, representa a grande empresa

disponibilizando sua tecnologia para que as startups possam se desenvolver, criar seus produtos e soluções complementares visando beneficiar ambas as partes, ou seja, é uma forma de estimular a inovação externa, com startups, e promover a inovação interna na grande empresa (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015). Os Programas Startups mostram a disposição de uma empresa em se tornar cliente de uma startup. O que por sua vez, ter um cliente pagante, ajuda a startup a construir legitimidade e atrair mais clientes em potencial; casos em que a startup também mantém sua independência, permitindo colaborações com outras empresas estabelecidas e mantendo a startup ágil (KURPJUWEIT & WAGNER, 2020).

Por fim, Co-criação e Co-localização são modelos que possuem o fluxo de tecnologia de fora para dentro e modelos não baseados em ações. A Co-criação é uma iniciativa de gestão que une diferentes partes do negócio para produzir em conjunto um resultado mutuamente valorizado, ou seja, ela conta com a participação efetiva de agentes externos no processo de inovação, principalmente no desenvolvimento de novos produtos e serviços (STEIBER & ALÄNGE, 2020). A Co-criação entre empresas e startups é considerada uma relação de parceria no processo de colaboração, em que os benefícios e riscos são compartilhados e a startup trabalha em conjunto com a corporação para melhorar a capacidade de inovação da mesma (NOBARI & DEHKORDI, 2023). Já a Co-localização de negócios representa uma colaboração com ao menos uma organização, em meio a outras presentes em um mesmo ambiente, visando a criação de um espaço de trabalho colaborativo e benéfico para o ecossistema em questão (STEIBER, 2020). No contexto do modelo de Co-localização de startups perto de uma grande empresa, o modelo é um fenômeno bastante novo, mas as startups tendem a se beneficiar do acesso às competências e recursos das empresas e as empresas tendem a se beneficiar das práticas de inovação das startups (STEIBER & ALÄNGE, 2020).

Quadro 03 - Modelos para colaboração entre grande empresa e startup

	Fluxo de tecnologia de fora para dentro	Fluxo de tecnologia de dentro para fora
<b>Modelo baseado em ações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição;</li> <li>• Corporate Venture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubadoras;</li> <li>• Aceleradoras Corporativas</li> </ul>
<b>Modelo não baseado em ações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-criação;</li> <li>• Co-localização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas;</li> <li>• Programas de Startups Corporativas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022

Os principais modelos de colaboração entre grandes empresas e startups foram descritos para trazer uma visão geral e comparativa de práticas de inovação aberta. O próximo tópico da revisão de literatura, por sua vez, está focado em Aceleradoras Corporativas, tendo em vista a temática, o contexto e o direcionamento específico da pesquisa.

### **2.2.3. Aceleradoras Corporativas**

As Aceleradoras Corporativas são programas de inovação aberta apoiados por grandes empresas que geralmente possuem o objetivo de desenvolver novas soluções tecnológicas e explorar novos modelos de negócios ou mercados em conjunto com startups (ONETTI, 2021). As iniciativas geralmente são realizadas ao longo de ciclos com duração limitada e escopo pré definido, geralmente ao longo de três a seis meses, em que a corporação tende a oferecer às startups: capacitações, mentorias, espaços físicos, materiais, recursos financeiros ou realizar investimentos em troca de *equity*, isto é, participação societária no negócio (KOHLER, 2016; KUPP *et al*, 2017).

O processo de aceleração de startups é um fenômeno relativamente novo no mundo, tendo iniciado no Vale do Silício em 2005 através da criação da primeira aceleradora, a Y Combinator (ABREU & CAMPOS, 2016). Os mesmos autores complementam que, desde então, a organização tem sido usada como referência para a criação de outras aceleradoras, inclusive no Brasil, visto que, durante o período de realização do estudo, o país já possuía 40 aceleradoras em atividade, com diferentes estilos, metodologias de apoio e teses de investimentos.

Os programas de aceleração corporativa, em geral, são realizados por meio de processos seletivos abertos com períodos de início e fim definidos, com público-alvo representado por startups em estágios de maturidade iniciais até em fase de crescimento e tração no mercado, bem como pode ser exigida participação societária da grande empresa na startup em troca de investimento financeiro para execução de um projeto ou Prova de Conceito (KOHLER, 2016; MARTINS *et al*, 2022).

As Aceleradoras Corporativas também foram objeto de estudo de Weiblen e Chesbrough (2015), que também as consideram programas apoiados por grandes empresas e que ocorrem em períodos limitados. Os autores acrescentam que os ciclos de aceleração são realizados levando em consideração temáticas específicas, representadas por desafios ou oportunidades levantados pela corporação apoiadora, focados no mercado a ser explorado.

Em comparação a outros modelos de colaboração de startups com grandes empresas, as Aceleradoras Corporativas podem ser consideradas análogas aos modelos de Plataformas ou Programas de Startups Corporativas, que também possuem fluxo de tecnologia de fora para dentro. Tal comparação é possível, tendo em vista o olhar mais atual e abrangente do conceito de Aceleradoras Corporativas, considerando cenários em que pode ou não ter modelos de interação baseados em ações societárias (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; KOHLER, 2016).

As grandes empresas que apoiam os programas de aceleração corporativa possuem objetivos diversos, que vão desde: trazer startups para dentro da visando o aperfeiçoamento de algum produto, processo ou serviço; acelerar o desenvolvimento de inovações tecnológicas para o mercado de atuação da corporação ou para explorar novos mercados; resolver desafios do negócio; atrair novos clientes e usuários ou recursos humanos e talentos; oxigenar a cultura organizacional; entre outros (KOHLER, 2016; MARTINS *et al*, 2022).

As startups que buscam participar dos programas de aceleração corporativos têm o propósito de gerar oportunidades de negócios, acessar o mercado, em alguns casos captar investimentos, receber mentorias, ter acesso a ferramentas e espaço físico para trabalhar, gerar novas conexões, fazer *networking*, entre outros (KOHLER, 2016). Para Kurpjuweit e Wagner (2020), as startups podem estar em busca de recursos financeiros, canais de distribuição, suporte para desenvolvimento de novas soluções, treinamentos, mentorias e principalmente um cliente comprometido e pagante.

#### **2.2.4. Benefícios e desafios da colaboração entre grande empresa e startup**

A colaboração entre startups e grandes empresas permite que ambas as partes obtenham vantagens importantes para seus negócios. Corvello *et al* (2021), identificaram, na literatura sobre relacionamentos colaborativos entre startups e grandes empresas, que a criação de valor pode ocorrer combinando o conhecimento e as inovações das startups com os ativos de conhecimento e ativos físicos da grande empresa. Através de tal colaboração, as startups podem superar e aprender com as principais dificuldades para entrada no mercado, possivelmente resultando em efeitos positivos na sua imagem (FERREIRA *et al*, 2019). Já a grande empresa, ao se tornar uma cliente pagante da startup, pode favorecer seu crescimento, desde que a colaboração seja organizada de modo que os resultados possam ser escalados no mercado (KURPJUWEIT & WAGNER, 2020; CORVELLO *et al*, 2021).

Os benefícios da adoção de práticas de inovação aberta, especificamente colaboração entre startups e grandes empresas, têm sido estudados sob o ponto de vista gerencial, estratégico e organizacional (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015). Para startups, os benefícios em curtos prazo incluem acesso a habilidades e equipamentos disponíveis em grandes empresas, aquisição de financiamento e validação de tecnologia por meio de provas de conceito (PoCs); enquanto os benefícios em longo prazo incluem a melhoria da imagem corporativa, o aumento do reconhecimento da marca e a ampliação da rede de relacionamento para acesso a novos clientes (CORVELLO *et al*, 2021).

Os benefícios da colaboração, no contexto da grande empresa, vão desde financiar o desenvolvimento de soluções e produtos inovadores por startups, em vez de tentar fazê-lo internamente, até a oportunidade de explorar perspectivas de inovação a custos geralmente menores, em um prazo menor e com menos riscos em relação ao negócio principal (KOHLER, 2016). Isto é, as corporações podem desenvolver novos produtos em conjunto com startups, explorar novos mercados e modelos de negócio, bem como buscar resolver seus desafios internos.

Um dos primeiros passos para grandes empresas que buscam interagir com startups, e ao mesmo tempo um grande desafio, é como selecionar e abordar startups em meio a um vasto e diversificado ecossistema (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015; SOUZA MONTEIRO *et al*, 2020). De fato, pode ser uma tarefa assustadora para corporações que buscam startups adequadas como parceiras, mais ainda para as grandes empresas que não possuem áreas de inovação estruturadas. Neste contexto, grandes empresas podem interagir com outros atores do ecossistema de startups, como Venture Capitals (VCs) e Incubadoras, para obter informações sobre startups interessantes (RODRIGUEZ FERRADAS *et al*, 2020). Por outro lado, encontrar a grande empresa certa para estabelecer uma colaboração, também pode ser um desafio para as startups. Pode ser útil para a startup investigar se a corporação já colaborou com startups antes, bem como é importante pesquisar sobre a reputação da corporação, buscando evitar consequências imprevisíveis (KURPJUWEIT & WAGNER, 2020; RODRIGUEZ FERRADAS *et al*, 2020).

Mesmo quando as grandes empresas querem colaborar com startups, muitas vezes existem barreiras que impedem a colaboração de ser efetiva (RODRIGUEZ FERRADAS *et al*, 2020). Neste contexto, Chesbrough (2012) identificou algumas barreiras que os mecanismos de colaboração representam para as grandes empresas: (i) A necessidade de proteger a startup da burocracia corporativa; (ii) A importância da credibilidade no mundo das startups bem conectadas, onde a reputação de uma corporação pode ser arruinada

rapidamente; (iii) A necessidade de integração com o ecossistema de suporte à startup; (iv) Os diferentes prazos em que as decisões são tomadas em startups e grandes corporações; (v) Como estabelecer uma colaboração comercial mutuamente benéfica entre startups e grandes empresas.

Por outro ponto de vista, entre os principais fatores que afetam as colaborações entre grandes empresas e startups, Onetti (2021), destacou os seguintes: (i) Estabelecer uma relação de confiança mútua, sendo isto algo muito importante e que muitas vezes leva tempo para ser construído ou conquistado; (ii) Desequilíbrios de poder, sendo particularmente frequentes em parcerias entre grandes corporações e startups; (iii) Incompatibilidade de velocidade nas tomadas de decisão, visto que startups tendem a ser muito mais ágeis do que as grandes empresas; (iv) Problemas na coordenação da colaboração, o que contempla dificuldades na comunicação entre as partes, mudanças nos pontos focais e processos pouco claros ou estruturados; (v) Problemas culturais, que geralmente resultam em negociações mais prolongadas, com vários termos e condições.

Os principais benefícios e desafios, para cada um dos atores envolvidos, podem ser vistos no Quadro 04 a seguir:

Quadro 04 - Benefícios e desafios da colaboração entre grande empresa e startup

	<b>Benefícios da colaboração</b>	<b>Desafios da colaboração</b>
<b>Startups</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superar dificuldades para interações comerciais e aprender com elas;</li> <li>• Acesso a equipamentos e financiamento;</li> <li>• Validação da solução e tecnologia;</li> <li>• Melhora na imagem do negócio;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como encontrar os parceiros ideais;</li> <li>• Conexão inicial com a grande empresa;</li> <li>• Burocracia corporativa;</li> </ul>
<b>Grandes empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de novas e inovadoras soluções a custos mais baixos;</li> <li>• Possibilidade de explorar novos mercados e modelos de negócio;</li> <li>• Oxigenação da cultura organizacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção da startup;</li> <li>• Acompanhar o ritmo ágil da startup;</li> <li>• Mudar o mindset dos colaboradores;</li> </ul>
<b>Startups e Grandes empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação da rede de relacionamento;</li> <li>• Acesso a novos conhecimentos;</li> <li>• Fortalecimento da cultura da inovação aberta;</li> <li>• Atração de talentos e recursos humanos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descompasso em relação ao engajamento, agilidade operacional e riscos;</li> <li>• Estabelecimento de uma relação comercial mutuamente benéfica;</li> <li>• Estabelecimento de uma relação de confiança mútua;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022

### 2.2.5. Cenário do ecossistema empreendedor

Na literatura correspondente à inovação aberta, os ecossistemas compostos por atores diversos e redes de parceria têm sido frequentemente considerados como instrumentos primordiais para o sucesso dos mecanismos de inovação entre startups e grandes empresas (SPENDER *et al*, 2017). Com tal rede de apoio, processos que envolvem a aquisição de recursos intelectuais e financeiros, bem como a introdução de novos produtos no mercado, tendem a ser mais fáceis. No cenário nacional, tanto para as empresas iniciantes, como é o caso das startups, quanto para outros atores, é importante entender como a estrutura e os processos do ecossistema empreendedor, além de beneficiar, podem afetar seus próprios processos e resultados (RODRIGUEZ FERRADAS *et al*, 2020; FREYTAG, 2019).

A literatura pesquisada por Spender *et al* (2017) se concentra em dois aspectos principais ao discutir o cenário e o ecossistema empreendedor no contexto das startups e práticas de inovação aberta: o primeiro é referente ao impacto das diferenças estruturais do ecossistema na inovação, nos processos e resultados; já o segundo é com relação ao impacto das diferenças qualitativas nas relações de uma única organização com os outros atores nos processos e resultados de inovação. Os mesmos autores destacam que os ecossistemas empreendedores são compostos por grupos que incluem startups, novos empreendimentos, universidades, parques tecnológicos, centros de pesquisa, administrações públicas, entre outros, interagindo para criar e facilitar o sucesso e o desenvolvimento de negócios (SPENDER *et al*, 2017).

Já a literatura pesquisada por Cobben *et al* (2022) faz um comparativo entre tipos de ecossistemas e aborda o ecossistema empreendedor como aquele que tem como objetivo o desenvolvimento econômico em escala nacional, regional e/ou local; e está focado no desenvolvimento do empreendedorismo, na estrutura geográfica (aglomeração de negócios como vantagem competitiva), no fortalecimento da instituições, no crescimento econômico, na colaboração interorganizacional e na governança. Os autores complementam que a estrutura do ecossistema empreendedor consiste na criação de um ambiente estimulante tanto para startups quanto para organizações maiores, que são as principais responsáveis por criar condições e mecanismos para capturar valor (COBBEN *et al*, 2022).

Por outro ponto de vista, tais ecossistemas também são considerados como os locais centrais da inovação, sendo neles que os processos e estruturas empreendedoras moldam-se mutuamente (BERECZKI, 2019). Tal processo é especialmente relevante quando se

consideram novos empreendimentos, que necessariamente alteram a estrutura e os processos do ecossistema ao entrar no mercado (CHESBROUGH, 2012). Neste mesmo contexto, as startups e grandes empresas precisam adaptar suas estratégias ao lidar com diferentes atores e em diferentes estágios de sua relação (SPENDER *et al*, 2017).

A presença de mecanismos de inovação aberta ativos e eficientes – como Corporate Venture, Programas de Startups e Aceleradoras Corporativas – é frequentemente considerada uma das principais razões da prosperidade e do sucesso de um ecossistema empreendedor (KURPJUWEIT & WAGNER, 2020). Um segundo aspecto relevante e positivo para um ecossistema é a presença de recursos intelectuais e mecanismos de produção e difusão do conhecimento, visto que diversas corporações podem contribuir para facilitar a criação de novos conhecimentos, via mecanismos de inovação aberta, e sua transferência para startups (SPENDER *et al*, 2017).

As startups e grandes empresas que compõem os ecossistemas empreendedores em mercados emergentes, como é o caso do Brasil, estão atrasadas em comparação aos países desenvolvidos (RANDHAWA *et al*, 2016; BOGERS *et al*, 2021). A explicação para tal fenômeno é incerta, mas uma das hipóteses defendida por De Paulo *et al* (2017) consiste na discrepância da densidade de pesquisas e publicações científicas entre os países desenvolvidos e os emergentes, estando o segundo grupo bem atrás do primeiro em quantidade e impacto da produção científica no campo. Neste contexto, no recorte dos anos 2000 até 2014, os países desenvolvidos pertencentes ao G7 (Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e Reino Unido) eram detentores de 42% das publicações sobre inovação aberta; enquanto que países pertencentes ao BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China, África do sul) eram detentores de apenas 16% das publicações (DE PAULO *et al*, 2017; BOGERS *et al*, 2021).

Por outro lado, um ambiente regulatório moroso e burocrático também pode contribuir para frear o crescimento e perpetuação de um ecossistema empreendedor. A Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), com o objetivo de analisar as interações entre os atores participantes do ecossistema, mapeou o sistema brasileiro de inovação e constatou que a maioria dos atores envolvidos desejam um futuro com menos burocracia (ANPEI, 2019). Neste mesmo contexto, mesmo o Brasil sendo o país em que mais se gasta tempo em burocracia tributária, o cenário futuro é promissor, tendo em vista a aprovação do Marco Legal das Startups (lei que oferece melhores condições e oportunidades em geral para as startups) e o crescimento anual de investimento em startups brasileiras, que foi de R\$ 2,86 bilhões em 2017 para R\$ 19,7 bilhões em 2020 (ABSTARTUPS, 2021).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

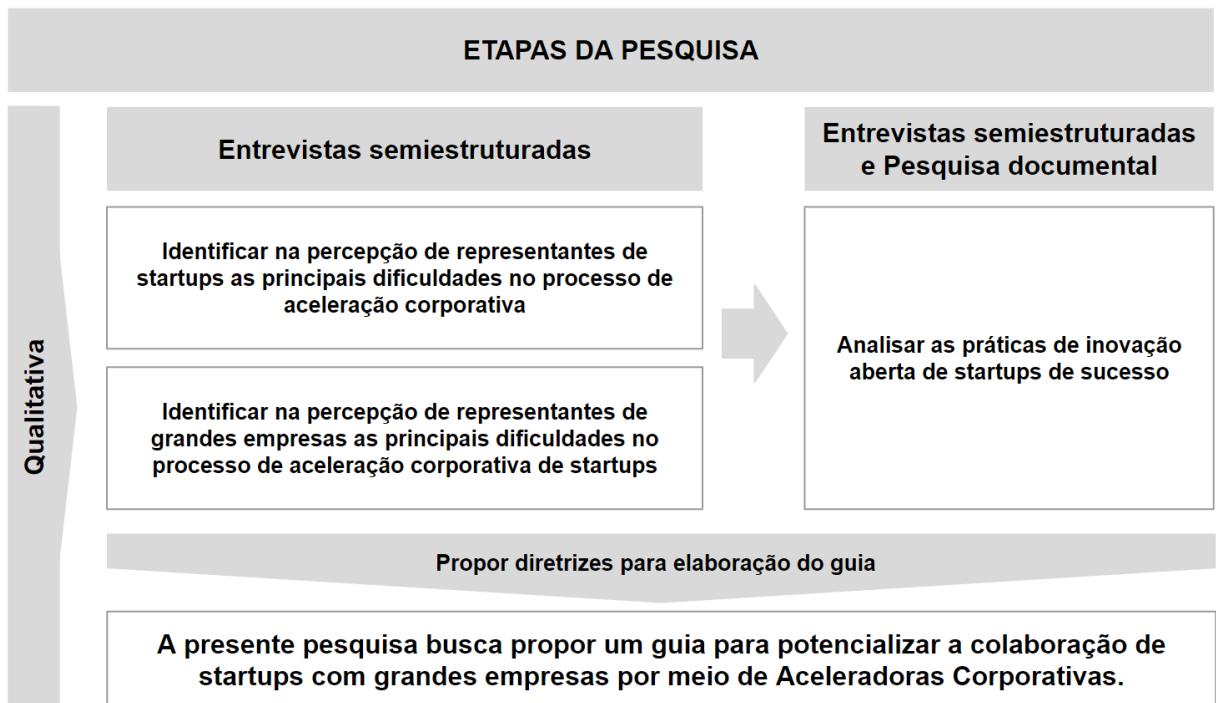
Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa, partindo de sua caracterização, passando pela revisão sistemática de literatura, até chegar nas técnicas de coleta e análise de dados considerados para o atingimento dos objetivos do estudo.

#### 3.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa é caracterizada como exploratória, tendo em vista o intuito de explorar um problema, provendo maiores informações e critérios de análise, para uma investigação mais precisa e que resulte em maior compreensão (MALHOTRA, 2001; SACCOL, 2009). A abordagem considerada é qualitativa, contando com etapas que envolvem pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

As etapas da pesquisa estão ilustradas na Figura 02 a seguir:

Figura 02 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, 2023

O estudo contou inicialmente com a realização de entrevistas semiestruturadas com representantes de startups originadas no estado de Santa Catarina, buscando identificar pontos

críticos e de dificuldade em processos de aceleração corporativa, especificamente quando envolviam a realização de Provas de Conceito (PoCs). De modo complementar, foi realizada uma pesquisa documental em materiais públicos e canais abertos das startups entrevistadas, com o intuito de mapear práticas de inovação aberta relevantes para o sucesso das jovens empresas.

De maneira análoga, na etapa seguinte, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de grandes empresas que possuem iniciativas de aceleração corporativa e realizam PoCs com startups, em que o intuito foi identificar, por outra perspectiva, os pontos críticos e de dificuldade nos mesmos processos.

Em ambas etapas, o método de entrevistas semiestruturadas contou com um roteiro utilizado como guia para os diálogos com os participantes, em que as perguntas foram respondidas por meio de conversas leves, mas formais devido à importância da pesquisa científica em questão. A realização das entrevistas se justifica, tendo em vista a possibilidade de levantar e investigar aspectos implícitos que eventualmente não seriam identificados por outros métodos (MARCONI & LAKATOS, 2008).

### **3.2. Revisão sistemática de literatura**

A presente pesquisa foi iniciada por meio de uma revisão sistemática de literatura, com o intuito de entender aspectos importantes relacionados à inovação aberta, bem como a utilização de suas práticas por grandes empresas e startups. Por meio da presente prática, foi possível identificar diversos artigos, com diferentes abordagens e pontos de vista, verificando o que funciona e o que não funciona em contextos relacionados ao tema (GALVÃO & RICARTE, 2019).

Para direcionar o processo investigativo, com o intuito de encontrar artigos relevantes para o estudo, foram definidos termos chave para compor os descritores de pesquisa, bem como também foram utilizados filtros direcionadores a partir do conhecimento e percepção prévia do pesquisador sobre o assunto. As bases de dados consideradas foram a Web of Science, Scopus e a EBSCO, tendo em vista o histórico e relevância das mesmas. Essa etapa ocorreu no dia 8 de junho de 2022 e a pesquisa inicial resultou no levantamento de 70 artigos científicos.

Como o objetivo de mapear artigos relevantes para o contexto estudado, bem como otimizar as buscas e posteriores leituras e análises, foram utilizados delimitadores no formato de filtros. Inicialmente, foram realizadas buscas nas três bases aplicando os descritores nos

campos de título, resumo e palavras-chave. Por serem os locais de maior destaque dos artigos científicos, a aplicação dos presentes filtros foi considerada tendo em vista a probabilidade deles resultarem em estudos mais assertivos e sinérgicos com o tema. Vale destacar que, na base da EBSCO, apenas o campo “resumo” foi considerado, tendo em vista que os outros não resultaram em artigos ou pesquisas científicas.

O Quadro 05 sintetiza as informações resultantes da pesquisa no período informado, relacionando as bases consideradas com o descritor utilizado e o número de artigos levantados em cada uma delas.

Quadro 05 - Pesquisa realizada por bases de dados

Base	Descritor	Data	Nº de artigos
<b>Web of Science</b>	(startup AND "open innovation" AND (corporate OR "big compan*" OR "large compan*"))	08/06/2022	28
<b>Scopus</b>	(startup AND "open innovation" AND (corporate OR "big compan*" OR "large compan*"))	08/06/2022	40
<b>EBSCO</b>	(startup AND "open innovation" AND (corporate OR "big compan*" OR "large compan*"))	08/06/2022	2

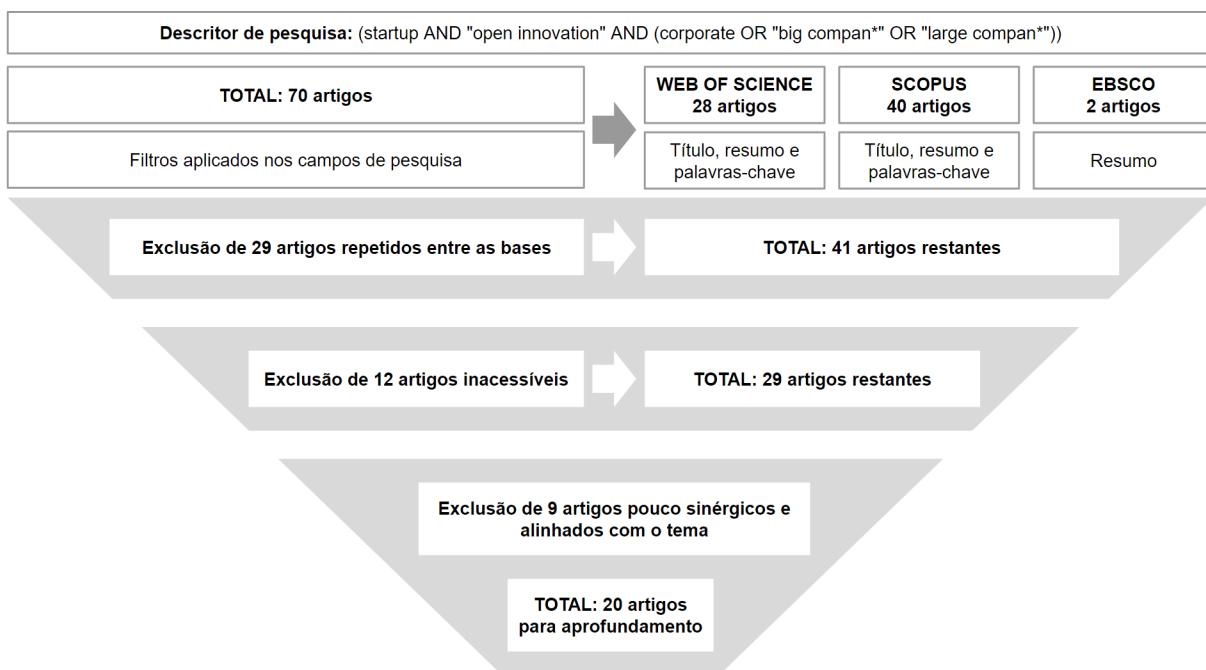
Fonte: elaborado pelo autor, 2022

Com os 70 artigos científicos mapeados, o próximo passo foi eliminar documentos repetidos entre as bases, o que resultou em um total de 41 artigos que avançaram para a próxima etapa. Na sequência, foi verificada a disponibilidade para acessar gratuitamente cada artigo em sua totalidade, o que resultou em 29, tendo em vista a inacessibilidade de 12 documentos. Artigos inacessíveis, em geral, disponibilizavam apenas o título, nome dos autores, palavras-chave e resumo, sendo informações insuficientes para uma leitura aprofundada e entendimento.

