

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

MARISANGELA BASTOS LIMA CSIK

**Relacionamento na perspectiva dos empreendedores das startups com corporações:  
existe um processo evolutivo na relação entre elas?**

**São Paulo**

**2021**



**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**MARISANGELA BASTOS LIMA CSIK**

**Relacionamento na perspectiva dos empreendedores das startups com corporações:  
existe um processo evolutivo na relação entre elas?**

Orientador: Prof. Dr. Alvair Silveira Torres Jr.

**São Paulo**

**2021**

Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso  
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

**MARISANGELA BASTOS LIMA CSIK**

**Relacionamento na perspectiva dos empreendedores das startups com corporações:  
existe um processo evolutivo na relação entre elas?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências

Orientador: Prof. Dr. Alvaír Silveira Torres Jr.

**Versão corrigida**

**São Paulo**

**2021**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### **Ficha Catalográfica**

Sistema de geração de ficha catalográfica desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)

Ficha Catalográfica com os dados inseridos pelo autor

Csik, Marisangela Bastos Lima.

Relacionamento na perspectiva dos empreendedores das startups com corporações: existe um processo evolutivo na relação entre elas? /Marisangela Bastos Lima Csik– São Paulo,2021.

329 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2021.

Orientador: Alvair Silveira Torres Junior.

1. Relacionamento 2. Lean Startup 3. Inovação 4. Startups 5. Corporações  
6. Evolução I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: CSIK, MARISANGELA B. L.

Título: **Relacionamento na perspectiva dos empreendedores das startups com corporações: existe um processo evolutivo na relação entre elas?**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para a obtenção de título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho a meu pai, Manoel Pereira Lima (*in memoriam*), primeiro empreendedor que eu tive contato, e mesmo com pouca escolaridade, soube me transmitir o valor da educação.



## AGRADECIMENTOS

Ao Luiz, meu marido, amor da minha vida, pelo apoio incondicional e compreensão, por estar sempre a meu lado e que me ajudou a seguir em frente e finalizar esta jornada com tranquilidade.

Agradeço à minha mãe, Maria Joana, por todo amor, carinho e dedicação. À minha irmã, Margarete, pela convivência harmoniosa. Agradeço também à minha querida prima, Samantha, por ser a minha companheira de curso e por me incentivar a estudar. Agradeço a todos os meus familiares e amigos. Agradeço a Walter Fajardo, psicanalista, que me ajudou com seus sábios conselhos. E agradeço também à Professora Benedicta Ap. Costa dos Reis (Prô Cidinha) pela revisão cuidadosa deste material.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Alvaír Silveira Torres Jr., por toda sua disponibilidade, dedicação, pelas ricas contribuições e por todo aprendizado. Sua orientação foi fundamental, em cada etapa, até à conclusão da presente dissertação.

Aos demais professores do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Em especial, ao Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, à Prof. Dra. Jane Aparecida Marques, à Prof. Dra. Liliam Sanchez Carrete, à Prof. Dra. Graziella Maria Comini, à Prof. Dra. Rosa Maria Fischer. Agradeço muito também pelas contribuições do Prof. Dr. Paulo Roberto Feldmann. Todos iluminaram, de forma ímpar, o meu caminho. Agradeço também à Fabiana Caseiro, pelo prestativo apoio nas questões referente ao MPE.

A todos os colegas e amigos do MPE, em especial da Turma 6. Foi uma honra estar com vocês nesta instituição.

Tenho gratidão especial aos empreendedores que dispuseram uma parte do seu tempo para me ajudar nesta pesquisa. Registro o meu profundo agradecimento a estas pessoas: Antônio, Fábio, Sampaio, Felipe, Rodrigo, Guilherme, André, Patrícia, Mônica, Renata A., Isabella, Renata M., Douglas, Gabriele, Rafael, Taric, Marcelo e Márcio. Agradeço também à equipe da Natura Startups: Marina, João, Rafael e Giovanna.

Por fim, a meu pai, Manoel Pereira Lima, eterna gratidão pelos seus ensinamentos e a todas as pessoas que me apoiaram, de alguma forma, a desenvolver este estudo.

*“Para quem sabe ler e escrever,  
outras coisas impossíveis serão  
igualmente fáceis”*  
(Peter Sloterdijk).

*“É fazendo que se aprende a fazer  
aquilo que se deve aprender a  
fazer.”*  
(Aristóteles).

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas das Revisão Sistemática de Literatura.....	28
Figura 2 - O <i>framework</i> dos elementos da relação entre startups e corporações.....	68
Figura 3 - Fluxo de aplicação dos procedimentos metodológicos .....	69
Figura 4 - Tempo de atividade empreendedora dos entrevistados .....	74
Figura 5 - Desenvolvimento de uma análise de dados .....	75
Figura 6 - Dendograma da CHD– elemento Intenção estratégica.....	80
Figura 7 - Os quadrantes da AFC com as palavras e as classes da CHD .....	83
Figura 8 - Dendograma da CHD– elemento credibilidade .....	86
Figura 9 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD .....	89
Figura 10 - Dendograma da CHD– elemento crescimento de forma sustentável .....	91
Figura 11 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - elemento crescimento.....	94
Figura 12 - Dendograma da CHD– elemento mortalidade.....	96
Figura 13 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - elemento mortalidade .....	99
Figura 14 - Análise de Similitude – Aceleração do modelo de negócios.....	101
Figura 15 - Dendograma da CHD– elemento dependência.....	103
Figura 16 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - elemento dependência .....	106
Figura 17 - Dendograma da CHD - Consolidado 6 elementos - Bloco 1 .....	108
Figura 18 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - Bloco 1 .....	111
Figura 19 - Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – elemento intenção estratégica - Bloco 1 .....	113
Figura 20 - Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – demais elementos - Bloco 1 .....	114
Figura 21 - Análise Similitude – elemento inovação .....	117
Figura 22 - Análise Similitude – elemento tecnologia .....	118
Figura 23 - Análise Similitude – elemento cultura.....	120
Figura 24 - Análise Similitude – elemento velocidade .....	121
Figura 25 - Análise Similitude – elemento gaps de inovação .....	123
Figura 26 - Dendograma da CHD– Consolidado 5 elementos – Bloco 2.....	125

Figura 27 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - Bloco 2 .....	128
Figura 28 - Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – todos os elementos - Bloco 2 .....	131
Figura 29 - Análise Similitude – elemento interno .....	134
Figura 30 - Análise Similitude – elemento externo.....	136
Figura 31 - Análise Similitude – elemento híbrido .....	137
Figura 32 - Análise Similitude – elemento liderança .....	139
Figura 33 - Dendograma da CHD– Consolidado 4 elementos – Bloco 3.....	140
Figura 34 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - Bloco 3 .....	143
Figura 35 - Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – todos os elementos - Bloco 3 .....	145
Figura 36 - Análise de Similitude - elemento com investimentos.....	148
Figura 37 - Análise de Similitude - elemento sem investimentos .....	149
Figura 38 - Análise de Similitude - elemento maturidade do empreendimento.....	151
Figura 39 - Análise de Similitude - elemento acesso ao mercado.....	152
Figura 40 - Análise de Similitude - elemento crescimento e retorno .....	153
Figura 41 - Análise de Similitude - elemento estrutura dos programas .....	156
Figura 42 - Análise de Similitude - elemento manutenção do relacionamento.....	158
Figura 43 - Análise de Similitude - elemento resultado dos programas.....	159
Figura 44 - Dendograma da CHD– Consolidado 8 elementos – Bloco 4.....	161
Figura 45 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - Bloco 4 .....	164
Figura 46- Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – todos os elementos - Bloco 4 .....	166
Figura 47 – O <i>Framework</i> com os eventos mais prováveis .....	177
Figura 48 – O <i>Framework</i> com os eventos de frequência média .....	180
Figura 49 – O <i>Framework</i> com os eventos oportunistas .....	182
Figura 50 – O mapa da evolução no relacionamento entre startups e corporações.....	190

