

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Wagner Lopes da Silva

**AS PLATAFORMAS DE INOVAÇÃO ABERTA E O RELACIONAMENTO ENTRE
GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS*: O CASO CUBO**

**Porto Alegre
2017**

Wagner Lopes da Silva

**AS PLATAFORMAS DE INOVAÇÃO ABERTA E O RELACIONAMENTO ENTRE
GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS*: O CASO CUBO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen

**Porto Alegre
2017**

Wagner Lopes da Silva

**AS PLATAFORMAS DE INOVAÇÃO ABERTA E O RELACIONAMENTO ENTRE
GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS*: O CASO CUBO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof. Aurora Carneiro Zen

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

**Porto Alegre
2017**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família por ter estado sempre presente durante período tão importante da minha vida profissional. Aos meus pais, Arcelino e Maria, agradeço pelo suporte psicológico, afetivo, financeiro e, acima de tudo, pela formação exemplar que me deram no que tange a caráter, valores e educação. Ao meu irmão, Guilherme, agradeço a parceria de sempre e desejo toda a sorte e felicidade no período de graduação que para ele se inicia.

Gostaria de agradecer a todos os meus amigos, os mais antigos e aqueles tive a oportunidade de conhecer nesses cinco anos e meios de Escola de Administração, e que estiverem comigo durante todo o processo. Compartilharam as dores e dificuldades de um período tão importante que é a faculdade, mas também compartilharam momentos e histórias que ficarão para uma vida inteira.

Agradeço também à minha orientadora, Professora Doutora Aurora Carneiro Zen, por todo o suporte no desenvolvimento do trabalho e por contribuir sempre com colocações e críticas construtivas que elevaram muito o resultado final deste trabalho de conclusão de curso.

Gostaria de agradecer também à Câmara Americana de Comércio (Amcham) em Porto Alegre, local onde trabalho e onde pude, à frente do Comitê de Tecnologia e Inovação, me aproximar do ecossistema de startups e tornar-me um entusiasta com relação ao tema.

Agradeço, ainda, a todas as pessoas com quem tive a oportunidades de conversar durante o processo de realização desse trabalho e que contribuíram de forma fundamental com ideias, sugestões e críticas construtivas. Em especial, o agradecimento ao Flávio Pripas, Diretor do Cubo que, além de me conceder sua entrevista, ainda atuou na interlocução com os empreendedores e *startups* do Cubo, a quem também agradeço pela disponibilidade e atenção.

Por fim, agradeço a todos aqueles entusiastas do tema que, assim como eu, acreditam que um ecossistema de *startups* pujante, aliado a iniciativas como a do Cubo, pode transformar o mercado brasileiro.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar as dinâmicas de interação e engajamento entre grandes empresas e startups nos programas de inovação aberta bem como as consequências para ambas às partes. Para atingir os objetivos estabelecidos, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa através de um estudo do Cubo, iniciativa do Banco Itaú e da Redpoint e.ventures. A análise foi feita sob a perspectiva da grande empresa, das *startups* que estão residentes no Cubo e da dinâmica de relacionamento entre elas. A partir disso, verificou-se que existem importantes benefícios decorrentes do engajamento entre grandes empresas e *startups*, mas também significativos gargalos e desafios a serem explorados. This study also aims to contribute to the literature of open innovation and interaction platforms between large companies and startups.

Palavras chaves: Inovação Aberta. *Startups*. Ecosistema Empreendedor. Cubo.

ABSTRACT

The present study was developed with the purpose of analyzing the relationship between large companies and startups supported by the literature of open innovation. To reach the established objectives, an exploratory research of a qualitative nature was carried out through a Cubo study, an initiative of Itaú Bank and Redpoint e.ventures. The analysis was made from the perspective of the large company, the startups that are resident in the Cube and also from the dynamics of their relationship. From this, it was found that there are important benefits arising from the engagement between large companies and startups, but also significant bottlenecks and challenges to be explored. This study also aims to contribute to the literature of the subject that presents little amount of published scientific material and vast field to be explored in the literature.

Key-words: Open Innovation. Startups. Entrepreneurial Ecosystem. Cubo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Círculo Virtuoso	13
Figura 2 - O paradigma da inovação aberta na gestão de P&D industrial	14
Quadro 1 – <i>Continuum</i> Inovação Fechada – Inovação Aberta	16
Figura 3 - Domínios do Ecossistema Empreendedor	24
Quadro 2 – Atributos do Ecossistema Empreendedor	25
Quadro 3 – Pilares e componentes do ecossistema empreendedor	26
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados	30
Figura 4 - Passos para coleta e análise de dados	32
Figura 5 - Estrutura do Cubo	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivos Gerais	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2	REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1	PARADIGMA DA INOVAÇÃO FECHADA PARA INOVAÇÃO ABERTA	16
2.2	O ENGAJAMENTO ENTRE EMPRESAS E <i>STARTUPS</i>	16
2.2.1	Hackathons Corporativos	17
2.2.2	Corporate Venture Capital (CVC)	18
2.2.3	Incubadoras Corporativas	19
2.2.4	Aceleradoras Corporativas	21
2.2.5	Aquisição e Incorporação de <i>Startups</i>	22
2.3	ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	TIPO DE PESQUISA	27
3.1.1	Estratégico de Pesquisa	28
3.2	COLETA DE DATOS	28
3.2.1	Dados Secundários	29
3.2.2	Entrevista com Roteiro Semiestruturado	30
3.3	ANÁLISE DE DADOS	31
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	32

4.1	O CUBO SOB A PERSPECTIVA DA GRANDE EMPRESA	32
4.2	O CUBO SOB A PERSPECTIVA DAS <i>STARTUPS</i>	37
4.3	A RELAÇÃO GRANDE EMPRESA - <i>STARTUP</i>	39
4.3.1	A relação cliente (grande empresa) – fornecedor (<i>startup</i>)	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
	APÊNDICES	51
	APÊNDICE A – RELAÇÃO DE <i>STARTUPS</i> RESIDENTES NO CUBO	51
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AO DIRETOR GERAL DO CUBO 55	55
	APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADO ÀS <i>STARTUPS</i> DO CUBO	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A inovação tem sido, cada vez mais, um assunto de interesse por parte das grandes organizações, a qual pode desempenhar um papel crucial como vantagem competitiva. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), muito do incontestável sucesso alcançado pelas empresas provém da sua capacidade de inovar.

Dentro do imenso campo de estudo da inovação, surgiu em 2003 o conceito de inovação aberta. Chesbrough (2012) afirma que inovação aberta significa que ideias valiosas podem vir de dentro ou de fora das organizações, bem como podem ir para o mercado a partir de uma perspectiva interna ou externa da companhia. Nesse sentido, utilizam-se caminhos internos e externos para avançar no desenvolvimento de novas ideias e tecnologias.

O conceito de inovação aberta surgiu como um contraponto ao modelo de inovação fechada praticado por grandes empresas até então. É definido por Chesbrough (2012) como aquele gerido com a filosofia de que as organizações devem conduzir por si próprias o processo de inovação para que ela tenha êxito. O sucesso, a partir desse modelo, passa pela empresa controlar todo o processo de inovação, desde a concepção da ideia, o desenvolvimento até a comercialização.

A inovação fechada funcionou por muitos anos para empresas líderes em inovação, segundo Machado (2004). No entanto, a partir do final do século XX alguns indícios de mudança do paradigma de inovação fechada para inovação aberta começaram a aparecer.

No Brasil, tem-se notado, na última década, o aumento no número de programas de inovação aberta de grandes empresas. Tal fato pode ser percebido, também, a partir do discurso de Henry Chesbrough, diretor-executivo do *Center for Open Innovation* da Universidade da Califórnia, em Berkeley, e criador do conceito de inovação aberta. Durante a abertura do *Open Innovation Seminar*, em 2009, Chesbrough afirmara que “o Brasil já vive inovação aberta”. Nesse contexto, observa-se, particularmente nos últimos anos, a tendência de um maior

relacionamento entre grandes empresas e *startups* como estratégia para fontes de inovação e inspiração.

Segundo Blank e Dorf (2012), as *startups* são organizações temporárias em busca de um modelo de negócio escalável, lucrativo e que possa ser repetido. Ries (2012) completa definindo-as como sendo uma instituição humana que se constrói nos mais diversos ramos e que surge espontaneamente em condições de extrema incerteza, e que tem em sua essência a inovação para criar serviços e produtos os quais pretendem revolucionar o mercado.

Esse movimento de estreitamento do relacionamento com *startups* em grandes empresas teve como pioneira no Brasil a iniciativa do Grupo Telefônica, em 2012. Neste ano, houve a concepção da aceleradora Wayra, que atualmente faz parte do Telefônica Open Future – plataforma de inovação aberta do grupo espanhol que integra coworkings, a aceleradora e alguns fundos de investimentos. Em seguida, empresas como Braskem, Bradesco, Natura e, mais recentemente, Porto Seguro e Banco Itaú também apostaram no estreitamento da relação com *startups* como estratégia para o desenvolvimento de novas ideias, produtos, mudança de cultura ou até mesmo inspiração.

O movimento de interação com *startups* através de programas de inovação aberta é completamente distinto do fenômeno de aquisição de *startups* por empresas já estabelecidas, segundo afirma Varrichio (2016), e que tem sido amplamente discutido na literatura. Dentre as motivações pelas quais grandes empresas adquirem *startups*, pode-se apontar a redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975), o acesso a fontes de tecnologia (GRANSTRAND; SJOLANDER, 1990) e acesso a novos mercados (STIGLER, 1950).

Dessa forma, o presente estudo pretende analisar a dinâmica de relacionamento e interação entre grandes empresas e *startups*, através do estudo de caso do Cubo, iniciativa do Banco Itaú e da Redpoint e.ventures. Para tal, almeja-se analisar as características dos diferentes programas de inovação aberta direcionados para *startups*, bem como os pontos positivos e os principais desafios que esse relacionamento traz para grandes empresas e *startups*. Sendo assim, buscou-se descobrir: como se dá a interação entre grandes empresas e *startups* nos programas de inovação aberta e qual as consequências para ambas às partes?

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as dinâmicas de interação e engajamento entre grandes empresas e *startups* nos programas de inovação aberta, bem como as consequências para ambas às partes.

1.2.2 Objetivos Específicos

I - Caracterizar as principais formas de relacionamento entre grandes empresas e startups;

II – Identificar as estratégias utilizadas por grandes empresas nos programas de inovação aberta que se relacionam com *startups*;

III - Analisar as vantagens e desvantagens do modelo de interação grande empresa-*startup* na perspectiva dos diferentes atores envolvidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que, atualmente, a inovação é pauta importante para todas as empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes. Em um contexto de mercados cada vez mais globalizados, a capacidade de inovação passou a ser um dos poucos diferenciais competitivos para que empresas possam se diferenciar de seus

concorrentes, independente do seu segmento de atuação. No cenário mundial contemporâneo, inovação é também reconhecidamente instrumento fundamental para o desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico, a geração de emprego e renda e a democratização de oportunidades.

O presente estudo tem valia na medida em que pretende analisar e entender melhor a dinâmica de interação entre grandes empresas e *startups* nos programas de inovação aberta. Espera-se sistematizar informações e tornar a conhecimento os modelos de relacionamento que já estão sendo praticados, os resultados já apresentados com essa estratégia, bem como os benefícios que podem apresentar tanto para as grandes empresas quanto para *startups*.