O último processo de afunilamento foi realizado após a leitura dos títulos, resumos e objetivos, bem como após a análise superficial dos resultados das pesquisas. Na etapa em questão, foram selecionados 20 artigos, considerados essenciais para aprofundamento. A escolha foi conduzida e baseada por meio da identificação de pontos de sinergia com o tema e objetivos da pesquisa em questão.

De modo sintetizado, o processo de revisão sistemática de literatura, realizado para consolidar a base de conhecimento da pesquisa e focado na busca e seleção dos artigos, pode ser visualizado na Figura 03 a seguir:

Figura 03 - Seleção dos artigos na revisão sistemática de literatura



Fonte: elaborado pelo autor, 2022

Com isso, formou-se a base bibliográfica utilizada para análises e fundamentação teórica sobre inovação aberta e colaboração entre startups e grandes empresas.

### 3.3. Universo de pesquisa e amostra

Para as etapas que envolvem identificar na percepção de representantes de startups as principais dificuldades no processo de aceleração corporativa e analisar as práticas de inovação aberta de startups de sucesso, o estado de Santa Catarina foi considerado como plano fundo de estudo. A escolha que se deu devido ao estado ser referência nacionalmente e por possuir um forte ecossistema de inovação tecnológica.

Para essas etapas de entrevistas e pesquisa documental, a amostra foi composta por dez startups catarinenses, de diferentes estágios de maturidade, codificadas de 1 a 10. Os principais envolvidos foram os fundadores ou sócios das startups originadas no estado, tendo em vista que eles são os maiores convededores dos seus respectivos negócios, bem como geralmente estão à frente de iniciativas com grandes empresas. O foco estava em entender a percepção de quem interagiu muito pouco com grandes empresas (geralmente startups em estágios mais iniciais) e de quem já estava familiarizado com tal interação (geralmente

startups mais maduras), com foco em processos de aceleração corporativa e execução de Provas de Conceito.

A heterogeneidade na amostra foi vista como positiva, pois ela permitiu identificar práticas de inovação aberta relevantes e analisar as dificuldades das startups em colaborarem com grandes empresas ao longo dos diferentes estágios de maturidade das mesmas, contribuindo para a elaboração de um material propositivo mais completo e robusto, que visa potencializar as interações por meio de Aceleradoras Corporativas. As startups consideradas para a amostra foram escolhidas por meio da análise do StartupBase, base de dados oficial do ecossistema brasileiro que possui 948 startups mapeadas em Santa Catarina (ABSTARTUPS, 2022).

Para a etapa de entrevistas das grandes empresas, o plano de fundo de pesquisa foi expandido para todo território nacional, tendo em vista a dimensão dos programas de aceleração corporativa que, em geral, permitem a participação de startups sem barreira ou restrição geográfica, bem como ao fato de grandes empresas estarem geralmente situadas em mais de uma Unidade Federativa. A amostra foi composta por cinco grandes empresas, codificadas de A a E, que possuem iniciativas de Aceleração Corporativa e histórico de realização de Provas de Conceito (PoCs) com startups.

Os principais envolvidos foram executivos com cargos de liderança e alto poder de decisão, de áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Inovação, Novos Negócios ou Parcerias Estratégicas, tendo em vista que tais profissionais geralmente são os encarregados de iniciativas de inovação aberta e relacionamento com startups. As corporações consideradas para a amostra foram escolhidas por meio de análises de bases internas da organização em que o pesquisador atuou profissionalmente e possui relação.

Em ambas etapas, os sujeitos de pesquisa foram codificados com o intuito de manter confidencialidade em relação à identidade dos participantes entrevistados e das respectivas organizações, grandes empresas e startups, que estavam representando. Com relação às técnicas de amostragem utilizadas, elas foram não probabilísticas e por conveniência. A escolha se justificou, respectivamente, tendo em vista que não se conhecia a probabilidade de um elemento da população ser escolhido para participar da amostra (MINEIRO, 2020), e porque o pesquisador tinha facilidade de acesso às populações de startups e grandes empresas em questão.

O Quadro 06 sintetiza os tipos de sujeitos da pesquisa, bem como os números de participantes correspondentes a cada um.

Quadro 06 - Sujeitos da pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Número de participantes
Grandes Empresas	5
Startups	10

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

### 3.4. Coleta dos dados

As técnicas de coleta de dados consideradas para cada etapa da presente pesquisa, buscando atingir os objetivos geral e específicos, podem ser acompanhados no Quadro 07 a seguir:

Quadro 07 - Técnicas de coleta de dados

Etapas da pesquisa (objetivos específicos)	Técnicas de coleta de dados
Identificar na percepção de representantes de startups as principais dificuldades enfrentadas no processo de aceleração corporativa	Entrevistas semiestruturadas
Identificar na percepção de representantes de grandes empresas as principais dificuldades enfrentadas no processo de aceleração corporativa de startups	Entrevistas semiestruturadas
Analizar as práticas de startups que já realizaram PoCs em programas de aceleração corporativos	Entrevistas semiestruturadas; Pesquisa documental
Elaborar um guia com as diretrizes propostas	Entrevistas semiestruturadas; Pesquisa documental

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

Para identificar na percepção de representantes de startups as principais dificuldades enfrentadas no processo de aceleração corporativa, bem como para identificar na percepção de representantes de grandes empresas as principais dificuldades enfrentadas no processo de aceleração corporativa de startups, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para a coleta dos dados.

Os roteiros utilizados como guia e mecanismo de apoio à coleta de dados foram elaborados com base nas informações levantadas na revisão sistemática de literatura e nos

objetivos da presente pesquisa. Tais materiais estão disponíveis integralmente nos Apêndice A e B do estudo.

As entrevistas foram realizadas via recursos virtuais, especificamente videochamadas na ferramenta Google Meet, e os encontros foram gravados, com a devida autorização prévia dos envolvidos, para registro, bem como posterior transcrição e análises. A técnica utilizada permitiu que fossem explorados novos temas a partir dos questionamentos propostos e possibilitou o aprofundamento dos conhecimentos do pesquisador sobre o universo de pesquisa.

De modo complementar às entrevistas realizadas com startups, quando o intuito foi analisar as práticas de inovação aberta de startups de sucesso, a coleta de dados também foi realizada por meio de pesquisa documental, contando com a investigação de canais e materiais disponibilizados pelas mesmas startups entrevistadas (website, redes sociais, apresentações comerciais ou voltadas para investidores), o que possibilitou levantar dados secundários para a pesquisa.

### **3.5. Modelo de análise dos dados**

Os dados obtidos nas etapas de pesquisa documental e entrevistas foram analisados qualitativamente. O processo de análise das entrevistas ocorreu inicialmente por meio da transcrição das mesmas e, posteriormente, através de uma leitura investigativa focada na identificação e destaque dos pontos chave de cada conversa; enquanto que os dados levantados na pesquisa documental serviram para complementar e dar robustez às análises realizadas através do processo de entrevistas.

Com o intuito de direcionar as análises dos dados e atender os objetivos pretendidos com a presente pesquisa, foram elaborados quadros considerando as delimitações estabelecidas para cada sujeito de pesquisa, bem como as principais categorias identificadas, que por sua vez consistem em etapas e questões julgadas como relevantes em programas de aceleração corporativa que startups participam. São elas: Processo seletivo; Processo de contratação; Processo de execução da PoC; Maturidade do negócio; Dedicação e engajamento do time.

Os modelos de análise dos dados da pesquisa podem ser vistos no Quadro 08 para os dados aplicados no contexto das startups e no Quadro 09 para os dados referentes às grandes empresas.

Quadro 08 - Modelo de análise de dados da pesquisa com startups

Tema	Categorias	Referências	Perguntas de referência
Programas de Aceleração Corporativa	<b>Processo seletivo</b>	Weiblen e Chesbrough (2015); Kohler (2016); Allmendinger & Berger (2019); Neumann et al (2019); Rodriguez Ferradas et al (2020); Martins et al (2022)	1. De quais programas de aceleração corporativa sua startup já participou? 2. Como funcionou o processo seletivo da sua startup? 3. Quais os principais fatores você acredita que tenham sido relevantes para a aprovação da sua startup? 4. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela sua startup no processo seletivo?
	<b>Processo de contratação</b>	Chesbrough (2012); Weiblen et al (2015); Weiblen & Chesbrough (2015); Spender et al (2017); Souza Monteiro et al (2020); Corvello et al (2021); Onetti (2021); Martins et al (2022)	5. Como funcionou o processo de contratação da sua startup? 6. Quais as principais informações e documentos solicitados pela corporação? 7. Sua startup recebeu recursos financeiros para execução da PoC? 8. Como você avalia o processo de contratação de sua startup? 9. Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de contratação da sua startup?
	<b>Processo de execução da PoC</b>	Kohler (2016); Neumann et al (2019); Rodriguez Ferradas et al (2020); Steiber & Alângel (2020); Corvello et al (2021); Onetti (2021); Martins et al (2022)	10. Como funcionou o processo de definição do escopo de trabalho? 11. A corporação possuía um responsável e equipe dedicada para o acompanhamento da PoC? 12. A PoC pode ser executada? 13. Quais as principais dificuldades enfrentadas ao longo do processo de execução da PoC?
	<b>Maturidade do negócio</b>	Chesbrough (2012); Weiblen & Chesbrough (2015); Kohler (2016); Kupp et al (2017); Ferreira et al (2019); Neumann et al (2019); Martins et al (2022)	14. Como você avalia a maturidade da sua startup no momento da participação no programa de aceleração corporativa? 15. A startup possuía algum caso de sucesso com outra empresa no momento da participação no programa de aceleração corporativa? 16. A startup já tinha experiência com o processo de realização de PoCs quando participou no programa de aceleração corporativa?
	<b>Dedicação e engajamento do time</b>	Weiblen & Chesbrough (2015); Kupp et al (2017); Neumann et al (2019); Kurpjuweit & Wagner (2020); Rodriguez Ferradas et al (2020); Souza Monteiro et al (2020); Martins et al (2022)	17. Qual era o tamanho do time da startup e a dedicação dele no momento da participação no programa de aceleração corporativa? 18. Quantos eram os sócios e qual a dedicação deles no momento da participação no programa de aceleração corporativa? 19. Como você avalia a interação com a equipe da corporação no programa de aceleração corporativa?

Fonte: elaborado pelo autor, 2022

No caso do Quadro 08, o modelo de análise é mais amplo devido a natureza e objetivo da pesquisa, que por sua vez estão focados predominantemente na realidade vivenciada pelas startups no processo de execução de Provas de Conceito (PoCs) em programas de aceleração corporativa.

Quadro 09 - Modelo de análise de dados da pesquisa com grandes empresas

Tema	Categorias	Referências	Perguntas
<b>Programas de Aceleração Corporativa</b>	<b>Processo seletivo</b>	Weiblen & Chesbrough (2015); Kohler (2016); Allmendinger & Berger (2019); Neumann et al (2019); Rodriguez Ferradas et al (2020); Martins et al (2022)	1. Como funciona o processo seletivo do programa de aceleração corporativa da empresa? 2. Quais os principais critérios considerados pela empresa no processo de seleção das startups participantes no processo seletivo? 3. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa no processo seletivo das startups?
	<b>Processo de contratação</b>	Chesbrough (2012); Weiblen e Chesbrough (2015); Souza Monteiro et al (2020); Corvello et al (2021); Onetti (2021); Martins et al (2022)	4. Como funciona o processo de contratação das startups selecionadas para os programas de aceleração corporativa? 5. Quais as principais informações e documentos solicitados para a contratação das startups? 6. Em geral, as startups recebem recursos financeiros para execução de PoCs? 7. Como você avalia o processo de contratação de startups pela empresa? 8. Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de contratação das startups?
	<b>Processo de execução da PoC</b>	Kohler (2016); Neumann et al (2019); Rodriguez Ferradas et al (2020); Souza Monteiro et al (2020); Steiber & Alângel (2020); Corvello et al (2021); Onetti (2021); Martins et al (2022)	9. Como funciona o processo de definição do escopo de trabalho? 10. Em geral, as startups selecionadas possuem equipe dedicada para a execução de PoCs? 11. Em geral, a corporação possui um responsável e equipe dedicada para o acompanhamento de PoCs? 12. Como você avalia a interação com as equipes das startups nos programas de aceleração corporativa? 13. Em geral, as PoCs são executadas? 14. Quais as principais dificuldades enfrentadas ao longo do processo de execução da PoC?

Fonte: elaborado pelo autor, 2022

Por fim, com as informações consolidadas e agrupadas, foi realizado o cruzamento dos dados levantados em cada etapa. Dessa forma, foi possível compreender o que divergiu, convergiu ou se complementou entre as opiniões dos envolvidos, contribuindo diretamente para um melhor entendimento do universo explorado e, consequentemente, para a elaboração da proposta que atende os objetivos da pesquisa.

## 4. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A presente seção visa apresentar os resultados coletados com base nas categorias definidas no modelo de análise, iniciando por uma breve caracterização e diferenciação das organizações estudadas, possibilitando uma melhor compreensão das diferentes perspectivas entre os participantes. Em seguida, são apresentados os dados coletados e analisados qualitativamente no contexto das grandes empresas participantes, que por sua vez possuem iniciativas de aceleração corporativa e histórico de execução de Provas de Conceito (PoCs) com startups. Na sequência, de maneira análoga à anterior, são apresentados os dados referentes às startups catarinenses participantes da pesquisa e que já atuaram em programas de aceleração corporativa de grandes empresas, realizando PoCs.

A sistematização dos resultados consiste de modo geral nas etapas vivenciadas por startups em programas de aceleração corporativa nos quais realizaram Provas de Conceito, bem como em critérios considerados relevantes para os processos de tais iniciativas. De forma categorizada, os resultados trazem uma perspectiva ampla, mas ao mesmo tempo específica, principalmente quando possui relação com pontos de dificuldade nas etapas exploradas dos programas. Tal maneira de apresentar os resultados foi utilizada com o intuito de direcionar as análises e proposições de diretrizes para potencializar a colaboração de startups com grandes empresas, conforme consistem nos objetivos do estudo.

### 4.1. Caracterização das organizações estudadas

As cinco grandes empresas definidas para participar da pesquisa foram selecionadas considerando o critério de possuir programas de aceleração corporativa e histórico de realizar provas de conceito com startups há pelo menos três anos. Já as dez startups definidas para participar da pesquisa, por sua vez, foram selecionadas considerando o critério de ter realizado Provas de Conceito com grandes empresas, em programas de aceleração corporativa, ao longo dos últimos quatro anos.

Os critérios utilizados para a definição das organizações pesquisadas possibilitaram a coleta de dados mais consistentes, tendo em vista a experiência e o tempo de atuação das mesmas com as iniciativas em questão. Para finalidade de citação, as grandes empresas e startups estudadas foram codificadas e descritas, respectivamente, conforme os Quadro 10 e 11, com base nas suas Classificações Nacionais de Atividades Econômicas (CNAEs)

principais e ano que iniciaram em programas de aceleração corporativa, com o intuito de manter o anonimato de seus nomes e representantes entrevistados.

Quadro 10 - Codificação das grandes empresas pesquisadas

Codificação	Ano que iniciaram os programas de aceleração corporativa; e CNAE
<b>Grande empresa A</b>	2015; Sociedade seguradora de seguros não vida
<b>Grande empresa B</b>	2020; Produção de laminados longos de aço, exceto tubos
<b>Grande empresa C</b>	2020; Emissão de vales-alimentação, vales-transporte e similares
<b>Grande empresa D</b>	2019; Planos de saúde
<b>Grande empresa E</b>	2019; Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e lacas

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

Quadro 11 - Codificação das startups pesquisadas

Codificação	Ano que iniciaram em programas de aceleração corporativa; e CNAE
<b>Startup 1</b>	2017; Holdings de instituições não financeiras
<b>Startup 2</b>	2018; Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis
<b>Startup 3</b>	2016; Consultoria em tecnologia da informação
<b>Startup 4</b>	2019; Consultoria em tecnologia da informação
<b>Startup 5</b>	2013; Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica
<b>Startup 6</b>	2018; Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis
<b>Startup 7</b>	2019; Outras atividades auxiliares dos serviços financeiros não especificadas anteriormente
<b>Startup 8</b>	2016; Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica
<b>Startup 9</b>	2018; Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na Internet
<b>Startup 10</b>	2013; Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

## 4.2. Grandes empresas e startups em programas de aceleração corporativa

Os próximos tópicos da presente seção consistem na apresentação dos resultados levantados no contexto das grandes empresas pesquisadas, em que foram apresentados pontos críticos e informações referentes às principais etapas de programas de aceleração corporativa. De modo sequencial, nos mesmos tópicos foram apresentados os resultados levantados no contexto das startups pesquisadas, em que foram apresentados pontos críticos e informações referentes às principais etapas e critérios levados em consideração em programas de aceleração corporativos.

Vale destacar que todas as grandes empresas pesquisadas, mesmo possuindo áreas de inovação interna, contaram com apoio de consultorias de inovação especialistas no tema e em iniciativas de inovação aberta para execução dos programas de aceleração corporativa. O papel das empresas consultoras de inovação em tais iniciativas, de modo geral, foi atuar como um intermediário estratégico, contribuindo em todas as etapas e processos explorados no contexto da pesquisa.

As principais atividades realizadas por este terceiro ator, que não faz parte do objeto de pesquisa, nos programas de aceleração corporativa, consistiram em atividades como: (i) Identificação de Startups: ajudando as corporações a identificar startups alinhadas com suas necessidades e objetivos estratégicos; (ii) Seleção e Curadoria: escolha das startups para os programa de aceleração corporativa, garantindo que apenas as mais promissoras e adequadas sejam incluídas no programa; (iii) Estruturação do Programa: definição de metas, cronogramas, recursos e atividades específicas que ajudarão as startups a desenvolver suas soluções e se integrarem ao ecossistema corporativo; (iv) Mentoria e Capacitação: apoio para as startups, conectando os empreendedores com especialistas que podem ajudar no desenvolvimento de suas soluções e no crescimento de seus negócios; (v) Acompanhamento e Avaliação: monitoramento do progresso das startups e avaliação do seu desempenho, ajudando as corporações a tomar decisões sobre possíveis investimentos ou colaborações futuras.

### 4.2.1. Processo seletivo

Com relação ao processo seletivo em programas de aceleração corporativos, as principais etapas utilizadas pelas **Grandes empresas A, B, C, D e E**, e identificadas pelas **Startups 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10**, foram as mesmas, divergindo em alguns casos apenas na

forma como uma ou outra etapa era chamada. Nesse sentido, em geral, os processos seletivos dos programas consistem nas etapas apresentadas no Quadro 12:

Quadro 12 - Etapas do processo seletivo em programas de aceleração corporativa

Etapa	Descrição
<b>Inscrição</b>	Chamada aberta no mercado para divulgação do programa com a consequente captação de interessados, via preenchimento de formulário, e simultaneamente a prospecção ativa de startups sinérgicas com a grande empresa por parte da consultoria de inovação contratada para apoiar na iniciativa.
<b>Avaliação</b>	Avaliação dos formulários preenchidos na etapa de inscrição considerando os critérios definidos pela grande empresa em conjunto com a consultoria de inovação.
<b>Entrevistas</b>	Momento de aprofundamento que segue apenas com as startups melhores avaliadas na etapa anterior, em que são validados critérios importantes e explorados pontos de sinergia considerando uma potencial parceria comercial com a grande empresa.
<b>Pitch Day</b>	Apresentação das startups, avaliadas nas etapas anteriores com maior potencial, para executivos da grande empresa, com posterior momento de interação para perguntas e respostas.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

**A Grande empresa A**, quando questionada sobre os critérios de seleção das startups, respondeu que considera inicialmente a sinergia com os desafios ou temas propostos para o programa; na sequência olha para os casos de sucesso das startups com outras empresas; formação e experiência da equipe empreendedora, principalmente quando o desafio é muito específico ou com alto potencial disruptivo; e conflitos de interesse, principalmente se a startup já recebeu investimentos de concorrentes da organização.

Quanto às principais dificuldades no processo seletivo das startups, a mesma empresa destacou o fato de não conseguir identificar fielmente o potencial do time da startup, sem ter tido interações anteriormente; e o receio de escolher a startup errada, deixando uma opção melhor de fora, o que pode acontecer por exemplo quando a startup não estiver em um bom dia para apresentar um pitch ou quando uma startup não tão qualificada operacionalmente possuir um ótimo vendedor.

**A Grande empresa B**, quando questionada sobre os critérios de seleção das startups, respondeu que considera inicialmente o perfil dos fundadores da startup; em seguida olha para o tamanho de mercado associado ao tamanho da oportunidade que pode representar para a organização; rodadas de investimento já recebidas, evidenciando o potencial do negócio

também identificado por outros atores; o *capitable*<sup>1</sup> da startup possuir espaço para investimento, caso a corporação cogite a possibilidade no futuro; a tecnologia e de modelo de negócios, olhando para o que diferencia a startup a ponto dela ter uma fatia relevante de mercado em relação a outros possíveis concorrentes.

Com relação às principais dificuldades na etapa em questão, a empresa destacou o processo de definição de pontos de ataque para serem explorados, com alinhamento das áreas da corporação; casos de teses muito específicas e que dificultam uma previsão do que poderá ser encontrado no ecossistema de startups; alinhamento com os fundadores da startup desde o primeiro contato, no sentido de evitar frustrações devido ao alto nível de customização a ser solicitado, bem como assegurar o interesse em cocriação.

A **Grande empresa C**, por sua vez considerou, entre os principais critérios de seleção das startups, a facilidade de implementar a solução no modelo de negócios da corporação; em sequência o custo envolvido e o potencial de retorno sobre o investimento; por fim startups mais maduras, com casos de sucesso com outras corporações e, consequentemente, com menores riscos envolvidos devido a solidez adquirida com as experiências anteriores.

A principal dificuldade identificada no processo seletivo consistiu basicamente na necessidade de se fazer uma busca ativa de startups com soluções aderentes aos desafios. As startups mais experientes estão cada vez menos se submetendo a participar por conta própria de programas de aceleração com longos formulários de inscrição, visto que estão mais focadas em fechar negócios e interações comerciais mais diretas.

A **Grande empresa D**, ao ser questionada sobre os critérios de seleção das startups, respondeu que olha inicialmente para a disposição da startup em cocriar, visto que a corporação não busca soluções prontas para participar dos programas de aceleração corporativa; em seguida a maturidade da startup, pensando no potencial de escalar para outras unidades ou filiais da organização; por fim, mas não menos importante é considerada a sinergia da startup com os objetivos estratégicos da corporação.

Quanto às principais dificuldades no processo seletivo das startups, a empresa destacou a dificuldade para comunicar às startups os temas escolhidos para o programa sem abrir isso para o mercado de maneira muito específica; em seguida, o processo de encontrar startups sinérgicas com os desafios, mesmo com o apoio da consultoria de inovação nas buscas ativas; por fim, fazer a melhor escolha ao final do processo, tendo em vista que fatores

---

<sup>1</sup> Significa em português “tabela de capitalização” e apresenta as quantidades de investimentos recebidas pela empresa, bem como quem possui participação e qual respectivo valor associado.

externos (problemas técnicos para compartilhamento de tela, quedas de internet, câmera que não abriu, entre outros) podem influenciar na decisão.

A **Grande empresa E**, por fim considerou, entre os principais critérios de seleção das startups, o potencial para criação de novos modelos de negócio, possibilitando a corporação ser reconhecida como inovadora e além da atividade principal de atuação; a sinergia com dores internas e operacionais com mais de uma área também foi levada em consideração; e por fim, startups maduras e com potencial para investimentos futuros.