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Palavras-chave da pesquisa .....	29
Quadro 2 - Os principais autores e os elementos identificados – Bloco 1 .....	31
Quadro 3 - Os principais autores e os elementos identificados – Bloco 2 .....	40
Quadro 4 - Os principais autores e os elementos identificados – Bloco 3 .....	46
Quadro 5 - Tipologia de modelos de engajamento corporativo com startups .....	47
Quadro 6 - Opções de hospedagem para aceleradores corporativos .....	48
Quadro 7 - Os principais autores e os elementos identificados – Bloco 4 .....	51
Quadro 8 - Dimensões do projeto e proposições levantadas na pesquisa .....	58
Quadro 9 - Qualificação dos Entrevistados .....	71
Quadro 10 - Qualificação das startups e duração das entrevistas.....	72
Quadro 11 - O protocolo de pesquisa com o elemento intenção estratégica – Bloco 1 .....	79
Quadro 12 - O protocolo de pesquisa com os demais elementos - Bloco 1 .....	85
Quadro 13 - O protocolo de pesquisa com os elementos – Bloco 2.....	116
Quadro 14 - O protocolo de pesquisa com os elementos – Bloco 3.....	133
Quadro 15 - O protocolo de pesquisa com os elementos 2.5 – Bloco 4.....	147
Quadro 16 - O protocolo de pesquisa com os demais elementos 2.6 até 2.8 – Bloco 4.....	155

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Descrição da amostra.....	73
Tabela 2- Resumo dos caminhos do relacionamento .....	192

## LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

<b>ABStartups</b>	Associação Brasileira de Startups
<b>ACE</b>	Aceleradora Corporativa de Startups
<b>AD HOC</b>	Expressão que se refere “a uma finalidade específica”
<b>AFC</b>	Análise Fatorial por Correspondência
<b>ANPEI</b>	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
<b>AT&amp;T</b>	Empresa de telecomunicações norte-americana
<b>BAAS</b>	<i>Banking as a service</i> (Sistema bancário como servio)
<b>BID</b>	Expressão em Inglês referente a “Offer” (Oferta)
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>CFO</b>	<i>Chief Financial Officer</i>
<b>CHD</b>	Classificação Hierárquica Descendente
<b>COO</b>	<i>Chief Operation Officer</i>
<b>CS</b>	Computer Science (Ciências da Computação)
<b>CTO</b>	<i>Chief Technology Officer</i>
<b>CUBO</b>	Ambiente de Inovação do Banco Ita
<b>CVC</b>	<i>Corporate Venture Capital</i> (Capital de Risco Corporativo)
<b>DNA</b>	cido desoxirribonucleico e que transmitem as características hereditárias de cada ser vivo.
<b>EU</b>	<i>European Union</i> (União Europeia)
<b>FDC</b>	Fundação Dom Cabral
<b>GAP</b>	Expressão em Inglês “Gap” (lacuna entre o real e o previsto)
<b>GPS</b>	<i>Global Position System</i> (Sistema de posicionamento global)
<b>HANA</b>	Plataforma de relacionamento com startups da empresa SAP
<b>HUB</b>	Acelerador de Startups (sediado em Berlim)
<b>HUBS</b>	Plataformas de relacionamento entre empresas e startups
<b>INOVABRA</b>	Ambiente de Inovação do Banco Bradesco
<b>IOT</b>	<i>Internet of Things</i> (Internet das coisas)
<b>IPO</b>	<i>Initial Public Offering</i> (Oferta Pública Inicial)
<b>KPIS</b>	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicadores de Performance)
<b>MVP</b>	<i>Minimum Viable Product</i> (Mínimo Produto Viável)
<b>OCR</b>	<i>Optical Character Recognition</i> (Reconhecimento tico de caracteres)
<b>POS</b>	<i>Point of sales</i> (Ponto de venda)
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PIX</b>	Meio de pagamento eletrônico instantâneo
<b>POC</b>	<i>Proof of Concept</i> (prova de conceito)
<b>R&amp;D</b>	Research and Development (Pesquisa e desenvolvimento)
<b>RSL</b>	Revisão Sistemática de Literatura
<b>SAP</b>	<i>Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung</i> (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de dados, Empresa Alemã)
<b>SMS</b>	<i>Short Message Service</i> (Servio de mensagem curta)
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>UOL</b>	Universo Online (Empresa Brasileira de conteúdo online do Grupo Folha de São Paulo)
<b>WOS</b>	<i>Web of Science</i> (plataforma de artigos acadêmicos)
<b>X<sup>2</sup></b>	Teste qui-quadrado

## RESUMO

CSIK, Marisangela B. L. **Relacionamento na perspectiva dos empreendedores das startups com corporações: existe um processo evolutivo na relação entre elas?** 2021. 329 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

A vantagem competitiva é obtida a partir do desenvolvimento de inovações. Joseph Schumpeter usou o termo “destruição criativa” para novas fontes de vantagem competitiva que ultrapassam aquelas já estabelecidas. Uma das maiores molas propulsoras da economia é a inovação, é por meio dela que se pode melhorar a vida das pessoas e atender aos consumidores de forma mais rápida e eficiente. As empresas nascentes, as startups, no geral, estão em busca de escalar um modelo de negócios inovador e, por isso, a fim de obter auxílio no processo de conquistar mercado alavancando não só produtos, mas também serviços, tentam estabelecer parceria com grandes empresas. Com essa interação, diferentes formas e características de relacionamento entre essas empresas ocorrem e, além disso, é importante salientar que grandes empresas investem recursos financeiros na aquisição de empresas menores, no mercado em que operam ou em um novo mercado em potencial. É a partir dessas ideias que o presente trabalho fundamentou a pesquisa, ou seja, buscou compreender como ocorre a relação entre corporações e startups. A pesquisa - qualitativa - foi realizada com 18 empreendedores, por meio de protocolo semiestruturado, baseado na Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Os dados foram compilados e, então, realizada uma análise de conteúdo, seguindo a metodologia de Bardin (2016) e com o auxílio do software Iramuteq. Os resultados provenientes das entrevistas demonstram que startups buscam validar o seu modelo de negócios através da colaboração das grandes empresas, possibilitando a descrição de 03 caminhos práticos possíveis para que essa relação evolua de forma mais equilibrada para as startups.

**Palavras-chave:** Relacionamento. Lean Startup. Inovação. Startups. Corporações. Evolução.



## **ABSTRACT**

CSIK, Marisangela BL. Relationship from the perspective of startup's entrepreneurs with corporations: is there an evolutionary process between them? 2021. 328 f. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) Faculty of Economics, Administration and Accounting, University of São Paulo, São Paulo, 2021.

Competitive advantage is gained through the development of innovations. Joseph Schumpeter used the term “creative destruction” for new sources of competitive advantage that go beyond established ones. One of the biggest driving forces in the economy is innovation. It is through it that people's lives can be improved and consumers served more quickly and efficiently. The startups companies, in general, are looking to scale an innovative business model and try to establish a partnership with big companies. This occur to get help in the process of opening the market. In this way, they seek the Corporations to build a partnership with the purpose of developing and scaling new products and services. In this interaction, there are forms and characteristics of relationships between these companies. In addition, large companies invest financial resources in acquiring smaller companies, in the market in which they operate or in a potential new market. In this context, the present work tried to understand how this relationship between corporations and startups occurs through an exploratory qualitative research with 18 entrepreneurs, through a semi-structured protocol, based on the Systematic Literature Review (RSL). Data were compiled and a content analysis performed, following the methodology of Bardin (2016) and with the statistics of the Iramuteq software. The results from the interviews demonstrate that startups seek to validate their business model through the collaboration of large companies and 03 possible practical ways were described which this relationship occurs in a more satisfactory way for startups.