Assim, o estudo propõe ser ferramenta de auxílio tanto para executivos quanto empreendedores. Espera-se contribuir com insumos para a tomada de decisão em relação aos modelos mais adequados de interação entre empresas e *startup*, visando sempre o estabelecimento de relacionamentos ganha-ganha, ou seja, relações mutuamente benéficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

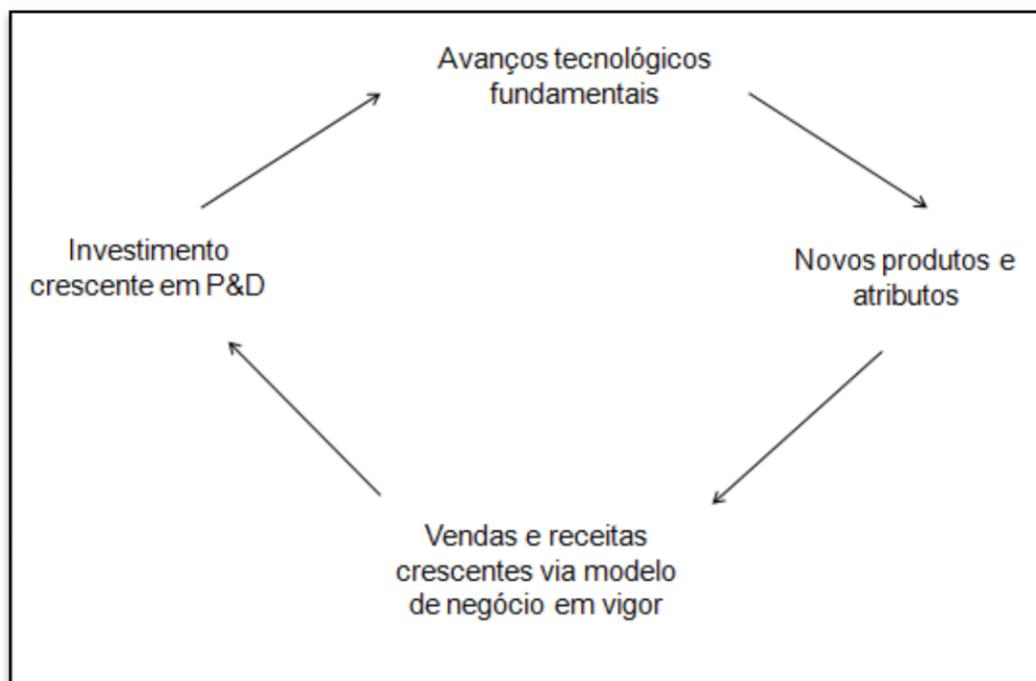
2.1 PARADIGMA DE INOVAÇÃO FECHADA PARA INOVAÇÃO ABERTA

O modelo de inovação aberta proposto por Chesbrough (2012) colocou-se como uma alternativa ao paradigma até então vigente e descrito pelo autor como o paradigma de inovação fechada, visão segundo a qual a inovação de sucesso exige controle. Nessa visão, o foco da inovação concentra-se nas empresas e em suas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), e cabe a empresa todo o processo de geração de ideias, desenvolvimento, construção, comercialização, distribuição, assessoramento e financiamento dessas ideias (CHESBROUGH, 2012). Dentro dessa lógica interna de inovação, o mesmo autor apresenta algumas características implícitas da inovação fechada:

- a) Necessidade de contar com os melhores e mais brilhantes profissionais do mercado;
- b) Descobrir e desenvolver novos produtos por conta da própria empresa para então colocá-los à disposição do mercado;
- c) Quem primeiro levar a inovação ao mercado normalmente será o vencedor;
- d) Empresas líderes em P&D certamente descobrirão as melhores e mais úteis ideias, o que as fará, conseqüentemente, líderes de mercado;
- e) É necessário controlar a propriedade intelectual para que os concorrentes não venham a lucrar com as ideias da empresa.

Todas essas características exemplificam bem a mentalidade no que tange ao processo de inovação até o século XX e que, de forma bem-sucedida, ocasionou um círculo virtuoso nas empresas, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Círculo Virtuoso



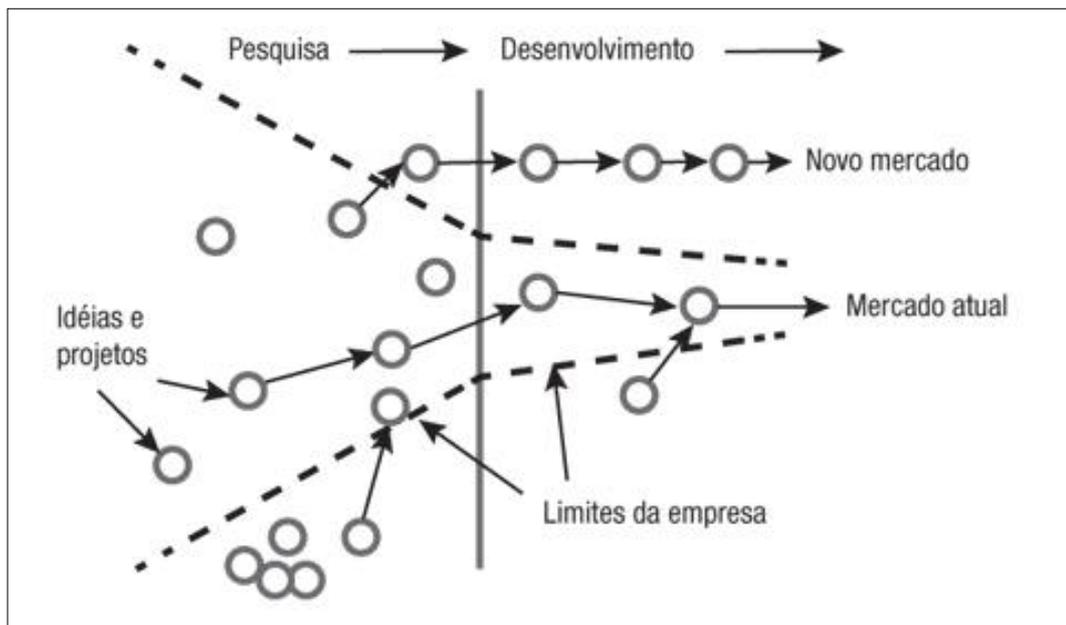
Fonte: Adaptado de Chesbrough (2012, p.5)

O círculo virtuoso do paradigma de inovação fechada fez com que, durante muito tempo, grandes empresas como XEROX, General Eletric e Du Pont, por exemplo, adquirissem uma vantagem competitiva muito grande, advinda de seus laboratórios e áreas de P&D. Entretanto, ao final do século XX, principalmente

devido à crescente mobilidade de pessoas altamente qualificadas no mercado de trabalho, essa lógica interna de inovação começou a se esgotar, abrindo espaço para o paradigma da inovação aberta (CHESBROUGH, 2012).

O novo paradigma que surgia, segundo Chesbrough (2012), propunha que as empresas pudessem e devessem utilizar ideias externas da mesma forma que se utilizam de ideias internas, combinando-as e levando-as ao mercado através de caminhos internos e externos, no intuito de promover a inovação e o aperfeiçoamento de tecnologia. Essa abordagem utiliza-se de certas ferramentas como mecanismos de transferência de recursos por meio de redes colaborativas, como alianças estratégicas, *joint ventures* e licenças, denominadas de redes de inovação colaborativa (CHESBROUGH, 2012; RIGBY e ZOOK, 2002; LAURSEN e SALTER, 2005). Com isso, as ideias poderiam, ainda, se originar no interior do processo de pesquisa e desenvolvimento das empresas, mas algumas poderiam escapar dos limites da empresa no processo de pesquisa ou desenvolvimento, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – O paradigma da inovação aberta na gestão de P&D industrial



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2012, p.6)

Nesse sentido, ao abrir as fronteiras da inovação para instituições de pesquisas, universidades, fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, as companhias estariam aumentando a importação e exportação de novas ideias e, por

sua vez, melhorando a velocidade, custo e qualidade da inovação (RIGBY e ZOOK, 2002).

Rigby e Zook (2002) adicionam que o novo paradigma apresentou-se também como boa alternativa para organizações inseridas em mercados com condições turbulentas e que precisam se adaptar e inovar rapidamente sem exatamente saberem qual direção tomar. Nesse sentido, estratégias de *open innovation* podem possibilitar que as companhias explorem múltiplas estratégias com parceiros externos até emergir a estratégia mais adequada. Todo esse processo, segundo Laursen e Salter (2005), redefine os limites entre a empresa e o ecossistema no qual está inserida, fazendo-a mais aberta e inserida em redes de diferentes atores, trabalhando individual e coletivamente para comercialização de novas ideias.

Embora se perceba um movimento em que cada vez mais empresas começam a adotar iniciativas de inovação aberta, esse novo paradigma não é e não deve ser encarado de forma individual e isolado do contexto de atuação das organizações, nem mesmo de forma imperativa (CHESBROUGH, 2012; GASMANN, 2006). Gasmann (2006) cita as indústrias nuclear e militar como exemplos de segmentos em que o paradigma de inovação fechada, a não disseminação de tecnologia e a proteção ainda permanecem como fatores importantes.

Se faz necessário ressaltar, portanto, que as empresas não devem trocar de paradigma, mas sim, conhecer ambos, visto que existe um *continuum* entre inovação fechada e inovação aberta, e a escolha mais adequada é muitas vezes condicionada às condições de mercado no qual cada empresa opera (RIGBY e ZOOK, 2002; CHESBROUGH, 2012). Nesse *continuum*, desenvolvido por Chesbrough (2012), em um extremo, estão as empresas que atuam em segmentos com características plenamente propícias para a condição de inovação fechada e, em outro, para a inovação aberta, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Continuum Inovação Fechada – Inovação Aberta

Inovação Fechada	Inovação Aberta
Exemplos de indústrias: reatores nucleares, computadores de grande porte	Exemplos de indústrias: PCs, filmes
Ideias principalmente internas	Muitas ideias externas
Baixa mobilidade de pessoal	Alta mobilidade de pessoal
Pouco capital de risco	Capital de risco agressivo
Poucas startups	Numerosas startups
Pouca importância para universidades	Importante para universidades

Fonte: Chesbrough (2012)

Contribuindo com essa discussão, Rigby e Zook (2002) pontuam que há condições mais favoráveis a *open innovation* em mercados em que a intensidade da inovação no ambiente é alta, inovações disruptivas são constantes e as condições de mercado são mais imprevisíveis. Gasmann (2006) adiciona que o modelo de inovação aberta parecerá mais apropriado quanto mais as características de determinada indústria corresponderem a seguintes tendências e desenvolvimentos: globalização, intensidade tecnológica, fusão tecnológica, novos modelos de negócios e alavancagem de conhecimento.

O paradigma da inovação aberta pode ser analisado sob o ponto de vista do relacionamento com fornecedores, clientes, instituições de ensino entre outros *stakeholders*. O presente estudo, entretanto, tem o foco de análise centrado no relacionamento das grandes corporações com *startups* que são, segundo Chesbrough (2012), um veículo comum para esse vazamento de ideias para fora da organização.

2.2 O ENGAJAMENTO ENTRE EMPRESAS E STARTUPS

Grandes empresas e *startups* são claramente organizações bastante distintas. Em suma, um lado tem o que outro não tem. Grandes empresas possuem recursos, possibilidade de escala, poder, rotinas para executar um modelo de negócios de

forma eficiente (CHESBROUGH e WEIBLEN, 2015), bem como uma rede já consolidada de clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. *Startups*, segundo Freeman e Engel (2007), normalmente possuem menor capital, poucos engenheiros e cientistas, menor legitimidade ou presença de marca, nenhum ou incompletos processos de negócios e poucas alianças estratégicas. Entretanto, tipicamente apresentam ideias promissoras, uma estrutura organizacional ágil, vontade para tomar riscos e aspiração para crescer rapidamente (CHESBROUGH e WEIBLEN, 2015).

O *modus operandi* de grandes corporações e *startups* têm se mostrado como um importante desafio para a colaboração e aproximação entre elas. Apesar disso, durante os últimos anos, parece haver um esforço do mundo corporativo para aproximar-se do ecossistema de *startups* (CHESBROUGH e WEIBLEN, 2015) e propor iniciativas de inovação aberta que conectem grandes empresas a esse ecossistema (RONDANI e COLONNA, 2015). Ao invés de enxergar *startups* simplesmente como agentes de disrupção, Chesbrough e Weiblen (2015) colocam que empresas estão tentando colaborar com *startups* no intuito de transformá-las em motores da inovação corporativa. O meio pelo qual uma grande empresa pode se engajar com *startups* varia conforme as estratégias e objetivos definidos para a parceria.

O presente referencial teórico se propõe a revisar a literatura tanto dos mecanismos de interação empresa-*startup* mais estabelecidos e tradicionais (Incubadoras e Aceleradoras Corporativas, Aquisições e Incorporações e *Corporate Venture Capital*), bem como dos modelos que mais recentemente vêm sendo utilizados por grandes empresas, tais como os Hackathons Corporativos.

2.2.1 Hackathons Corporativos

Hackathons são eventos rápidos e intensos de design e desenvolvimento em que participantes voluntários se juntam para conceituar, prototipar e fazer (na maior das vezes, de forma digital) produtos e serviços (LODATO e DISALVO, 2016), ou até mesmo resolver desafios corporativos. O termo "*hackathon*" é uma mistura

constituída pelas palavras inglesas "*hack*" (programar de forma excepcional) e "*marathon*" (maratona) e a origem de sua história remete a uma empresa do Vale do Silício que, supostamente, foi a primeira a promover desafios rápidos e ágeis.

Tais programas são, talvez, um dos mais recentes modelos de engajamento com *startups* e empreendedores a ser utilizado por grandes companhias. Isso se deve, talvez, a mudança ocorrida nos últimos anos, quando os Hackathons passaram a não serem mais vistos como uma iniciativa obscura, informal, mas sim como eventos bem estabelecidos, bem aceitos (LODATO e DISALVO, 2016) e que se apresentam como uma alternativa interessante para grandes corporações terem acesso a soluções inovadoras.