Com relação aos principais pontos críticos na etapa em questão, a corporação destacou unicamente a dificuldade de entender o valor que cada startup poderia ter, tendo em vista os temas genéricos explorados nas áreas. A organização sentiu que faltou um trabalho de mobilização interna para explicar para as áreas que o programa era estratégico para a companhia e que todos tinham um papel nisso.

A **Startup 1**, quando questionada sobre os diferenciais relevantes para seleção nos programas de aceleração, respondeu que a vontade de fazer acontecer, de resolver o problema da corporação se medir esforços, foi um ponto levado em consideração, bem como o fato de possuírem sinergia muito grande com os desafios apresentados pela corporação.

Com relação aos principais pontos críticos identificados no processo seletivo, a startup destacou que a expectativa do que seria o programa não foi tão clara desde o início, ou seja, a startup achou que teria mais oportunidades para estabelecer um negócio com a corporação ao final do programa. Além disso, o preenchimento de muitas informações repetidas em vários momentos, deu a entender que não era mantido o registro, que era alguma falta de organização ou até mesmo só mais um processo burocrático da grande empresa.

A **Startup 2**, ao ser questionada sobre os diferenciais da startup no processo seletivo, destacou que a participação, desde o início do programa, de fundadores dedicados, comprometidos ao negócio e experientes no mercado de atuação foi um destaque positivo para a seleção. Além disso, o diferencial da solução, que tinha aplicação direta no segmento de atuação da corporação, também foi muito relevante na escolha final. Com relação à eventuais dificuldades identificadas na presente etapa, a startup considerou que não houve pontos críticos relevantes para serem mencionados.

A **Startup 3**, por sua vez, quando questionada sobre os diferenciais levados em consideração para seleção nos programas de aceleração, ressaltou os seguintes pontos: solução inovadora, bem consolidada e em tendência no mercado; maturidade da startup que já possui em seu portfólio grandes empresas como clientes; e casos de PoCs com outras corporações, evidenciando o potencial de entrega.

Quanto às principais dificuldades identificadas ao longo desse momento inicial do programa, a startup destacou a falta de informações claras de como funcionaria o programa ou parceria a ser realizada com a corporação, isto é, as iniciativas em geral são divulgadas pensando em chamar muito a atenção das startups, mas acabam gerando uma frustração no futuro por não ser oferecido tudo que foi imaginado que seria. Além disso, não ter o alinhamento da expectativa de valor de PoC a ser pago foi outro ponto crítico, visto que em alguns programas, a startup julgou que depositou muito tempo em iniciativas que não valeriam a pena financeiramente.

A **Startup 4**, quando questionada sobre os diferenciais relevantes para seleção nos programas de aceleração, destacou os seguintes pontos: sinergia da solução com a área da corporação, que enxergou na startup uma oportunidade de criar um caso de sucesso; potencial já conhecido de entrega por parte da startup, que já era conhecida e engajada no ecossistema; a equipe experiente, com senioridade, além de perfil técnico e acadêmico; facilidade comprovada de implementação da solução, que era simples e ágil, permitindo a execução e mensuração rápida da PoC; e os casos de sucesso da startup também pesaram na decisão, visto que a startup tinha um bom portfólio e números comprovados das implementações.

Com relação aos principais pontos críticos identificados no processo seletivo, a startup destacou a submissão de longos formulários de inscrição, com perguntas repetidas em diferentes etapas do processo seletivo, em que as respostas não permaneciam guardadas para otimizar o preenchimento por parte da startup. O que ocorreu, geralmente, porque o primeiro formulário era da consultoria de inovação e o segundo da corporação, ou seja, a startup sentiu que suas informações estavam perdidas em diferentes lugares, sem muita preocupação com LGPD.

A **Startup 5**, ao ser questionada sobre os diferenciais da startup no processo seletivo, destacou os seguintes pontos: resultados anteriores, especificamente casos similares com outras corporações; a qualificação e experiência do time empreendedor, corroborando para o elevado potencial de entrega e criação da startup; a sinergia com o desafio também foi levada em consideração, mas houve casos em que não existiu um fit tão grande e mesmo assim a corporação julgou interessante cocriar algo devido ao potencial enxergado na startup.

Quanto às principais dificuldades identificadas ao longo do processo seletivo, a startup destacou a falta de transparência e, consequentemente, a criação de uma falsa expectativa em relação ao formato como o programa ou PoC seriam realizados; o desalinhamento entre a corporação e a consultoria de inovação, especificamente na forma como o desafio era repassado para as startups; o preenchimento de muitos e longos formulários seria considerado

uma dificuldade, mas como a startup já tinha se aplicado para diversos programas anteriormente, já possuiam essas informações organizadas internamente e sempre atualizadas em pelo menos duas línguas (português e inglês), sendo um ponto facilitador da inscrição.

A **Startup 6**, por sua vez, quando questionada sobre os diferenciais levados em consideração para seleção nos programas de aceleração, ressaltou: a clareza e cuidado utilizados no preenchimento dos formulários e nos canais da startup, que também seriam avaliados; a especificidade da solução, que não era amplamente conhecida no mercado e maturidade da startup em relação a mesma, ou seja, quando havia sinergia a startup logo se destacava; o cuidado e didática em repassar as informações da solução para a empresa consultora de inovação ou até mesmo para a corporação; casos de sucesso anteriores com grandes empresas.

A startup considerou que não houve pontos críticos relevantes para serem mencionados ou de dificuldade ao longo dos processos seletivos nos quais houve aprovação. Contudo, quando a startup não era selecionada, na maioria dos casos ela sentia falta de feedbacks e retornos coerentes ou que ao menos não parecessem com mensagens padrões.

A **Startup 7**, ao ser questionada sobre os diferenciais da startup no processo seletivo, destacou que a startup possui uma solução bem específica, inovadora e de aplicação direta em um mercado muito promissor, o que foi visto com bons olhos pela corporação. Além disso, o problema que a startup se propõe a resolver é uma dor clara e bem conhecida no mercado de atuação da corporação.

Com relação às principais dificuldades enfrentadas no processo, a startup destacou basicamente que foram depositados muitos esforços e recursos em uma iniciativa que estava oferecendo mais do que estava preparada para entregar. A startup julgou que foi demandada uma dedicação muito grande para entrar no programa e a dedicação em apoiar o negócio não foi recíproca do lado da corporação.

A **Startup 8**, quando questionada sobre os diferenciais para seleção nos programas de aceleração, destacou a relevância em ter casos de sucesso anteriores em desenvolvimento de tecnologias e soluções similares ao que a corporação deseja ou casos que ao menos evidenciam o potencial para cocriação. A equipe empreendedora, possuindo sócios qualificados (profissional e academicamente) e experientes no mercado de atuação da startup, também foram aspectos cruciais. Quanto a eventuais dificuldades, a startup considerou que, fora atividades e formulários que exigiram um grande volume de informações da startup, não houve pontos críticos significativos.

A **Startup 9**, por sua vez, mencionou que os principais pontos levados em consideração as ser selecionada para programas de aceleração corporativos foram a sinergia com o desafio da corporação; e a startup já ser conhecida no mercado, com uma solução inovadora e com potencial de entrega comprovado, devido a casos de sucesso em desafios similares com outras corporações. Com relação às dificuldades no processo em questão, a startup destacou a necessidade de preencher formulários longos de aplicação, com muitas informações talvez inúteis ou que não são claras para a startup da utilidade que ela tem para o programa.

Já a **Startup 10**, quando questionada, mencionou que os principais critérios levados em consideração no processo seletivo para a aprovação foram a sinergia da proposta de valor da startup com o desafio e a apresentação de casos de uso semelhantes com outras empresas, pois possibilitou a visualização da solução aplicada no contexto da corporação.

Por fim, quanto às dificuldades identificadas e enfrentadas nessa etapa inicial, a startup destacou que a grande empresa trouxe para o programa de aceleração conceitos dos processos de seleção de pessoas, em que nem sempre isso se aplicava da melhor maneira à seleção de startups. Em geral, isso fez com que a startup se sentisse muito diminuída frente à corporação, que por sua vez se sentia muito superior, como se somente a startup estivesse buscando ou precisando da interação. Esse início de relação mais torta ou conturbada prejudicou a relação como um todo.

Em resumo, as principais questões levantadas com as grandes empresas e startups podem ser acompanhadas respectivamente nos Quadros 13 e 14.

Quadro 13 - Processo seletivo para as grandes empresas

Processo Seletivo	Grandes empresas
<b>Etapas do processo seletivo</b>	Inscrição; avaliação; entrevistas; e Pitch Day.
<b>Critérios considerados para seleção</b>	Sinergia com os desafios ou temas propostos; casos de sucesso anteriores; experiência da equipe empreendedora; rodadas de investimentos já recebidas; diferenciação da tecnologia; modelo de negócios; maturidade da startup; escalabilidade da solução; disponibilidade para cocriação.
<b>Principais dificuldades</b>	Identificar a melhor startup para o tema; receio de deixar de fora do programa uma startup com maior potencial; identificar o potencial real do time da startup; busca ativa de startups no mercado; divulgar os temas para o ecossistema sem abrir a estratégia da empresa para eventuais concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

Quadro 14 - Processo seletivo para as startups

Processo Seletivo	Startups
<b>Etapas do processo seletivo</b>	Inscrição; avaliação; entrevistas; e Pitch Day.
<b>Critérios considerados para seleção</b>	Vontade de fazer acontecer, de resolver o problema da corporação; dedicação dos empreendedores e experiência no mercado; solução inovadora; maturidade da startup; casos de sucesso anteriores; sinergia com a corporação e mercado de atuação da mesma;
<b>Principais dificuldades</b>	Falta de alinhamento de expectativas; submissão de longos e repetitivos formulários; desalinhamentos de comunicação entre os envolvidos; muito tempo e esforço envolvido.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

#### 4.2.2. Processo de contratação

A **Grande empresa A**, quando questionada sobre as principais etapas do processo de contratação das startups selecionadas para os programas de aceleração corporativa, mencionou que tudo começa com a assinatura de um *Non Disclosure Agreement* (NDA)<sup>2</sup>; seguindo para uma análise da startup por parte da área de compliance; recebimento de proposta técnica e comercial por parte da startup; por fim assinatura de um contrato padrão para realização de Provas de Conceito (PoCs), em que é accordado um valor, que pode chegar a até o máximo R\$ 100 mil, para o pagamento do trabalho.

Com relação às principais dificuldades identificadas no processo de contratação das startups, a organização julgou que houve falta de agilidade e atenção no envio de documentações. Associado a referida questão, a ferramenta interna utilizada para a avaliação dos documentos possui limitações processuais, em que, quando a análise é impedida por alguma pendência, os passos precisam ser refeitos desde o início.

A **Grande empresa B**, quando seleciona startups no programa de aceleração, utiliza um processo já estruturado para firmar rapidamente parcerias por meio da assinatura de termos padrões; paralelamente é realizada uma análise dos sócios e do negócio, buscando investigar se há potenciais questões que impeçam o termo de ser assinado; por fim, também é assinado um NDA para manter a confidencialidade de informações. Quando é identificada a

<sup>2</sup> Conhecido em português como “acordo de confidencialidade”, que serve para resguardar e garantir o sigilo de informações trocadas entre as partes, ou seja, a startup e a grande empresa.

possibilidade de realizar uma PoC, a organização acorda um valor considerando o serviço e o período delimitado para execução do mesmo, tentando ser o mais justa possível no processo.

Quanto às principais dificuldades no processo de contratação das startups, a empresa destacou que muitos pedidos de ajustes ou alterações nos termos de parceria e NDA acabam atrasando o início das atividades; do lado da corporação, um ponto crítico consiste em eventuais mudanças na equipe da área responsável pelo tema, que pode não enxergar tanto valor na startup selecionada, visto que não participou do processo de escolha da mesma.

A **Grande empresa C**, por sua vez, começa esse processo realizando uma conversa, em que a área de compras e jurídico explicam tudo que será necessário e exigido de documentação para a startup se tornar uma fornecedora da organização. Esse momento inicial é necessário para o alinhamento de expectativas, a fim de evitar qualquer frustração futura, principalmente do lado da startup. Em seguida, é assinado um NDA e um contrato de prestação de serviço, que tende a ser denso e longo, mas que ao menos sempre considera o pagamento da PoC a ser realizada pela startup.

Com relação às principais dificuldades no processo de contratação, a empresa em questão destacou basicamente que possui processos longos, difíceis e burocráticos para startups. Por ser uma organização multinacional, esse é um processo que ainda não diferencia as jovens empresas, que realizam PoCs, de grandes e mais preparados fornecedores, que prestam serviços.

A **Grande empresa D**, ao ser questionada sobre as principais etapas da contratação das startups, respondeu que o processo inicia com um processo de *due diligence*<sup>3</sup> para análise da startup e dos sócios; sequencialmente ocorre a criação de um contrato para realização da PoC a ser executada, elaborado pela startup, em que a grande empresa entra apenas com ajustes e cláusulas padrões de compliance, riscos, NDA, entre outras. No contexto da proposta da PoC, a organização, que já possui orçamento anual para inovação, acorda um valor com a startup para o trabalho a ser realizado, mas também busca entregar valor de outras formas para o jovem negócio.

Quanto às principais dificuldades no processo de contratação das startups, a empresa destacou que a cultura organizacional ainda é responsável por manter processos de compras muito burocráticos e morosos; outro ponto crítico consiste na organização não ter um contrato padrão para PoC e demandar isso da startup, o que geralmente gera a necessidade de realizar muitos ajustes de ambas partes.

---

<sup>3</sup> Consiste em um processo que visa fazer pesquisas e investigações aprofundadas sobre uma empresa quando existe uma negociação em andamento.

A **Grande empresa E**, quando seleciona startups no programa de aceleração, destacou que inicia o processo de contratação por meio da assinatura de um NDA e um contrato padrão de PoC, sem realizar análises muito complexas e detalhadas em um primeiro momento. Sempre é acordado um valor para a realização do trabalho, destinado da área de gestão estratégica, que após a construção de uma relação de parceria tende a avaliar possibilidades de investir na startup.

Com relação aos principais pontos críticos na etapa em questão, a corporação destacou que não houve muitas dificuldades, visto que eram processos simples e sem muitas exigências. Do lado da startup, em alguns casos ocorriam pequenos atrasos no envio de documentações, mas nada que comprometesse o processo.

A **Startup 1**, quando questionada sobre o processo de contratação que passou ao ser selecionada para programas de aceleração corporativa, destacou que as principais etapas consistiram na assinatura de um contrato padrão de PoC, seguido por um NDA e pela realização de um cadastro da jovem empresa com avaliação de potencial de entrega e riscos. O valor acordado, na perspectiva da startup, não foi justo, mas foi aceito para não criar nenhuma barreira de entrada na corporação, ou seja, foi visto como um investimento.

A contratação da PoC não apresentou maiores dificuldades do lado da startup. A corporação tinha um processo bem definido e que poderia ser mais demorado caso fossem encontrados problemas nas documentações da startup, porém isso não aconteceu. Um ponto crítico do processo foi o fato da startup não negociar o valor do projeto a ser executado, o que gerou prejuízo financeiro, pois se comprometeram a entregar pensando em oportunidades futuras que não se concretizaram.

A **Startup 2**, ao ser questionada sobre as etapas do processo de contratação em programas de aceleração corporativos, destacou que inicialmente ocorre a assinatura de um contrato de parceria bem aberto, pensando em formalizar a aproximação, para posteriormente cocriar inovações por meio de PoCs. Em seguida, é assinado um NDA e, caso a relação avance a nível de investimentos, então é feito uma análise e avaliação de todos os sócios da startup. Os valores acordados para os trabalhos tendem a ser simbólicos e sem grande relevância financeira para a startup.

Como a contratação inicial era basicamente um contrato de parceria, não houve dificuldades ou pontos negativos relevantes nessa etapa. A cada passo que a parceria avançava, novos termos e documentos eram incluídos, o que contribuiu para não deixar o processo parado ou lento. Contudo, quando foi acordado que seria realizada uma PoC, a corporação não tinha a intenção de pagar a mesma, sendo este o principal ponto negativo do

processo. A startup precisou negociar muito para conseguir receber um baixo valor para realizar o trabalho. Vale destacar que a startup julgou internamente que valia o esforço e o investimento, pois a corporação estava abrindo muitas portas com outros parceiros comerciais.

A **Startup 3**, por sua vez, mencionou que os principais passos do processo de contratação, após seleção no programa, consistiram na realização de um cadastro, seguido por avaliação de *due diligence* e, por fim, assinatura de NDA e contrato específico para PoC. Os valores acordados geralmente não eram justos, visto que, a solução da startup necessita e possibilita grandes customizações, ou seja, quanto mais complexo e específico o projeto é, mais caro ele se torna. Nesse sentido, a especificação da startup sempre precisou ser reduzida a pedido da corporação, mas essa redução nem sempre ocorreu proporcionalmente no escopo de trabalho posteriormente definido.

As principais dificuldades no processo consistem na falta de orçamento destinado para PoCs nas corporações, tendo em vista a batalha necessária para acordar um valor minimamente justo; no processo muito moroso, demorado e superior ao que deveria, em que a startup ainda é tratada como um grande fornecedor aos olhos de muitas corporações. Em alguns casos, o processo foi tão demorado que a corporação chegou a perder o tempo ideal para inovar, ou seja, o mercado foi mais ágil.

A **Startup 4**, quando questionada sobre o processo de contratação que passou ao ser selecionada para programas de aceleração corporativa, destacou que era realizado um cadastro de empresa fornecedora e, posteriormente, ocorria a assinatura de um contrato de PoC e NDA. Sempre houve um valor relativamente justo atrelado a PoC realizada. Contudo, se a startup tinha muito interesse na corporação, buscando evitar qualquer ruído e não ter risco de perder a oportunidade, alguns custos eram internalizados.

Em geral, as principais dificuldades identificadas no processo são: lidar com corporações grandes, mas desestruturadas em relação a documentação necessária para elaborar uma minuta de contrato para realização de PoCs; o processo de compras da corporação não diferenciar a startup de fornecedores grandes; longo prazos de pagamento, chegando a até 60 dias, após a realização da PoC.

A **Startup 5** mencionou que os principais passos do processo de contratação, após seleção no programa, consistem na realização de um cadastro e assinatura de contrato com NDA atrelado. As PoCs sempre foram pagas e com valores acordados justamente. A startup, inclusive, incentiva que outras jovens empresas não façam PoCs gratuitas para que as corporações adotem a prática e se acostumem com esse tipo de pagamento. Na opinião da

entrevistada, não faz sentido uma empresa milionária solicitar um serviço gratuito de um fornecedor que está apenas começando.

Com relação às dificuldades identificadas no processo, a startup mencionou que há aproximadamente três anos atrás, o processo era muito burocrático e moroso, em que a startup era tratada como uma grande empresa que estava se tornando fornecedora da corporação. No processo, eram solicitadas informações que a startup não tinha, como balanços de caixa auditados, certidões negativas de débito, entre outras.

Atualmente, a assinatura do NDA ainda tende a ser um ponto delicado e que pode atrasar o processo, visto que a corporação, que está constantemente preocupada com vazamentos de informações e a LGPD, precisou elaborar um longo e detalhado documento, gerando a necessidade de análises jurídicas e constantes ajustes. A startup, com o intuito de se adiantar e contornar a situação, elaborou um NDA próprio, de uma página, se comprometendo com a segurança e confidencialidade de qualquer informação recebida, independente do que fosse. Por fim, longos prazos de pagamento que as corporações possuem, chegando a até 150 dias após o início dos trabalhos, também são pontos críticos identificados, visto que, a nível de startup, esse pode ser o motivo da morte do negócio.

A **Startup 6**, quando questionada sobre o processo de contratação que passou ao ser selecionada para programas de aceleração corporativa, destacou que tudo começa com a solicitação de documentações mais básicas para um cadastro da startup. Com as informações validadas e o cadastro realizado, o próximo passo é a assinatura de um NDA e contrato simples e padrão. Em poucos casos, geralmente com organizações financeiras ou do terceiro setor, que eram solicitadas informações mais detalhadas de segurança e compliance.

As PoCs realizadas sempre foram pagas e os valores acordados também sempre foram justos, principalmente pensando nas customizações e personalizações solicitadas. Para testar e mostrar na prática o valor da solução, a startup libera gratuitamente, em alguns casos e por um período, um usuário e versão demo para as corporações. Em alguns programas, a startup também recebeu valores destinados para investimento em treinamento de equipe, além de mentorias importantes para o desenvolvimento do negócio. Com relação às dificuldades, em geral, apenas alguns atrasos de comunicação foram mencionados, mas sem representar grandes problemas ou prejuízos no processo.

A **Startup 7**, de maneira análoga, mencionou que os principais passos do processo de contratação, após seleção nos programas de aceleração corporativa, consistem na solicitação de documentações mais básicas e na assinatura de NDA e contrato padrão de PoC. As Provas de Conceito foram remuneradas, mas com valor simbólico e muito longe de ser o custo de

desenvolvimento real que a startup possui para o trabalho. Nesse sentido, a startup chegou a investir recursos próprios, acreditando no potencial comercial que surgiria com a corporação e com outras corporações que possuem modelos de negócio semelhantes.

Com relação às principais dificuldades identificadas, na percepção da startup, o presente processo não apresentou pontos críticos relevantes, inclusive a corporação esteve bem participativa nessa etapa do programa, o que infelizmente não se manteve nas etapas seguintes.

A **Startup 8**, quando questionada sobre o processo de contratação ao ser selecionada para programas de aceleração corporativa, destacou que precisou enviar documentos para um cadastro e avaliação de *due diligence*, o que foi seguido pela assinatura de um NDA e contrato de parceria, inicialmente gratuito. Após a definição do escopo da PoC, era feito um aditivo ao contrato incluindo valores correspondentes para o pagamento da startup. Nesse contexto, as Provas de Conceito sempre foram pagas pelas corporações, inclusive em um caso houve investimento na startup em troca de participação societária no negócio.

Quanto aos pontos críticos identificados na etapa em questão, a startup destacou que ainda existem muitas burocracias envolvidas. Em alguns casos, a startup foi tratada como uma grande empresa, cenário que por sua vez tem melhorado com o passar do tempo. A falta de alinhamento entre a área responsável pela seleção e as áreas de compras e jurídico também foi um ponto ressaltado, tendo em vista um caso em que, no final do processo de contratação, a startup foi desqualificada devido a um processo antigo que estava em aberto, mas já havia sido mencionado pela startup anteriormente.

De modo similar, a **Startup 9** mencionou que os principais passos do processo de contratação, após seleção nos programas de aceleração corporativa, consistem inicialmente no cadastro da empresa, com avaliação jurídica e de compliance; seguido pela assinatura de um NDA e contrato padrão de PoC para valor pré determinado.

As Provas de Conceito foram pagas, porém a especificação sempre foi um problema associado, tendo em vista a necessidade de definir um escopo reduzido para estar dentro do que a corporação pretendia pagar. Nesse sentido, a padronização do valor para a PoCs, que não era suficiente para haver uma entrega mais completa do lado da startup, foi um ponto crítico identificado. Ainda, a startup achou inicialmente que passaria por processos de contratação mais ágeis e simples, porém a startup foi tratada como um grande fornecedor da corporação.

A **Startup 10**, por sua vez, mencionou que os principais passos do processo de contratação, após seleção no programa, consistem basicamente na realização de um cadastro

da startup, na assinatura de um contrato padrão de PoC com cláusula de confidencialidade. Com a evolução das práticas de inovação aberta o processo se tornou mais simplificado, ou seja, as corporações se adequaram à realidade do ecossistema de startups.

No início da participação nos programas, a startup até investia seu tempo e recursos na realização de PoCs gratuitas pensando em conseguir acessar a grande empresa e construir uma relação futura. Contudo, a startup comprovou com o tempo que a prática não era a ideal, devido à falta de comprometimento e engajamento da corporação nestes casos. Com essa percepção, a startup passou a não fazer mais PoCs gratuitas e, em alguns casos, cobrou um valor simbólico com os mesmos intuitos, mas fazendo a corporação sentir que estava pagando por algo para se comprometer e se engajar com isso.

Com o passar do tempo e com a startup mais bem estruturada e com clientes relevantes, ela já não cobra mais valores simbólicos e sim valores justos, bem especificados e com garantia de engajamento da área de negócios da corporação. Com relação às dificuldades, como mencionado, o processo de contratação já melhorou muito nos últimos anos. Contudo, já houve casos, há 4 anos atrás, que era preciso ter contrato social com faixa de milhões de reais, inviabilizando parcerias para realização de PoCs. Em alguns casos, a startup era submetida a assinar contratos abusivos, gerando a necessidade da mesma contratar seguros de responsabilidade civil para passar por processos burocráticos da corporação e contornar algumas situações.

Em resumo, as principais questões levantadas com as grandes empresas e startups podem ser acompanhadas respectivamente nos Quadros 15 e 16.