**Keywords:** Relationship. Lean Startup. Innovation. Startups. Corporations. Evolution.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	21
1.1. CONTEXTO .....	21
1.2. OBJETIVOS .....	24
1.3. JUSTIFICATIVA DO TEMA .....	24
2. REFERENCIAL TEORICO .....	25
2.1. REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA .....	26
2.2. OS ELEMENTOS QUE PERMEIAM AS RELAÇÕES .....	30
2.2.1. Elemento - Intenção Estratégica .....	32
2.2.2. Elemento - Credibilidade .....	34
2.2.3. Elemento - Crescimento de Forma Sustentável .....	35
2.2.4. Elemento - Mortalidade .....	35
2.2.5. Elemento - Aceleração do Modelo de Negócios .....	36
2.2.6. Elemento - Dependência .....	37
2.3. A FINALIDADE DO RELACIONAMENTO .....	40
2.3.1. Elemento - Inovação .....	41
2.3.2. Elemento - Tecnologia .....	42
2.3.3. Elemento - Cultura .....	42
2.3.4. Elemento - Velocidade .....	43
2.3.5. Elemento - Gaps de inovação .....	44
2.4. AS FORMAS DO RELACIONAMENTO .....	45
2.4.1. Foco do Relacionamento .....	45
2.4.2. Elemento - Interno .....	47
2.4.3. Elemento - Externo .....	48
2.4.4. Elemento - Híbrido .....	49
2.4.5. Elemento - Liderança .....	49
2.5. AS CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO .....	50
2.5.1. Elemento - Com Investimentos .....	52
2.5.2. Elemento - Sem Investimentos .....	53
2.5.3. Elemento - Maturidade do Empreendimento .....	53
2.5.4. Elemento - Acesso ao Mercado .....	54
2.5.5. Elemento - Crescimento e Retorno .....	55
2.6. AS ESTRUTURAS DOS PROGRAMAS COM AS CORPORAÇÕES .....	56

2.6.1.	Incubação Corporativa.....	56
2.6.2.	Aceleradores Corporativos .....	57
2.6.3.	Spin-Off.....	61
2.6.4.	Eventos .....	61
2.6.5.	Programas de Auxílio Financeiro .....	62
2.6.6.	Capital de Risco Corporativo .....	62
2.6.7.	Serviços de Suporte .....	62
2.6.8.	Plataforma Corporativa.....	63
2.6.9.	Inicialização Externa .....	63
2.6.10.	Coworking .....	63
2.7.	A MANUTENÇÃO DO RELACIONAMENTO .....	64
2.8.	RESULTADOS DOS PROGRAMAS.....	64
2.9.	OS HUBS DE INOVAÇÃO .....	65
2.10.	O <i>FRAMEWORK</i> DAS RELAÇÕES ENTRE OS AGENTES.....	66
3.	A METODOLOGIA DA PESQUISA.....	69
3.1.	DESENVOLVIMENTO DO PROTOCOLO DE PESQUISA.....	70
3.2.	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA .....	72
3.3.	A DINÂMICA DAS ENTREVISTAS .....	74
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	75
4.1.	PROCEDIMENTO UTILIZADO PARA A ANÁLISE DE DADOS .....	75
4.2.	RESULTADOS – BLOCO 1 .....	78
4.2.1.	Elemento - Intenção Estratégica .....	80
4.2.2.	Elemento - Credibilidade.....	86
4.2.3.	Elemento - Crescimento de forma sustentável .....	90
4.2.4.	Elemento - Mortalidade .....	95
4.2.5.	Elemento - Aceleração do Modelo de Negócios .....	100
4.2.6.	Elemento - Dependência.....	102
4.3.	RESUMO DO PRIMEIRO BLOCO .....	107
4.4.	RESULTADOS – BLOCO 2.....	115
4.4.1.	Elemento - Inovação.....	117
4.4.2.	Elemento - Tecnologia.....	118
4.4.3.	Elemento - Cultura .....	119
4.4.4.	Elemento - Velocidade .....	121
4.4.5.	Elemento - Gaps de Inovação.....	122
4.5.	RESUMO DO SEGUNDO BLOCO .....	124

4.6.	RESULTADOS – BLOCO 3 .....	132
4.6.1.	Elemento - Interno .....	134
4.6.2.	Elemento - Externo .....	135
4.6.3.	Elemento - Híbrido .....	137
4.6.4.	Elemento - Liderança.....	138
4.7.	RESUMO DO TERCEIRO BLOCO .....	140
4.8.	RESULTADOS – BLOCO 4 .....	146
4.8.1.	Elemento - Com investimentos .....	148
4.8.2.	Elemento - Sem investimentos .....	149
4.8.3.	Elemento - Maturidade do empreendimento .....	150
4.8.4.	Elemento - Acesso ao mercado .....	152
4.8.5.	Elemento - Crescimento e Retorno.....	153
4.8.6.	Elemento - Estrutura dos Programas .....	156
4.8.7.	Elemento - Manutenção do Relacionamento.....	157
4.8.8.	Elemento - Resultado dos Programas .....	159
4.9.	RESUMO DO QUARTO BLOCO .....	160
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	167
5.1.	DISCUSSÕES .....	167
5.1.1.	O início do relacionamento .....	167
5.1.2.	A finalidade e os pilares estratégicos .....	169
5.1.3.	As formas atuais e as principais características da relação entre os agentes ....	171
5.1.4.	Os possíveis caminhos dessa relação.....	175
5.1.4.1.1.	A Evolução das relações sob a ótica dos eventos mais prováveis .....	175
5.1.4.1.2.	A Evolução das relações sob ótica dos eventos com frequência média .....	178
5.1.4.1.3.	Os Eventos oportunistas.....	181
5.2.	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS – Um modelo de referência para as startups em suas relações com as corporações .....	183
5.2.1.	Resumo dos caminhos do relacionamento – direcionamento para as startups .	191
5.3.	LIMITAÇÕES E PROPOSIÇÕES PARA POSSÍVEIS ESTUDOS.....	193
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	194
	APÊNDICE A – PROTOCOLO ESTRUTURADO .....	202
	APÊNDICE B – CARTA CONVITE.....	205
	APENDICE C – LISTA COM OS 68 AUTORES/REFERÊNCIAS - RSL.....	206
	APÊNDICE D – RESULTADOS ANALÍTICOS.....	213
	APÊNDICE E – AS TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS .....	228

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. CONTEXTO

Tradicionalmente, as empresas agregam valor por meio de inovações que se ajustam às funções e atividades de negócios existentes. Em 2018, a Samsung foi a empresa que mais investiu em inovações tecnológicas, com o dispêndio de € 13,44 bilhões, o equivalente a R\$57 milhões. De acordo com o relatório da Comissão de Ciência e Conhecimento Europeu de 2018 (European Commission's Science and Knowledge Service, 2018) isso resultou à companhia sul-coreana o primeiro lugar no ranking global da EU R&D "scoreboard" entre 2,5 mil empresas de 46 países que mais gastam com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). E em 2019, segundo o relatório atualizado, pela primeira vez em 17 edições, a companhia chinesa Huawei está entre as 3 primeiras companhias que mais investem em P&D no mundo, totalizando mais de € 15 bilhões.