No ano de 2014, a Natura realizou o primeiro evento Hackathon Natura Campus *Media Lab*, que teve duração de seis dias e envolveu 32 participantes de todo o país na sede da Natura, em Cajamar (SP). Das 88 propostas recebidas (em forma de texto, vídeo, apresentação ou infográfico) oito foram selecionadas pela gerência de inovação aberta – *Open Innovation* – da Natura e pelos representantes do *Media Lab* da companhia para serem prototipadas ao longo da maratona. As duas melhores ideias ganharam, ao final da maratona, bolsas de seis meses no programa estudante visitante do MIT *Media Lab*, em Boston, para desenvolver seus projetos em 2015 (MAZZOLA, 2014).

Além da empresa de cosméticos, organizações como Unilever, L'Oréal e FIAP (em parceiras com empresas) já realizam iniciativas nesse sentido no Brasil com o intuito de conhecer talentos, propostas inovadoras e resolver assuntos que envolvem seus negócios.

2.2.2 Corporate Venture Capital (CVC)

Uma das formas mais tradicionais e difundidas no relacionamento e engajamento com *startups* é através do investimento e financiamento das mesmas. A participação acionária em promissoras *startups* permite que a organização mantenha olhar em diferentes tecnologias e mercados, influencie decisões do portfólio da organização e, potencialmente, lucre financeiramente (CHESBROUGH e

WEIBLEN, 2015). Isso acontece, principalmente, através dos *Corporate Venture Capital* (CVC) – fundos de investimentos criados por grandes corporações para financiar o desenvolvimento de *startups*.

Os CVC tem seguido um padrão fortemente cíclico, segundo estudo de Chesbrough e Tucci (2005). Na década de 1960 e início de 1970, 25% das empresas listadas na Fortune 500, classificação das 500 maiores corporações do mundo conforme sua receita, possuíam um programa de *Corporate Venture* (FAST, 1978). Nos anos 70, entretanto, esse movimento perdeu bastante força. Na década de 1980, à medida que o mercado de *Venture Capital* independentes crescia novamente, grandes companhias voltaram a ter interesse no financiamento de *startups*. Entretanto, com o colapso da “bolha da internet” no final da década de 90 e a desaceleração do mercado de ações, grandes empresas mais uma vez rumavam para a saída dessas iniciativas (CHESBROUGH, 2002).

Corporate Ventures, atualmente, não são mais tidos como despesas “luxuosas” que empresas poderiam simplesmente cortar em tempos de dificuldade. Segundo estudo da KPMG, está claro ao redor do mundo que as corporações não podem simplesmente ignorar as *startups* pelo simples motivo de que elas precisam dessa inovação e do jeito de trabalho inovador. A missão de CVC, entretanto, é mais complexa do que seus pares independentes. Segundo Chesbrough e Weiblen (2015), os *Corporate Venture Capital* não somente buscam performance financeira, mas devem também apoiar os objetivos estratégicos de sua matriz corporativa (por exemplo, apoiando *startups* que fazem produtos ou serviços complementares).

Atualmente, já são mais de 750 empresas no mundo investindo em CVC, segundo estudo da *Global Corporate Venturing* (GCV) – uma das principais publicações de mídias e fornecedora de dados dessa indústria.

No Brasil é possível destacar empresas como Votorantim, Intel, Siemens, Embraer, 3M, Itaú, Natura e Telefônica, sendo a última uma das precursoras nesse tipo de iniciativa. Apesar das iniciativas e aportes financeiros em CVC no Brasil serem crescentes, ainda há poucos players presentes atuantes.

2.2.3 Incubadoras Corporativas

Incubadoras são organizações que funcionam através do modelo de “entradas-processo-saídas”, conhecido como incubação, para criação de valor (para incubadas, para própria organização e para outras organizações) por meio da inserção de recursos (externos e internos) em empresas incubadas em etapas determinadas e visando aumentar a possibilidade de êxito da empresa (BERGEK e NORMAN, 2008; BRUNEEL et al. 2012; BARALDI e HAVENVID, 2015). Isso vai ao encontro ao trabalho de Chesbrough e Weiblen (2015) que colocam que incubadoras de *startups* têm sido associadas a efeitos positivos no crescimento e sobrevivência de *startups* devido ao acesso a recursos e serviços que elas fornecem. E essa associação torna-se ainda mais forte em relação às incubadoras corporativas, devido à proximidade da tecnologia das *startups* incubadas com o *core business* da organização (CHESBROUGH e WEIBLEN, 2015).

As incubadoras corporativas foram uma oportunidade percebida por grandes organizações para promover o empreendedorismo, a inovação e a aproximação com o ecossistema de *startups*, e se tornaram uma importante ferramenta de apoio para empresas nascente e *startups* (BRUNEEL ET AL. 2012). Elas têm a intenção de fornecer à equipe fundadora de uma *startup* o ambiente adequado em que a inovação radical possa crescer melhor do que no lento e burocrático ambiente organizacional (CHESBROUGH e WEIBLEN, 2015).

Um dos primeiros exemplos de incubadora corporativa remete ao Xerox's Xerox Palo Alto Research Center (PARC), importante divisão de pesquisa da Xerox Corporation baseada em Palo Alto, Califórnia, e fundada em 1970. 3Com, Adobe e Documentum estão entre os grandes cases de sucesso do PARC, empresas que passaram pelo processo de *spin-off* (processo no qual a *startup* nasce a partir de uma outra empresa e, passado certo tempo, separa-se dela) e que prosperam até hoje.

Em alguns casos, empresas permitem que seus próprios funcionários mais empreendedores trabalhem em suas ideias dentro da empresa. Basta apresentar a ideia à incubadora corporativa. Se aprovado, o colaborador pode trabalhar, muitas vezes, em tempo integral para desenvolvê-la e até mesmo conseguir financiamento da empresa. Essa iniciativa, quando idealizada também para atender ideias advindas de colaboradores internos, traz uma série de benefícios tais como: i) evitar

a fuga de talentos; ii) tornar a operação de grandes companhias mais empreendedoras e inovadoras; e iii) permitir que funcionários empreendedores busquem seus sonhos, sem necessariamente saírem da empresa (BENVENUTTI, 2016).

Empresas como AT&T, Samsung, Nike, Shell e Google já possuem programas semelhantes nesse sentido. Não raramente, essas *startups* originárias dentro da organização passam pelo processo de *spin-off* e separam-se da organização na qual tiveram origem.

2.2.4 Aceleradoras Corporativas

As aceleradoras corporativas são programas corporativos com duração pré-determinada que prestam suporte para grupos de *startups* durante o processo de aceleração por meio de processos de mentoria, educação e disponibilização de recursos específicos. (KOHLENER, 2016). Normalmente, as *startups* aplicam para o processo de seleção em aceleradoras que tenham relação com seu negócio, tendo em vista que, em muitas delas, é necessário que o produto da *startup* se encaixa em determinadas categorias (CHESBROUGH e WEIBLEN, 2015).

Segundo Kohler (2016), as aceleradoras corporativas fornecem também uma plataforma única para crescimento de longo-prazo e renovação das empresas. São, também, meio promissor de companhias estabelecidas exporem novas ideias nos seus esforços por promover a inovação corporativa. Aceleradoras corporativas efetivas combinam a escala e escopo de grandes e estabelecidas organizações, com o espírito empreendedor de pequenas *startups* (KOHLENER, 2016).

Diversos são os objetivos e expectativas para a implementação de aceleradoras corporativas por parte de grandes empresas. Kohler (2016) destaca as seguintes motivações: i) preencher *gaps* de inovação; ii) solucionar desafios do negócio; iii) expandir para novos mercados; iv) rejuvenescer a cultura corporativa e v) atrair e reter talentos.

Sob a perspectiva das *startups*, as seguintes expectativas devem ser consideradas: i) acesso a recursos; ii) aumento da credibilidade; iii) acesso a mercados e iv) obtenção de financiamento (KOHLENER, 2016).

No Brasil, a Telefônica, grupo espanhol de telecomunicação proprietário da Vivo e GVT, foi precursora no modelo de aceleração corporativa com a criação da Wayra, aceleradora de *startups* do Grupo Telefônica. Em seguida, empresas como a seguradora Porto Seguro também aderiram a essa iniciativa como parte das suas estratégias de inovação e aproximação com o ecossistema empreendedor.

2.2.5 Aquisição e Incorporação de *Startups*

Adquirir uma *startup* é uma forma rápida e com grande impacto de incorporar às grandes organizações tecnologias e capacidades complementares que resolvam problemas específicos do negócios e possibilitem a entrada em novos mercados (CHESBROUGH e WEIBLEN, 2015).

Ao invés de um processo longo de busca de informações e observações individuais de *startups*, permite-se que a empresa possa analisar um número maior de *startups* que possam ser possíveis aquisições (KOHLENER, 2016). Além disso, Kohler (2016) também aponta que, do ponto de vista da *startup*, a aquisição é uma estratégia de saída do negócio atraente.

Como apresentado anteriormente, atualmente as *startups* tem acesso a uma infinidade de ofertas de suporte ao seu negócio oferecidas por organizações com e sem fins lucrativos, privadas ou ligadas a órgãos públicas (CHESBROUGH e WEIBLEN, 2015). Qualquer modelo corporativo de engajamento com *startups*, portanto, precisa deixar clara a sua proposição de valor para os empreendedores que estão a frente de negócios iniciais. As corporações, segundo Chesbrough e Weiblen (2015) precisam também destacar os benefícios do acesso a recursos que somente elas podem fornecer, bem como a facilidade que é trabalhar com eles.

Em suma, *startups* devem ser vistas pelas grandes organizações como um novo grupo de consumidor que demandam sua própria proposição de valor e

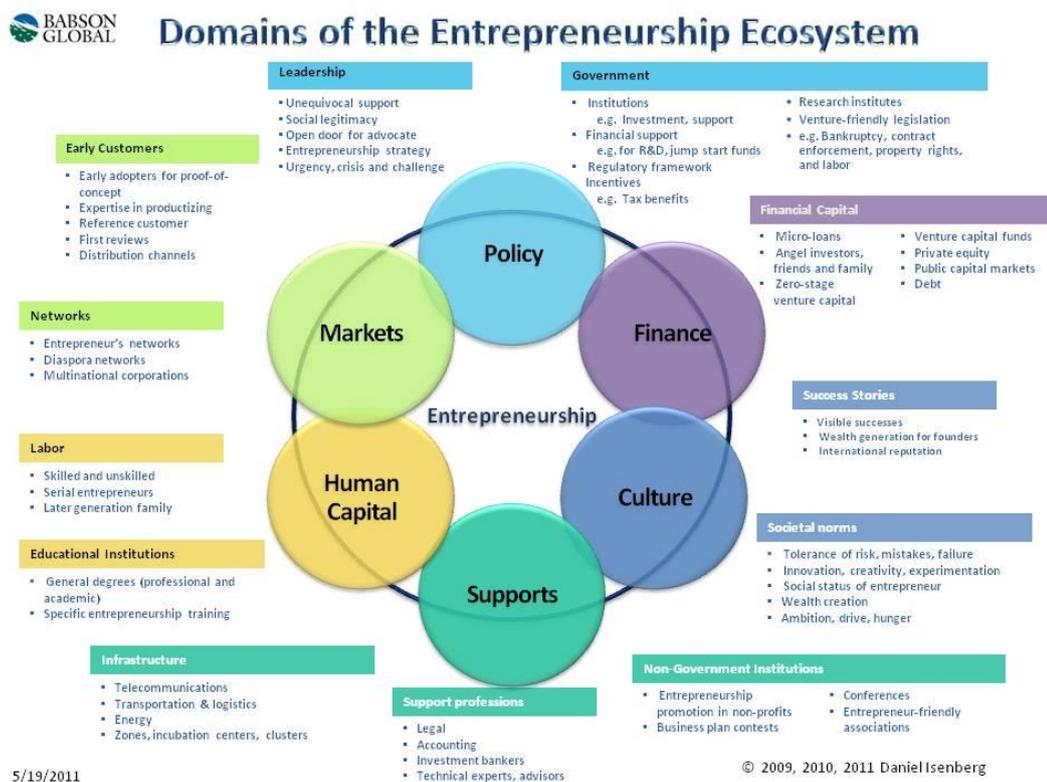
marketing (CHESBROUGH e WEIBLEN, 2015). Tais iniciativas estão inseridas no contexto de ecossistema empreendedor, abordado a seguir.