Quadro 15 - Processo de contratação para as grandes empresas

Processo de contratação	Grandes empresas
<b>Etapas do processo seletivo</b>	NDA (Acordo de Confidencialidade); contrato padrão de PoC ou de parceria; avaliações de compliance sobre os sócios e o negócio; elaboração e avaliação de proposta comercial.
<b>Envolvimento de recursos financeiros</b>	Geralmente, as PoCs tendem a ser pagas utilizando recursos da área de inovação das grandes empresas. Os valores em geral são julgados como justos pelas grandes empresas.
<b>Principais dificuldades</b>	Falta de agilidade ou atrasos no envio de informações; mudanças nos times e pontos focais; processos longos, morosos e burocráticos; cultura organizacional da grande empresa; ajustes recorrentes nas documentações.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

Quadro 16 - Processo de contratação para as startups

Processo de contratação	Startups
<b>Etapas do processo de contratação</b>	NDA (Acordo de Confidencialidade); contrato padrão de PoC ou de parceria; avaliações de compliance sobre os sócios e o negócio; elaboração e avaliação de proposta comercial.
<b>Envolvimento de recursos financeiros</b>	Geralmente, as PoCs tendem a ser pagas utilizando recursos da área de inovação das grandes empresas, mas em alguns casos as startups preferem fazer gratuitamente para evitar qualquer barreira de entrada na corporação. Quando pagos, os valores variam de simbólicos (sem margem para negociação) a justos (podendo ocorrer negociações).
<b>Principais dificuldades</b>	Dificuldade e resistência para negociação de valores; falta de orçamento destinado para inovação nas corporações; processos longos, morosos e burocráticos; longo prazos de pagamento; startup ser tratada como um grande fornecedor;

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

#### 4.2.3. Processo de execução da PoC

A **Grande empresa A**, quando questionada sobre as principais etapas da definição do escopo de trabalho com as startups selecionadas para os programas de aceleração corporativa, mencionou que, quando a startup tem um fit grande e o tema é específico, claro e bem delimitado, esse processo tende a ser mais simples e que poucos encontros são suficientes para a definição do escopo. Quando o tema é mais genérico e a startup pode atender por diversos caminhos, mais pessoas ou áreas da corporação tendem a ser envolvidas e, consequentemente, o processo tende a demorar mais. Em geral, as etapas consistem na definição do grupo de trabalho, em reuniões com todos envolvidos, no desenho do projeto, na definição de indicadores de resultado e na apresentação de cronograma detalhado.

Com relação à dedicação dos envolvidos, as startups selecionadas desempenharam melhor quando fundadores ou sócios participaram ativamente da execução das Provas de Conceito; do lado da grande empresa, sempre teve um responsável (chamado de padrinho ou madrinha), bem como o apoio da área de inovação da corporação e consultoria no intermédio das atividades.

Em geral, as PoCs foram executadas nos programas de aceleração, mas dificilmente a relação com a startup avançou para uma parceria comercial. Os maiores ganhos não foram diretamente financeiros, visto que envolveram a disseminação e fortalecimento da cultura da inovação internamente e a validação de cenários ou estratégias que não valeram a pena insistir mais. Ainda, em todos os programas, sempre foi necessário fazer ao menos uma mudança de escopo, seja ela uma mudança de atividade, tempo ou envolvidos no projeto.

Quanto às dificuldades no processo de execução das PoCs, a empresa considerou que as principais envolviam a definição do escopo de trabalho, tendo em vista a falta de um método eficiente e que seja bom para todas as partes; a mensuração dos resultados de forma padrão e com indicadores quantitativos reais para cada PoC; a realização de poucos encontros entre os envolvidos dentro do tempo delimitado para a PoC, geralmente devido a problemas de agenda da grande empresa; e a falta de acompanhamento de decisor da startup no dia a dia da PoC, resultando em atrasos no projeto.

A **Grande empresa B**, por sua vez, começa a definição do escopo desde o momento que as teses, desafios ou temas são definidos com as áreas envolvidas, que são contextualizadas e trabalham em um esboço de uma possível PoC a ser realizada. Quando as startups já foram selecionadas, é feita uma apresentação com os objetivos estratégicos, com o que se deseja e com o que é esperado da startup. Na sequência, é realizado o alinhamento do tempo de trabalho, envolvidos e o detalhamento das atividades a serem realizadas.

Quanto à dedicação das equipes envolvidas, do lado da startup, a grande empresa exige a participação de um fundador, sócio ou, minimamente, alguém com autonomia para tomar decisões quando requerido. Do lado da corporação, geralmente há o papel de um *sponsor*, que é o líder do processo ou projeto de inovação, bem como a participação de um ponto focal da área para realização de conexões e, por fim, o apoio da equipe consultora de inovação.

As PoCs, geralmente, foram executadas ao final dos programas porque imprevistos que aconteceram no meio do projeto foram passíveis de contornar, pivotar ou até mesmo serviram para testar alguma hipótese alternativa com devido valor associado. Os resultados alcançados com as PoCs foram positivos na grande parte das vezes, tendo em vista o trabalho de definição de indicadores associados a cada projeto que foi realizado pelo time de inovação.

Ainda, ao longo da execução da Prova de Conceito ocorreram muitas solicitações de mudança de escopo, sejam elas devido a casos de necessidade de mais tempo, devido a dificuldades para realizar integrações, existência de projetos paralelos e concorrentes rodando ao mesmo tempo, entre outros. Nesses casos, a corporação, que é responsável por boa parte

dos pedidos, tentou ser o mais justa possível, podendo inclusive incluir valores adicionais para a startup não ser prejudicada.

Com relação às principais dificuldades identificadas no processo, a grande empresa destacou que, do lado das startups, elas deveriam usar mais tempo nas definições de resultados esperados, definições de risco, medidas de controle e melhorar na agilidade para fazer mudanças no meio do caminho; enquanto que, do lado da corporação, consiste basicamente em garantir a todo tempo que o trabalho sendo realizado é relevante o suficiente para a corporação, ou seja, não pode ser um desejo apenas da área de inovação e não da área de negócios.

A **Grande empresa C**, ao ser questionada sobre as principais etapas da definição do escopo de trabalho com as startups selecionadas para os programas de aceleração corporativa, destacou que, é definido um responsável do lado da área da corporação envolvida e essa pessoa, além de delimitar uma amostra, escolhe o que será validado com ela; enquanto que para a startup, é feita apenas uma apresentação do que se deseja e o refinamento das atividades a serem executadas dentro de um cronograma estabelecido.

Com relação à dedicação dos envolvidos, a startup sempre buscou eleger um líder de projeto, que não necessariamente é o fundador. O que não tende a ser um problema quando a pessoa consegue tomar decisões e fazer os encaminhamentos do projeto, bem como participar das chamadas semanais no projeto. Do lado da corporação, sempre tem o papel de um gerente de projetos, responsável pelo acompanhamento das atividades, andamento do cronograma e encaminhamentos com outras áreas ou pessoas a serem envolvidas. Geralmente, esse papel e engajamento do lado da startup funciona melhor do que do lado da corporação.

As Provas de Conceito tendem a ser executadas nos programas de aceleração, mas com dificuldades e atrasos ocasionalmente envolvidos. Os resultados alcançados em geral são positivos, mesmo que em pequena escala, ou seja, em dimensão de PoC. Com a devida comunicação e visibilidade dada aos resultados atingidos, tende a ser aumentado o escopo a nível regional, nacional ou internacional, porém esse processo se dificulta na mesma proporção que o nível geográfico.

Quanto às dificuldades no processo de execução das PoCs, a grande empresa considerou que as principais envolviam manter o alinhamento dos temas com a estratégia global da corporação, para que duas soluções iguais ou similares não sejam criadas em duas geografias diferentes; defender a inovação e justificar a necessidade da mesma para as áreas estratégicas; e a falta de engajamento dos envolvidos da corporação, devido a dificuldade para

conciliar agendas do projeto com outras atividades prioritárias, ocasionando em prejuízos para ambas as partes e atrasos no cronograma.

A **Grande empresa D**, começa a definição do escopo do projeto internamente para ter um responsável da área envolvida desde o início; na sequência são incluídos todos os atores, desde outras áreas da corporação, até a startup e a consultoria de inovação para definição das atividades e cronograma de atuação.

Com relação à dedicação dos times, do lado da startup, o fundador tende a participar do processo seletivo até o início dos trabalhos, sendo que no dia a dia do projeto a equipe técnica atua mais ativamente. Do lado da corporação, sempre há um padrinho, que é o responsável pelo desafio e a atuação da área de inovação no processo.

As Provas de Conceito foram executadas na maioria das vezes, sendo que, há o histórico de apenas um caso que chegou no final do tempo e nem a metade do acordado havia sido executado. Os resultados tendem a ser positivos, inclusive quase todas startups que realizaram PoCs com a grande empresa se tornaram parceiras comerciais ao final do projeto. Ao longo da execução, sempre há alguma mudança de escopo, mas nada a nível de pivotagem ou que prejudicasse a entrega final.

Quanto às dificuldades no processo de execução das PoCs, a corporação destacou a falta de capacitação dos padrinhos (responsáveis pelos desafios), que não conheciam programas de aceleração ou como funcionavam PoCs e não sabiam como lidar ou ajudar a startup; a falta de engajamento dos padrinhos, que se dedicam mais às outras atividades do dia a dia; nem sempre conseguir apresentar os resultados atingidos, principalmente fazer as áreas estratégicas enxergarem um valor que faça sentido para elas continuarem financiando a inovação; e a dificuldade na comunicação interna da empresa para disseminar a cultura da inovação para as áreas, ou seja, não querem que todos vejam uma PoC como mais um projeto da área de inovação, mas sim da corporação como um todo.

A **Grande empresa E**, por sua vez, começa a definição do escopo delimitando um tema genérico para algo mais específico e visual para a área que o projeto será implementado; em seguida ocorre a definição de indicadores de desempenho e de sucesso da PoC; o esboço da PoC é o próximo passo, em que é pensado no prazo e atividades. A corporação possui um template, semelhante a um canvas de proposta de valor, que utiliza no processo.

Quanto à dedicação das equipes envolvidas, do lado da startup, poucas vezes o fundador esteve presente no dia a dia dos projetos, visto que não é algo demandado pela corporação. Do lado da corporação, sempre há uma pessoa da área de inovação como ponto

focal e outra da área do desafio para conexões. A consultoria de inovação também atua no dia a dia, fazendo um intermédio entre a área da grande empresa e a startup.

As Provas de Conceito são executadas, na maioria das vezes, inclusive houve casos de investimentos realizados em startups após a mensuração dos resultados. Em tais casos, as únicas mudanças de escopo envolvidas consistiram na adição de tempo para realização das atividades previstas. Quando as PoCs não foram executadas, isso aconteceu devido a problemas com o time de Tecnologia da Informação, que impôs requisitos de segurança que a startup não tinha e não conseguia se adequar naquele momento. Os resultados alcançados, em geral, foram tão positivos que incentivaram a grande empresa na criação de uma *spin-off*<sup>4</sup>, que posteriormente se tornou a responsável pela área de inovação e investimentos da corporação.

Quanto às dificuldades no processo de execução das PoCs, a corporação destacou a falta de engajamento dos executivos e áreas envolvidas nos desafios e comprometimento no dia a dia da PoC; a falta de alinhamento entre as atribuições de cada ator envolvido no processo; a startup geralmente tinha alguma pendência quando eram realizadas as reuniões semanais para discutir o que havia sido feito desde o último papo, o que estava sendo feito naquele momento e o que restava ser feito (estando fora ou dentro do cronograma previsto).

A **Startup 1**, quando questionada sobre as principais etapas da definição do escopo de trabalho para realização PoCs em programas de aceleração corporativa, mencionou que antes de tudo foram feitos testes com a solução aplicada na organização, buscando mostrar na prática o funcionamento da tecnologia. Vale ressaltar que a solução de startup é de fácil aplicação e, após essa validação inicial, é dado início a definição de escopo por meio da definição de uma amostra para execução dos trabalhos. Em seguida, o processo segue com o detalhamento de cada uma das atividades e o respectivo tempo a ser depositado nelas.

Quanto à dedicação da grande empresa no processo, houve a presença de um responsável pelo desafio da área da corporação, bem como do time de inovação, da consultoria de inovação e, em alguns momentos, foram envolvidos times operacionais da corporação. A PoC foi executada e a startup entregou mais do que estava definido, em menos tempo e por conta própria. Os resultados foram positivos, mas após as mensurações a corporação não considerou o tema como prioritário para continuar investindo recursos no momento em questão. Nesse sentido, não houve geração de negócios após o programa, mas mesmo assim a grande empresa quis manter proximidade com a startup e até cedeu espaço e estrutura física para a mesma trabalhar.

---

<sup>4</sup> Consiste na criação de uma nova solução ou negócio a partir de uma outra empresa estabelecida.

No contexto da execução da PoC, houve adição de atividades no escopo de trabalho, consistindo basicamente na realização de treinamentos e customizações. Tais mudanças foram solicitadas pela corporação e não foi necessário mais tempo para execução devido a agilidade e preparação que a startup já tinha.

Com relação às dificuldades na etapa em questão, a startup destacou o processo burocrático para geração de negócio após execução da PoC, visto que, caso a corporação tivesse interesse em fazer isso, a mesma deveria realizar mais um processo comercial de comparação preços, recursos e potencial, com pelo menos três outras empresas, no formato de licitações. A resistência do time operacional da corporação para receber a inovação (implementações e mudanças propostas pela startup) também foi um ponto destacado como negativo. Ainda assim, o principal ganho da startup participando do programa foi a parceria e a boa relação estabelecida, bem como as portas que permanecem abertas.

A **Startup 2**, por sua vez, quando iniciou o processo de execução das PoCs em programas de aceleração corporativa, mencionou que, para a definição do escopo, foi realizado inicialmente um diagnóstico bem completo e relevante da startup, em que houve uma análise de pontos fortes e pontos de melhoria, pensando em oportunidades a longo prazo, mensuração de risco e impacto. Em tal processo, a startup precisou passar por conversas com diversas áreas da corporação para validar questões tecnológicas e operacionais. Ao conhecer melhor a startup, a corporação apresentou os seus desejos para verificar se a startup conseguia desenhar uma solução com base nisso e, após o desenho da solução, era feito um refinamento com a corporação para iniciar os trabalhos na sequência.

A grande empresa disponibilizou para o processo um representante da área de inovação, bem participativo e presente no dia a dia, responsável pelas reuniões semanais e mobilização das pessoas e áreas que tinham que ser envolvidas em cada momento do projeto. Dentro do tempo previsto, aproximadamente três meses, a PoC foi executada e na sequência a solução foi implementada em um projeto maior da corporação devido aos bons resultados atingidos com a validação inicial. A etapa contou com alterações de escopo, devido a atrasos nos processos de integração de sistemas, mas que não implicaram em atrasos de cronograma.

Com relação aos principais pontos críticos identificados, a startup destacou os seguintes pontos: a dificuldade para disponibilização de informações necessárias para integrações, por parte da corporação, que mesmo com NDA, quis analisar questões de segurança da informação não consideradas no diagnóstico realizado inicialmente; como uma consequência do ponto anterior, o atraso em algumas atividades, apertando o cronograma para a entrega final dentro do prazo previsto; a necessidade de investir recursos próprios,

financeiros e humanos, para realização da PoC; por fim, a falta de experiência da startup na execução de PoCs, dentro do formato geralmente adotado pelas corporações.

A **Startup 3**, ao ser questionada sobre o processo de execução de PoCs em programas de aceleração corporativa, destacou que a definição do escopo de trabalho não seguiu um processo definido claramente. Basicamente, foi realizada uma primeira reunião, em que a corporação trouxe genericamente o que gostaria de ter e em quanto tempo. Em seguida, esse tempo já começava a correr e a startup, com apoio de um ponto focal da corporação, realizava reuniões com áreas e pessoas chave para conhecer a empresa e conseguir trabalhar com base nisso.

Com relação à dedicação da equipe da corporação, o ponto focal destinado foi um mero agendador de reunião, ou seja, não possuía autonomia e geralmente não conseguia mobilizar em tempo hábil as pessoas chave de cada área. Ainda assim, as PoCs puderam ser executadas, porém com muito esforço extra da startup e com mais tempo do que estava previsto no início do projeto. Os resultados atingidos foram muito relevantes, mas em alguns casos, devido a resultados extraordinários, a equipe operacional da corporação mascarou os dados com receio da alta gerência fazer mudanças radicais na área. Nesse sentido, apesar dos resultados, não houve geração de negócios após a execução do projeto.

Com relação às mudanças no escopo de trabalho, elas ocorreram principalmente por meio da adição de tempo e atividades: o primeiro, principalmente devido ao desengajamento da equipe da corporação; já o segundo porque a corporação não tinha conhecimento dos conceitos que deveriam ser provados e, com isso, o escopo não foi bem desenhado no início do projeto.

Quanto às dificuldades que a startup destacou na presente etapa, os seguintes pontos foram considerados prioritários: a corporação não soube conduzir a PoC, pois não se sabia que conceito deveria ser provado; a equipe de inovação da corporação não tinha autonomia para tomar decisão no dia a dia do projeto; falta de comprometimento ou tempo de gestores de áreas envolvidas na PoC; falta de preparação da corporação que precisou envolver várias áreas, em momentos diferentes, para tratar de um mesmo assunto; falta de uma ferramenta para gerir as atividades e envolvidos, como Jira ou Trello por exemplo; falta de agendas curtas e diárias, mas necessárias para alinhamento; a corporação se auto sabotar, mascarando a inovação; falta de indicadores definidos para mensuração dos resultados da corporação e startup.

A **Startup 4**, quando iniciou a execução das PoCs em programas de aceleração corporativa, mencionou que o processo de definição do escopo contou com apoio da

consultoria de inovação, inicialmente estruturando as métricas e objetivos do que seria realizado; em seguida, foi definido o conceito a ser provado e o que era esperado da PoC; posteriormente o processo avançou para a definição do plano de trabalho, dos responsáveis do lado da corporação e startup, da ferramenta a ser usada, entre outros pontos.

Com relação à dedicação da equipe da corporação, a startup destacou que não havia grande engajamento e comprometimento, mas pelo menos um ponto focal estava presente quando necessário para fazer as conexões necessárias com as áreas técnicas e de inovação. Devido a experiência da startup, as PoCs sempre foram executadas, geralmente, sem grandes problemas técnicos. A startup, na maioria das vezes, foi capaz de rodar a PoC com poucos dias de trabalho, sendo apenas em poucos casos, e devido a problemas de agenda da corporação, que isso ocorreu em semanas.

Os resultados alcançados foram satisfatórios o suficiente para sempre garantir a continuidade dos projetos visando expansão e ganho de escala nas corporações. Em alguns casos, não estava tão claro o indicador do resultado, mas mesmo assim era possível entender qualitativamente que eram mais positivos do que negativos. Com relação às mudanças no escopo de trabalho, houve apenas extensão de período por pedido da corporação, o que se deu para ampliar o tempo de coleta de dados e mensuração de resultados. Nesses casos, a corporação julgou que três meses era muito pouco para enxergar valor e solicitou mais alguns meses, o que não foi um problema, pois houve aditivo de valores para a startup.

Por fim, os principais pontos críticos identificados no processo de execução das Provas de Conceito foram a dificuldade em conciliar agendas com executivos e áreas da corporação, bem como a falta de visibilidade da startup, da PoC e seus resultados para outras áreas e, principalmente, alta gerência da corporação. O que foi considerado um ponto relevante na demora para a contratação futura da startup.

A **Startup 5**, quando questionada sobre as principais etapas da definição do escopo de trabalho para realização PoCs em programas de aceleração corporativa, mencionou que o processo começou pela verbalização do desafio por parte da grande empresa através de reuniões; na sequência, a startup começou a entender as causas raízes e propor um modelo de solução com base nisso; finalmente, ocorreu a delimitação e refinamento do trabalho a ser realizado dentro do período acordado para a PoC.

Com relação à dedicação da corporação, geralmente o processo conta com a participação de pelo menos um ponto focal que ajuda nas relações entre as áreas, principalmente mobilizando os times. As PoCs sempre puderam ser executadas, visto que a startup foi aprendendo com o passar do tempo tudo que era preciso para entregar cada projeto

dentro da sua área de atuação. Quando havia a proposição de algo muito fora dessa realidade, a startup já nem se aventurava, pois sabia que não seria possível abraçar tudo. A startup ainda destacou que, hoje em dia, principalmente empreendedores que não possuem tanta experiência, cometem o erro impulsivo de fechar um negócio com uma grande empresa, sem ao menos ter um *Product Market Fit*<sup>5</sup>.

Os resultados alcançados com as PoCs sempre possibilitaram melhoria de dois dígitos na eficiência, no tempo e/ou no lucro da corporação. O que também é motivo da ampliação do escopo e geração de negócios que geralmente acontece após a PoC. Com relação ao escopo, sempre houve mudanças devido a necessidade de informações que a startup tinha para poder trabalhar, em que era necessário mais tempo para a corporação se organizar e disponibilizar determinados dados.

Com relação às dificuldades identificadas, a startup destacou inicialmente que, a forma como a corporação verbaliza o desafio não necessariamente representa o problema que ela possui. Isto é, a corporação relatou um sintoma e a startup, que possui experiência no assunto, cogitou que essa poderia não ser a causa ou raiz do problema. Nestes casos, geralmente quando a startup tentou apontar outra direção a seguir, houve resistência da grande empresa. Outro ponto de resistência se deu para o fornecimento de informações ou dados que a startup julgava relevantes para solucionar o problema, mesmo tendo NDA assinado. A agenda dos envolvidos da corporação também foi um ponto crítico e que resultou em atrasos.

A **Startup 6**, ao ser questionada sobre o processo de execução de PoCs em programas de aceleração corporativa, destacou que a definição do escopo de trabalho iniciou com o envolvimento dos times técnicos e de sucesso de cliente da startup nas reuniões para entendimento do que se desejava. Em seguida, foi definido o que seria validado e quais seriam as métricas para mensuração. As atividades e implementações começaram a ser executadas de modo orgânico à medida que as reuniões foram executadas.

A dedicação da equipe da corporação foi satisfatória em casos que o time de inovação esteve tocando o programa, visto que sempre houve uma pessoa intermediadora para fazer a ponte entre as áreas e os respectivos pontos focais. A prática geralmente funcionou bem, principalmente quando houve cobrança e exigência dos dois lados. Com isso, as PoCs sempre foram executadas, o que também se deu devido a especificidade de solução, que utiliza muito mais dados externos, e que a startup já detém, do que internos.

---

<sup>5</sup> Conhecido como PMF, é um conceito utilizado para avaliar o desempenho e aderência de um produto dentro de um determinado mercado.

Os resultados geralmente foram positivos, inclusive a startup já se tornou caso de sucesso, ganhando premiações dentro de algumas corporações e gerando negócios com quase todas ao final das PoCs. Com relação às mudanças de escopo, geralmente foram poucas solicitações e o que aconteceu já estava previsto pela startup dentro da margem de customizações que eventualmente são solicitadas.

Por sua vez, as dificuldades identificadas no processo consistiram em problemas de agenda; falta de visibilidade e alinhamento entre as equipes na utilização da solução, isto é, nem sempre a ferramenta é utilizada da melhor maneira possível ou dificuldades não são reportadas pelas áreas operacionais; casos da corporação utilizar sistemas próprios e não os mais conhecidos de mercado que já possuem integrações nativas, sendo necessário depositar mais tempo da startup nos processos de desenvolvimento.

A **Startup 7**, quando iniciou a execução das PoCs em programas de aceleração corporativa, mencionou que o processo de definição do escopo iniciou com a realização de algumas reuniões para detalhamento do desafio e realidade da corporação, com o envolvimento de várias áreas e setores. Na sequência, a startup apresentou uma proposição de solução aplicada ao desafio da empresa, mas que também pudesse beneficiar o negócio próprio em uma perspectiva futura. Ao ser acordado o desenho final da solução a ser validada, com os respectivos indicadores de resultado atrelados, foi dado início aos trabalhos seguindo uma agenda de encontros semanais até o final do período de quatro meses de execução.

Com relação à equipe da corporação, a startup destacou que uma pessoa da área de inovação foi o ponto focal, mas essa pessoa não tinha grande autoridade para conseguir garantir a presença de peças chave nas reuniões do projeto. No final, a PoC foi executada apenas com uma amostra correspondente aos envolvidos no projeto, visto que a corporação não estava preparada para lidar com a segurança da informação dos dados de clientes, que deveriam ser utilizados. Isto é, a startup fez a entrega, desenvolvendo um produto, conforme solicitado, mas o compliance da corporação percebeu que precisava se adequar e, consequentemente, não conseguiria implementar a solução no período da PoC.

Com relação aos resultados atingidos, eles não estão diretamente relacionados à utilização da solução, mas sim referente a falta de preparo da corporação para utilizá-la. Neste contexto, foi necessário realizar um aditivo de tempo de trabalho e algumas customizações precisaram ser feitas, mas já era algo esperado e que a startup previa que poderia acontecer. No final do período da PoC, houve uma tentativa de mudar o escopo radicalmente, de modo a não depender tanto de informações de clientes da corporação, porém já era tarde demais.