Para Kayal (2008), a inovação tecnológica tem sido uma fonte bem estabelecida de prosperidade e competitividade econômica e, conforme Wolcott & Lippitz (2007), as empresas que mais deram ênfase para a criação de novos modelos de negócios aumentaram suas margens operacionais mais rapidamente que a concorrência. A Samsung teve um crescimento líquido de venda em 12% em comparação ao ano de 2017, conforme consta no relatório mencionado da European Commission's Science and Knowledge Service (2018). Como a inovação tecnológica é um processo caótico que resulta da interação e integração de muitos componentes, faz-se necessário organizar esse caos e, para isso, é fundamental uma abordagem sistemática e, assim, entender as relações entre ciência, tecnologia, inovação e desenvolvimento, segundo Kayal (2008).

Em relação a esse cenário, conforme descrito por Järvinen, Huomo, Mikkonen, & Tyrväinen, (2014), muitas empresas estão próximas a grandes mudanças na forma como definem sua estratégia competitiva de próxima geração, nova abordagem de liderança e processos operacionais que formam uma base sólida para a mudança das condições econômicas. O interesse em buscar novos mercados para enfrentar a crescente concorrência exige abordagem enxuta para inúmeras operações.

Seguindo esse raciocínio e de acordo com Sorescu (2017), questionamentos surgem: a inovação se deve dar por meio de modelos de negócios ou de novos produtos? Qual a fonte mais forte e consistente de vantagem competitiva? E, como desenvolvê-la? Steve Blank,

certa vez disse “Always beta”, ou seja, sempre beta, que quer dizer sempre em teste ou adaptação. Segundo Järvinen et al. (2014), as ideologias contemporâneas de desenvolvimento de software - como Scrum, Kanban, produção *Lean e DevOps* - permitem desenvolver novos produtos e serviços de forma rápida, sem necessidade de finalização do processo, ou seja, sem a necessidade de lançar ao mercado um produto “acabado” com a finalidade de testagem. O desenvolvimento de produtos em seu ciclo tradicional gera desperdícios, sendo que o conceito *lean* aplicado ao desenvolvimento de produtos e processos visa dar agilidade a esse processo e eliminar os desperdícios. (TORRES JR; GAMA, 2020, p.31).

Sobre o ecossistema de startup, conforme informa Tripathi et al. (2019), esse fenômeno se refere à interação em um ambiente que é construído para promover o desenvolvimento dessas startups com outros agentes e elementos de suporte para crescerem. Já a interdependência dos agentes no ecossistema, salientam Stam & Van de Ven (2018), pode ser classificada de mutualística, já que ambas as relações competitivas (ou de cooperação) são distribuídas e integradas entre os atores que buscam seus próprios interesses no ecossistema, todos contribuindo para a complexidade do sistema.

Através desses ecossistemas de startups ocorre o relacionamento com as grandes corporações, adotando o processo de inovação de seus produtos e serviços. O propósito dessa aproximação é promover soluções de forma mais rápida com benefícios para ambas empresas e também para a sociedade. No Brasil, existem algumas empresas, como a Liga Ventures, ACE, 100 Open Startups e a StartSe, que fazem essa ligação entre startups e grandes empresas como forma de acelerar os negócios.

Do ponto de vista científico, muitos estudos mencionam os relacionamentos das startups com corporações. Usman & Vanhaverbeke (2017) inferem que para criar colaborações bem-sucedidas entre startups e as grandes empresas, faz-se necessário entender a perspectiva de ambas as organizações. Para Crittenden, Crittenden, & Crittenden (2017), embora a tecnologia esteja claramente no centro do modelo de negócios das startups, a parceria com outras empresas, principalmente as grandes corporações, é um componente essencial para a alavancagem dos negócios.

Uma das grandes vantagens das startups, segundo Giardino, Wang, & Abrahamsson (2014), é que elas têm sido criadas como resultados de novos mercados e tecnologias acessíveis, focadas principalmente em produtos inovadores e em mercados com potencial de escalar

rapidamente. E, sendo assim, consegue auxiliar as grandes empresas nesta jornada da inovação para alcançar, de forma rápida, novos mercados.

Atualmente, o consumidor tem demandado produtos e serviços com base em soluções digitais. Uma pesquisa da Panorama Mobile Time/Opinion Box (Paiva, 2018) declara que 73% dos brasileiros das classes socioeconômicas C, D preferem comprar por smartphone ao invés de comprar por computador. Estar cada vez mais no ambiente digital via *mobile* facilita a busca pelos produtos bem como permite uma rápida comparação entre os preços, o que demonstra o quão conscientes e exigentes os consumidores estão se tornando em suas compras. Portanto, é importante que as organizações se concentrem na implementação de produtos e serviços digitais para atender às expectativas de seus clientes considerando a filosofia ágil, focando também aos aspectos humanos. A implantação do modelo ágil deve ocorrer de forma gradativa, priorizando as práticas que agregam maior valor ao negócio. (PINTON; TORRES, 2020).

Segundo Järvinen et al. (2014), a transformação e o repensar radical levam as empresas a mercados totalmente novos permitindo a elas que se beneficiem das oportunidades de negócios mais viáveis, que são baseadas em conceitos como novo pensamento e liderança estratégicos, ciclos rápidos de desenvolvimento, aprendizado validado, experimentação ao vivo científica e serviços mínimos viáveis.

As grandes empresas desenvolvem, de forma orgânica, novos produtos e serviços por meio das áreas de P&D, entretanto, tanto o custo das aquisições pode ser demasiado elevado como o desenvolvimento de novos produtos e serviços pode ser muito demorado. E, então, as grandes empresas investem recursos financeiros na aquisição de empresas menores, seja do mercado onde atuam, ou de um novo mercado em potencial. De acordo com Katila, Rosenberger, & Eisenhardt (2008), em decorrência disso, o desenvolvimento da relação entre empresas menores, startups, e as grandes corporações torna-se atrativo, favorecendo, portanto, uma forma rápida de viabilizar novos negócios e, conseqüentemente, novas receitas. As empresas tecnológicas, como são conhecidas as startups, auxiliam neste processo de condução a novos mercados, pois com a tecnologia conseguem desenvolver e ajustar rapidamente os sistemas que irão ajudar os novos modelos de negócios.

Seguindo a prudência científica, o presente trabalho não pretende discorrer sobre a biologia, mas o conceito de evolução se faz necessário para atingir o objetivo de pesquisa. Segundo a teoria darwiniana, evolução é um conceito utilizado na biologia para indicar que a

variação das espécies como resultado de um processo gradativo de evolução. Já a Teoria da Evolução, os indivíduos passam por modificações necessárias para a sua sobrevivência, de forma a adaptar-se ao meio em que vivem. Tendo como norte essa definição, este trabalho busca entender como ocorrem as relações entre startups e as corporações a partir da perspectiva dos empreendedores das startups para, então, considerar se existe um processo evolutivo entre elas.

## **1.2. OBJETIVOS**

O objetivo principal da pesquisa é compreender, se existe um processo evolutivo da relação entre startups e corporações, na perspectiva dos empreendedores das startups, como questão fundamental.

Como objetivos secundários, foram definidas as seguintes proposições:

- a. Identificar por onde se inicia o relacionamento entre os agentes;
- b. Apresentar a finalidade e os pilares estratégicos que embasam a relação;
- c. Apresentar as formas atuais de relacionamento entre os agentes;
- d. Apresentar as principais características das relações;
- e. Identificar os possíveis caminhos dessa relação.