2.3 ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

Segundo Isenberg (2010), ecossistemas empreendedores são ambientes geograficamente limitados que são, ao mesmo tempo, complexos e evolutivos, holísticos e dinâmicos. Consistem na combinação de um conjunto de elementos – como liderança, cultura, capital – que são combinados de forma complexa (ISENBERG, 2010). De forma individual, esses elementos contribuem para o empreendedorismo, mas são insuficientes para sustentá-lo. Entretanto, Isenberg (2010) coloca que, ao juntá-los e integrá-los em um sistema holístico, esses elementos turbinam a criação e o desenvolvimento de novas empresas. Um ecossistema empreendedor é, portanto, o resultado da interação entre atores que se envolvem e reforçam uns aos outros (ISENBERG, 2011). Assim, pode-se dizer que a literatura sobre ecossistemas empreendedores centra-se no estudo do papel do contexto (social) em permitir ou restringir o empreendedorismo e, recentemente, tem sido direcionada diretamente aos principais interessados do ecossistema, principalmente líderes empresariais e legisladores, e não somente para o público acadêmico (STAM, 2015).

A recente literatura de ecossistemas empreendedores fornece inúmeras listas de fatores que são considerados importantes para o sucesso de um ecossistema empreendedor. Nos últimos anos, entretanto, uma abordagem particularmente influente tem sido desenvolvida por Daniel Isenberg na Babson College e que trouxe a tona o que ele chama de uma estratégia de ecossistema empreendedor para o desenvolvimento econômico. A abordagem proposta por Isenberg (2011) caracteriza seis áreas inter-relacionadas (política, finanças, cultura, suporte, capital humano e mercado). Segundo o autor, ela passa a 'substituir' ou tornar-se 'pré-requisito' para o desenvolvimento bem-sucedido de estratégias de *clusters*, sistemas de inovação, economias de conhecimento ou políticas de competitividade nacional.

Figura 3 – Domínios do Ecosistema Empreendedor



Fonte: Isenberg (2011)

Esses domínios genéricos, conforme demonstra a Figura 3, compreendem centenas de elementos que interagem de maneira altamente complexa e incomum. Portanto, conforme bem apontado por Mason e Brown (2014), identificar caminhos causais genéricos possui valor limitado tendo em vista que esse modelo enfatiza a importância do contexto, ou seja, o fato de que cada ecossistema emerge sob um conjunto único de condições e circunstâncias. Tendo em vista que não existe fórmula exata para a criação desses ecossistemas, Isenberg (2010), por fim, ainda apresenta nove princípios que os líderes (públicos) devem seguir na sua construção:

- I) Parar de imitar o Vale do Silício;
- II) Formar o ecossistema em torno das condições locais;
- III) Engajar o setor privado desde o início;
- IV) Enfatizar as raízes de novos empreendimentos;
- V) Não engessar demais os clusters; ajudá-los a crescer organicamente;
- VI) Favorecer os altos potenciais;
- VII) Obter uma grande vitória no conselho;
- VIII) Enfrentar de frente a mudança cultural;

IX) Reformar a estrutura jurídica, burocrática e regulatória.

Esses princípios visam a criação de empresas, a criação de um ecossistema e de um ambiente de negócios vibrante (ISENBERG, 2010).

Feld (2012) apresenta um modelo com nove atributos, conforme Quadro 2, os quais enfatizam a interação entre os atores do ecossistema (por meio de uma alta densidade da rede, realização de vários eventos de conexão e com grandes empresas colaborando com *startups*) e o acesso a todos os recursos relevantes (talentos, serviços, capital), com um papel facilitador do governo por trás disso.

Quadro 2: Atributos do Ecossistema Empreendedor

Atributo	Descrição
Liderança	Forte grupo de empreendedores visíveis, acessíveis e comprometidos com que a região seja um ótimo lugar para iniciar e crescer uma empresa.
Intermediário	Muitos mentores e conselheiros bem respeitados que retornam à comunidade, bem como uma sólida, integrada e efetiva presença de aceleradoras e incubadoras.
Densidade da rede	Comunidade profunda e bem conectada de startups e empreendedores engajados junto com investidores, conselheiros, mentores e apoiadores. Todos eles devem estar dispostos a devolver para a sua comunidade.
Governo	Forte apoio governamental para o crescimento das <i>startups</i> e políticas de suporte.
Talento	Um profundo <i>pool</i> de talentos para colaboradores de todos os setores e áreas de especialização. As universidades são um excelente recurso para startups e devem estar bem conectadas à comunidade.
Serviços de suporte	Os serviços profissionais (jurídico, contabilidade, imobiliário, seguro, consultoria) são integrados, acessíveis, efetivos e com preços apropriados.
Engajamento	Grande número de eventos para empreendedores e comunidade se conectarem com participação altamente visível e autêntica dos participantes (Ex: <i>pitch days</i> , encontro de startups, <i>hackatons</i> , competições, etc).
Empresas	As grandes empresas que são a base de uma cidade devem criar departamentos e programas específicos para incentivar a cooperação com startups de alto crescimento.
Capital	Comunidade forte, densa e solidário de VCs, investidores anjo, investidores semente e outras formas de financiamento devem estar disponíveis e acessíveis em todos os setores e locais.

Fonte: Feld (2012, p.186-187)

O Fórum Econômico Mundial (2013) também lista oito pilares e seus componentes para um ecossistema de sucesso conforme apresenta a Quadro 3. Esses pilares, de acordo com Stam (2015), também se concentram na existência de recursos chaves como capital humano, finanças e serviços; instituições formais

(governo e órgãos reguladores) e informais (apoio cultural) que facilitam o empreendedorismo; e, finalmente, acesso ao mercado consumidor doméstico e estrangeiro.

Quadro 3: Pilares e componentes do ecossistema empreendedor

Pilares	Componentes
Mercados acessíveis	Mercado doméstico: grandes, médias e pequenas empresas, bem como governos como clientes. Mercado externo: grandes, médias e pequenas empresas, bem como governos como clientes.
Capital humano/força de trabalho	Talentos em gestão, talentos técnicos, experiências em empresas, disponibilidade de terceirização, acesso a mão de obra imigrante.
Financiamento	Amigos e família, investidores anjo, fundos de <i>private equity</i> e <i>venture capital</i> , acesso a financiamentos.
Sistemas de apoio/mentores	Mentores/conselheiros, serviços profissionais, incubadoras e aceleradoras, redes de empreendedores.
Governo e órgãos reguladores	Facilidade em iniciar um negócio, incentivos fiscais, legislação e políticas favoráveis, acesso a infraestrutura básica, acesso a redes de telecomunicação e banda larga, acesso a transporte.
Educação e treinamento	Mão de obra disponível com educação pré-universitária, mão de obra disponível com educação universitária, treinamentos específicos.
Principais universidades como catalisadoras	Promover a cultura de respeito pelo empreendedorismo, desempenhando papel chave no fomento a ideia de novas empresas e no fornecimento de graduandos as novas empresas.
Apoio cultural	Tolerância ao risco e a falha, preferência por empreender, modelos e histórias de sucesso, cultura de pesquisa, imagem positiva do empreendedorismo, valorização da inovação.

Fonte: WEF (2013, p. 6-7)

Ainda, de acordo com estudo realizado pela UP Global (2015), organização de base comunitária, sem fins lucrativos e dedicada a promover as comunidades empreendedoras de todo o mundo, existem cinco fatores-chave que explicam o desenvolvimento de ecossistemas empreendedores de sucesso e que estão sendo aplicados em cidades como Tel Aviv, Londres e Nova Iorque. São eles: talento, cultura empreendedora, ambiente regulatório, capital e densidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo relatará os procedimentos metodológicos utilizados para a execução da pesquisa, bem como o sujeito da pesquisa e as fontes de dados. A partir dos objetivos específicos delimitados pelo estudo, foram definidos os passos para atingi-los.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa por permitir uma análise exploratória do caso em questão. Esse tipo de pesquisa possibilita o entendimento do fenômeno em si, assim “[...] como sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 1996, p.49). Além disso, Malhotra (2010) coloca também que a pesquisa qualitativa habilita percepções e desenvolve abordagens para geração de hipóteses e identificação de variáveis pertinentes.

Para a conferência e análise de valores, sentimentos, emoções e motivações do público estudado, a pesquisa qualitativa é a mais eficiente maneira de se obter informações. Assim, esta abordagem preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (MALHOTRA, 2010).

Ao contrário das pesquisas quantitativas, as pesquisas qualitativas são realizadas de forma flexível, mas também de maneira intensiva e ampla. O relacionamento com o entrevistado é mais profundo e acontece de maneira sutil ao longo da pesquisa. As informações extraídas são mais ricas em virtude do caráter aberto das perguntas, o que também permite a descoberta de novas percepções por parte do pesquisador.

A pesquisa qualitativa realizada caracterizou-se pelo estudo de caso, método que é, segundo Coelho Cesar (2005), frequentemente utilizado para a coleta de dados em áreas de estudo das Ciências Sociais como Administração, Direito e Economia.

No Método de Estudo de Caso a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito e tem uma forte ligação com intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é meramente explanação, baseada no conhecimento proposicional. Assim, quando a

explanação, ou a busca de um conhecimento profissional, seja a “alma” de um estudo, o estudo de caso pode ser uma desvantagem, mas quando o objetivo é a compreensão, ampliação da experiência, a desvantagem desaparece (COELHO CESAR, 2005, p.3)

Coelho Cesar (2005) aponta que a utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias, uma delas quando o caso estudado é raro, ou seja, quando não apresenta muitas situações semelhantes de modo que seja feito estudos comparativos. Nesse sentido, optou-se por escolher uma das mais recentes e singulares iniciativas de inovação aberta e relacionamento com *startups* lançadas no Brasil e que ainda não havia sido foco de estudo na literatura. O caso foi escolhido também tendo em vista a sua representatividade, já que fora iniciativa da maior empresa brasileira e de um importante fundo de investimento internacional, e a repercussão que causara desde o lançamento do empreendimento.

3.1.1 Estratégico de Pesquisa

A presente pesquisa procurou analisar como ocorrem as dinâmicas de interação e engajamento entre grandes empresas e *startups* em plataformas de inovação aberta por meio de um estudo de caso do Cubo, iniciativa fundada pelo Banco Itaú em parceria com o fundo de investimento *Redpoint e.ventures* em 2015. Os critérios de seleção do caso foram o tempo de existência da iniciativa e de resultados no relacionamento entre uma grande empresa e *startups*.

O tipo de pesquisa utilizado consistiu na pesquisa de cunho exploratório, tendo em vista que essa é utilizada para pesquisas com objetivo de compreensão e identificação de critérios em um processo mais flexível, considerando uma análise qualitativa dos dados primários, trabalhando com informações existentes ainda de forma ampla (MALHOTRA, 2010).

3.2 COLETA DE DADOS

Para que se alcançassem os objetivos de análise propostos, foram estabelecidos os dados necessários para o estudo e a forma de coleta dos mesmos.

O estudo compõe-se de dados primários, que foram coletados pelo autor sobre a iniciativa que foi analisada e alguns dados secundários. “[...] Os dados primários são coletados com o propósito de completar o projeto de pesquisa [...]. Os dados secundários são aqueles que serão coletados para algum outro propósito de pesquisa” (HAIR, 2005, p.98).

Visando obter informações suficientes para a realização do estudo de caso, a coleta de dados ocorreu por meio de fontes primárias e secundárias que serão detalhadas a seguir.

3.2.1 Dados Secundários

Na primeira etapa, para dar seguimento ao estudo, foi realizado um levantamento de dados secundários. Dados secundários são aqueles que “já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 1997). As fontes básicas de dados secundários são: relatórios ou registros de organizações, periódicos, publicações, governos, instituições governamentais e não governamentais e consultorias.

Os dados secundários oferecem um grande suporte ao autor em algumas questões, como a identificação do problema, o desenvolvimento de abordagem para o problema e a formulação de uma adequada concepção de pesquisa. Na pesquisa em questão, os dados secundários terão importante papel no entendimento do contexto do projeto e surgimento da iniciativa em questão, bem como na análise de outras iniciativas já existentes no mercado de relacionamento entre grandes empresas e *startup*.

Entretanto, é necessário ressaltar que “[...] os dados secundários podem não ser exatos, não estar completamente atualizados ou não ser confiáveis” (MALHORTA, 2010, p.81). Dessa forma, o autor também se apoiou de dados

primários para que o estudo fosse realizado com a maior relevância acadêmica e veridicidade.

3.2.2 Entrevista com roteiro semiestruturado

Além dos dados secundários, a coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. De acordo com Bertucci (2008, p.63), “a entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”. Utilizando-se desse tipo de abordagem, “[...] o autor fica livre para fazer perguntas relacionadas que não estavam originalmente incluídas” (HAIR et al., 2005, p. 163)

Através de indagações pertinentes ao tema do estudo, o autor buscou identificar a existência e os modelos de relacionamento e interação entre grandes corporações e *startups* em programas de inovação aberta, considerando a perspectiva tanto da grande empresa quanto das *startups*.