Quanto às dificuldades identificadas no processo, a startup destacou a falta de comunicação e o desengajamento da grande empresa na execução do projeto. Basicamente, a frequência de reuniões semanais foi baixa e, à medida que cada encontro acontecia, menos membros da corporação participavam. Além disso, houve muita burocracia nos processos de testes e validações da PoC, que não puderam ser realizados com clientes e, em alguns casos, funcionários da corporação. Em geral, a startup julgou que foi muito prejudicada, pois haviam muitas áreas com sinergia envolvidas, mas não houve espaço para se desenvolver com elas, ou seja, a corporação abriu o programa, chamou a startup, selecionou ela e, ao mesmo tempo, a deixou de lado.

A **Startup 8**, quando questionada sobre a execução de PoCs em programas de aceleração corporativa, destacou que o processo de definição do escopo de trabalho foi considerado um ponto crucial. A etapa iniciou com uma apresentação estratégica por parte da corporação; seguindo pela realização de um desenho da solução a ser desenvolvida com suas respectivas métricas e indicadores; finalmente, foram definidas as pessoas envolvidas e detalhado o cronograma de trabalho.

A corporação disponibilizou um profissional para atuar como ponto focal na execução da PoC. Contudo, o mesmo não esteve dedicado integralmente ao projeto e, com isso, acabou não conseguindo dar conta de atender a startup em conjunto com suas atribuições normais do dia a dia. Ainda assim, na grande parte das vezes sim as PoCs foram executadas. Nas poucas vezes que não foram, isso se deu devido a integrações que não funcionaram, mas que serviram para a startup evoluir com a tecnologia por meio das lições aprendidas.

Com relação aos resultados, em geral as corporações não conseguiram atingir tudo que era esperado com as PoCs, o que segundo a startup faz parte do processo de inovação. A startup reconheceu que isso também se deu porque não conseguiu atender plenamente o que havia se proposto a fazer. Com o amadurecimento da startup, os números de sucesso gerados nas corporações foram melhorando significativamente. Esse processo também contou com mudanças de escopo devido a trocas constantes de gestão e estratégia da corporação, acarretando em pausas e atrasos na entrega final.

Os pontos críticos identificados no processo foram os seguintes: a startup teve a impressão que a corporação queria validar um produto pronto, de prateleira, sendo que a startup estava disposta a cocriar algo; a falta de estratégia da corporação com o programa, em que não se tinha clareza dos conceitos a serem provados, sendo necessário dar um passo para trás buscando definir melhor o escopo; algumas áreas da corporação não tinham ciência da existência do programa ou da solução que estava sendo desenvolvida com a startup;

desengajamento de tomadores de decisão na PoC, em que, algumas questões demoraram para serem tratadas devido a falta de pessoas com graus de senioridade adequados envolvidos.

A **Startup 9**, no contexto da execução da PoC, mencionou que o processo de definição de escopo iniciou com a área de negócio e consultoria de inovação apresentando o desafio. Em seguida, a startup passou por um processo de aprofundamento para entender bem a organização e, com isso, elaborar uma proposta de solução dentro do valor e tempo acordados para a PoC. Por fim, após a apresentação da proposta foi realizado um refinamento do trabalho a ser seguido.

Com relação à dedicação da corporação, a startup destacou que tinha um responsável da área e o apoio da consultoria de inovação apoiando nos processos. As PoCs, em geral, foram executadas sem grandes dificuldades técnicas associadas, o que ocorreu principalmente devido a presença dos fundadores da startup nas atividades. Os resultados sempre foram positivos de alguma forma, resultando em novos negócios após a execução dos projetos. Em alguns casos, a corporação investiu na startup após a construção e consolidação de uma relação de cliente com fornecedor.

Por fim, vale destacar que não foi necessário mudar o escopo devido a boa e detalhada construção do mesmo. Qualquer imprevisto que ameaçasse uma alteração, seja ele qual fosse, logo era contornado pelos fundadores e time técnico envolvido. Quanto às dificuldades no processo, houve apenas alguns pontos negativos para conciliar agendas de reuniões, mas nada que fosse significativo. A falta de pontos críticos se deu devido a startup já possuir vasta experiência em integrações e devido a metodologia aplicada ao programa que foi seguida e conduzida por uma consultoria de inovação.

A **Startup 10**, quando iniciou a execução das PoCs em programas de aceleração corporativa, mencionou que o processo de definição do escopo iniciou com uma apresentação da estratégia da corporação frente ao desafio em questão. Em seguida, houve a definição das métricas de sucesso em conjunto com a área de negócios da corporação. Por fim, foram organizadas as atividades e definidos os responsáveis de cada lado.

Com relação ao comprometimento da corporação, um responsável da área de inovação permaneceu ativo no início dos trabalhos e, após isso, um ponto focal da área técnica ficou mais ativamente em contato com a startup. Em geral, as PoCs foram executadas, mas já houve um caso em que a corporação passou por uma reestruturação na área de dados, inviabilizando a startup de receber informações cruciais para a execução da PoC. Neste caso, a PoC já havia sido paga e precisou ser interrompida por seis meses para a grande empresa se reestruturar.

Apesar de algumas exceções, a startup tende a ser contratada pelas corporações após a realização das PoCs, visto que os resultados geralmente superam o que foi definido no escopo. Nesse processo, ocorreram algumas mudanças no plano de trabalho, mas tudo em pequena escala, ou seja, já eram situações previstas pela startup e que não geraram impactos no projeto.

As principais dificuldades identificadas e destacadas pela startup foram: a falta de preparo da corporação, que utilizou a área de inovação para pagar a PoC e não a área diretamente impactada, dificultando o processo de contratação futura da startup; o desengajamento da área de inovação após iniciar a PoC, como se o papel dessa área fosse só colocar a startup para dentro da corporação; e por fim, a necessidade de se adequar a processos engessados da grande empresa para conseguir executar a PoC.

Em resumo, as principais questões levantadas com as grandes empresas, no contexto dos processos de execução da PoC, podem ser acompanhadas no Quadro 17 a seguir.

Quadro 17 - Processo de execução da PoC para as grandes empresas

Processo de execução da PoC	Grandes empresas
<b>Etapas da definição de escopo</b>	Definição do grupo de trabalho; reuniões com todos envolvidos; desenho do projeto; definição de indicadores de resultado; apresentação de um cronograma detalhado das atividades.
<b>Equipe dedicada ao processo</b>	Área de inovação geralmente estava presente no dia a dia do projeto fazendo a ponte e as conexões com as áreas da corporação envolvidas.
<b>Execução das PoCs</b>	Em geral as PoCs são executadas ao final dos programas, mas em poucos casos de fato houve uma contratação futura ou investimento por parte da grande empresa.
<b>Principais dificuldades</b>	Falta de um método eficiente para definição do escopo de trabalho; mensuração de resultados; baixa dedicação, engajamento e realização de poucos encontros entre os envolvidos do lado da corporação; atrasos e mudanças de escopo de trabalho; falta de um decisor no dia a dia do projeto; defender a inovação para áreas estratégicas da corporação.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

Por outro lado, as principais questões levantadas com as startups, no contexto dos processos de execução da PoC, podem ser acompanhadas no Quadro 18 a seguir.

Quadro 18 - Processo de execução da PoC para as startups

Processo de execução da PoC	Startups
<b>Etapas da definição de escopo</b>	Estruturação de métricas e objetivos do que seria realizado; definição do conceito a ser provado; definição do plano de trabalho e refinamento do mesmo; definição dos responsáveis de ambos lados.
<b>Equipe dedicada ao processo</b>	Em geral, um fundador ou sócio busca participar ativamente do projeto. Contudo, quando a startup está mais madura, tende a ocorrer uma passagem de bastão para o time técnico no momento de executar o trabalho.
<b>Execução das PoCs</b>	Em geral as PoCs são executadas ao final dos programas, mas em poucos casos de fato houve uma contratação futura ou investimento por parte da grande empresa.
<b>Principais dificuldades</b>	Resistência dos times operacionais da corporação à mudança e proposições; dificuldade para acessar informações e dados da corporação, mesmo com NDA assinado; desengajamento dos envolvidos do lado da corporação; processo burocrático para avançar com a parceria após a realização da PoC.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

#### 4.2.4. Maturidade das startups

Os estágios de maturidade das **Startups 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10**, quando realizaram Provas de Conceito em programas de aceleração corporativos, eram basicamente de operação ou tração. A descrição de cada estágio e o enquadramento das respectivas startups podem ser vistos no Quadro 19 abaixo:

Quadro 19 - Estágios de maturidade das startups

Estágio de maturidade	Descrição	Enquadramento
<b>Operação</b>	Quando a startup já passou pelos estágios de ideação e de validação da solução no mercado (STARTUP SC, 2022).	Startups 2, 4, 5, 7, 8 e 9
<b>Tração</b>	Quando a startup já está consolidada e expandindo a operação para aumentar o número de clientes (STARTUP SC, 2022).	Startups 1, 3, 6 e 10

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

Ainda quanto a maturidade das startups no momento da participação em programas de aceleração corporativos, foram questionados pontos sobre a experiência anterior com PoCs e existência de casos de sucesso com grandes empresas. Tais informações podem ser vistas no Quadro 20 abaixo:

Quadro 20 - Experiência das startups com PoCs e/ou grandes empresas

Experiência	Enquadramento
<b>Realização de PoCs</b>	Startups 1, 3, 4, 5, 6, 9 e 10
<b>Casos de sucesso com grandes empresas</b>	Startups 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

A **Startup 1**, em estágio de tração, mencionou que já tinha clientes grandes e relevantes na carteira, em que havia realizado PoCs. O que inclusive foi considerado um diferencial no processo, mesmo que indireto, que evidenciou o potencial que a startup tinha para cocriação.

A **Startup 2**, em estágio de operação, por sua vez destacou que não possuía experiência anterior com PoCs, mas tinha na carteira poucos clientes, especificamente dois casos comerciais relevantes para a aposta da corporação.

A **Startup 3**, em estágio de tração, não adicionou muitos detalhes e mencionou que já tinha clientes grandes e relevantes na carteira, assim como experiência com PoCs.

A **Startup 4**, estava em estágio de operação, com poucos clientes, mas grandes e relevantes, sendo que alguns ainda continuavam no portfólio como clientes ativos. O modelo de negócios da startup contempla a realização de PoCs, ou seja, a startup tinha essa experiência no momento da participação no programa.

A **Startup 5**, estava em estágio de operação, já atendendo pequenas e médias empresas, o que contribuiu para validar muita coisa no início, até mudar o modelo de negócios para atender grandes corporações, que em geral possuem problemas semelhantes e mais recursos. Nesse sentido, já possuía experiências anteriores com corporações e na realização de PoCs.

A **Startup 6**, em estágio de tração, destacou possuir portfólio com grandes clientes, o que se deu anterior à participação no programa de aceleração, bem como também ressaltou já ter executado PoCs com corporações.

A **Startup 7**, em estágio de operação, destacou que tinha poucos clientes, mas grandes e relevantes para ser selecionada no programa de aceleração corporativa, principalmente devido à existência de um case de sucesso com uma grande empresa do mesmo mercado de atuação da aceleradora corporativa. A startup não tinha experiência na execução de PoCs.

A **Startup 8**, em estágio de operação, mencionou que tinha poucos clientes, mas grandes. A startup também destacou que já trabalhava com PoCs, desde o início da sua jornada, porém em escala menor do que o realizado em programas de aceleração corporativa. O que foi um aspecto dificultador na realização de projetos maiores, principalmente quando a startup entrou em desafios mais complexos do que realmente poderia atender.

A **Startup 9**, em estágio de operação, também mencionou que tinha poucos clientes, mas grandes. A startup já tinha realizado PoCs com outras empresas, pois o modelo de negócios da startup envolve muita experimentação e cocriação, o que agregou experiência para a startup.

A **Startup 10**, em estágio de tração, mencionou que já possuía grandes clientes e casos de sucesso no portfólio. A startup nasceu vendendo para grandes empresas, ou seja, já possuíam cases relevantes e experiência quando começaram a participar de programas de aceleração ou de inovação aberta. A realização de PoCs também é algo comum e que faz parte do modelo de comercialização e aplicação da solução da startup.

#### 4.2.5. Dedicação e engajamento do time das startups

A **Startup 1**, quando questionada sobre o tamanho do time na época que participou do programa de aceleração corporativa, destacou que possuía em média 20 pessoas na equipe. Com relação à dedicação, os times trabalhavam em mais projetos, mas a startup tinha processos bem definidos e uma solução que permitia escalar rapidamente, isso não foi um impedimento. O fundador também sempre esteve presente como ponto focal com a corporação ao longo da participação no programa.

A **Startup 2**, ao ser questionada sobre a equipe empreendedora, mencionou que possuía apenas 3 pessoas no time. A equipe era pequena e consistia basicamente nos fundadores. Contudo, por muito tempo isso funcionou muito bem, visto que cada um tinha o seu papel e atribuições definidas. Todos também estavam dedicados integralmente ao negócio, inclusive participando da PoC.

A **Startup 3**, por sua vez, destacou que tinha aproximadamente 100 integrantes no time quando participou de programas de aceleração corporativa. A equipe estava bem

estabelecida, estável e consolidada. Além disso, todos estavam dedicados integralmente ao negócio, havendo sempre um time destinado para PoCs e a participação de um fundador com perfil estratégico na comunicação com a grande empresa.

A **Startup 4**, mencionou que a equipe era composta por 3 integrantes, no momento que começaram a realizar PoCs em programas de aceleração corporativa. No início, os fundadores eram responsáveis por todos os processos e, quando a startup cresceu, líderes de projetos começaram a participar de projetos semelhantes. Por um tempo significativo, a startup conseguiu crescer sem necessidade de ampliar o quadro de funcionários, o que ocorreu devido aos processos que estavam bem construídos e automatizados.

A **Startup 5**, quando questionada sobre o tamanho do time na época que participou do programa de aceleração corporativa, destacou que possuía em média 7 pessoas na equipe. O time sempre tocou mais projetos simultaneamente, mas tinham capacidade para isso. O fundador e sócio majoritário também sempre esteve dedicado ao relacionamento próximo com as corporações.

A **Startup 6**, ao ser questionada sobre a equipe empreendedora, mencionou que possuía 25 pessoas no time. Os fundadores participavam ativamente de todo processo seletivo, contratação, até o início da PoC. Depois, o time de sucesso do cliente seguia como ponto focal no dia a dia. Contudo, mesmo assim, pelo menos um fundador fazia questão de participar esporadicamente de reuniões rotineiras ou sempre que demandado para entender e garantir que a corporação estivesse satisfeita.

A **Startup 7**, destacou que a equipe era composta por 10 membros, no momento que começaram a realizar PoCs em programas de aceleração corporativa. O fundador sempre participou de todo processo seletivo e de execução da PoC. Até hoje, se mantém como ponto focal com as corporações, fazendo questão de manter portas e relações sempre abertas com os clientes. No desenvolvimento da PoC, também havia uma equipe técnica, mas sempre o fundador conduzia as atividades do dia a dia.

A **Startup 8**, ao ser questionada sobre a equipe empreendedora, mencionou que possuía apenas 3 pessoas no time, sendo o fundador e dois integrantes. O fundador sempre esteve presente no início do processo, mas mais ausente no dia a dia do projeto, visto que estava focado em fechar negócios com outros clientes. Contudo, sempre que demandado, participava dos encontros em conjunto com um gestor de projetos, que era a figura presente no dia a dia da PoC.

A **Startup 9**, quando questionada sobre o tamanho do time na época que participou do programa de aceleração corporativa, destacou que possuía em média 8 pessoas na equipe. Ao

menos um fundador estava presente no dia a dia e na execução da PoC. Outros fundadores também eram participativos, pois possuíam perfil mais técnico e contribuíam em momentos de desenvolvimento e integração. Com o passar do tempo e o amadurecimento da startup, um responsável comercial, ficou encarregado de se inscrever em tais iniciativas, aliviando os sócios deste trabalho.

A **Startup 10**, destacou que tinha aproximadamente 35 integrantes no time quando participou de programas de aceleração corporativa. Sempre o fundador tocava todo processo seletivo, de contratação e definição de escopo, até iniciar os trabalhos de implementação da PoC. Neste momento, era feita uma passagem de bastão para um líder técnico e um time multidisciplinar seguirem com as atividades. Mesmo assim, o fundador tentava manter um canal aberto com a corporação, buscando não se distanciar da mesma.

O tamanho dos times das startups, na época que participaram dos programas de aceleração corporativa, destacados pelos empreendedores entrevistados, podem ser vistos no Quadro 21 a seguir.

Quadro 21 - Tamanho do time das startups

Startup	Tamanho do time da startup
Startup 1	20
Startup 2	3
Startup 3	100
Startup 4	3
Startup 5	7
Startup 6	25
Startup 7	10
Startup 8	3
Startup 9	8
Startup 10	35

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

Conforme apresentado no tópico anterior, no contexto da pesquisa, todas startups com mais de 10 colaboradores na equipe já estavam, ou se identificavam, em estágio de maturidade de tração no mercado.

### 4.3. Análise teórico-empírica

Com relação ao **processo seletivo** dos programas, questões críticas relacionadas a não conseguir enxergar o potencial da startup e consequentemente fazer uma escolha errada, foram apontadas pelas **Grandes empresas A, B, D e E**, isto é, apenas a **Grande empresa C** não abordou o tema; enquanto que, a necessidade de fazer uma busca ativa de startups no mercado foi apontada principalmente pelas **Grandes empresas C e D**; já a dificuldade para passar os temas para o mercado e fazer um alinhamento de expectativas com as startups, por sua vez foram questões destacadas pelas **Grandes empresas B e D**.

No contexto das jovens empresas, a falta de expectativa e de transparência sobre o processo e etapas futuras do programa foi uma questão destacada pelas **Startups 1, 3, 5 e 7**; enquanto que a exigência de uma grande dedicação e o preenchimento de longos formulários, muitas vezes com informações repetidas, foram situações pontuadas pelas **Startups 1, 4, 5, 7, 8 e 9**; já as **Startups 2 e 6**, por sua vez, consideraram que não houve pontos críticos relevantes no processo.

A literatura estudada converge em grande parte com o que foi levantado na pesquisa com as grandes empresas e startups em questão, visto que, Weiblen e Chesbrough (2015) abordaram em seus estudos a dificuldade para avaliar corretamente o potencial de uma startup, seja por falta de histórico, métricas confiáveis ou pela natureza incerta do ambiente que elas estão inseridas.

Conforme Rodriguez Ferradas *et al* (2020) e Yoshiyassu *et al* (2020), as startups geralmente sofrem com a falta de recursos, experiência e também possuem dúvidas sobre como se preparar para os caminhos da inovação aberta. Com isso, foi possível identificar outra questão presente e pontuada na pesquisa com as grandes empresas e startups, visto que as jovens empresas muitas vezes buscam participar de programas de aceleração corporativa ou executar PoCs, sem a maturidade geralmente necessária para isso.

Por sua vez, Rodriguez Ferradas *et al* (2020) também abordaram em suas pesquisas a importância no alinhamento das expectativas entre as grandes empresas e as startups, o que envolve garantir que ambas as partes tenham uma compreensão clara dos objetivos, do escopo do programa e dos resultados esperados. O apontamento em questão também foi levantado e amplamente citado como um ponto crítico que demanda atenção ao longo das entrevistas com os envolvidos no estudo.

Com relação ao **processo de contratação** das startups nos programas de aceleração corporativa, pontos de dificuldade relacionados à falta de agilidade no envio ou no ajuste de documentações foram destacados pelas **Grandes empresas A, B, D e E**, ou seja, por quase todas entrevistadas; enquanto que as criticidades associadas à burocracia interna foram abordadas principalmente pelas **Grandes empresas C e D**.

Por outro lado, questões financeiras relacionadas a falta de recursos e orçamento destinado para PoCs nas corporações ou longos períodos para pagamento de fornecedores, foram apontamentos comuns das **Startups 2, 3, 4, 5 e 9**; já o processo ser considerado moroso e burocrático para empresas menores, foi destacado por mais da metade das entrevistadas, **Startups 3, 4, 5, 8, 9 e 10**, como um ponto crítico, mas que ao mesmo tempo melhorou com o tempo; enquanto que as **Startups 1, 6 e 7** consideraram que o processo em questão não apresentou grandes dificuldades.

Quanto à literatura explorada e relacionada ao assunto, Onetti (2021) destacou alguns fatores críticos e que convergem com as percepções das startups e grandes empresas. O autor identificou que as grandes empresas possuem problemas culturais que geralmente resultam em negociações mais prolongadas, com vários termos e condições para startups. Tal constatação foi amplamente mencionada ao longo do processo de levantamento de dados, principalmente quando associada a não diferenciação de empresas menores, como é o caso das startups, e de grandes fornecedores.

Já as questões financeiras mapeadas nas entrevistas, especificamente a falta de recursos destinados à inovação aberta e realização de PoCs nas corporações, se mostraram como pontos inéditos no estudo teórico. Por sua vez, divergindo de Weiblen e Chesbrough (2015), Corvello *et al* (2021) e Rigtering & Behrens (2021), que ao longo de suas pesquisas enalteceram os recursos financeiros das grandes empresas como grande oportunidade para apoiar startups. A divergência pode ter acontecido devido aos estudos dos referidos autores serem mais genéricos e, em contrapartida, a presente pesquisa é mais específica e aplicada, sendo esta uma hipótese na visão do pesquisador.

No contexto das startups, Ferreira *et al* (2019) destacou que a colaboração com grandes empresas traz desafios relevantes para as jovens empresas, devido à sua falta de recursos e imaturidade gerencial. O apontamento em questão converge com o que foi levantado nas entrevistas, principalmente quando associado aos casos em que as startups assinaram contratos ambiciosos e, posteriormente, buscaram executar PoCs em programas de aceleração corporativa sem experiência com a referida prática.

Por sua vez, Rodriguez Ferradas *et al* (2020) também destacaram a importância de considerar alguns aspectos formais e gerenciais, no sentido de evitar que as startups sofram com vazamentos de conhecimento em benefícios das grandes empresas parceiras, com a perda de controle sobre suas próprias atividades, bem como com dificuldades em obter benefícios reais das práticas de inovação aberta vivenciadas. Nesse sentido, o posicionamento dos autores converge com a pesquisa, principalmente quando foi destacada a importância da realização de acordos de confidencialidade para assegurar a segurança da informação e de alinhamentos de expectativas entre as partes, evitando frustrações e problemas futuros.

Finalmente, com relação ao **processo de execução de PoCs** em programas de aceleração corporativa, pontos críticos relacionados à mensuração dos resultados durante e após o projeto, bem como a necessidade de defender a inovação para a corporação com base nos indicadores, foram questões destacadas pelas **Grandes empresas A, B, C e D**; enquanto que a falta de comprometimento das áreas envolvidas da corporação, associado a dificuldade para participar de agendas e conciliar a PoC com outras atribuições, foram criticidades apontadas pelas **Grandes empresas A, C, D e E**. Nesse sentido, as dificuldades mapeadas no processo em questão, de modo geral, foram comuns a quase todas as corporações entrevistadas.

Por outro contexto, a burocracia interna da corporação e a resistência para disponibilizar informações necessárias para a PoC, prejudicaram os trabalhos das **Startups 1, 2, 5, 7 e 10**; enquanto que a resistência à inovação e às mudanças propostas, principalmente por áreas operacionais, foram responsáveis por mascarar resultados e prejudicar as **Startups 3, 4, 5 e 6**. A falta de comprometimento das áreas envolvidas, que não prezavam pelo curto período do projeto, também foram dificuldades destacadas pelas **Startups 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 10**, ou seja, por grande parte das entrevistadas. Por fim, a falta de experiência com PoCs, principalmente da dimensão das corporações, foi uma questão destacada pelas **Startups 2 e 8** como ponto crítico para a entrega final.

Com relação à mensuração de resultados das PoCs em programas de aceleração corporativa, os pontos críticos levantados pelas grandes empresas e startups foram inéditos no estudo, tendo em vista que não apareceram na literatura explorada. A burocracia da grande empresa e o engajamento entre os times, por sua vez, foram amplamente mencionados pelas startups e as questões convergiram com Chesbrough (2012), Rodriguez Ferradas *et al* (2020) e Onetti (2021). Os autores destacam em seus estudos a importância de proteger a startup da burocracia corporativa, bem como as incompatibilidades de velocidade e os problemas de comunicação que existem nas interações.

Com base na análise empírica, foi possível verificar que houve resultados tão positivos a ponto de incentivar a corporação na criação de empresas *spin-off*, o que corrobora com os estudos de Steiber & Alänge (2020), visto que os autores destacaram em suas pesquisas que as startups podem permitir que as grandes empresas façam parte da construção de ecossistemas empresariais totalmente novos.

Por meio da colaboração, ambos envolvidos também podem obter novos conhecimentos tecnológicos e gerenciais, acessar uma rede de clientes e parceiros, bem como melhorar sua reputação. Tal constatação se enquadra nos estudos feitos por Bereczki (2019), Corvello *et al* (2021) e Meireles *et al* (2022), contribuindo para justificar o fato das startups apostarem na aproximação, evitando a criação de barreiras para iniciar uma relação com grandes empresas. Neste contexto, muitas vezes as jovens empresas assumem riscos, especificando suas soluções abaixo do valor de mercado, e entregam mais do que o definido no escopo de trabalho.