## **1.3. JUSTIFICATIVA DO TEMA**

Digitalização é a marca dos tempos atuais. Se por um lado, os consumidores estão mais digitais e utilizam a tecnologia para adquirir seus produtos e serviços, por outro, startups e as grandes empresas estão buscando mais eficiência em seus processos e produtos valendo-se da inovação como alavanca desses novos negócios. Além disso, é de conhecimento geral que grandes companhias têm sucesso em seus mercados e detém forte poder sobre eles. Schumpeter (2010), salienta que a economia está sempre em movimento, seja pela abertura de novos mercados, seja através do processo de mutação industrial, mas sempre destruindo incessantemente o antigo e criando novos elementos. Com o surgimento de novos produtos e modelos de negócio, antigas empresas podem ser destruídas acabando, assim, com possíveis monopólios. E para que mantenham ou expandam o seu mercado de atuação, as grandes



empresas necessitam de mais agilidade e desenvolvimento de novas vantagens competitivas e, para auxiliá-las nesta jornada, firmam parceria com startups. Algumas vantagens descritas pela Associação Catarinense de Tecnologia em conjunto com a empresa Neoway (ACATE & Neoway, 2019), em relação a startups é que são elas que podem auxiliar as corporações de forma mais rápida através da promoção da expansão da conectividade, como por exemplo, a utilização da internet das coisas (IOT) e das ferramentas de análise de dados. Além disso, elas podem propiciar às empresas um leque de oportunidades para redução de custos, criação de novos modelos de negócios e, sobretudo, agilidade aos processos produtivos existentes a custos bem inferiores. As startups estão posicionadas de maneira a agitar o mercado atual. A estrutura de baixo custo e a falta de uma base de clientes estabelecida exigem que startups sejam mais arriscadas que os concorrentes, geralmente as grandes empresas, salientam Crittenden et al. (2017) e, dessa forma, startups se beneficiam por interromper a maneira como as coisas sempre foram feitas. E, na medida em que encontram grandes corporações, as empresas fecham parceria para que possam iniciar o modelo de negócios em troca de auxiliar as grandes corporações na condução de promover a inovação aberta. Em muitos casos, porém, conforme salientam Usman e Vanhaverbeke (2017), a inovação aberta entre empresas iniciantes e grandes empresas não termina em parte alguma devido a diferenças desarticuladas em metas e processos de negócios. Urge, dessa maneira, a oportunidade de verificar a melhor forma de estudar a perspectiva da startup e grandes empresas e seus objetivos a fim de produzir uma relação que permita às duas empresas terem benefícios mútuos. Pesquisadores ressaltam a importância da relação entre startups e corporações. Nos Estados Unidos, por exemplo, Bonzom & Netessine (2016), declaram que pelo menos 23 das 25 maiores corporações se relacionam com startups e, o foco das grandes corporações, de acordo com Grochowski, Warschat, & Dasher (2016), é obter conhecimento e novas ideias. Ainda segundo os autores, a forma de cooperação entre os agentes é uma forma de compensar a fraqueza das grandes corporações em face a novas oportunidades. Por isso, faz-se necessário estudar o tema de forma mais ampla para melhor conhecer a relação entre startups e corporações bem como verificar se é possível manter a relação gerando benefícios mútuos para os dois lados.

## **2. REFERENCIAL TEORICO**

## 2.1. REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

O método usado na fundamentação teórica para o desenvolvimento desta pesquisa foi a Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Através da RSL, foram elencados os artigos que têm relação com o tema da pesquisa. Os autores considerados inicialmente escrevem sobre inovação, sobre startups e corporações. Um deles é o Clayton Christensen que escreve sobre o dilema da inovação. De acordo com Christensen, (2011), ao atender somente os seus clientes atuais, as corporações podem deixar de observar a ameaça de novos concorrentes. O mercado consumidor vai se ajustando e adequando para que os produtos sejam mais baratos e acessíveis a uma grande parcela da população. Já o estudioso Steve Blank (2014), menciona que as corporações precisam saber responder aos novos desafios que a digitalização trouxe, inclusive com a criação dessas novas empresas de base tecnológica, que busca escalar o modelo de negócios – que são startups. Em algum momento, essas empresas menores podem atacar e se consolidar no mercado das grandes empresas.

Adicionalmente, um fenômeno descrito por Christensen (1997), sobre inovação de ruptura mostra exatamente essas características, que transformam os produtos caros e complexos, restrito a uma pequena parcela da população, para simples e mais baratos. Porém, como as grandes empresas não querem comercializar seus produtos com valor reduzido e perder rentabilidade, esses produtos acabam sendo comercializados primeiramente em mercados emergentes ou insignificantes e, provavelmente através de startups. Com isso, as corporações podem ficar às cegas e sucumbir com novos entrantes que abocanharam sua fatia de clientes. Descobrir mercados com o apoio de novas tecnologias e de forma rápida, com apoio das startups, é o que as grandes corporações devem fazer. Outro autor pesquisado é o Ries, (2011), que menciona o conceito de lean startup e sobre o desenvolvimento de novos produtos.

E outro autor considerado na pesquisa é James Moore (1993), que fala que um modelo de negócios pode triunfar dependendo do número de clientes e mercado potencial. Segundo Moore (1993), o processo iterativo de tentativa de ideias inovadoras e desenvolvimento de quais soluções são atraentes para os clientes. E esse processo é difícil de ser realizado em uma cultura corporativa tradicional. Adicionalmente, a experimentação diversa fornece mais “diversidade genética” e, com isso, o mercado pode, em última análise, selecionar a oferta mais adequada.

As startups e as corporações buscam se relacionar para manter ou explorar um mercado novo. A pesquisa também utiliza o Henry Chesbrough (2006) que escreve sobre o