Sob a perspectiva do Banco Itaú, foi entrevistado o Flávio Pripas, Diretor Geral do Cubo, executivo que está à frente dessa iniciativa desde a idealização do projeto e que possui vasta experiência no mercado do ecossistema de *startups*. Na perspectiva das *startups*, foram entrevistados três empreendedores fundadores de *startups* que são residentes no Cubo e que atuam no mercado *Business-to-Business* (B2B) com grandes empresas. Por motivos de confidencialidade, os três CEOs das *startups* entrevistadas serão chamados nesse trabalho de Felipe Santos, Artur Moraes e Eduardo Gomes, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

Organização	Entrevistado	Cargo
Cubo	Flávio Pripas	Diretor Geral
Startups	Felipe Santos	Fundador e CEO
	Artur Moraes	Fundador e CEO
	Eduardo Gomes	Fundador e CEO

Fonte: O Autor

As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2017 por meio de conferência telefônica, sendo depois transcritas pelo autor. Encerrada a etapa de coleta dos dados, deu-se prosseguimento ao estudo com a realização da análise das informações obtidas na coleta de dados, etapa muito importante em todo e qualquer trabalho científico.

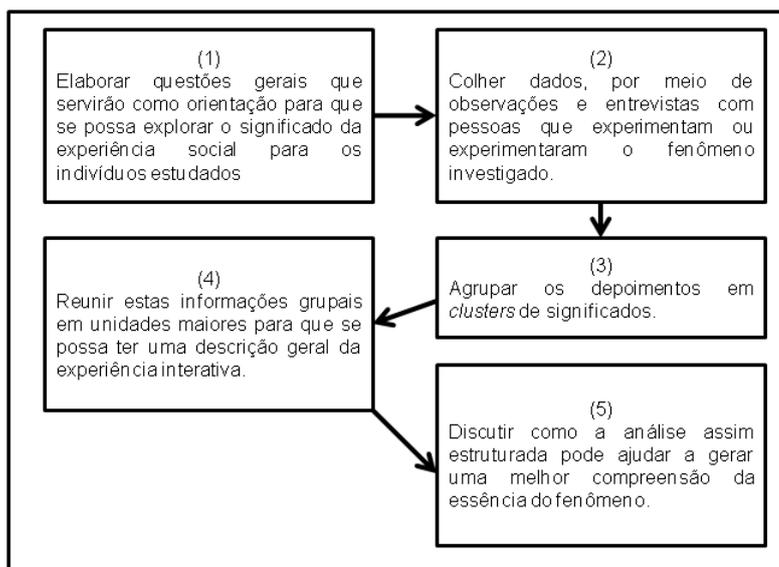
3.3 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Teixeira (2003, p.191), “após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise e interpretação”. Essas duas ações, apesar de parecerem dessemelhantes, geralmente aparecem associadas.

A análise objetiva organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema para a investigação. Já a interpretação tem como objetivo a busca de um sentido mais amplo das respostas, o que é feito por meio da sua ligação a outros conhecimentos previamente obtidos (GIL, 1999, p.168).

É por meio da análise de dados que os dados ganham sentido, pela consolidação e interpretação do que foi dito pelos que indivíduos que participarão da pesquisa e pelo que o pesquisador observará ou ouvirá. É um processo complexo que, segundo Teixeira (2003, p.192) envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação.

Figura 4 – Passos para coleta e análise de dados



Fonte: Adaptado de TEIXEIRA (2003, p. 193)

Em busca do armazenamento de todas as informações geradas e para evitar perdas, as entrevistas foram gravadas em áudio, conforme permissão concedida por todos os entrevistados. Dessa forma, o pesquisador pôde ter atenção total à fala do entrevistado e à condução da entrevista sem se preocupar com o registro dos dados. A partir das gravações, as respostas foram integralmente transcritas, de forma a capturar também termos, expressões, pausas e exemplos trazidos pelos entrevistados.

O processo de análise de dados é uma das etapas mais importantes de qualquer estudo e, por isso, é necessário que o pesquisador dê a devida atenção. Por meio das técnicas de coleta e de análise de dados, o autor alcançou os objetivos do trabalho em questão, chegando a resultados conclusivos e importante entendimento sobre o relacionamento do Banco Itaú com *startups*, mas também de grandes empresas em geral com essas organizações. Os resultados do estudo serão apresentados no próximo capítulo deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para fins de análise, optou-se por dividir os resultados em três seções. A primeira delas visa entender a perspectiva da grande empresa, principalmente do Banco Itaú, com relação ao engajamento com startups. A segunda tem foco na perspectiva dos empreendedores e startups que estão no Cubo. E, por fim, analisou-se a dinâmica de relacionamento entre esses dois tipos de organizações com destaque para a relação cliente-fornecedor, bem como as vantagens, dificuldades e desafios apresentados nessa relação.

4.1 O CUBO SOB A PERSPECTIVA DA GRANDE EMPRESA

O Cubo é uma associação sem fins lucrativos de fomento ao empreendedorismo de tecnologia idealizada e fundada, em setembro de 2015, pelo Banco Itaú e pela *Redpoint e.ventures*, um dos principais fundos de investimento do mundo. Localizado na Vila Olímpia, zona nobre de São Paulo e um dos principais centros financeiros da cidade, a sede do Cubo possui mais de 5.000 m² e abriga, atualmente, 56 *startups* que estabeleceram escritório no prédio. Além disso, o espaço possui uma intensa programação diária para os visitantes que inclui oficinas, *workshops*, palestras, eventos e até mesmo “*happy hours*” para fomentar o espírito empreendedor no local e colocar em pauta temas como inovação, tecnologia, empreendedorismo, novos modelos de negócios e novas formas de pensar o mundo.

Diariamente, em média, 600 pessoas circulam pelas dependências do Cubo. Cerca de 60% delas participam de reuniões, eventos e palestras – são cerca de quatro eventos diariamente – e o restante refere-se a profissionais que trabalham nas *startups* e empresas com escritório no prédio.

O Cubo posiciona-se como um *hub* de empreendedorismo, muito além de um espaço de trabalho colaborativo – *coworking*, e como um ambiente inspirador, para conectar ideias e pessoas brilhantes com vontade de transformar negócios, tecnologia e a vida das pessoas para melhor. Desde seu lançamento, é reconhecido como uma iniciativa única no ecossistema empreendedor brasileiro, promovendo a conexão entre empreendedores, mentores, investidores, universidades e

corporações para que negócios, ideias e iniciativas possam surgir e prosperar, além de revelar uma nova geração de empreendedores e *startups*.

Figura 5 – Estrutura do Cubo



Fonte: Adaptado do site da Cubo¹

Faz-se necessário o entendimento de um ecossistema empreendedor (ISENBERG, 2010) e quais domínios, pilares ou atributos ajudam no seu desenvolvimento tendo em vista que o Cubo foi pensado, desde o início do projeto, de modo a suprir especificamente uma lacuna do ambiente empreendedor brasileiro, a lacuna de densidade. O conceito de densidade parte do pressuposto de que a inovação é algo criado a partir da intersecção de grandes mentes e de que, quando se cria a densidade de talentosos *thinkers* e *makers*, aumenta-se a probabilidade de sucesso.

Ainda segundo a UP Global (2015), pode-se promover a densidade do ecossistema de *startups* apoiando o crescimento de *clusters*, criando espaços físicos, criando sensibilização através da mídia, construindo redes de mentores e conectando acadêmicos e pesquisadores com empresas. Portanto, um dos objetivos iniciais do Banco Itaú e da Redpoint e.ventures era preencher a lacuna de densidade

¹ Disponível em: <http://conteudopublicacoes.com.br/cubo/>; Acesso em abr. 2017.

e trazer para o Brasil uma iniciativa que o fundo de *venture capital* já havia desenvolvido na China e Japão e que mudara o ecossistema desses países.

O projeto do Cubo foi a primeira iniciativa do Banco Itaú no que tange a relacionamento com *startups* e foi motivado pela percepção do banco em relação ao crescente movimento de startups e, especificamente no seguimento financeiro, de *fintechs* – *startups* dedicadas ao mercado financeiro que oferecem serviços que se diferenciam pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia – e pela percebida importância de se conectar com essas empresas. A semente do projeto foi plantada, na época, por *trainees* do banco que regressavam de MBA realizado no exterior e que tiveram contato com outros ecossistemas, especificamente uma *trainee* que regressara de MBA na Universidade de Stanford.

Diante da percepção de um movimento emergente do mercado de *startup* e incentivado por uma iniciativa interna, o Banco Itaú começou a conversar com *players* do ecossistema e, especificamente em uma conversa a *redpoint e.ventures*, chegou-se à proposta do Cubo e ao início do projeto em Novembro de 2014. Embora a ideia tenha sido fomentada por *trainees*, a decisão com relação ao projeto foi totalmente *top-down* e precisou de aprovação do Conselho do Banco Itaú. No relacionamento entre grandes empresas e *startups*, o aspecto *top-down* do processo decisório e a necessidade de o *board* da empresa estar totalmente de acordo apresenta-se como uma característica decisiva para o sucesso dessas iniciativas, conforme se verifica na fala do Diretor Geral do Cubo, Flávio Pripas:

Uma coisa que nós aprendemos nesse mercado é que, em qualquer relacionamento de grande empresa com *startup*, a semente até pode ser *bottom-up*, mas a execução é totalmente *top-down* (Informação verbal²).

E, também, na fala de Felipe Santos, CEO de uma *startup* que lá está:

Eu costumo dizer que a empresa grande só consegue se relacionar com *startups* se a alta diretora, ou seja, se o *C level* tiver comprado (a ideia) e muito disposto a fazer isso. Se não, não é possível (informação verbal³).

² Entrevista concedida por PRIPAS, Flávio. **Entrevista I.** [Jun, 2017]. Entrevistador: Wagner Lopes. Porto Alegre, 2017. 1 arquivo .mp3 (35 min.). O roteiro desta entrevista encontra-se apresentado no Apêndice B desta monografia.

³ Entrevista concedida por SANTOS, Felipe. **Entrevista II.** [Jun, 2017]. Entrevistador: Wagner Lopes. Porto Alegre, 2017. 1 arquivo .mp3 (32 min.). O roteiro desta entrevista encontra-se apresentado no Apêndice C desta monografia.

O Cubo, no modelo tal qual foi projetado, tem dois grandes objetivos enquanto estratégia de inovação aberta do Banco Itaú. O primeiro refere-se à aproximação dos executivos do banco com as *startups* e os empreendedores de modo a acelerar o aprendizado desses executivos sobre o mundo de *startups*. E, segundo, serve como um radar de mercado para o banco que passa a estar próximo de tecnologias e soluções que estão surgindo e pode, nessa posição, posteriormente, decidir sobre contratar, investir, comprar ou até mesmo se será concorrente de alguma dessas *startups*. Chesbrough (2012), nesse sentido, aponta que *startups* podem ser para as empresas que trabalham com inovação aberta ótimos indicadores de oportunidades de negócios tendo em vista que vendem produtos de verdade aos consumidores de verdade. Essas novas combinações, adiciona o autor, podem proporcionar oportunidades de aprendizado para serem monitoradas, e potencialmente igualadas, pelas corporações maduras, se e quando se mostrarem valiosas.

O Cubo foi constituído desde o início como plataforma aberta, ou seja, um espaço que não fosse exclusivo do Banco Itaú e da Redpoint e.ventures, conforme relato do Diretor Geral do Cubo:

O Cubo foi desenhado como a plataforma mais aberta de fomento. Isso significa que qualquer empresa, inclusive concorrentes do Itaú, podem ir lá fazer negócio. O motivo do Cubo ter sido desenhado como uma plataforma aberta é (...) a gente conseguir atrair os melhores empreendedores, as melhores empresas, os melhores parceiros. Sem isso, não teria sido possível (informação verbal⁴).

Dentro do modelo de plataforma aberta, o espaço atualmente conta com o apoio de onze empresas que são mantenedoras do Cubo: Accenture, Cisco, Microsoft, Iugu, Saint-Gobain, Gerdau, MasterCard, Foresee, Ambev, AES Brasil, Focus e TIM. A grande maioria dessas empresas, bem como seus executivos, está também presente fisicamente no *coworking* e utilizam-se dessa iniciativa como estratégia de inovação aberta e de aproximação com o ecossistema de *startups*. A atuação da Saint-Gobain no Cubo, por exemplo, está alinhada com a estratégia de inovação e transformação digital da companhia e centra-se em cinco pilares: 1) digital; 2) soluções e tecnologias para a indústria; 3) soluções e tecnologias para a

⁴ Entrevista concedida por PRIPAS, Flávio. **Entrevista I**. [Jun. 2017]. Entrevistador: Wagner Lopes. Porto Alegre, 2017. 1 arquivo .mp3 (35 min.). O roteiro desta entrevista encontra-se apresentado no Apêndice C desta monografia.

construção civil; 4) pesquisa e desenvolvimento; e 5) transformação cultural. A Accenture, por sua vez, possui um espaço chamado Accenture Digital Garage utilizado para disseminação de conteúdo ligado a tecnologia e inovação, bem como realização de mentorias com as *startups* residentes.