Os estudos de Spender *et al* (2017) destacam que as grandes empresas geralmente possuem processos internos estruturados e, em alguns casos, engessados a ponto de afetar o fluxo de trabalho das startups com as quais estão colaborando. A colocação dos autores está diretamente alinhada com os resultados da pesquisa prática, tendo em vista que foram amplamente mencionados nas entrevistas pontos relacionados a dificuldade para conseguir acessar informações da corporação e a resistência das áreas operacionais às mudanças propostas. Tais pontos estão convergindo também com os estudos de Liedong *et al* (2020), visto que os autores destacaram a dificuldade que as corporações possuem para se distanciar das práticas de inovação fechada, em que algumas áreas possuem receios de vazamento de informações e gostariam de alcançar resultados mais independentes de fatores externos.

Os estudos de Spender *et al* (2017) também mencionam que a inovação aberta é uma importante forma de grandes corporações alcançarem maior agilidade no desenvolvimento de novas ofertas de valor para o mercado, com menores custos e maior dinamismo diante de uma intensa revolução tecnológica em curso. De modo genérico, a colocação converge com a pesquisa prática, tendo em vista que, de fato, os benefícios foram mencionados pelos entrevistados. Outro ponto evidente na pesquisa e que corrobora com a colocação dos autores foram as citações de, na maioria das vezes, as PoCs terem sido executadas, trazendo resultados positivos para as grandes empresas.

Outra colocação genérica levantada no estudo teórico, mas que esteve amplamente presente no processo de levantamento de dados, foi feita por Allmendinger & Berger (2019). Os autores destacaram que a colaboração entre startups e grandes empresas já é vista como

uma oportunidade para melhorar o desempenho operacional e de inovação de ambas partes, no entanto, ela não é isenta de diversos desafios.

Com isso, as principais dificuldades identificadas pelas grandes empresas e startups participantes da pesquisa, com base nos processos de seleção, contratação e execução de PoCs em programas de aceleração corporativa, podem ser vistas no Quadro 22 a seguir:

Quadro 22 - Dificuldades em programas de aceleração corporativa

	<b>Dificuldades das grandes empresas</b>	<b>Dificuldades das startups</b>
<b>Processo seletivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolha da startup mais qualificada;</li> <li>Falta de alinhamento de expectativas com as startups desde o início;</li> <li>Necessidade de fazer busca ativa de startups sinérgicas e qualificadas;</li> <li>Divulgação dos temas para o mercado de forma clara;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preenchimento de longos formulários;</li> <li>Falta de alinhamento de expectativas de como seria o programa;</li> <li>Falta de clareza na forma como os temas eram repassados;</li> <li>Grande empresa diminuir muito a startup no processo;</li> </ul>
<b>Processo de contratação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de agilidade e atenção no envio de documentações;</li> <li>Mudanças de equipe no meio do processo;</li> <li>Burocracias do processo;</li> <li>Limitações de ferramentas internas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo ou falta de orçamento da corporação destinado para PoCs;</li> <li>Muita burocracia envolvida, principalmente tratando a startup como uma grande fornecedora;</li> <li>Longos prazos para pagamentos;</li> <li>Falta de agilidade no processo;</li> </ul>
<b>Processo de execução da PoC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de um bom escopo de trabalho;</li> <li>Mensuração dos resultados durante e ao final do período;</li> <li>Baixa periodicidade de reuniões devido a falta de engajamento das áreas envolvidas da corporação;</li> <li>Falta de acompanhamento do decisor da startup nas atividades;</li> <li>Necessidade de defender a inovação e a necessidade de recursos para outras áreas;</li> <li>Alinhamento de desafios com a estratégia global da corporação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistência de times da corporação à inovação e mudanças;</li> <li>Burocracia interna da corporação para o compartilhamento de informações;</li> <li>Falta de experiência da startup na execução de PoCs;</li> <li>Necessidade de investimento de recursos próprios;</li> <li>Falta de ferramenta para gerir as atividades;</li> <li>Falta de engajamento das áreas envolvidas da corporação;</li> <li>Integrações com sistemas interno da corporação;</li> <li>Mudanças de escopo no meio do projeto;</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2023

## 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com base na revisão de literatura e na análise empírica da atuação de grandes empresas e startups colaborando entre si, por meio da realização de PoCs em programas de aceleração corporativa, foram propostas diretrizes para potencializar tal interação.

Como dois atores, principalmente, estão envolvidos, foi necessário analisar a percepção e ponto de vista de ambos. Contudo, o público alvo principal que pode se beneficiar com o estudo são as startups com o intuito de colaborar com grandes empresas através de programas de aceleração corporativa que envolvem a realização de PoCs. Especificamente, as startups do estado de Santa Catarina, devido às mesmas contemplarem o objeto de pesquisa, mas também as brasileiras, tendo em vista a referência que o estado é no ecossistema empreendedor nacional.

O esquema das diretrizes propostas ao longo do presente capítulo foi esquematizado na Figura 04 abaixo:

Figura 04 - Esquema das diretrizes propostas



Fonte: elaborado pelo autor, 2023

As diretrizes propostas através do estudo foram materializadas em um documento, no formato de livro digital ou *e-book*<sup>6</sup>, podendo ser visto integral e abertamente no Apêndice C. A entrega do material, em formato mais sintetizado e visual, facilita sua disseminação,

<sup>6</sup> PIGNAT, Gabriel Alan; LEMOS, Dannyela da Cunha. **Programas de Aceleração Corporativa**: Diretrizes para otimizar a colaboração de startups com grandes empresas. Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1ziqzhhYSt4-h5CGTI6Nkt68d7AXWXBoS?usp=sharing>. *E-book*.

alcance e a aplicação no ecossistema, conforme os objetivos do estudo e do mestrado profissional.

### 5.1. Processo seletivo

Muitos programas de aceleração corporativa, assim como grandes empresas em geral, fazem **prospecção ativa de startups** a partir dos desafios que possuem ou oportunidades que enxergam internamente para inovar. Nesse sentido, é importante que startups com interesse em colaborar com grandes empresas nos referidos formatos estejam ativas no mercado, com boas referências e que idealmente sejam conhecidas no ecossistema. Com isso, é sugerido fazer *networking*, interagir com outros atores, participar de eventos e iniciativas de inovação, bem como manter os canais (website e redes sociais) atualizados para ser encontrada mais facilmente nos processos de busca.

Por outro lado, quando a startup está em busca de iniciativas para participar, é importante estar sempre atento ao que é divulgado no mercado para não deixar nenhuma oportunidade passar, eventualmente perdendo um período de inscrições. Para isso, boas práticas consistem em acompanhar os canais de corporações com histórico de interagir com startups ou de interesse da startup, bem como assinar *newsletters* (boletins informativos enviados por e-mail) de atores do ecossistema de inovação. Alguns exemplos de consultorias de inovação que apoiam grandes empresas em seus programas de aceleração corporativa são: Liga Ventures, Distrito, Innoscience e Deloitte Ventures.

No que diz respeito à **inscrição da startup** nos programas, o primeiro passo é preencher os formulários com cuidado e clareza. Devido a algumas iniciativas possuírem longos e exaustivos processos de inscrição, é recomendado que a startup mantenha o registro sempre atualizado das suas informações, passando pelo processo de maneira mais leve, organizada e em menos tempo. Geralmente, os processos de inscrição solicitam informações como: dados pessoais de um representante; descrição da startup (resumo, estágio de maturidade, modelo de negócios, proposta de valor, casos de sucesso, investimentos recebidos, diferenciais frente à concorrentes, entre outros); informações sobre os sócios ou fundadores (formação, histórico, competências etc) e composição da equipe.

Ao avançar para uma etapa de **entrevistas**, é importante que a startup busque entender quais serão as possibilidades com a grande empresa caso seja selecionada, questionando e se informando sobre o histórico do que foi realizado em ciclos de aceleração anteriores. De modo complementar, também é recomendado pesquisar nos canais da corporação quais

startups já passaram pelo processo e, eventualmente, até tentar contato com as mesmas. Isso pode contribuir tanto na preparação para o programa, em que a startup poderá aprender um pouco através do compartilhamento de experiências, quanto na materialização de expectativas mais realistas.

O próximo passo, em geral, consiste na realização de um ***Pitch Day***, para que as startups mais bem avaliadas apresentem suas soluções para a corporação. Não conseguir identificar a melhor opção entre as startups participantes é uma dificuldade conhecida das grandes empresas. Nesse sentido, principalmente nos momentos de comunicação *online*, é importante a startup estar preparada e se destacar, evitando situações que envolvem problemas técnicos de compartilhamento de tela, queda de internet, câmera não abrir, entre outros. Além disso, é sugerida a participação de ao menos um sócio ou fundador desde o início das interações, mostrando o comprometimento e o interesse da startup em cocriar com a grande empresa.

O fato de pesquisar sobre a grande empresa e entender o desafio ou tema que a startup tem sinergia pode ser um diferencial para a escolha final, sendo uma prática fortemente recomendada. Com essas informações, a startup terá a oportunidade de direcionar sua apresentação de modo a apontar o caminho que pretende seguir para solucionar o problema da corporação, ou seja, não seria realizada uma mera apresentação comercial, mas sim uma focada na dor ou oportunidade da grande empresa. Por sua vez, isso possibilitará que a corporação enxergue melhor as possibilidades que a startup tem para cocriação.

A maturidade da startup é um ponto que também deve ser evidenciado, ou seja, número de clientes ativos, ocasionalmente faturamento, e apresentação de casos de sucesso são informações para mostrar a experiência e o potencial da startup em trabalhar com grandes empresas. Uma equipe com perfil multidisciplinar, experiências profissionais e especializações acadêmicas, também são pontos levados em consideração, principalmente quando a startup é mais generalista, atendendo vários mercados, ou quando os desafios da grande empresa são muito específicos e não há sinergia direta com a solução da startup.

## 5.2. Processo de contratação

O processo de contratação das startups selecionadas para programas de aceleração corporativa, embora tenha melhorado muito ao longo dos anos, ainda é visto como um ponto crítico e que demanda atenção dos envolvidos. Com relação à **documentação** a ser solicitada para cadastro e análises da startup, cada corporação possui suas especificidades, porém é

possível se preparar minimamente mantendo um bom registro e organização de documentos da startup e dos sócios, como: estatuto social, balanços financeiros, certidões negativas, entre outros.

É importante estar preparado para trâmites e burocracias, visto que, devido a questões culturais, algumas corporações ainda não diferenciam startups de grandes fornecedores. Com isso, é recomendado enviar o que for solicitado dentro dos prazos e nos formatos exigidos, evitando atrasar um processo que já tende a ser relativamente moroso. Outra dica consiste em resolver eventuais pendências legais que a startup tenha, devido a análises de compliance e due diligence que provavelmente serão feitas. Idealmente, a startup já precisa estar em conformidade quando chegar nesta etapa do programa, sob risco e grande possibilidade de não avançar no mesmo. Exemplos para estar atento são de grandes empresas que possuem capital público ou que são multinacionais, tendo em vista que, naturalmente os processos tendem a ser mais burocráticos nestes casos.

No que diz respeito à **formalização da parceria**, vale ressaltar a importância em ter apoio de um responsável jurídico da startup ou com conhecimentos mínimos necessários para o processo. Quando a corporação enviar os termos para formalização, é recomendado que a startup faça uma análise rápida, mas ao mesmo tempo preciso, negociando os ajustes que julgar necessário para não assinar nenhum documento que seja abusivo ou prejudicial ao negócio. A importância da agilidade no processo se dá devido ao processo de “vai e volta” que naturalmente ocorre entre os times jurídicos, até chegarem em um acordo entre as partes.

Não é uma prática comum, mas algumas corporações podem solicitar que a proposta de contrato venha do lado da startup. Nesse sentido, para cenários em que isso venha a acontecer, é importante já possuir uma minuta padrão para PoC, que seja simples e esteja alinhada com o time jurídico.

Com relação a acordos de confidencialidade (NDA), eles também tendem a ser firmados nesta etapa, podendo estarem atrelados ao contrato por meio de cláusulas ou até mesmo serem documentos isolados. Caso a startup identifique que não existe um termo que aborde o assunto, é fortemente recomendado que isso seja proposto e acordado legalmente. Além de garantir a segurança da informação para ambos lados da parceria, o acordo tende a agilizar processos internos da corporação relacionados ao compartilhamento de informações que a startup geralmente necessita para trabalhar.

Por sua vez, o processo de **precificação e pagamento**, conta com tratativas que devem ser conduzidas levando em consideração ao menos dois pontos: (i) Se a corporação delimitar valor máximo de orçamento para pagamento de PoC, sem possibilidade de negociação, é

importante que a startup lembre disso no momento em que for feita a definição e delimitação do escopo de trabalho, levantando esse ponto e alinhando expectativas com a grande empresa desde o início; (ii) Se a corporação estiver aberta a negociações, é importante que a startup tente estimar, com as informações que possui, os gastos e recursos que serão necessários para executar uma PoC, sem prejuízos para fazer uma entrega completa.

A etapa em questão é delicada para muitas startups, devido ao receio de criar barreiras com as corporações antes mesmo de iniciar a construção de uma relação de parceria. Com isso, é comum startups especificarem suas soluções cobrando menos do que o usual e, por sua vez, entregando mais do que o previsto, caso julguem que vale o investimento e o risco para conquistar uma relação duradoura com um cliente de peso. Vale ressaltar que a constatação anterior não é uma recomendação, mas sim um ponto de reflexão para que cada startup avalie o cenário e o contexto que está inserida.

Algumas startups ainda fazem PoCs gratuitas pensando em ser o caminho mais fácil para acessar uma corporação, o que até pode ser em alguns casos. Contudo, pensando em construir uma parceria perene esse pode não ser o caminho ideal, visto que quando não há pagamento envolvido, também não há engajamento e comprometimento necessário do lado da grande empresa, prejudicando a inovação como um todo. Neste sentido, se a startup não quer arriscar criar nenhum impedimento para iniciar um trabalho com a corporação, é sugerido cobrar ao menos um valor simbólico para tentar garantir um mínimo de comprometimento da mesma. Tal sugestão também pode incentivar outras startups a não seguirem com a prática de realizar trabalhos gratuitos e, consequentemente, contribuir para o desenvolvimento do ecossistema de inovação aberta.

Com relação aos prazos para pagamento dos trabalhos, os acordos realizados nem sempre são flexíveis e benéficos para as startups. Como as áreas de compras de algumas corporações já possuem seus processos definidos e não diferenciam fornecedores por tipo ou tamanho, a startup precisa estar ciente e preparada para eventualmente receber por seu trabalho após alguns meses. Novamente, cada caso possui suas especificidades e precisa ser analisado, assim como as expectativas precisam estar alinhadas, idealmente, desde o início do programa.

### 5.3. Processo de execução da PoC

A presente etapa, geralmente, inicia com o processo de desenho do **escopo de trabalho**, em que são definidas as atividades a serem executadas ao longo de 3 a 4 meses, que

em média é o tempo utilizado para PoCs em programas de aceleração corporativa. Neste momento, dependendo do tipo de solução e PoC que será realizada, é extremamente importante a startup já questionar sobre os sistemas e dados internos que a corporação possui, especificamente para investigar a necessidade de se fazer integrações e adquirir informações necessárias para execução dos trabalhos, bem como respectivos graus de dificuldade associados.

Mesmo com um escopo bem definido e delimitado, mudanças no meio do caminho são muito comuns de acontecer, visto que isso faz parte dos processos de inovação. Neste sentido, é importante a startup estar preparada para propor as mudanças que julgar necessário e defender as mesmas, mas também estar preparada para pedidos do lado da corporação, desde simples customizações, atividades adicionais ou até mesmo mudanças no rumo do projeto. Com isso, é recomendado que ambas partes estejam alinhadas, desde o início, com relação a necessidade de considerar aditivos de valores em casos que envolvam novas atividades, maior tempo de trabalho, entre outras.

Desde o início da etapa em questão, é importante definir a periodicidade dos encontros e reuniões, bem como mapear e definir quem serão os pontos focais de cada ator envolvido no processo: (i) Responsável da área de aplicação da PoC na corporação, devido a necessidade de manter um contato próximo com o time operacional diretamente impactado pela solução, bem como para tirar dúvidas e realizar alinhamentos mais técnicos; (ii) Responsável da área de inovação da corporação, visto que essa pessoa geralmente contribuirá sanando dúvidas mais genéricas da corporação, bem como fazendo conexões com outras áreas ou pessoas de interesse para o projeto; (iii) Responsável da consultoria de inovação, que na maioria dos programas está presente contribuindo para apoiar a startup na execução da PoC; (vi) Responsável da startup, idealmente sendo o fundador ou sócio.

Quando a **startup já está inserida dentro da corporação**, é importante ter a presença de um fundador ou sócio no processo de execução da PoC, tendo em vista o poder de decisão que é demandado para a execução das atividades, principalmente para aprovar ou reprovar as mudanças de escopo que podem ser solicitadas pela corporação ao longo dos trabalhos. Sem esse papel, a execução da PoC tende a ser menos ágil, devido a necessidade de realizar validações constantemente com algum responsável que não está no dia a dia do projeto, sendo que isso idealmente deveria acontecer em tempo real. Ainda, sem a presença de um decisor as chances da PoC não atingir os resultados esperados é maior e, consequentemente, as chances da startup construir uma relação longa com a corporação é menor.

Assim como a presença do decisor do lado da startup é necessária para o processo, também é extremamente importante contar com o engajamento e comprometimento da corporação. É relativamente comum ocorrer um desengajamento das áreas envolvidas após as primeiras reuniões e início dos trabalhos, mas é exatamente isso que não pode acontecer, tendo em vista que o período para a PoC é relativamente curto, ou seja, cada momento precisa ser aproveitado ao máximo. Neste processo, a startup precisa contar e demandar o apoio da área de inovação da grande empresa para que a mesma sempre busque manter os envolvidos engajados e participativos.

Algumas corporações, naturalmente, possuem processos internos burocráticos e que dificultam o repasse de informações, muitas vezes necessárias para as startups trabalharem nas PoCs. Isso pode ocorrer devido a questões culturais, resistência à mudança ou inovações, precaução e risco, entre outras questões. Contudo, como provavelmente existe um acordo de confidencialidade atrelado à parceria, é recomendado que a startup recorra ao termo e a área de inovação, que geralmente está mais ciente de como os processos funcionam e das necessidades envolvidas.

Já o processo de **mensuração de resultados** é de suma importância para a corporação, especificamente para a área de inovação que precisa constantemente defender a relevância do trabalho realizado para outras áreas, que geralmente são responsáveis pela alocação de recursos para PoCs. Para as startups, ter esses indicadores também é extremamente relevante, tendo em vista que, a partir deles, a corporação avaliará os resultados da PoC e, eventualmente, uma possível ampliação no escopo da parceria poderá ser realizada.

Com relação aos indicadores, é recomendado que os mesmos sejam definidos já no momento de desenhar o escopo de trabalho, tendo em vista que os resultados estarão diretamente relacionados a essa entrega. Um grande desafio para as corporações é definir um modelo padrão para mensurar suas PoCs, visto que cada caso e área possuem diferentes indicadores associados. Neste sentido, cabe à startup buscar entender o desafio e contexto da grande empresa para trazer sua experiência e ajudar a mesma nas definições em questão. O que se faz mais necessário ainda em casos que não houver a participação de uma consultoria de inovação no processo.

Por fim, após executada a PoC e mensurados os resultados, se a startup tiver interesse em avançar com uma parceria maior com a corporação, é interessante tentar ser incluída nos processos de repasse para as áreas estratégicas. Tal expectativa pode ser alinhada desde o início dos trabalhos, buscando evitar frustrações no final do processo. A área de aplicação da corporação e a área de inovação podem até estarem cientes do que aconteceu e foi cocriado,

mas a startup geralmente é a melhor opção para defender o seu trabalho e vender sua solução, afinal, foi assim que ela foi selecionada inicialmente pela grande empresa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa permitiu a compreensão de como funcionam os processos entre as relações de startups e grandes empresas, especificamente no contexto de programas de aceleração corporativa em que são realizadas Provas de Conceito (PoCs). O que ocorreu, principalmente, devido a análise da percepção de representantes dos envolvidos na pesquisa, resultando na proposição de diretrizes e ações que podem auxiliar otimizando a relação de inovação aberta explorada no estudo.

O capítulo de fundamentação teórica foi essencial para o entendimento dos conceitos e fatores que permeiam a inovação aberta e a colaboração entre startups e grandes empresas, bem como os benefícios e desafios envolvidos e aplicados ao cenário do ecossistema empreendedor de Santa Catarina. A etapa em questão orientou as demais fases da pesquisa, tendo em vista que, através da análise de uma literatura bastante atual e relevante no contexto prático, foi possível estruturar as categorias de análise e questionamentos posteriormente feitos nas entrevistas. Além disso, também foi possível verificar alguns aspectos da literatura que estiveram presentes e convergiram com o levantado no estudo prático, bem como pontos inéditos e que não foram mapeados nas entrevistas.

A familiaridade e o envolvimento do pesquisador com iniciativas de apoio e aceleração de startups, bem como a aproximação com representantes de áreas de inovação de grandes empresas com programas de aceleração corporativa e fundadores de startups do estado de Santa Catarina, foram fatores de grande relevância para viabilizar e justificar o estudo. Os referidos aspectos facilitadores contribuíram para a estruturação da proposta de pesquisa e para o processo de levantamento de dados, visto que foi possível agendar e realizar as entrevistas sem grandes dificuldades. A experiência profissional também permitiu compreender ainda mais os programas de aceleração corporativa, bem como os processos envolvidos e, com isso, explorar a fundo as informações fornecidas nas entrevistas.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se o fato da mesma ser não probabilística, impedindo a generalização dos resultados. Conforme exposto anteriormente, o método foi adotado tendo em vista que não se conhecia a probabilidade de um elemento da população ser escolhido para participar da amostra. Apesar da limitação, foi possível obter uma riqueza de detalhes sobre a realidade estudada. Outro ponto limitante ocorreu ao longo do processo de entrevistas, visto que, devido à ocupação dos envolvidos ou imprevistos que aconteceram com os mesmos, foi necessário o reagendamento de algumas conversas. Ainda assim, o aspecto limitante não prejudicou o cronograma e a entrega final do estudo.

Com relação às amostras utilizadas, acredita-se que as escolhas foram adequadas e que atenderam as expectativas, tendo em vista que as informações levantadas possibilitaram uma análise muito rica do contexto de estudo. As grandes empresas e startups catarinenses estudadas permitiram identificar as práticas de sucesso e os principais pontos críticos e de dificuldade nos programas de aceleração corporativa, especificamente quando realizadas PoCs nos mesmos, para a posterior proposição de diretrizes. A proporção de cinco grandes empresas para dez startups foi considerada adequada, já que o foco de estudo sempre foi analisar predominantemente a perspectiva da jovem empresa.

No contexto das categorias de análise, os resultados foram sistematizados levando em consideração as etapas vivenciadas por startups em programas de aceleração corporativa, nos quais são realizadas Provas de Conceito (PoCs), bem como em critérios considerados relevantes para os processos de tais iniciativas. Especificamente, foram explorados na pesquisa os processos de seleção, contratação e execução de PoCs, bem como a maturidade das startups e a dedicação e engajamento dos times das mesmas. Os resultados apresentaram uma perspectiva ampla, mas ao mesmo tempo específica, principalmente quando possui relação com pontos de dificuldade nos referidos processos e critérios.

A pesquisa contribui para o preenchimento da lacuna referente à falta de estudos e pesquisas de inovação aberta no Brasil (SABINO DE FREITAS *et al*, 2017; BOGERS *et al*, 2021) e para preencher a lacuna referente à falta de estudos e pesquisas sobre colaboração entre startups e grandes empresas pela perspectiva das startups (SPENDER *et al*, 2017; RODRIGUES FERRADAS *et al*, 2020; YOSHIYASSU *et al*, 2020). Ainda, outro benefício do estudo está relacionado a sobrevivência das startups, consequentemente redução das altas taxas de mortalidade das mesmas, e para o crescimento e perpetuação dos negócios.

De modo mais direto, o público alvo principal que pode se beneficiar com o estudo são as startups com o intuito de colaborar com grandes empresas através de programas de aceleração corporativa que envolvem a realização de PoCs. Nesse contexto, especificamente, as startups do estado de Santa Catarina, devido às mesmas serem o plano de fundo do estudo, mas também as brasileiras, tendo em vista a referência que o estado é no ecossistema empreendedor nacional. De modo mais indireto, porém ainda relevante, a pesquisa pode contribuir para as grandes empresas em geral, que não possuem iniciativas de aceleração corporativa, mas que poderão vir a se relacionar com startups de alguma forma.

Do ponto de vista prático, a presente pesquisa resultou em um guia, desenvolvido no formato de *e-book*, contendo recomendações de caminhos e diretrizes para potencializar a colaboração de startups com grandes empresas, por meio da realização de PoCs em

Aceleradoras Corporativas. O material foi elaborado com base no mapeamento das principais dificuldades enfrentadas nos processos que permeiam as interações entre os envolvidos e com base nas práticas de startups de sucesso, atingindo os objetivos do estudo.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se ampliar o escopo de análise, expandindo a amostra para startups de todo Brasil, mas com o mesmo intuito de mapear práticas de sucesso e os pontos críticos e de dificuldade em programas de aceleração corporativa. Com isso, analisar o que converge e diverge com a literatura, bem como as diferenças e similaridades entre as percepções das startups de Santa Catarina e dos demais estados brasileiros.