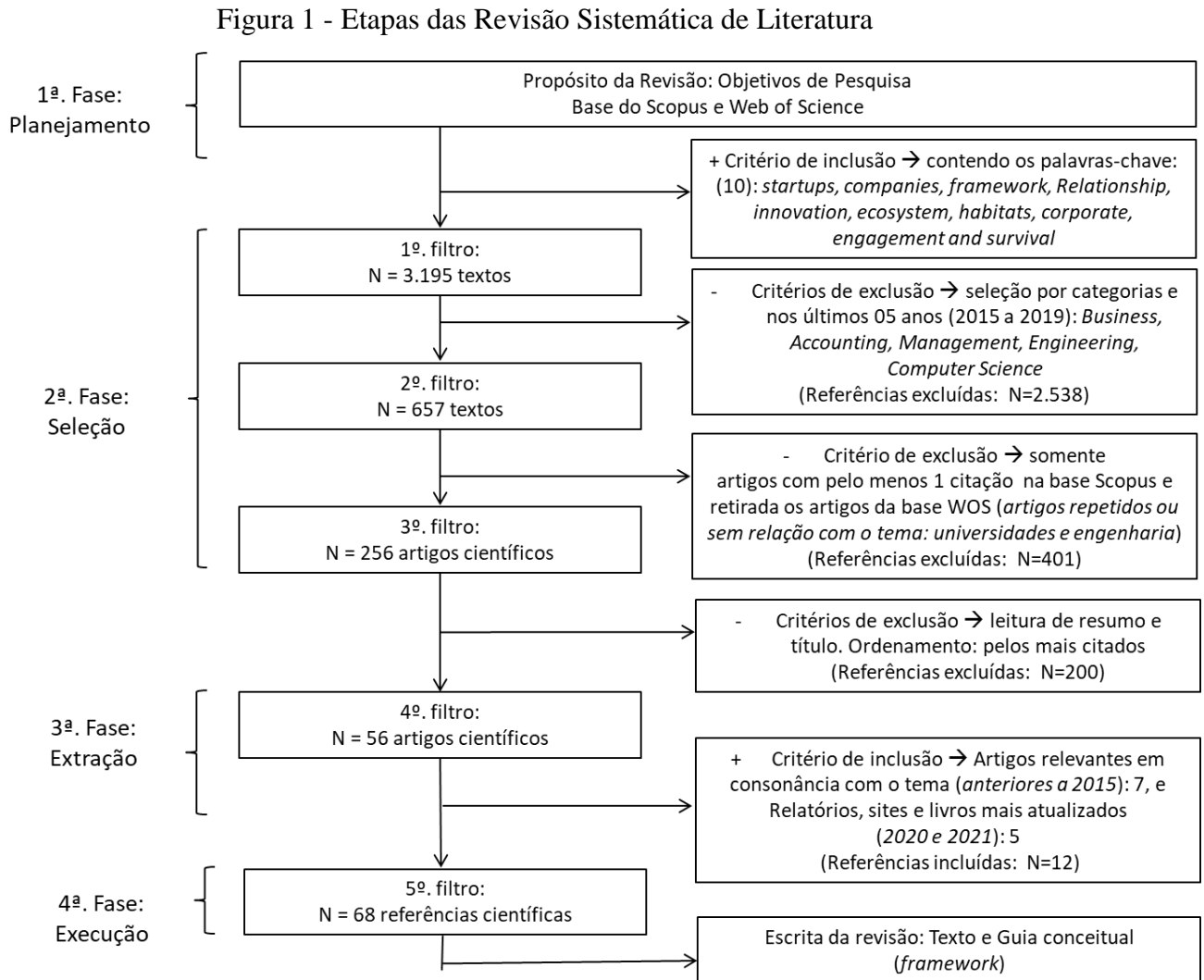
conceito do “open innovation”, em que as inovações emergem em um ambiente fora das grandes empresas. No ano 2015, o texto de Chesbrough publicado em conjunto com Weiblen, serve de base para falar sobre o engajamento das grandes empresas e startups. Os autores descrevem que o relacionamento entre os agentes possui algumas formas e tipo de modelos com características definidas. Além disso, também mencionam que o relacionamento entre startups e as grandes empresas se equilibram entre alguns elementos, como, por exemplo, velocidade, agilidade e direção estratégica. Sobre os formas e conteúdo dos programas com startups, é notório o avanço das grandes corporações com programas de aceleração e até compra de startups. Nesse ponto, a pesquisa utiliza os autores Kanbach & Stubner (2016), que informam sobre o número de empresas que tem lançado programas de aceleração corporativa para se relacionar com startups. Muitos ambientes de inovação têm surgido para auxiliar nesse relacionamento. De acordo com o Thomas Kohler (2016), os aceleradores corporativos oferecem uma abordagem potente para estimular inovações de empreendimentos empresariais, porém, esses aceleradores corporativos precisam ser projetados de forma eficaz para agregar valor às startups e criar benefícios de inovação para as grandes corporações.

Desta forma, buscou-se mapear os artigos acadêmicos, partindo desses autores mencionados e de outros autores que tinham relação com esse contexto apresentado, com o foco nas startups e grandes corporações, suas características, modelos e formas atuais para a obtenção das fontes que iriam fornecer o embasamento teórico da pesquisa. Esses critérios serão elencados nos próximos parágrafos.

Após esse mapeamento inicial, foi iniciada a revisão sistemática de literatura. De acordo com Okoli (2015), uma boa revisão de literatura deve ser feita em quatro etapas. A primeira delas é o planejamento, momento em que se identifica o objetivo da pesquisa e contribui para definir o protocolo. Na segunda etapa, denominada seleção, os artigos são selecionados e, então, se faz o cruzamento entre os autores relevantes que tratam do tema. É nesse momento que é feita a análise e os critérios de exclusão são aplicados para, assim, delimitar os artigos que têm mais relação com o tema. Já na terceira etapa, faz-se a análise dos dados empíricos e é avaliada a pertinência das referências. Importante salientar que nessa etapa, o olhar foi tanto o mercado nacional como o internacional. E na última etapa, a quarta delas, após as conclusões terem sido sintetizadas, é feita a revisão.

A figura 1 ilustra as fases dessas etapas baseadas no guia para a realização de uma revisão sistemática da literatura sobre pesquisa em sistemas de informação de Okoli (2015). A

coluna da direita tanto apresenta os critérios de inclusão como os de exclusão dos artigos aplicados pela autora e, logo após, o Quadro 1 detalha a busca dos artigos e as principais palavras-chave utilizadas.



Fonte: Elaborado pela autora com base nas etapas do Okoli (2015).

Após definido o propósito da revisão, a segunda atividade foi definir o protocolo para realizar a triagem de artigos para inclusão neste estudo. A pesquisa na literatura utilizou a base *Scopus e Web of Science* para a coleta dos artigos no período de 30 de maio de 2019 a 01 de setembro de 2019, com as palavras-chave: *startups, companies, framework, Relationship, innovation, ecosystem, habitats, corporate, engagement and survival*”, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Palavras-chave da pesquisa

Fonte de Pesquisa	Palavras-Chaves	Áreas	Foco (Atual)
Scopus/ Web of Science	Startups and companies	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startups and companies and framework	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startups and companies and relationship	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startups and companies and framework and relationship	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startups and companies and innovation	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startups and companies and ecosystem	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startups and companies and innovation and habitats	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startups and companies and framework and ecosystem	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startups and companies and framework and innovation	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startups and companies and framework and innovation and ecosystem	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Corporate and startup and engagement	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos
	Startup survival	Business, Accounting, Management, Engineering, CS	Últimos 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta busca resultou em 3.195 artigos relacionados. Em seguida, aplicou-se um filtro, limitando aos últimos 5 anos, ou seja, de 2014 até 2019, das seguintes áreas: negócios, administração, contabilidade, ciências da computação e engenharia. Esse critério de exclusão foi aplicado para que a pesquisa fosse feita com artigos mais atuais. Após a aplicação desse novo filtro e revisão da base, foram classificados 657 artigos. Os artigos descartados, embora relacionados ao tema startups, não tinham relação direta com os objetivos da pesquisa, como, por exemplo, as mudanças radicais da metodologia ágil, inovações em universidades ou como funciona a inovação em serviços de engenharia.

Após esses critérios de exclusão, as literaturas foram classificadas de forma detalhada também de acordo com o número de citações de cada publicação. Seguindo essa etapa, foi feita a avaliação de qualidade aplicando um novo filtro que resultou em 256 artigos na extração de dados. Seguindo a etapa de achados na literatura, após análise de cada um dos *abstracts*, foram selecionados 56 artigos para compor o referencial e alinhamento com a teoria. Essa seleção foi feita através de uma breve categorização no Excel, em que foram selecionados

os artigos que descrevem os relacionamentos entre startups e corporações, programas de plataforma de inovação, inovação aberta, modelos de negócios relacionados com inovação, metodologia ágil, incubadoras e aceleradoras. Nesta etapa, foram incluídos artigos antigos - mas relacionados ao tema -, como os citados anteriormente e, como exemplo, o texto de Katila et al. (2008), “*Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships*” entre outros anteriores a 2015. Adicionalmente, foram considerados alguns relatórios, sites e livros referente ao ano de 2020 e 2021. No apêndice C do presente trabalho é apresentada a lista com os 68 autores (referências) resultantes dos critérios que serão base para o texto da RSL.

Os artigos selecionados serão sintetizados por meio da análise e combinação dos fatos e informações obtidas, haja vista todos terem relação com o tema da pesquisa. A aplicação da pesquisa empírica será embasada nessas referências e as análises serão relacionadas aos resultados da revisão teórica.