4.2 O CUBO SOB A PERSPECTIVA DAS *STARTUPS*

As *startups* residentes no Cubo, e listadas conforme tabela no Apêndice A, são empresas que, por meio da tecnologia, resolvem problemas reais, conforme relata abaixo o Diretor Geral do projeto:

O que é uma *startup*? Para cada pessoa que você perguntar, você vai ter uma resposta diferente. A nossa resposta é que uma *startup* é uma empresa que resolve um problema real, do mundo real e que tem uma solução com potencial de escala. Para ter escala, você consegue ou com muito dinheiro ou com tecnologia. Então, *startups* são empresas, na sua grande maioria, empresas de tecnologia (informação verbal⁵).

Essas empresas passaram por um processo de seleção que envolveu mais de 700 *startups* do Brasil e que buscou um perfil muito específico: empresas que resolvessem um problema real com uma solução potencialmente escalável, que já tivessem produto ou serviço desenvolvido, com um modelo de negócio testado e já com algum cliente para dar-lhes feedback.

Na perspectiva dos empreendedores e fundadores das *startups*, identificam-se algumas motivações em comum sobre estar no Cubo. A primeira, e talvez mais relevante, refere-se a fazer parte de um ecossistema único no Brasil que agrega e por onde passam importantes *stakeholders* (investidores, clientes, grandes empresas, talentos) para uma *startup* e que funciona de forma muito colaborativa, conforme fala de Artur Moraes, empreendedor do CUBO:

O meu time de tecnologia levanta da cadeira, troca uma ideia com a empresa do lado e resolve o problema. Se meu designer quer se inspirar, quer trocar uma ideia ou pedir uma opinião, ele encontra outros designers lá. Eu estou do lado de outros 52 CEOs que compartilham das mesas

⁵ Entrevista concedida por PRIPAS, Flávio. **Entrevista I**. [Jun. 2017]. Entrevistador: Wagner Lopes. Porto Alegre, 2017. 1 arquivo .mp3 (35 min.). O roteiro desta entrevista encontra-se apresentado no Apêndice C desta monografia.

dificuldades, das mesmas dores. Então é muito bom esse contato com as pessoas. A minha expectativa era, de fato, que o Cubo se tornasse um centro gravitacional por onde passam boas pessoas, boas empresas, bons clientes e boas oportunidades de negócio (informação verbal⁶).

A localização do Cubo é estratégica e também contribui para a criação, de fato, do ecossistema tão valorizado pelas *startups*. O empreendimento encontra-se na região onde estão situados escritórios de grandes corporações como Google, Facebook, Unilever, Kimberly Clark, Parmalat e Alpargatas. Além disso, importantes faculdades e universidades como Insper, Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP) e Universidade Anhembi Morumbi encontram-se na região, colocando o Cubo em uma posição diferenciada de acesso a talentos e capital humano. As companhias apanhadas no paradigma da inovação aberta conseguiram entender, segundo Chesbrough (2012), que existem benefícios realmente positivos na existência de uma comunidade vibrante de capital de risco em torno delas. Nesse sentido, a iniciativa do Banco Itaú, desde o rigoroso e específico processo de seleção até a escolha estratégico da localização do Cubo, apresenta-se como uma plataforma de inovação aberta que agrega alto valor para os empreendedores, mas também para o Itaú e outras grandes empresas e para a sociedade em geral.

Uma segunda motivação importante para as *startups* é a exposição que a estadia no Cubo traz para os seus negócios, conforme relato de empreendedor Eduardo Gomes:

Desde o começo, nós comentamos que o Cubo seria o nosso grande investimento de marketing. Então, ter a exposição do Cubo foi algo muito positivo. Nós conhecemos desde o Pedro Moreira Salles, o Roberto Setubal, Ambev, Accenture e outras várias empresas se aproximaram da gente (...), então, o nosso grande motivador era isso, exposição.” (informação verbal⁷)

Nesse sentido, o Cubo tornou-se notoriamente um importante *hub* de inovação que atrai a atenção de altos executivos de grandes empresas em busca de soluções inovadoras e parceiros para implementá-las.

⁶ Entrevista concedida por MORAES, Artur. **Entrevista III**. [Jun. 2017]. Entrevistador: Wagner Lopes. Porto Alegre, 2017. 1 arquivo .mp3 (29 min.). O roteiro desta entrevista encontra-se apresentado no Apêndice C desta monografia.

⁷ Entrevista concedida por GOMES, Eduardo. **Entrevista IV**. [Jun. 2017]. Entrevistador: Wagner Lopes. Porto Alegre, 2017. 1 arquivo .mp3 (40 min.). O roteiro desta entrevista encontra-se apresentado no Apêndice C desta monografia.

Por fim, o Cubo ainda é um investimento em infraestrutura para as *startups*. As companhias residentes pagam aluguel pelo uso de escritórios compartilhados, podendo optar também, caso tenham equipes maiores, por salas privativas. O espaço ainda possui um auditório para 150 pessoas, dezenas de salas de reunião, estúdio de gravação audiovisual, restaurante-café, cozinha compartilhada e espaço para eventos, bem como se encontra em um dos melhores bairros residenciais e comerciais de São Paulo. O espaço físico e a localização do Cubo, portanto, tornam-se também importantes atrativos para as *startups*.

4.3 A RELAÇÃO GRANDES EMPRESA - *STARTUP*

Todas as *startups* entrevistadas no presente trabalho apresentaram um perfil bem específico: nenhuma delas participara, até então, de programas de aceleração ou incubação ligado a grandes empresas, de hackathons corporativos, tampouco receberam investimento (*Corporate Venture Capital*) diretamente de grandes empresas. A relação predominante pela qual elas se relacionam com grandes empresas, entre elas o Banco Itaú, é uma relação de prestação de serviço, ou seja, atuam enquanto fornecedores.

Nota-se que as grandes empresas brasileiras, em sua maioria, não possuem maturidade para investir diretamente em *startups* tendo em vista que não conseguem, sequer, estabelecer uma relação básica de cliente e fornecedor com *startups*. Nesse sentido e diante do cenário apresentado, o foco de investigação do presente trabalho, no que tange ao engajamento entre grandes empresas e *startups*, centra-se na análise dessa relação cliente-fornecedor estabelecida entre as *startups* que estão no Cubo e grandes organizações de mercado, entre elas o próprio Banco Itaú.

4.3.1 A relação cliente (grande empresa) – fornecedor (*startup*)

Contratar serviços ou produtos de *startups* pode ser uma experiência transformadora para grandes empresas e traz inúmeros aspectos positivos. Primeiramente, sob o ponto de vista da relação cliente-fornecedor, *startups* são empresas que nascem orientadas para resolverem problemas específicos com a utilização muito forte de tecnologia. Nesse sentido, e tendo em vista o perfil das *startups* residentes do Cubo que atuam no mercado *Business-to-Business* (B2B), as soluções que elas fornecerem costumam apresentar grandes inovações, agregam muito valor para as grandes empresas e, de fato, resolvem gargalos importantes.

Completados nem dois anos do lançamento do Cubo, o Banco Itaú já tem em torno de 60 projetos rodando entre o banco e *startups*, algumas residentes no Cubo e outras aproximadas por causa dessa iniciativa, e possui cerca de 20 contratos fechados com elas. Além disso, o Cubo já auxiliou e fez a interlocução em mais de 100 contratos fechados entre grandes empresas e *startups*, o que confirma o caráter de ser, de fato, uma plataforma que atua de forma aberta.

Existe, ainda, uma série de outros aspectos positivos e benéficos para grandes organizações que estabelecem relacionamento com *startups* e que extrapolam a simples relação cliente-fornecedor. A partir do momento em que uma grande empresa começa a se relacionar com *startups*, ela precisa, invariavelmente, repensar seus processos, repensar o tema pessoas e, principalmente, rever a velocidade e dinamismo em que seu negócio atua.

A cultura *startup* traz aspectos e metodologias importantes e que hoje são fundamentais no processo de inovação dos negócios. *Startups* são organizações que utilizam diariamente ferramentas como *design thinking*, pensando suas soluções fortemente sob a perspectiva do cliente. Ao invés de planejarem durante meses, validam suas ideias e em seguida testam, com os clientes, um produto viável mínimo (MVP). Caso não tenham sucesso, sabem lidar muito bem com o erro e as falhas. Trabalham muito bem com equipes enxutas, multitarefas, em diferentes e flexíveis formas de trabalho e utilizando-se fortemente de metodologias ágeis. São apaixonadas não por produtos, mas por resolverem problemas. Todo esse choque cultural e essa proximidade com empresas que estão desafiando o *status quo*, criando novos modelos de negócio, causando disrupção e que resolvem, de fato, problemas de maneira não tradicional, está abrindo novos horizontes para grandes

empresas e seus colaboradores e têm motivado, cada vez mais, organizações como Itaú, Accenture e Saint-Gobain a se aproximarem desse ecossistema.

Relacionar-se e fornecer para grande empresa também pode ser uma experiência transformadora para as *startups*. Sob o aspecto financeiro, empresas maiores costumam pagar tickets médios altos e tendem a se tornar clientes muito fidelizados e que estabelecem relacionamento de longo prazo. Entretanto, o maior benefício é não financeiro e está relacionado ao ganho de maturidade dos negócios das *startups* que decidem atuar no mercado B2B com grandes corporações. No momento em que elas decidem atuar nesse mercado, é comum que tenham que repensar aspectos como governança, segurança da informação, pré-venda, pós-venda, postura da equipe e até mesmo tecnologia.

Grandes empresas exigem uma postura, seriedade e qualidade tanto da solução prestada quanto do relacionamento estabelecido que contribuem muito para o desenvolvimento das *startups*. *Startups* que prestam serviço de tecnologia para o Banco Itaú, por exemplo, adquirem um selo de mercado importante, tendo em vista o alto nível tecnológico que o segmento financeiro requer de suas empresas e, por consequências, de seus fornecedores também. Esse relacionamento próximo com grandes organizações acelera muito o ciclo de maturidade do negócio, o que não se identifica tão intensamente nas *startups* que trabalham com pequenas e médias empresas ou no mercado *Business-to-Consumer* (B2C).

Apesar desse cenário, inúmeras ainda são as dificuldades e barreiras que travam e, em muitos casos, impedem que *startups* sejam fornecedoras de grandes organizações. Grandes empresas são, *a priori*, empresas avessas ao risco e que estruturam todos os seus processos de modo a mitigar toda e qualquer possibilidade de risco. *Startups*, ao contrário, são organizações que são sinônimo de risco.

No momento em que esses dois tipos antagônicos de organizações estabelecem uma relação comercial, as dificuldades são gigantescas. Primeiramente, os processos de compra e homologação de fornecedores de grandes empresas tendem a ser extremamente complexos e burocráticos. Exigem dezenas de documentos, homologações nos setores de tecnologia e compras, verificação de contratos no setor jurídico, adequação as normas de *compliance* e uma série de trâmites necessários para se estabelecer uma relação de

fornecimento. Processos que visam garantir a qualidade dos fornecedores, mas, mais uma vez, mitigar o risco.

O grande entrave é que *startups* não têm, por definição, capacidade de atender a todas essas exigências. Grandes organizações, via de regra, pagam seus fornecedores no prazo de 60, 90 ou até 120 dias após a emissão da nota fiscal. Esse prazo, para uma *startup*, representa praticamente o fluxo de caixa da empresa. Ou seja, receber em 120 dias poderia significar, em última análise, a morte de uma *startup*.

Para que uma grande empresa consiga se adequar a esse cenário, duas são as alternativas possíveis. A primeira diz respeito a grande empresa repensar e redesenhar profundamente seus processos de modo a adequá-los a essa realidade. E a segunda refere-se que as decisões sobre estabelecer parceria com *startups* partam de executivos *C level* da companhia (decisões *top-down*) de modo que as *startups* não precisem passar pelos tradicionais processos de homologação. Sabendo-se que grandes empresas são organizações lentas, burocráticas e que não costumam redesenhar seus processos de forma tão frequente, nota-se aqui, mais uma vez, a necessidade mandatória do envolvimento de altos executivos das empresas nesse processo para o sucesso de iniciativas dessa natureza. No Banco Itaú, por exemplo, foi necessário uma intervenção totalmente *top-down* que flexibilizou alguns critérios de homologação de modo a facilitar os negócios realizados com *startups*.