Sugere-se ainda a realização de pesquisas que explorem questões que não citadas na literatura do presente estudo, mas que foram amplamente mencionadas nas entrevistadas, evidenciando a importância das mesmas, como por exemplo a difícil prática de mensurar os resultados alcançados com a colaboração. Além disso, para enriquecer o estudo em questão e a interação entre startups e grandes empresas, também poderiam ser estudadas temáticas relacionadas a outros modelos de colaboração como Aquisição, Corporate Venture ou Incubadora Corporativa.

Por fim, a última sugestão consiste em explorar o papel das consultorias de inovação nas iniciativas de inovação aberta ou especificamente em programas de aceleração corporativa, tendo em vista a atuação intermediária das mesmas entre as startups e grandes empresas que buscam colaborar entre si.

## REFERÊNCIAS

500 STARTUPS (2021). **Startup-Corporate Experiments: Finding Success with Proof-of-Concepts.** Disponível em: <https://programs.500.co/poc-whitepaper-download>. Acesso em: 23 de novembro de 2022;

ABSTARTUPS (2021). **Evolução Do Ecossistema Brasileiro De Startups: 2017 X 2020.** Disponível em: <https://abstartups.com.br/evolucao-do-ecossistema/>. Acesso em: 09 de setembro em 2022.

ABSTARTUPS (2022). **StartupBase - base de dados oficial do ecossistema brasileiro de startups.** Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/startups>. Acesso em: 17 de setembro de 2022.

ABSTARTUPS (2022). **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups.** Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 08 de dezembro de 2022.

ABREU, P. R. M; CAMPOS, N. M. O panorama das aceleradoras de startups no Brasil. **CreateSpace Independent Publishing Platform.** USA. Julho/2016.

ACATE (2021). **Tech Report 2021 - Panorama do Setor de Tecnologia Catarinense.** Disponível em: <https://www.techreports.com/>. Acesso em 15 de setembro de 2022.

ANPEI (2019). **Mapa do Sistema Brasileiro de Inovação.** Disponível em: <https://anpei.org.br/site-novo/wp-content/uploads/2019/05/7.pdf>. Acesso em: 09 de setembro em 2022.

ANPROTEC (2022). Sobre a **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.** Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/sobre/>. Acesso em: 24 de novembro de 2022.

AL-SHAIKH, M. E.; SIDDIQUI, K. A. (2021). Crossing the Valley of Death: lessons for young entrepreneurs. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, Vol 9 No. 1, pp. 644-662.

ALLMENDINGER, M, P.; BERGER, E. S. C. (2019). Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. **International Journal of Innovation Management**. Vol. 24, No. 1.

BERECZKI, I. (2019). An open innovation ecosystem from a startup's perspective. **International Journal of Innovation Management**. Vol 23, No. 8, 1940001.

BOGERS, M., CHESBROUGH, H., & MOEDAS, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. **California Management Review**, Vol 60 No. 2, pp. 5-16.

BOGERS, M., BURCHARTH, A., & CHESBROUGH, H. (2021). Open Innovation in Brazil: Exploring Opportunities and Challenges. **International Journal of Professional Business Review**, Vol 6 No. 1, pp. 1-15.

BLANK, S. & DORF, B. (2012). **The Startup Owner's Manual**.

BNDES (2018). **Porte de empresa**. Disponível em: <https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/pOrte-de-empresa>. Acesso em: 03 de setembro de 2022.

CB INSIGHTS (2021). **The Top 12 Reasons Startups Fail**. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

COBBEN, D.; OOMS, W.; ROIJAKKERS, N.; RADZIWON, A. (2022). Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. **Journal of Business Research**, Vol. 142, pp. 138–164.

CORVELLO, V., STEIBER, A., ALÄNGE, S. (2021). Antecedents, processes and outcomes of collaboration between corporates and start-ups. **Review of Managerial Science**.

CHESBROUGH, H. (2012), Open innovation: where we've been and where we're going, **Research-Technology Management**, Vol. 55 No. 4, pp. 20-27.

CHESBROUGH, H. (2003). The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, Vol. 44 No. 3, pp. 35-41.

CHESBROUGH, H. (2006) **Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business.

CHURCHILL, N. C., & LEWIS, V. L. (1983). "The five stages of small business growth". **Harvard business review**, Vol 61 No. 3 pp. 30-50.

CONCEIÇÃO NETO, A. A., MATOS, G. P., SOUZA, R. K., TEIXEIRA, C. S. (2018). Inovação em Santa Catarina: uma análise dos atores do ecossistema de inovação. **3º Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia - INOVA 2018**. São Bento do Sul-SC.

DAHLANDER, L.; GANN, D. M. (2010). How open is innovation? **Research Policy**, Vol. 39 No. 6, pp. 699-709.

DE PAULO, A. F., CARVALHO, L. C., COSTA, M. T. G., LOPES, J. E. F., & GALINA, S. V. (2017). Mapping Open Innovation: A Bibliometric Review to Compare Developed and Emerging Countries. **Global Business Review**, Vol 18 No. 2, pp. 291-307.

FERREIRA, J. J., FERNANDES. C. I., KRAUS, S, (2019). Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. **Review of Managerial Science**, Vol 13 No 1, pp. 181-205.

FREYTAG, R. (2019). On a growth track with startups: how established companies can pursue innovation, **Strategy & Leadership**, Vol. 47 No. 4, pp. 26-33.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Vol 6 No. 1, pp. 57-73.

GRÖNLUND, J.; SJÖDIN, D. R. ; FRISHAMMAR, J. (2010). Open innovation and the stage-gate process: A revised model for new product development. **California Management Review**, Vol. 52 No. 3, pp. 106-131.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 2011.

JACKSON, P. & RICHTER, N. (2017). Situational logic: an analysis of open innovation using corporate accelerators. **International Journal of Innovation Management**. Vol. 21, No. 07, 1750062.

KURPUWEIT, S.; WAGNER, S. M. (2020). Startup Supplier Programs: A New Model for Managing Corporate-Startup Partnerships. **California Management Review**, Vol 62 No. 3, pp. 64-85.

KOHLER, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, Vol 59 No. 3, pp. 347-357.

KUPP, M.; MARVAL, M.; BORCHERS, P. (2017). Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. **Journal of Business Strategy**, Vol. 38 No 6, pp. 47-53.

LEE, S. M., OLSON, D. L., TRIMI, S. (2012), Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values, **Management Decision**, Vol. 50 No 5, pp. 817-831.

LIEDONG, T. A., PEPRAH, A. A., EYONG, J. E. (2020). Institutional voids and innovation governance: A conceptual exposition of the open versus closed architecture choice. **Strategic Change**. Vol 29, pp. 57– 66.

LIGA VENTURES (2022). Nossos números. Disponível em: <https://liga.ventures/>. Acesso em: 18 de outubro de 2022.

LIMA, I. E. S.; NOUR, A. D. A.; ALBUQUERQUE, H. M. (2021). O índice de mortalidade das startups brasileiras e a necessidade de políticas públicas para o ecossistema empreendedor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Vol 12, No. 1, pp.147-157.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (2008). **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, M. C. K.; PADILHA, R. O.; DA SILVA, S. M. (2022). Corporate Venture Capital e Aceleradores Corporativos: diferenças e similitudes. **Revista de Economia Política**, Vol. 42, No 1, pp. 192-206.

MEIRELES, F. R. S.; AZEVEDO, A. C.; BOAVENTURA, J. M. G. (2022). Open innovation and collaboration: A systematic literature review. **Journal of Engineering and Technology Management**. Vol 65 (2022) 101702.

MINEIRO, M. (2020). Pesquisa de *survey* e amostragem: aportes teóricos elementares. **Revista De Estudos Em Educação E Diversidade - REED**, Vol 1 No.2, pp. 284-306.

NEUMANN, M.; HINTZEN, D.; RIEL, A.; WALDHAUSEN, G.; DISMON, H. (2019). Startup Engagement as Part of the Technology Strategy Planning - How Rheinmetall Automotive Increases Innovation by Using Corporate Venturing, **O'Connor R., Messnarz R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2019. Communications in Computer and Information Science**, Vol 1060, pp.743-755.

NOBARI, N; DEHKORDI, A. M. (2023). Innovation intelligence in managing co-creation process between tech-enabled corporations and startups. **Technological Forecasting and Social Change**, Vol 186, Part B.

NOGUEIRA, V. S.; OLIVEIRA, C. A. A de. (2015). Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. **Fundação Dom Cabral**, Vol 9 No. 25, pp. 26-33.

ONETTI, A. (2021), Turning open innovation into practice: trends in European corporates, **Journal of Business Strategy**, Vol. 42 No. 1, pp. 51-58.

PRASHANTHAM, S., KUMAR, K. (2019). Engaging with startups: MNC perspectives. **IIMB Management Review**, Vol 31 No 4, pp. 407–417.

RANDHAWA, K., WILDEN, R., & HOHBERGER, J. (2016). A bibliometric review of open innovation: Setting a research agenda. **Journal of Product Innovation Management**, Vol 33 No. 6, pp. 750-772.

RIGTERING, J. P. C., BEHRENS, M. A. (2021). The effect of corporate - start-up collaborations on corporate entrepreneurship. **Review of Managerial Science**, Vol 15, pp. 2427-2454.

RODRIGUEZ FERRADAS, M., BOHEMIA, E., CANIK, Y. (2020). Startups' open innovation journeys with large companies: A multiple case study. **UCJC Business and Society Review**, Vol 17 No. 3 pp. 52-79.

SABINO DE FREITAS, A., FILARDI, F., DE OLIVEIRA LOTT, A. C., & BRAGA, D. (2017). Inovação Aberta nas Empresas Brasileiras: Uma Análise da Produção Acadêmica no Período de 2003 a 2016. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, Vol 16 No. 3, pp. 22-38.

SACCOL, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 2, p. 250-269.

SOUZA MONTEIRO, R. L., MARINHO, F. de S., & SAMPAIO, R. R. (2020). Complementarity of Strategic Assets: A Symbiotic Evolutionary Model for Open Innovation. **Obra Digital**, Vol 19 No. 19, pp. 149–166.

SPENDER, J. C., CORVELLO, V., GRIMALDI, M., & RIPPA, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. **European Journal of Innovation Management**, Vol 20 No. 1, pp. 4-30.

STANKO, M. A., FISHER, G. J., & BOGERS, M. (2017). Under the wide umbrella of open innovation. **Journal of Product Innovation Management**, Vol 34 No. 4, pp. 543-558.

STARTUP SC (2022). **Mapeamento de startups de Santa Catarina**. Disponível em: <https://promo.startupsc.com.br/mapeamento-das-startups-catarinenses>. Acesso em: 12 de Dezembro de 2022.

STEIBER, A. & ALÄNGE, S. (2021). Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 24 No. 2, pp. 235-257.

STEIBER, A. & ALÄNGE, S. (2020). An Empirical Test of An Analytical Framework for Evaluation of Different Corporate-Startup Collaboration Models. **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol 15 No. 3, pp. 40–51.

STEIBER, A. (2020). Technology Management: Corporate-Startup Co-Location and How to Measure the Effects. **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol 15 No. 2.

USMAN, M., & VANHAVERBEKE, W. (2017). How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. **European Journal of Innovation Management**, Vol 20 No. 1, pp. 171-186.

WEIBLEN, T. & CHESBROUGH, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation, **California Management Review**, Vol 57 No 2, pp. 66-90.

YOSHIYASSU, M. K.; CAJUELA, A. R.; AFFONSO, B. T.; GALINA, S. V. R. (2020). Parceria entre grandes empresas e startups que participam de aceleradoras corporativas: benefícios e desvantagens para as startups. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**. Vol 8 No. 3, pp. 20-33.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GRANDES EMPRESAS

Categorias	Perguntas
<b>Processo seletivo</b>	<p>1. Como funciona o processo seletivo do programa de aceleração corporativa da empresa?</p> <p>2. Quais os principais critérios considerados pela empresa no processo de seleção das startups participantes no processo seletivo?</p> <p>3. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa no processo seletivo das startups?</p>
<b>Processo de contratação</b>	<p>4. Como funciona o processo de contratação das startups selecionadas para os programas de aceleração corporativa?</p> <p>5. Quais as principais informações e documentos solicitados para a contratação das startups?</p> <p>6. Em geral, as startups recebem recursos financeiros para execução de PoCs?</p> <p>7. Como você avalia o processo de contratação de startups pela empresa?</p> <p>8. Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de contratação das startups?</p>
<b>Processo de execução da PoC</b>	<p>9. Como funciona o processo de definição do escopo de trabalho?</p> <p>10. Em geral, as startups selecionadas possuem equipe dedicada para a execução de PoCs?</p> <p>11. Em geral, a corporação possui um responsável e equipe dedicada para o acompanhamento de PoCs?</p> <p>12. Como você avalia a interação com as equipe das startups nos programas de aceleração corporativa?</p> <p>13. Em geral, as PoCs são executadas?</p> <p>14. Quais as principais dificuldades enfrentadas ao longo do processo de execução da PoC?</p>

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM STARTUPS

Categorias	Perguntas de referência
<b>Processo seletivo</b>	<p>1. De quais programas de aceleração corporativa sua startup já participou?</p> <p>2. Como funcionou o processo seletivo da sua startup?</p> <p>3. Quais os principais fatores você acredita que tenham sido relevantes para a aprovação da sua startup?</p> <p>4. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela sua startup no processo seletivo?</p>
<b>Processo de contratação</b>	<p>5. Como funcionou o processo de contratação da sua startup?</p> <p>6. Quais as principais informações e documentos solicitados pela corporação?</p> <p>7. Sua startup recebeu recursos financeiros para execução da PoC?</p> <p>8. Como você avalia o processo de contratação de sua startup?</p> <p>9. Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de contratação da sua startup?</p>
<b>Processo de execução da PoC</b>	<p>10. Como funcionou o processo de definição do escopo de trabalho?</p> <p>11. A corporação possuía um responsável e equipe dedicada para o acompanhamento da PoC?</p> <p>12. A PoC pode ser executada?</p> <p>13. Quais as principais dificuldades enfrentadas ao longo do processo de execução da PoC?</p>
<b>Maturidade do negócio</b>	<p>14. Como você avalia a maturidade da sua startup no momento da participação no programa de aceleração corporativa?</p> <p>15. A startup possuía algum caso de sucesso com outra empresa no momento da participação no programa de aceleração corporativa?</p> <p>16. A startup já tinha experiência com o processo de realização de PoCs quando participou no programa de aceleração corporativa?</p>
<b>Dedicação e engajamento do time</b>	<p>17. Qual era o tamanho do time da startup e a dedicação dele no momento da participação no programa de aceleração corporativa?</p> <p>18. Quantos eram os sócios e qual a dedicação deles no momento da participação no programa de aceleração corporativa?</p> <p>19. Como você avalia a interação com a equipe da corporação no programa de aceleração corporativa?</p>

## APÊNDICE C - GUIA COM AS DIRETRIZES PROPOSTAS





## Resumo executivo

Este e-book foi estruturado no formato de um guia, com diretrizes para potencializar a relação de startups com grandes empresas através da realização de Provas de Conceito em programas de aceleração corporativa.

O presente material é resultado da Dissertação de Mestrado Profissional em Administração do autor Gabriel Alan Pignat, orientado pela Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos.



O intenso processo de rupturas tecnológicas tem gerado maior competitividade econômica e incentivado as grandes empresas a adotarem práticas de inovação aberta. Nesse contexto, surgiram as Aceleradoras Corporativas com o objetivo de desenvolver novas soluções tecnológicas e explorar novos modelos de negócios ou mercados por meio da colaboração e realização de Provas de Conceito (PoCs) com startups.

A colaboração destacada pode ser muito benéfica para o desenvolvimento de ambos envolvidos, mas também possui suas dificuldades associadas. As startups, que desempenham um papel fundamental nos processos de inovação, são as mais prejudicadas devido à falta de experiência e recursos.

A literatura relacionada à inovação aberta e Aceleradoras Corporativas está focada predominantemente na realidade das grandes empresas que, por sua vez, já estão consolidadas e estabelecidas no mercado. Assim, o e-book busca propor diretrizes para potencializar a colaboração de startups com grandes empresas por meio de Aceleradoras Corporativas, levando em consideração, principalmente, a perspectiva da startup, que mais carece de suporte.

A pesquisa realizada para a concepção do guia contou com um processo de entrevistas semiestruturadas, com representantes de grandes empresas e startups catarinenses, para entender e mapear os pontos críticos de programas de aceleração corporativa, bem como as práticas adotadas pelas jovens empresas. Com isso, foi estruturado o guia com base nos levantamentos e nas diretrizes propostas.

Como Santa Catarina é considerada um forte pólo tecnológico brasileiro, o estudo realizado com as startups locais, além de beneficiar o estado, poderá ser utilizado como base e referência para outras regiões. A pesquisa ainda pode contribuir para a redução da taxa de mortalidade das startups nacionais e incentivar a realização de outros estudos focados na perspectiva de startups.

O estudo completo pode ser disponibilizado por e-mail. No caso de interesse, basta entrar em contato por meio dos endereços disponibilizados ao final deste e-book.

**Boa leitura!**

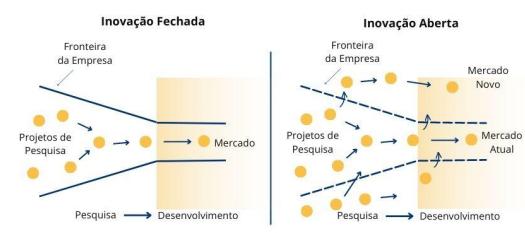
04



Um dos principais precursores da inovação aberta, Henry Chesbrough, definiu resumidamente o termo como um modelo emergente de inovação no qual as empresas estabelecidas se baseiam em pesquisa e desenvolvimento que podem estar fora de seus próprios limites (CHESBROUGH, 2012). A estrutura sugere que novas ideias, tecnologias, modelos de negócios e mercados sejam amplamente explorados por meio da relação com startups, negócios mais jovens ou universidades.

A inovação aberta e a inovação fechada são dois meios geralmente usados para garantir a geração de ideias, sendo que cada meio possui diferentes vias e aplicações, gerando melhores ou piores resultados. Conhecido como um modelo tradicional, a inovação fechada representa todo o processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) realizado apenas dentro da empresa, dependendo exclusivamente do conhecimento disponível internamente para acontecer (CHESBROUGH, 2006; DAHLANDER & GANN, 2010). Por outro lado, para os mesmos autores, a inovação aberta funciona como um método mais colaborativo, no qual os processos de P&D ocorrem com a participação de agentes externos à empresa, como parceiros, fornecedores, clientes, startups, grandes empresas, entre outros.

A **inovação fechada** ainda é comumente utilizada por grandes indústrias que desenvolvem constantemente produtos pioneiros em mercados altamente competitivos, como é o caso das farmacêuticas (CHESBROUGH, 2012). Tais organizações, geralmente, possuem iniciativas internas ou setores específicos que permitem controlar os processos e a propriedade intelectual das soluções. Neste modelo, a empresa tende a alcançar resultados mais independentes de fatores externos, com menores possibilidades de vazamento de informações confidenciais, o que por sua vez dá maior exclusividade ao negócio (LIEDONG *et al*, 2020).



Fonte: adaptado de CHESBROUGH, 2003

A **inovação aberta**, por outro lado, é o caminho utilizado por negócios que buscam explorar oportunidades ou encontrar soluções para seus desafios através da troca de conhecimentos. O que pode acontecer por meio de parcerias, transferência de tecnologias, união ou aquisição de corporações ou startups, aceleradoras corporativas, entre outros (CHESBROUGH, 2012; DAHLANDER & GANN, 2010). Spender *et al* (2017) observam que a inovação aberta é uma importante forma de grandes corporações alcançarem maior agilidade no desenvolvimento de novas ofertas de valor para o mercado, com menor custos e maior dinamismo diante de uma intensa revolução tecnológica em curso.

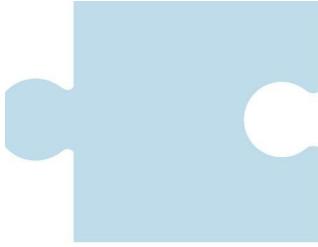


Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
As pessoas inteligentes em nosso campo trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós, portanto, devemos encontrar e aproveitar o conhecimento e a experiência de indivíduos brilhantes fora de nossa empresa.
Para lucrar com P&D, devemos descobrir, desenvolver e entregar tudo por nós mesmos.	P&D externo pode criar valor significativo; P&D interno é necessário para trazer parte desse valor.
Se descobrirmos algo, nós seremos os primeiros a levar isso para o mercado.	Não temos que dar origem a uma pesquisa para poder lucrar com ela.
Se formos os primeiros a comercializar uma inovação, venceremos.	Construir um modelo de negócios melhor é melhor do que chegar primeiro ao mercado.
Se criarmos o máximo e as melhores ideias do setor, venceremos.	Se fizermos o melhor uso dos recursos internos e ideias externas, venceremos
Devemos controlar a propriedade intelectual para que nossos concorrentes não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com o uso de nossa propriedade intelectual por terceiros e devemos comprar propriedade intelectual de terceiros sempre que servir para evolução do nosso próprio modelo de negócios.

Fonte: adaptado de CHESBROUGH, 2003

07





A rápida evolução tecnológica favorece a criação de novas abordagens de empreendedorismo corporativo, de colaboração entre empresas e startups, bem como está aumentando a ênfase no papel das startups na inovação corporativa. As startups podem permitir que as grandes empresas façam parte da construção de ecossistemas empresariais totalmente novos (STEIBER & ALÂNGE, 2020). Neste contexto, a colaboração de startups com corporações, como um meio para formar alianças estratégicas, está se tornando cada vez mais um mecanismo atraente para ambos os lados (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

Os modelos de colaboração existentes são abordados em diversas pesquisas, sob diferentes pontos de vista (STEIBER & ALÂNGE, 2020). Weiblen e Chesbrough (2015), em seus estudos, defendem como pode ser promissora tal parceria colaborativa e apresentam as principais características das grandes empresas e startups neste mesmo contexto: as grandes empresas possuem recursos, poder, tamanho e os processos estruturados para operar um modelo de negócios bem estabelecido; enquanto a startup opera com agilidade, tem ideias promissoras, tende a tomar riscos e visa o crescimento rápido.



Grandes empresas estão cada vez mais incorporando estratégias para estimular a inovação e, com isso, estão abrindo suas portas para se aproximar e desenvolver vínculos com startups (NEUMANN et al., 2019). Com isso, o ecossistema de startups vem se expandindo e ganhando força, principalmente com o surgimento de iniciativas complementares que apoiam seu desenvolvimento (FREYTAG, 2019). No mesmo contexto, a colaboração entre startups e grandes empresas já é vista como uma oportunidade para melhorar o desempenho operacional e de inovação de ambas partes, no entanto, ela não é isenta de diversos desafios (ALLMENDINGER & BERGER, 2019).





As Aceleradoras Corporativas são programas de inovação aberta apoiados por grandes empresas que geralmente possuem o objetivo de desenvolver novas soluções tecnológicas e explorar novos modelos de negócios ou mercados em conjunto com startups (ONETTI, 2021). As iniciativas geralmente são realizadas ao longo de ciclos com duração limitada e escopo pré definido, geralmente ao longo de três a seis meses, em que a corporação tende a oferecer às startups: capacitações, mentorias, espaços físicos, materiais, recursos financeiros ou realizar investimentos em troca de *equity*, isto é, participação societária no negócio (KOHLER, 2016; KUPP *et al*, 2017).

Os programas de aceleração corporativa, em geral, são realizados por meio de processos seletivos abertos com períodos de início e fim definidos, com público-alvo representado por startups em estágios de maturidade iniciais até em fase de crescimento e tração no mercado, bem como pode ser exigida participação societária da grande empresa na startup em troca de investimento financeiro para execução de um projeto ou Prova de Conceito (KOHLER, 2016; MARTINS *et al*, 2022).

As Aceleradoras Corporativas também foram objeto de estudo de Weiblen e Chesbrough (2015), que também as consideram programas apoiados por grandes empresas e que ocorrem em períodos limitados. Os autores acrescentam que os ciclos de aceleração são realizados levando em consideração temáticas específicas, representadas por desafios ou oportunidades levantados pela corporação apoiadora, focados no mercado a ser explorado.



11



As grandes empresas que apoiam os programas de aceleração corporativa possuem objetivos diversos, que vão desde: trazer startups para dentro da visando o aperfeiçoamento de algum produto, processo ou serviço; acelerar o desenvolvimento de inovações tecnológicas para o mercado de atuação da corporação ou para explorar novos mercados; resolver desafios do negócio; atrair novos clientes e usuários ou recursos humanos e talentos; oxigenar a cultura organizacional; entre outros (KOHLER, 2016; MARTINS *et al*, 2022).