Após as etapas descritas, que compõem a RSL, foi desenvolvido um *framework* com base nos artigos e livros mencionados anteriormente na revisão sistemática de literatura. Seguindo a última etapa descrita por Okoli (2015), após os achados da literatura, é chegado o momento de escrever a revisão. Foram elencados os principais assuntos, os quais permitiram identificar similaridades e classificá-los em elementos.

## **2.2. OS ELEMENTOS QUE PERMEIAM AS RELAÇÕES**

No primeiro bloco, foi feito o mapeamento da literatura para identificar como se iniciam as relações entre startups e corporações, conforme demonstra o quadro abaixo.

Quadro 2 - Os principais autores e os elementos identificados – Bloco 1

<b>Objetivos secundários da pesquisa</b>	<b>No. Autor na RSL</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Descrição ampla baseada no autor</b>	<b>Elementos &amp; Atributos identificados</b>
a. Identificar por onde se inicia o relacionamento entre startups e grandes corporações;	1	Klotins (2017)	As startups são pequenas organizações criadas com uma finalidade de desenvolver e trazer ao mercado um produto ou serviço inovador.	2.2.1 Intenção Estratégica
	2	Terho et al. (2015)	As startups procuram validar suas ideias e produtos o mais rápido possível.	2.2.1 Intenção Estratégica
	3	Aulet (2013) e Blank (2013;2014)	As startups procuram desenvolver um processo rápido de validação e refinamento do conceito de negócio.	2.2.1 Intenção Estratégica
	4	Picken (2017)	O empreendedor e sua equipe estabelecem as bases para uma empresa escalável	2.2.1 Intenção Estratégica
	5	Unterkalmsteiner et al. (2016)	As grandes corporações têm mais recursos à disposição e atuam em um mercado maduro.	2.2.1 Intenção Estratégica
	6	Ries (2011)	A startup é uma instituição humana designada a criar um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza.	2.2.1 Intenção Estratégica
	7	Weiblen e Chesbrough (2015)	Os autores defendem que antes de iniciar o engajamento com a startup, as grandes empresas precisam definir o objetivo da parceria.	2.2.1 Intenção Estratégica
	8	Kohler (2016)	Para trabalhar com startups, corporações devem esclarecer suas intenções estratégicas.	2.2.1 Intenção Estratégica
	8	Kohler (2016)	Um projeto com uma grande corporação melhora a credibilidade da startup no mercado.	2.2.2 Credibilidade
9	Bonzom e Netessine (2016)	Traz credibilidade às startups trabalharem com grandes empresas.	2.2.2 Credibilidade	

(Continua)

<b>Objetivos secundários da pesquisa</b>	<b>No. Autor na RSL</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Descrição ampla baseada no autor</b>	<b>Elementos &amp; Atributos identificados</b>
a. Identificar por onde se inicia o relacionamento entre startups e grandes corporações;	9	Bonzom e Netessine (2016)	As startups podem ter um crescimento sustentável através de projetos com corporações.	2.2.3 Crescimento de forma sustentável
	10	Giardino et al. (2014)	Para crescer de forma sustentável, a startup precisa atrair clientes do mercado que pretende atuar.	2.2.3 Crescimento de forma sustentável
	3	Blank (2014)	A startup precisa trabalhar longas horas e fazer muitos pilotos para identificar o ajuste do mercado do produto, validar o Mínimo Produto Viável (MVP) e articular um modelo de negócios vencedor que pode ser repetido e escalável	2.2.4 Mortalidade
	3	Blank (2014)	Os projetos com startups podem ser acelerados através da parceria com grandes corporações.	2.2.5 Aceleração do modelo de negócios
	13	Wasserman (2017)	O dilema do empreendedor é obter mais recursos e abrir mão do controle da empresa em favor de seu maior crescimento no curto prazo.	2.2.6 Dependência
	14	Katila et al. (2008)	As startups têm medo da apropriação do capital intelectual para as grandes empresas.	2.2.6 Dependência
	8	Kohler (2016)	Para startups obter muito capital reduzirá o impulso empreendedor das equipes.	2.2.6 Dependência
	11	Moroni et al. (2015)	No Brasil, cerca de 25% das startups recebem investimentos de aproximadamente 6.450 investidores-anjos	2.2.6 Dependência

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a definição dos elementos e atributos qualificados e classificados na RSL com seus respectivos autores, é apresentado, a seguir, a descrição de cada um deles para a composição do protocolo de pesquisa.

### 2.2.1. Elemento - *Intenção Estratégica*

De acordo com Ries (2011), “a startup é uma instituição humana designada a criar um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”. A Startup nasce em um ambiente totalmente incerto em busca de parceiros para alavancar o negócio. E desta forma, busca as corporações que desejam inovar o modelo de negócios. Ambas empresas preferem inovar em



novos produtos e serviços e explorar um modelo de negócios diferente do existente. Conforme definido por Klotins (2017), “startups são pequenas organizações criadas com a finalidade de desenvolver e trazer ao mercado um produto ou serviço inovador”. Essas empresas formam um campo de estudo interessante, pois procuram validar suas ideias e produtos o mais rápido possível. E é neste momento que elas contam com a ajuda das corporações para a validação do novo modelo de negócios. Embora seja importante acertar o conceito de negócio já no início, há um período de transição, e, durante essa transição, podem ocorrer várias “pivotagens” até chegar ao modelo de negócios que atenda ao mercado. Então, dessa forma, é possível inferir que iniciam parcerias com corporações intencionadas em desenvolver projetos com elas, já que é por meio das grandes empresas que startups buscam um projeto para validar o modelo de negócios e, assim, conseguir prosperar e se manter no mercado. Conforme Blank (2014), “a corporação é uma organização permanente projetada para executar um modelo de negócios escalável e repetitivo e startups são uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável e repetitivo”. Já para Unterkalmsteiner et al. (2016), “as corporações tradicionais se distinguem das startups, pois a primeira têm mais recursos à disposição e atua em um mercado maduro, enquanto a segunda atua com menos recursos e busca validar o seu modelo em um mercado novo”.

Em um passo posterior ao início da parceria, segundo Terho et al. (2015), a equipe fundadora deve estabelecer uma base sólida para crescimento e escala que pode, em última análise, exercer maior influência no sucesso do empreendimento. A startup tem de estar preparada para a demanda de mercado e, assim, conseguir escalar o produto. Mesmo assim, conforme Picken (2017), ainda há muito trabalho a ser feito, pois o empreendedor e sua equipe tem de estabelecer as bases para uma empresa escalável. Para Aulet (2017) e Blank (2014), a startup precisa de um processo disciplinado de exploração, validação e refinamento do conceito de negócio como um primeiro passo essencial no desenvolvimento de um empreendimento empresarial de sucesso.

Para acelerar, atrair e reter startups em larga escala, o primeiro questionamento a ser feito pelas corporações é acerca do objetivo do engajamento com a startup. Segundo Weiblen & Chesbrough (2015), utilizar a startup como um recurso criativo fora da empresa ou utilizando a agilidade da startup para puxar ou promover as inovações no mercado é uma forma de empreendedorismo corporativo, que as corporações podem promover. De qualquer forma, a finalidade da parceria deve ser clara desde o início do relacionamento. Para Kohler (2016), independentemente do modelo escolhido e já com os objetivos claros de inovação, as

corporações devem trabalhar com startups, porém, antes, precisam esclarecer suas intenções estratégicas. Ele cita dois grandes exemplos que são a Amazon e o Facebook, que não jogam “limpo” com startups, pois não deixam claras as reais intenções antes de iniciarem a parceria.