Instituições financeiras possuem rigorosos procedimentos de prevenção e combate à lavagem de dinheiro e corrupção que são, e devem ser, mandatórios no relacionamento com todos os seus parceiros tendo em vista a natureza do negócio. No entanto, a exigência de documentos tais como Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) dos últimos três anos, laudo técnico do Corpo de Bombeiros dos últimos dois anos e Carta de Crédito Internacional, por exemplo, não faz o menor sentido quando se estabelece relação com *startups*, empresas em estágio inicial de vida que não conseguem atender a esses critérios. Infelizmente, muitas organizações ainda são inflexíveis e exigem que essas empresas passem por todo o tradicional processo de homologação de fornecedores que pode se estender durante meses e inviabilizar oportunidades de negócio.

Talvez uma das dificuldades mais importantes nesse relacionamento refere-se à mentalidade que permeia o *modus operandi* das grandes organizações e seus executivos e que é antagônica ao *mindset* das *startups*. Grandes empresas, normalmente, operam de forma muito lenta, burocrática e limitam a autonomia de seus colaboradores a processos, procedimentos e políticas internas. Habitadas a lidar com grandes parceiros e fornecedores que conseguem prestar uma série de serviços e produtos, exigem normalmente soluções complexas, integradas e altamente customizadas ao seu negócio.

Grandes empresas preferem optar por soluções que se adaptam aos seus processos e, geralmente, não estão abertas a possibilidade de repensar seu modo de atuação vigente de modo que elas se adaptem às novas soluções e possibilidades, e não o contrário. *Startups*, por outro lado, são organizações que resolvem problemas reais, mas problemas bem específicos. Em sua maioria, não fornecem soluções facilmente integráveis com os sistemas vigentes nas grandes organizações, nem muito customizáveis. Fornecem ao mercado produtos e serviços que vão suprir uma necessidade latente de determinado mercado, e não se adequar a determinada empresa.

Outro desafio importante nessa relação é a grande quantidade de reuniões necessárias, algo corriqueiro em grande empresa, e as dificuldades que empreendedores têm em acessar os tomadores de decisão. Por não serem grandes fornecedores que normalmente já possuem relações longínquas com as empresas, *startups* costumam acessar grandes organizações inicialmente no nível operacional ou técnico. Entretanto, justamente por ser um tipo de organização diferente, que atua de forma diferente e que resolve problemas de forma diferente, o acesso a tomadoras de decisão torna-se fundamental para a concretização dos negócios.

Startups, por apresentarem normalmente equipes enxutas e orçamentos pequenos, não conseguem perdurar em negociações que exigem dezenas de reuniões e alinhamentos que podem durar meses. Nesse sentido, uma iniciativa que pode facilitar esse relacionamento é a existência de algum executivo com poder de decisão dentro da grande empresa que seja o ponto focal de contato com a *startup* e que faça a interlocução interna com as áreas de tecnologia, finanças, compras e jurídico, comumente setores com os quais as *startups* relacionam-se. Esse executivo têm o papel de facilitar o acesso das *startups*, demonstrar internamente a

necessidade de um tratamento diferenciado, bem como os benefícios que o relacionamento com elas poderá trazer para a organização.

Uma das *startups* entrevistadas utiliza-se da estratégia de ter sempre um executivo como facilitador dentro das grandes empresas para as quais fornece, o qual chama de “*champion*”. Essa estratégia vislumbra, ainda, uma oportunidade importante para que executivos que trabalham com inovação aberta e no relacionamento com startups em grandes organizações possam assumir um papel protagonista nesse movimento.

Do ponto de vista das *startups*, a principal dificuldade encontrada está ligada ao nível de maturidade dos empreendedores que atuam no mercado corporativo. Muitos deles ainda não estão preparados suficientemente e, em alguns casos, até subestimam seus clientes. Não entendem, por vezes, a dinâmica de atuação de uma empresa grande e aspectos importantes para estabelecer com elas relações de negócio produtivas.

Esse cenário, entretanto, não se apresenta nas *startups* residentes do Cubo e isso também ilustra o porquê dos bons resultados alcançados até o momento pela iniciativa fundada pela Banco Itaú Redpoint e *ventures*.

Atualmente, a média de idade dos fundadores das *startups* residentes está em torno de 35 anos, sendo vários deles ex-vice-presidente de grandes empresas que não encontraram espaço para implementarem seus projetos e decidiram abrir seus próprios negócios. 70% desses empreendedores já estão em seu segundo ou terceiro negócios, já erraram, tentaram novamente e, principalmente, aprenderam com suas iniciativas anteriores. Nesse sentido, o Cubo também ajuda desmistificar um pouco a visão errônea de que startup são organizações fundadas por jovens universitários ou recém-formados que usam chinelo e bermuda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que as grandes organizações mantenham-se competitivas em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, inovar passou a ser pré-requisito e não mais um diferencial competitivo. Nesse sentido, o paradigma da inovação aberta

apresentado por Henry Chesbrough apresenta-se como alternativa importante. Em um ambiente em que o conhecimento é amplo, as tecnologias são, gradativamente, acessíveis a mais pessoas e características como colaboração são cada vez mais valorizadas, trabalhar inovação somente dentro de um centro de Pesquisa & Desenvolvimento não parece a melhor estratégia.

Paralelo ao mundo corporativo tradicional, um ecossistema de empreendedores e startups emerge e começa a ganhar cada vez mais notoriedade no ambiente de negócio. Reúne ótimos talentos que trabalham orientados ao cliente e na resolução de problemas reais, do mundo real. Começam a causar disrupção, desafiar modelos de negócios tradicionais e, de fato, mudar drasticamente setores até então consolidados. Facebook, Uber, Airbnb e Netflix são exemplos de *startups* que fizeram isso e que hoje dominam seus segmentos e são gigantes globais.

Nesse contexto, as grandes e tradicionais organizações deparam-se com o seguinte dilema: tentar competir com essas *startups* que surgem diariamente, em todos os lugares, e que atacam problemas específicos ou se aproximar e com elas tentar aprender e desenvolver uma nova mentalidade de negócio, mais ágil, colaborativa e menos burocrática. O paradigma da inovação aberta apresenta-se, mais uma vez, como o caminho a ser seguido.

Atentos a esse movimento de mercado, o Banco Itaú e o fundo de investimento *Redpoint e.ventures* fundaram uma iniciativa que traduz muito o conceito de inovação aberta. O Cubo ocupou um importante espaço no ecossistema empreendedor brasileiro e têm conseguido, quase dois anos após sua inauguração, preencher a lacuna de densidade a qual se propusera no início do projeto. Suas *startups* residentes já faturam mais de R\$ 250 milhões, levantaram mais de R\$ 104 milhões em investimentos e geraram mais de 650 empregos no mercado de trabalho.

O projeto excedeu todas as expectativas do Banco Itaú, que já apresenta um movimento de aproximação, de fato, com o ecossistema de *startups* tendo em vista, por exemplo, a dezena de projetos e contratos fechados com elas desde o início do projeto. Como plataforma aberta que agrega também outras empresas, o Cubo tem conseguido fazer a interlocução entre grandes organizações e startups e, mais do que isso, tem se apresentado como uma iniciativa que ensina grandes empresas a trabalharem com *startups*.

Relacionar-se com *startups* pode ser uma experiência transformadora para grandes organizações. Ao fazerem isso, elas têm acesso a soluções com caráter de inovação muito forte e que se preocupam, essencialmente, em resolver problemas de negócio. O choque cultural com elas tende a tirar a grande empresa e seus executivos da sua zona de conforto, fazendo-os repensar uma série de questões importantes como processos, cultura e velocidade. Do outro lado, *startups* que atuam no mercado corporativo, ao relacionarem-se com grandes empresas, precisam também repensar aspectos importantes e desenvolver competências e processos que tendem a acelerar o seu ciclo de maturidade do seu negócio.

Por serem organizações com modelos de negócio totalmente antagônicos, inúmeras são as dificuldades no relacionamento grande empresa-*startup*. Do ponto de vista cultural, as mentalidades ainda são muito diferentes e dificultam o estabelecimento de relações de negócio bem sucedidas. Do ponto de vista estrutural, grandes empresas apresentam processos e políticas internas que, muitas vezes, inviabilizam negócios com *startups*.

O presente trabalho focou na relação cliente-fornecedor entre grandes empresas e *startups*. Nesse sentido, dificuldades importantes e, por vezes, cruciais estão relacionadas à exigência, por parte da grande empresa, de dezenas de documentos e certificações, bem como de processos de homologação tradicionais e não compatíveis com a natureza organizacional de uma *startup*.

Assim, o estudo abre também espaço na literatura para que se aprofunde a discussão sobre o processo de homologação de *startups* enquanto fornecedores de grandes organizações. É sugerido também como possibilidade para estudos futuros a investigação e análise dos demais mecanismos de inovação aberta pelos quais grandes corporações podem se engajar com *startups*, alguns deles os quais carecem de trabalhos científicos na literatura.

No que tange a iniciativa do Banco Itaú, o Cubo tem um desafio importante, assim como uma *startup*, no que se refere à escalabilidade de seu modelo de negócio. Como conseguir apoiar um número cada vez maior de *startups* sem perder a qualidade e sem a necessidade de um espaço físico que é limitado? Essas são algumas discussões já existentes e que podem servir de insumo para futuros trabalhos.

Este trabalho teve como objetivo a análise do relacionamento entre grandes empresas e *startups*, sob a perspectiva da inovação aberta proposta por Chesbrough, e teve como foco de análise o caso do Cubo, iniciativa que, até então, não havia sido objeto de análise na literatura. Desse modo, o autor espera contribuir para esse campo da literatura que ainda carece de uma quantidade maior de trabalhos científicos, principalmente no que se refere ao engajamento entre *startups* e grandes empresas. Ainda, espera-se que esse trabalho sirva de inspiração, motivação e apoio conceitual para que executivos de grandes empresas enxerguem no ecossistema empreendedor uma possibilidade concreta para fomentar a inovação e transformar as suas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARALDI, Enrico, HAVENVID, Malena. Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. **Technovation**, Suécia, 2015.

BENVENUTTI, Mauricio. Google lança incubadora para funcionários criarem suas startups sem sair da empresa. **StartSe**. São Paulo, mai. 2016. Disponível em: <http://<conteudo.startse.com.br/slider/mauricio-benvenutti/google-lanca-incubadora-para-funcionarios-criem-suas-startups-sem-sair-da-empresa/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

BERGEK, Anna; NORMAN, Charlotte. Incubator best practice: A framework? **Technovation**. Suécia, vol. 28, p. 20–28, 2008.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. Califórnia: K&S Ranch Press, p. 557, 2012.

BRUNEEL, Johan; RATINHO, Tiago; CLARYSSE, Bart. The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, Suécia, vol. 2, n. 32, p. 110–121, 2012.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso**: ênfase na elaboração de TICC de pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, Armando; BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. ed. 4, São Paulo: Makron Books, 1996.

COELHO CESAR, Ana Maria Roux Valentini. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos de **Ensinos e Pesquisa em Administração**. p. 23, 2005

CHESBROUGH, Henry. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHESBROUGH, Henry. Making Sense of Corporate Venture Capital. **Harvard Business Review**, Estados Unidos: vol. 80, n. 3, mar., p. 90-99, 2002.

CHESBROUGH, Henry; TUCCI, Christopher. Corporate Venture Capital in the Context of Corporate Innovation. **Academy of Management Journal**, Estados Unidos, ed. 4, vol. 22, p. 303-321, 2005.

CHESBROUGH, Henry; WEIBLEN, Tobias. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, Estados Unidos, vol. 57 n. 2, p. 66-90, 2015.

FAST, Norman. The Rise and Fall of Corporate New Venture Divisions. Estados Unidos, **UMI Research press**, p. 219, 1978.

FELD, Brad. **Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city**. Nova Jersey, Estados Unidos: Hoboken, 2012.

FREEMAN, John; ENGEL, Jerome. Models of innovation: Startups and mature corporations. **California Management Review**, Estados Unidos, vol. 50, n. 1, p.94–119, 2007.

GASSMANN, Oliver. Opening up the innovation process: towards and agenda. **R&D Management**, Suíça, vol. 36, no. 3, p. 223-228, 2006.

GILL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. ed. 5, São Paulo: Atlas, 1999.

GRANSTRAND, Ove; SJOLANDER, Soren. The acquisition of technology and small firms by large firms. **Journal of Economic Behavior & Organization**, vol. 13, n. 3, p. 367-386, 1990.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman; Porto Alegre, 2005.

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

KPMG. **On the Road to Corporate Startup Collaboration**. Holanda, 2015, p. 71.