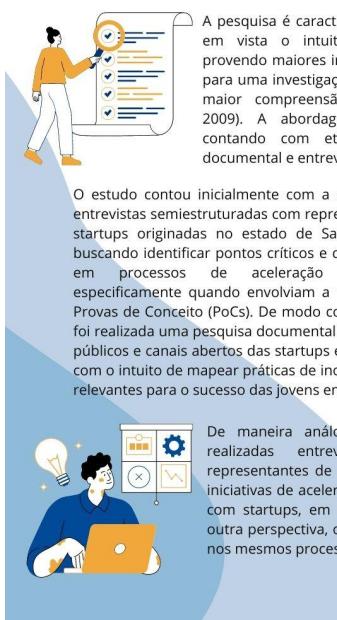
As startups que buscam participar dos programas de aceleração corporativos têm o propósito de gerar oportunidades de negócios, acessar o mercado, em alguns casos captar investimentos, receber mentorias, ter acesso a ferramentas e espaço físico para trabalhar, gerar novas conexões, fazer networking, entre outros (KOHLER, 2016). Para Kurpjuweit e Wagner (2020), as startups podem estar em busca de recursos financeiros, canais de distribuição, suporte para desenvolvimento de novas soluções, treinamentos, mentorias e principalmente um cliente comprometido e pagante.

12





## Detalhamento do estudo



A pesquisa é caracterizada como exploratória, tendo em vista o intuito de explorar um problema, provendo maiores informações e critérios da análise, para uma investigação mais precisa e que resulte em maior compreensão (MALHOTRA, 2001; SACCOL, 2009). A abordagem considerada é qualitativa, contando com etapas que envolvem pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

O estudo contou inicialmente com a realização de entrevistas semiestruturadas com representantes de startups originadas no estado de Santa Catarina, buscando identificar pontos críticos e de dificuldade em processos de aceleração corporativa, especificamente quando envolviam a realização de Provas de Conceito (PoCs). De modo complementar, foi realizada uma pesquisa documental em materiais públicos e canais abertos das startups entrevistadas, com o intuito de mapear práticas de inovação aberta relevantes para o sucesso das jovens empresas.



De maneira análoga, na etapa seguinte, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de grandes empresas que possuem iniciativas de aceleração corporativa e realizam PoCs com startups, em que o intuito foi identificar, por outra perspectiva, os pontos críticos e de dificuldade nos mesmos processos.

No contexto das startups, a amostra foi composta por dez jovens empresas catarinenses, de diferentes estágios de maturidade. Os principais envolvidos foram os fundadores ou sócios das startups originadas no estado, tendo em vista que eles são os maiores conhecedores dos seus respectivos negócios, bem como geralmente estão à frente de iniciativas com grandes empresas.



No contexto das grandes empresas, a amostra foi composta por cinco corporações, atuantes em todo território nacional, tendo em vista a dimensão dos programas de aceleração corporativa que, em geral, permitem a participação de startups sem barreira ou restrição geográfica, bem como ao fato de grandes empresas estarem geralmente situadas em mais de uma Unidade Federativa. Os principais envolvidos foram executivos com cargos de liderança e alto poder de decisão, de áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Inovação, Novos Negócios ou Parcerias Estratégicas, tendo em vista que tais profissionais geralmente são os encarregados de iniciativas de inovação aberta e relacionamento com startups.



As cinco grandes empresas definidas para participar da pesquisa foram selecionadas considerando o critério de possuir programas de aceleração corporativa e histórico de realizar provas de conceito com startups há pelo menos três anos. Já as dez startups definidas para participar da pesquisa, por sua vez, foram selecionadas considerando o critério de ter realizado Provas de Conceito com grandes empresas, em programas de aceleração corporativa, ao longo dos últimos quatro anos.



Os dados obtidos nas etapas de pesquisa documental e entrevistas foram analisados qualitativamente. O processo de análise das entrevistas ocorreu inicialmente por meio da transcrição das mesmas e, posteriormente, através de uma leitura investigativa focada na identificação e destaque dos pontos chave de cada conversa; enquanto que os dados levantados na pesquisa documental serviram para complementar e dar robustez às análises realizadas através do processo de entrevistas.



Com as informações consolidadas e agrupadas, foi realizado o cruzamento dos dados levantados em cada etapa. Dessa forma, foi possível compreender o que divergiu, convergiu ou se complementou entre as opiniões dos envolvidos, contribuindo diretamente para um melhor entendimento do universo explorado e, consequentemente, para a elaboração da proposta que atende os objetivos da pesquisa.

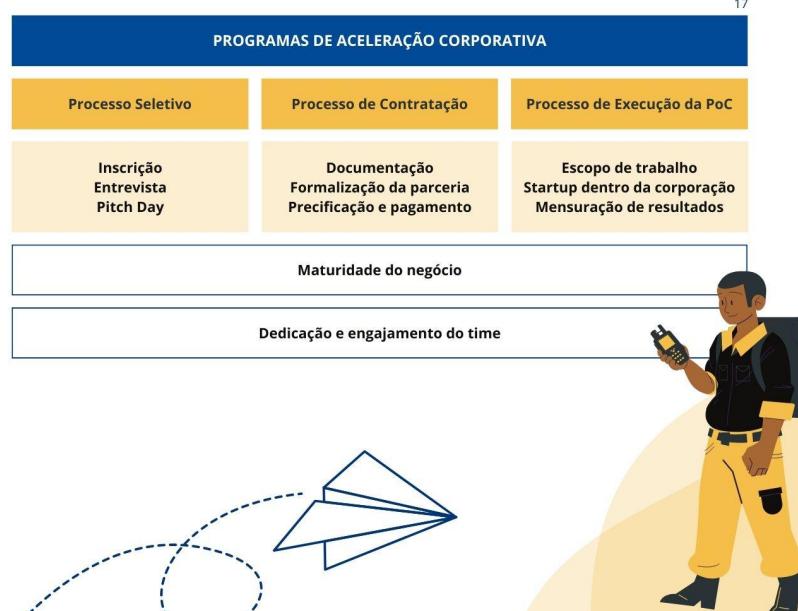
15



## Guia para startups em programas de aceleração corporativa



A sistematização dos resultados consiste de modo geral nas etapas vivenciadas por startups em programas de aceleração corporativa nos quais realizaram Provas de Conceito, bem como em critérios considerados relevantes para os processos de tais iniciativas. De forma categorizada, os resultados trazem uma perspectiva ampla, mas ao mesmo tempo específica, principalmente quando possui relação com pontos de dificuldade nas etapas exploradas dos programas. Tal maneira de apresentar os resultados foi utilizada com o intuito de direcionar as análises e proposições de diretrizes para potencializar a colaboração de startups com grandes empresas, conforme consistem nos objetivos do estudo.





## Guia: Processo seletivo



### Processo seletivo

Muitos programas de aceleração corporativa, assim como grandes empresas em geral, fazem **prospecção ativa de startups** a partir dos desafios que possuem ou oportunidades que enxergam internamente para inovar. Nesse sentido, é importante que startups com interesse em colaborar com grandes empresas nos referidos formatos estejam ativas no mercado, com boas referências e que idealmente sejam conhecidas no ecossistema. Com isso, é sugerido fazer networking, interagir com outros atores, participar de eventos e iniciativas de inovação, bem como manter os canais (website e redes sociais) atualizados para ser encontrada mais facilmente nos processos de busca.

Por outro lado, quando a startup está em busca de iniciativas para participar, é importante estar sempre atento ao que é divulgado no **mercado** para não deixar nenhuma oportunidade passar, eventualmente perdendo um período de inscrições. Para isso, boas práticas consistem em acompanhar os canais de corporações com histórico de interagir com startups ou de interesse da startup, bem como assinar newsletters (boletins informativos enviados por e-mail) de atores do ecossistema de inovação.

Alguns exemplos de consultorias de inovação que apoiam grandes empresas em seus programas de aceleração corporativa são: Liga Ventures, Distrito, Innoscience e Deloitte Ventures.

No que diz respeito à **inscrição da startup** nos programas, o primeiro passo é **preencher os formulários com cuidado e clareza**. Devido a algumas iniciativas possuirem longos e exaustivos processos de inscrição, é recomendado que a startup **mantenha o registro sempre atualizado das suas informações**, passando pelo processo de maneira mais leve, organizada e em menos tempo. Geralmente, os processos de inscrição solicitam informações como: dados pessoais de um representante; descrição da startup (resumo, estágio de maturidade, modelo de negócios, proposta de valor, casos de sucesso, investimentos recebidos, diferenciais frente à concorrentes, entre outros); informações sobre os sócios ou fundadores (formação, histórico, competências etc) e composição da equipe.

Ao avançar para uma etapa de **entrevistas**, é importante que a startup busque entender quais serão as possibilidades com a grande empresa caso seja selecionada, questionando e se informando sobre o histórico do que foi realizado em ciclos de aceleração anteriores. De modo complementar, também é recomendado pesquisar nos canais da corporação quais startups já passaram pelo processo e, eventualmente, até tentar contato com as mesmas. Isso pode contribuir tanto na preparação para o programa, em que a startup poderá aprender um pouco através do compartilhamento de experiências, quanto na materialização de expectativas mais realistas.



## Processo seletivo

O próximo passo, em geral, consiste na realização de um **Pitch Day**, para que as startups mais bem avaliadas apresentem suas soluções para a corporação. Não conseguir identificar a melhor opção entre as startups participantes é uma dificuldade conhecida das grandes empresas. Nesse sentido, principalmente nos momentos de comunicação online, é importante a startup estar preparada e se destacar, evitando situações que envolvem problemas técnicos de compartilhamento de tela, queda de internet, câmera não abrir, entre outros. Além disso, é sugerida a participação de ao menos um sócio ou fundador desde o início das interações, mostrando o comprometimento e o interesse da startup em cocriar com a grande empresa.

O fato de pesquisar sobre a grande empresa e entender o desafio ou tema que a startup tem sinergia pode ser um diferencial para a escolha final, sendo uma prática fortemente recomendada. Com essas informações, a startup terá a oportunidade de direcionar sua apresentação de modo a apontar o caminho que pretende seguir para solucionar o problema da corporação, ou seja, não seria realizada uma mera apresentação comercial, mas sim uma focada na dor ou oportunidade da grande empresa. Por sua vez, isso possibilitará que a corporação enxergue melhor as possibilidades que a startup tem para cocriação.

A **maturidade da startup** é um ponto que também deve ser evidenciado, ou seja, **número de clientes ativos, ocasionalmente faturamento, e apresentação de casos de sucesso** são informações para mostrar a experiência e o potencial da startup em trabalhar com grandes empresas.

Uma **equipe com perfil multidisciplinar**, experiências profissionais e especializações acadêmicas, também são pontos levados em consideração, principalmente quando a startup é mais generalista, atendendo vários mercados, ou quando os desafios da grande empresa são muito específicos e não há sinergia direta com a solução da startup.

21



## Processo de contratação

O processo de contratação das startups selecionadas para programas de aceleração corporativa, embora tenha melhorado muito ao longo dos anos, ainda é visto como um ponto crítico e que demanda atenção dos envolvidos. Com relação à **documentação** a ser solicitada para cadastro e análises da startup, cada corporação possui suas especificidades, porém é possível se preparar minimamente mantendo um bom registro e organização de documentos da startup e dos sócios, como: estatuto social, balanços financeiros, certidões negativas, entre outros.

É importante **estar preparado para trâmites e burocracias**, visto que, devido a questões culturais, algumas corporações ainda não diferenciam startups de grandes fornecedores. Com isso, é recomendado enviar o que for solicitado dentro dos prazos e nos formatos exigidos, evitando atrasar um processo que já tende a ser relativamente moroso. Outra dica consiste em **resolver eventuais pendências legais** que a startup tenha, devido a análises de compliance e due diligence que provavelmente serão feitas. Idealmente, a startup já precisa estar em conformidade quando chegar nesta etapa do programa, sob risco e grande possibilidade de não avançar no mesmo.

Exemplos para estar atento são de grandes empresas que possuem capital público ou que são multinacionais, tendo em vista que, naturalmente os processos tendem a ser mais burocráticos nestes casos.

No que diz respeito à **formalização da parceria**, vale ressaltar a importância em ter apoio de um responsável jurídico da startup ou com conhecimentos mínimos necessários para tal. Quando a corporação enviar os termos para formalização, é recomendado que a startup faça uma análise rápida, mas ao mesmo tempo, negociando os ajustes que julgar necessário para não assinar nenhum documento que seja abusivo ou prejudicial ao negócio. A importância da agilidade no processo se dá devido ao processo de "vai e volta" que naturalmente ocorre entre os times jurídicos, até chegarem em um acordo entre as partes.

Não é uma prática comum, mas algumas corporações solicitam a proposta de contrato do lado da startup. Nesse sentido, para cenários em que isso venha a acontecer, é importante já possuir uma **minuta padrão para PoC**, que seja simples e esteja alinhada com o time jurídico.

Com relação a acordos de confidencialidade (NDA), eles também tendem a ser firmados nesta etapa, podendo estarem atrelados ao contrato por meio de cláusulas ou até mesmo serem documentos isolados. Caso a startup identifique que não existe um termo que aborde o assunto, é fortemente recomendado que isso seja proposto e acordado legalmente. Além de garantir a segurança da informação para ambos lados da parceria, o acordo tende a agilizar processos internos da corporação relacionados ao compartilhamento de informações que a startup geralmente necessita para trabalhar.

23

## Processo de contratação

Por sua vez, o processo de **precificação e pagamento**, conta com tratativas que devem ser conduzidas levando em consideração ao menos dois pontos:

- (i) Se a corporação delimitar valor máximo de orçamento para pagamento de PoC, sem possibilidade de negociação, é importante que a startup lembre disso no momento em que for feita a definição e delimitação do escopo de trabalho, levantando esse ponto e alinhando expectativas com a grande empresa desde o início;
- (ii) Se a corporação estiver aberta a negociações, é importante que a startup tente estimar, com as informações que possui, os gastos e recursos que serão necessários para executar uma PoC, sem prejuízos para fazer uma entrega completa.

A etapa em questão é delicada para muitas startups, devido ao receio de criar barreiras com as corporações antes mesmo de iniciar a construção de uma relação de parceria. Com isso, é comum startups precisarem suas soluções cobrando menos do que o usual e, por sua vez, entregando mais do que o previsto, caso julguem que vale o investimento e o risco para conquistar uma relação duradoura com um cliente de peso. Vale ressaltar que a constatação anterior não é uma recomendação, mas sim um ponto de reflexão para que cada startup avalie o cenário e o contexto que está inserida.

Algumas startups ainda fazem PoCs gratuitas pensando em ser o caminho mais fácil para acessar uma corporação, o que até pode ser em alguns casos. Contudo, pensando em construir uma parceria perene esse pode não ser o caminho ideal, visto que quando não há pagamento envolvido, também não há engajamento e comprometimento necessário do lado da grande empresa, prejudicando a inovação como um todo.

Neste sentido, se a startup não quer arriscar criar nenhum impedimento para iniciar um trabalho com a corporação, é sugerido cobrar ao menos **um valor simbólico** para tentar garantir um mínimo de comprometimento da mesma. Tal sugestão também pode incentivar outras startups a não seguirem com a prática de realizar trabalhos gratuitos e, consequentemente, contribuir para o desenvolvimento do ecossistema de inovação aberta.

Com relação aos prazos para pagamento dos trabalhos, os acordos realizados nem sempre são flexíveis e benéficos para as startups. Como as áreas de compras de algumas corporações já possuem seus processos definidos e não diferenciam fornecedores por tipo ou tamanho, a startup precisa estar ciente e preparada para **eventualmente receber por seu trabalho após alguns meses**. Novamente, cada caso possui suas especificidades e precisa ser analisado, assim como as **expectativas precisam estar alinhadas**, idealmente, desde o início do programa.

24



## Guia: Processo de execução da PoC

**Processo de execução da PoC**

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

8

<div style



## Processo de execução da PoC

Quando a **startup já está inserida dentro da corporação**, é importante ter a presença de um fundador ou sócio no processo de execução da PoC, tendo em vista o poder de decisão que é demandado para a execução das atividades, principalmente para aprovar ou reprovar as mudanças de escopo que podem ser solicitadas pela corporação ao longo dos trabalhos. Sem esse papel, a execução da PoC tenderá a ser menos ágil, devido a necessidade de realizar validações constantemente com algum responsável que não está no dia a dia do projeto, sendo que isso idealmente deveria acontecer em tempo real. Ainda, sem a presença de um decisor as chances da PoC não atingir os resultados esperados é maior e, consequentemente, as chances da startup construir uma relação longa com a corporação é menor.

Assim como a presença do decisor do lado da startup é necessária para o processo, também é extremamente importante contar com o engajamento e comprometimento da corporação. É relativamente comum ocorrer um desengajamento das áreas envolvidas após as primeiras reuniões e início dos trabalhos, mas é exatamente isso que não pode acontecer, tendo em vista que o período para a PoC é relativamente curto, ou seja, cada momento precisa ser aproveitado ao máximo. Neste processo, a startup precisa contar e demandar o apoio da área de inovação da grande empresa para que a mesma sempre busque manter os envolvidos engajados e participativos.

Algumas corporações, naturalmente, possuem processos internos burocráticos e que dificultam o repasse de informações, muitas vezes necessárias para as startups trabalharem nas PoCs. Isso pode ocorrer devido a questões culturais, resistência à mudança ou inovações, precaução e risco, entre outras questões. Contudo, como provavelmente existe um **acordo de confidencialidade** atrelado à parceria, é recomendado que a startup recorra ao termo e a área de inovação, que geralmente está mais ciente de como os processos funcionam e das necessidades envolvidas.

Já o processo de **mensuração de resultados** é de suma importância para a corporação, especificamente para a área de inovação que precisa constantemente defender a relevância do trabalho realizado para outras áreas, que geralmente são responsáveis pela alocação de recursos para PoCs.

Para as startups, ter **esses indicadores relevantes**, tendo em vista que, a partir deles, a corporação avaliará os resultados da PoC e, eventualmente, uma possível ampliação no escopo da parceria poderá ser realizada.

27



## Processo de execução da PoC

Com relação aos **indicadores**, é recomendado que os mesmos sejam definidos já no momento de desenhar o escopo de trabalho, tendo em vista que os resultados estarão diretamente relacionados a essa entrega.

Um grande desafio para as corporações é definir um modelo padrão para mensurar suas PoCs, visto que cada caso e área possuem diferentes indicadores associados. Neste sentido, cabe à startup buscar entender o desafio e contexto da grande empresa para trazer sua experiência e ajudar a mesma nas definições em questão. O que se faz mais necessário ainda em casos que não houver a participação de uma consultoria de inovação no processo.

Por fim, após executada a PoC e mensurados os resultados, se a startup tiver interesse em avançar com uma parceria maior com a corporação, é interessante tentar ser incluída nos processos de repasse para as áreas estratégicas. Tal expectativa pode ser alinhada desde o início dos trabalhos, buscando evitar frustrações no final do processo. A área de aplicação da corporação e a área de inovação podem até estarem cientes de que aconteceu e foi criado, mas a startup geralmente é a melhor opção para defender o seu trabalho e vender sua solução, afinal, foi assim que ela foi selecionada inicialmente pela grande empresa.



28



## Considerações finais

### Considerações finais

O desenvolvimento do estudo permitiu a compreensão de como funcionam os processos entre as relações de startups e grandes empresas, especificamente no contexto de programas de aceleração corporativa em que são realizadas Provas de Conceito (PoCs). O que ocorreu, principalmente, devido a análise da percepção de representantes dos envolvidos na pesquisa, resultando na proposição de diretrizes e ações que podem auxiliar otimizando a relação de inovação aberta explorada no estudo.

Os resultados foram sistematizados levando em consideração as etapas vivenciadas por startups em programas de aceleração corporativa, nos quais são realizadas Provas de Conceito (PoCs), bem como em critérios considerados relevantes para os processos de tais iniciativas.

Especificamente, foram explorados na pesquisa os processos de seleção, contratação e execução de PoCs, bem como a maturidade das startups e a dedicação e engajamento dos times das mesmas.

Os resultados apresentaram uma perspectiva ampla, mas ao mesmo tempo específica, principalmente quando possui relação com pontos de dificuldade nos referidos processos e critérios.

A pesquisa contribui para o preenchimento da lacuna referente à falta de estudos e pesquisas de inovação aberta no Brasil (SABINO DE FREITAS *et al.*, 2017; BOGERS *et al.*, 2021) e para preencher a lacuna referente à falta de estudos e pesquisas sobre colaboração entre startups e grandes empresas pela perspectiva das startups (SPENDER *et al.*, 2017; RODRIGUES FERRADAS *et al.*, 2020; YOSHIYASSU *et al.*, 2020). Ainda, outro benefício do estudo está relacionado a sobrevida das startups, consequentemente redução das altas taxas de mortalidade das mesmas, e para o crescimento e perpetuação dos negócios.

Por fim, de modo mais direto, o público alvo principal que pode se beneficiar com o estudo são as startups com o intuito de colaborar com grandes empresas através de programas de aceleração corporativa que envolvem a realização de PoCs. Nesse contexto, especificamente, as startups do estado de Santa Catarina, devido às mesmas serem foco do objeto de estudo, mas também as brasileiras, tendo em vista a referência que o estado é no ecossistema empreendedor nacional. De modo mais indireto, porém ainda relevante, a pesquisa pode contribuir para as grandes empresas em geral, que não possuem iniciativas de aceleração corporativa, mas que poderão vir a se relacionar com startups de alguma forma.

## Sobre os Autores





**Gabriel Alan Pignat**

Gestor de produtos inovadores na Cresol Confederação. Possui atuação em gestão de projetos e programas de inovação, empreendedorismo e aceleração de startups. Engenheiro de Petróleo pela Universidade do Estado de Santa Catarina (CESFI/UDESC). Mestre em Administração Profissional (ESAG/UDESC). Especialista em Transformação Digital e Inovação (BBI of Chicago).



**Dannyela da Cunha Lemos**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Departamento de Administração Empresarial da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG) e do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da ESAG, no mestrado profissional. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Dimensões e Processos Organizacionais - Strategos.

31

## Referências

- ALLMENDINGER, M. P.; BERGER, E. S. C. (2019). Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 24, No. 1.
- BOGERS, M., BURCHARTH, A., & CHESBROUGH, H. (2021). Open Innovation in Brazil: Exploring Opportunities and Challenges. *International Journal of Professional Business Review*, Vol 6 No. 1, pp. 1-15.
- CHESBROUGH, H. (2012). Open innovation: where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, Vol. 55 No. 4, pp. 20-27.
- CHESBROUGH, H. (2006) Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business.
- CHESBROUGH, H. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 35-41.
- DAHLANDER, L.; GANN, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, Vol. 39 No. 6, pp. 699-709.
- FREYTAG, R. (2019). On a growth track with startups: how established companies can pursue innovation, *Strategy & Leadership*, Vol. 47 No. 4, pp. 26-33.
- KURPUWEIT, S.; WAGNER, S. M. (2020). Startup Supplier Programs: A New Model for Managing Corporate-Startup Partnerships. *California Management Review*, Vol 62 No. 3, pp. 64-85.
- KOHLER, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, Vol 59 No. 3, pp. 347-357.
- KUPP, M.; MARVAL, M.; BORCHERS, P. (2017). Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. *Journal of Business Strategy*, Vol. 38 No 6, pp. 47-53.
- LIEDONG, T. A., PEPRAH, A. A., EYONG, J. E. (2020). Institutional voids and innovation governance: A conceptual exposition of the open versus closed architecture choice. *Strategic Change*, Vol 29, pp. 57– 66.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

32

## Referências

- MARTINS, M. C. K.; PADILHA, R. O.; DA SILVA, S. M. (2022). Corporate Venture Capital e Aceleradores Corporativos: diferenças e similitudes. *Revista de Economia Política*, Vol. 42, No 1, pp. 192-206.
- NEUMANN, M.; HINTZEN, D.; RIEL, A.; WALDHAUSEN, G.; DISMON, H. (2019). Startup Engagement as Part of the Technology Strategy Planning - How Rheinmetall Automotive Increases Innovation by Using Corporate Venturing. O'Connor R., Messnarz R. (eds) *Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2019. Communications in Computer and Information Science*, Vol 1060, pp.743-755.
- ONETTI, A. (2021), Turning open innovation into practice: trends in European corporates, *Journal of Business Strategy*, Vol. 42 No. 1, pp. 51-58.
- RODRIGUEZ FERRADAS, M., BOHEMIA, E., CANIK, Y. (2020). Startups' open innovation journeys with large companies: A multiple case study. *UCJC Business and Society Review*, Vol 17 No. 3 pp. 52-79.
- SABINO DE FREITAS, A., FILARDI, F., DE OLIVEIRA LOTT, A. C., & BRAGA, D. (2017). Inovação Aberta nas Empresas Brasileiras: Uma Análise da Produção Acadêmica no Período de 2003 a 2016. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, Vol 16 No. 3, pp. 22-38.
- SACCOL, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 2, p. 250-269.
- SPENDER, J. C., CORVELLO, V., GRIMALDI, M., & RIPPA, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, Vol 20 No. 1, pp. 40-51.
- STEIBER, A. & ALÄNGE, S. (2020). An Empirical Test of An Analytical Framework for Evaluation of Different Corporate-Startup Collaboration Models. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol 15 No. 3, pp. 40-51.
- WEIBLEN, T. & CHESBROUGH, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation, *California Management Review*, Vol 57 No 2, pp. 66-90.
- YOSHIYASSU, M. K.; CAJUELA, A. R.; AFFONSO, B. T.; GALINA, S. V. R. (2020). Parceria entre grandes empresas e startups que participam de aceleradoras corporativas: benefícios e desvantagens para as startups. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*. Vol 8 No. 3, pp. 20-33.