ISENBERG, Daniel. The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. **Harvard Business Review**. Estados Unidos, vol. 88, n. 6, p. 41-50, 2010.

ISENBERG, Daniel. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles of Cultivating Entrepreneurship. **Institute of International European Affairs**, Dublin, Irlanda, 2011.

LAURSEN, Keld; SALTER, Ammond. Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, vol. 27, p. 131-150, nov. 2005. Disponível em: [http://<www.interscience.wiley.com>](http://www.interscience.wiley.com). Acesso em: 15 Maio. 2017.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004, 185 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Armed Editora S.A. 2010.

MASON, Colin; BROWN, Ross. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. **OECD LEED Program**, Holanda, p. 38, 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZZOLA, Mirela. **O que a Natura aprendeu com seu primeiro Hackathon**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://projetodraft.com/hackathon-natura/>>. Acesso em: 31 out. 2016.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Leya, 2012, 275 p.

RIGBY, Darrel; ZOOK, Chris. Open Market Innovation. **Harvard Business Review**, Estados Unidos, vol. 16, n. 3, 2002.

RONDANI, Bruno; COLONNA, Carla. Open Startups: Connecting Startups to Corporate Innovation Strategies. In: XXXIX Encontro da ANPAD, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015, p. 13.

STAM, Erik. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. Tjalling C. Koopmans Research Institute. **Utrecht School of Economics**, Holanda, p. 12, 2015.

STIGLER, George, Monopoly and oligopoly by merger. **The American Economic Review**, Estados Unidos, v. 40, n. 2, p. 23-34, 1950.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafio em estudos organizacionais. Desenvolvimento em questão. **Revista Unijuí**, ano 1, n.2, p. 177-201, 2003.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UP GLOBAL. **Fostering a Startup and Innovation Ecosystem**. Estados Unidos, v.3, p. 52, 2015.

VARRICHIO, Pollyana. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 1, p. 148-161, 2016.

WILLIAMSON, Oliver. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. **The Free Press**, Nova Iorque, 1975.

APÊNDICE A – Relação de Startups Residentes no Cubo

Nome da Starup	Solução (segundo informação que consta no site do Cubo)
ABStartups	A Associação Brasileira de Startups promove o empreendedorismo de alto impacto no Brasil e representa os interesses destas empresas.
Agilize	Contabilidade completa, sua empresa regular e você acompanha tudo pela internet.
Amigos da Poli	Missão é desenvolver o potencial dos alunos da Escola Politécnica da USP, complementando a excelência de sua formação.
Appus	Especialista em HR Analytics, a Appus alia expertise em RH e tecnologia para desenvolver soluções que permitem aprimorar a gestão de pessoas.
Beenoculus	Nossa missão é desenvolver tecnologias de realidade virtual como uma nova linguagem de comunicação para transformar a Educação.
Carreira Beauty	Nossa missão é sempre arrumar jeitos, maneiras e caminhos para melhorar a vida do profissional de beleza.
Cerensa	Cerensa desenvolve inovações tecnológicas para empresas que desejam elevar seus padrões de governança em sustentabilidade e meio ambiente.
Cittati	Tecnologia da Informação para a Mobilidade Urbana, integrando empresas, cidades e cidadãos
Colaboradores	A plataforma que simplifica a gestão de parceiros e convênios empresariais.
Consulta do Bem	Alternativa barata ao plano de Saúde que dá a empresas acesso a uma Rede de serviços em Saúde de qualidade e paga por uso
Descomplica	Aulas ao vivo, monitorias, correção de redações e mais de 25 mil aulas gravadas para gabaritar o ENEM e vestibulares. Vem, vai ser irado!
Dito	Ferramenta de marketing digital para você reter seus clientes de forma segmentada e automatizada
Dr. Cuco	Engajamento com pacientes - lembramos a hora certa de tomar os medicamentos e recompensamos os pacientes mais engajados
Elefante Verde	Plataforma de marketing digital para conectar PMEs e autônomos. Distribuição offline feita através do modelo de franquia.
FhincK	A FhincK usa inteligência artificial para monitorar processos e identificar onde aumentar a produtividade e eficiência das empresas.

FieldLink	O FieldLink torna fácil a gestão de equipes de vendas externas. Otimize esforços, acompanhe os vendedores em tempo real e reduza custos.
FullFace	A tecnologia FullFace torna acessível a sua empresa utilizar, com toda a segurança, um sistema de biometria facial único no mercado.
GetUpCloud	GROW IN THE CLOUD - Desenvolva, hospede e escale sites e aplicações na nuvem.
Guiando Telecom	Gestão de custos e recursos de Telecom para o mercado corporativo, através de soluções inovadoras focadas na redução de custos.
HBS Angels	O objetivo da HBS Angels é apoiar e fortalecer o ecossistema de startups através do investimento direto nas empresas
Hekima	Big Data e Inteligência Artificial Simplificamos a complexidade das aplicações de Big Data em soluções easy and ready to use
Izio	É uma plataforma de relacionamento e fidelização feita para o varejo usar sem se preocupar com o "COMO AGIR" e sim em "AGIR"
JoyCar	O jeito simples e divertido de ter um carro
Kitado	O lugar preferido onde seus clientes pagarão as dívidas
LifeLike	Experiências Imersivas de Aprendizagem - é como simular a vida através de histórias engajantes e interações escaláveis com seus personagens
Linte	Plataforma online que aumenta a produtividade dos advogados e simplifica a gestão jurídica das empresas
Looqbox	Looqbox is a new kind of Business Intelligence solution in the market. Interact with your company in a complete new way: just ask
Lotus Venture Investments	Lotus Venture Investments é um fundo de venture capital brasileiro que investe em empresas de tecnologia nascentes
Mastertech	O MasterTech é uma plataforma de desenvolvimento contínua de habilidades do século 21. Criamos cursos imersivos para que as pessoas possam dominar essas competências
Nama	Plataforma de Inteligência Artificial para Chatbots com tecnologia de NLP e Deep Learning, nativamente conectada com diversos canais
Nubeliu	A Nubeliu ajuda Enterprises e DataCenters na implementação de Clouds Privadas com OpenStack acelerando adoção de tecnologia ágil e eficiente
Olist	O Olist é um descomplicador, que conecta lojistas e seus produtos aos principais marketplaces do Brasil sem burocracia e em menos tempo

Omnize	A Omnize é uma plataforma unificada de atendimento multicanal ao cliente
One Match	Plataforma de inteligência geoespacial para você entender e desenvolver melhor seu negócio
Pandora Lab	PandoraLab é um portal para makers com conteúdo de qualidade, produtos acessíveis e tudo o que você precisa para aprender algo novo todo dia
Prosas	Patrocinadores, empreendedores sociais e cidadãos conectados para ampliar o impacto social
Quero Educação	Nossa plataforma conecta estudantes com a escola perfeita para realizar seus sonhos
Qulture.Rocks	Plataforma customizável para Gestão de Performance das empresas (Feedback, 1-on-1s, Gestão de Metas/OKRs, Avaliações de Desempenho, 9-Box)
RankMyApp	SEO para Apps que te ajuda a conseguir mais visibilidade e mais downloads orgânicos nas app stores de forma mais rápida, simples e inteligente
Recruta Simples	Recruta Simples é a Plataforma de Recrutamento mais rápida do Brasil. Com um clique, postamos sua vaga em + de 60 sites e recebemos todos os candidatos em um só local.
Resultados Digitais	Uma plataforma completa para sua empresa gerar mais tráfego, Leads e vendas.
Round Pegs	A primeira Plataforma de Empreendedores as a Service para Corporações. Nós criamos Startups dentro de Empresas
SambaTech	Tudo o que você precisa para gerenciar e distribuir seus vídeos em escala, segurança, monetização e em qualquer <i>device</i> .
Senior Social	Senior Social é um Clube de Vantagens que conecta empresas e pessoas acima de 55 anos através de interações que superam expectativas
Skore	Skore é uma plataforma colaborativa que pode ser usada para compartilhamento de conhecimento em equipes ou programas de treinamento.
Sympla	Plataforma completa para venda de ingressos e gestão de eventos - atualmente é o site com o maior número de eventos à venda no Brasil
Take	Acreditamos que o messaging pode oferecer as melhores interações entre empresas e pessoas via conversas inteligentes (chatbot + atendente)
Talent Matching	Avaliação de perfil e desenvolvimento de competências através de games. Psicologia + Tecnologia = melhor Performance e maior Engajamento

Todo Cartões	A Todo Cartões estrutura e opera programas de cartão presente, pré-pagos e fidelidade para varejistas, prestadores de serviço e-commerces.
Tracksale	A Tracksale é referência no Brasil em Net Promoter Score, na gestão da satisfação de clientes e retenção de clientes para gerar novas vendas.
Wairon	Plataforma que trabalha com intermediação entre Clientes e Lavadores para lavar/passar roupas no modelo de Economia Compartilhada
Zup	Através de software e know how, a ZUP possibilita acelerar e fazer uma transformação digital em grandes empresas.

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AO DIRETOR GERAL DO CUBO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PROFESSORA ORIENTADORA: AURORA ZEN

AS PLATAFORMAS DE INOVAÇÃO ABERTA E O RELACIONAMENTO ENTRE GRANDES EMPRESAS E STARTUPS – O CASO CUBO

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Versão Empresa:

Bloco I – Sobre o CUBO e o projeto

1. A partir de quando se estabeleceu o relacionamento com startups no Itaú? Em que circunstâncias? Esse processo foi iniciativa de quem da organização?
2. Quando e sob que circunstâncias surgiu o projeto do CUBO? Como foi o desenvolvimento do projeto até a sua realização? Qual era o objetivo? Quais as principais dificuldades do projeto?
3. Quais eram as expectativas do Itaú com o CUBO?
4. Como funciona a parceria com a entre Itaú e Redpoint Ventures?

Bloco II – Sobre os Mecanismos de Inovação Aberta

5. O que o CUBO oferece para as startups? Porque oferece?
6. Existe algum perfil ou segmento específico de startup para ingressar no CUBO?
7. Como e quem toma decisões com relação a investimento em startups?
8. Atualmente, existe na estrutura organização do Itaú algum departamento ou setor responsável pelo relacionamento com startups? Se sim, qual a estrutura desse departamento? Qual a posição do principal executivo do departamento? A quem ele se reporta?
9. Quais os objetivos do Itaú aos relacionar-se com startups?
10. Além do Cubo, quais as iniciativas e programas de relacionamento com startups que existem atualmente na organização?

11. Existe algum tipo de iniciativa de Corporate Venture na empresa?
12. Existe alguma parceria da empresa com aceleradas e/ou incubadoras? Com qual objetivo?
13. Já foram realizadas iniciativas de Hackathons? Quais eram os objetivos?
14. Já foram realizadas iniciativas de aquisição ou incorporação de startups? Com qual o objetivo? Quanto foi investido?
15. Existe alguma iniciativa de desenvolvimento de produto ou serviço em conjunto com startups?
16. Quais as principais vantagens que tu observas no relacionamento com startups?
17. Quais as principais dificuldades que tu observas no relacionamento com startups?

Bloco III – Sobre os Resultados Obtidos

18. Quais os resultados obtidos após dois anos da inauguração do CUBO?
19. A iniciativa atendeu as expectativas do Itaú?
20. Quais os principais desafios que tu observas no relacionamento com startups?

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADO ÀS STARTUPS DO CUBO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PROFESSORA ORIENTADORA: AURORA ZEN

AS PLATAFORMAS DE INOVAÇÃO ABERTA E O RELACIONAMENTO ENTRE GRANDES EMPRESAS E STARTUPS – O CASO CUBO

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Versão Startup:

Bloco I – Sobre o relacionamento com CUBO

1. Quais os motivos que te levaram a se aproximar do Itaú/CUBO?
2. Qual foi a porta de entrada para essa aproximação? Processo de seleção, alguma aproximação?
3. Quais eram as expectativas ao ingressar no CUBO?

Bloco II – Sobre os Mecanismos de Inovação Aberta

4. Quais as iniciativas ou programas de relacionamento startup-grande empresa que vocês participam atualmente?
5. A sua startup já participou de alguma iniciativa de Corporate Venture no CUBO? Como foi o processo?
6. Vocês já participaram de Hackathons?
7. Vocês já atuaram no desenvolvimento de produto ou serviço em conjunto com o Itaú?
8. Quais as principais vantagens que tu observas no relacionamento com o CUBO/Itaú?
9. E quais as principais dificuldades nesse relacionamento?

Bloco III – Sobre os Resultados Obtidos

10. Quais os principais desafios no relacionamento entre startups e grandes empresas?
11. Quais os resultados obtidos desde o ingresso no CUBO?
12. Suas expectativas foram atingidas?
13. Quais os principais desafios que tu observas no relacionamento com grandes empresas?