### 2.2.2. *Elemento - Credibilidade*

Para que startups consigam desenvolver seus projetos de forma autônoma e para bem atrair os primeiros contratos, um elemento é indispensável: a credibilidade. Após o início dos contatos com as corporações e o alinhamento das expectativas das startups no que se refere ao relacionamento, inicia-se o projeto. Isso significa que, interagindo com as companhias e pessoas-chave de decisão, é possível para a startup obter ativos complementares e, além disso, ter um projeto com uma grande corporação melhora a credibilidade da startup no mercado (Kohler, 2016).

As startups devem ser vistas como um novo cliente que tem a sua própria proposição de valor e mesmo com pouca experiência de mercado, conseguem entregar o que foi acordado com as grandes corporações e, dessa forma, não evitam a todo custo perder a reputação com essa relação (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Embora a relação entre startups e grandes corporações não seja de forma equitativa, a credibilidade é essencial no mundo das startups. Caso não cumpra as condições de trabalho, principalmente no que se refere à propriedade intelectual, a reputação da grande empresa, apesar de ser mais difícil, pode ser abalada. Conforme mencionado, Amazon e Facebook tem uma reputação não tão boa no que se refere a relacionamento com startups.

Um ponto adicional bem importante para credibilidade da startup é ter *cases* com as grandes empresas, pois é através dos *cases* que conquistam novos clientes e conseguem se validar no mercado.

De acordo com Weiblen & Chesbrough (2015), a relação entre startups e as grandes empresas tem como base motivos específicos e benefícios tangíveis, além de ser possível combinar várias ações ou projetos com base no suporte das empresas. Se as empresas entenderem que a lógica é enfatizar um bloco de ações únicas para contribuir nos projetos, ter-se-á uma relação de ganha-ganha entre as partes.

Essa relação das startups com as corporações, segundo Bonzom & Netessine (2016), também ajuda a melhorar a credibilidade das startups no mercado, assim como ajuda a validar os modelos de negócios incipientes das startups.

### 2.2.3. *Elemento - Crescimento de Forma Sustentável*

Após a etapa inicial do relacionamento, na qual ocorre a validação da ideia por meio de desenvolvimento de projeto, a startup se prepara para iniciar novos contratos e se manter no mercado. Segundo Bonzom & Netessine (2016), startups podem se tornar fornecedoras de grandes corporações e, assim, ter um ganho financeiro satisfatório. Aumentando a receita de vendas, abre-se a possibilidade de crescer sustentavelmente.

Ao iniciar em um novo mercado, sem conhecimento, as chances de fracasso são maiores, por isso, o feedback do cliente é essencial. A primeira parte da equação é encontrar a solução que se encaixe no mercado, produto ou Market fit e, caso o problema do cliente não seja resolvido, é necessário "pivotar" e encontrar outra solução. É fundamental para a startup estar atenta ao que o cliente fala, pois é dessa forma que as oportunidades de se manter nos negócios aumentam. Segundo Giardino et al. (2014), para crescer de forma sustentável, as empresas têm testado seus modelos de negócios investindo para atrair mais clientes para o mercado potencial. As startups enfrentam desafios enormes, pois, além de desenvolver um produto - que até pode ser a etapa mais fácil - têm de enfrentar uma fase desafiante, a fase de vendas. Um outro desafio enfrentado pelas startups, segundo Unterkalmsteiner et al. (2016), além de adquirir clientes, elas devem construir times empreendedores.

### 2.2.4. *Elemento - Mortalidade*

Como startups são empresas iniciantes à procura de um mercado para negociarem seus produtos e serviços, completamente novos e em alto grau de incerteza, e como não existe um histórico operacional longo e estável, pois não possui estatísticas ou experiência, a probabilidade de um resultado não satisfatório é bastante alta. Conforme Moroni, Arruda, & Araujo (2015), essas questões contribuem para um elevado risco de mortalidade nos primeiros anos de atividade. Moroni et al. (2015), consideram como grande desafio a essas empresas é permanecer essencialmente criativas, não apenas na inovação de produtos ou serviços, mas também nos mecanismos de gestão da empresa, pois dessa forma, sabendo lidar com as incertezas de forma mais adaptável, as chances de se manter no mercado podem aumentar.

Alguns argumentos baseados na teoria explicam que a relação entre inovação e sobrevivência de startups pode ser positiva ou negativa. Segundo Giardino et al. (2014), se por um lado a inovação aumenta a probabilidade de sobreviver, pois dessa forma ganha mercado e reduz custos de produção, existe outro lado que pode ser mais obscuro para associar a startup da inovação, já que o excesso de novidade e o seu tamanho poderão fazer com que a startup reduza as chances de sobrevivência. Startups devem ser cautelosas para não serem tão

inovadoras a ponto de não ter mercado suficiente para demandar esse novo produto ou serviço. Embora empresas bem inovadoras de base tecnológica como Facebook, LinkedIn, Spotify, Pinterest, Instagram, Groupon e Dropbox tenham garantia de mercado, ou seja, alcançado êxito em seus negócios, outras, como afirma Giardino et al. (2014), chegam à falência sem nem sequer atingir um potencial de mercado. E é esse ponto de atenção que startups devem ter, principalmente quando estão ofertando esses produtos ou serviços para as grandes corporações.

Se, por um lado, a abertura de novas startups está em expansão, por outro lado, de acordo com estudo da Fundação Dom Cabral (Nogueira & Arruda, 2015), 50% delas não passam de 4 anos de atuação no mercado. De acordo com Giardino et al. (2014), mais de 90% delas quebram devido a uma “autodestruição” e não ao mercado competitivo e, tantas outras falham, em conformidade com Kohler (2016), por gastarem muito dinheiro e tempo construindo produto errado ou lançando-o muito tarde ao mercado.

Ainda em conformidade com o estudo da Fundação Dom Cabral (2015), “os parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras são instituições importantes do ecossistema de startups e são capazes de minimizar as chances de descontinuidades de startups”.

Giardino et al. (2014) ainda comentam sobre desafios enfrentados pelas startups de tecnologia como, por exemplo, não ter experiência e histórico de operação, recursos bem limitados, influência limitada (pressão dos investidores e clientes sobre a tomada de decisão) e aparecimento das tecnologias dinâmicas e novos mercados. Vale enfatizar que quando os recursos são escassos, a sobrevivência depende dos executivos e dos gerentes, que exercem papel fundamental para manter a companhia focada e com direcionamento certo. Conforme salientam Giardino et al. (2014), para se manter no mercado, startups precisam de time, produto, modelo de negócios e consumidores. O que pode ocorrer, na maioria das vezes, é uma inconsistência entre a estratégia de entendimento e os testes do modelo de negócios no mercado. Quando há limitações de recursos, o time é muito importante para fazer a startup decolar. Em síntese, o não entendimento do problema e a não correção da rota de implantação, baseada no feedback dos clientes, podem ser decisivos para a sobrevivência de startups (GIARDINO; WANG; ABRAHAMSSON, 2014).

#### *2.2.5. Elemento - Aceleração do Modelo de Negócios*

Conforme exposto, caso a startup não tenha o entendimento correto do problema e não corrija a rota no tempo certo, o futuro de seus negócios pode ficar comprometido. Segundo Blank (2014), no caso de um empreendimento corporativo, lutando para buscar um novo

modelo de negócios repetível e escalável, a startup deve travar esse conflito em duas frentes, não apenas em uma. A startup precisa trabalhar longas horas e fazer muitos pilotos para identificar o ajuste do mercado do produto, validar o Mínimo Produto Viável (MVP) e articular um modelo de negócios vencedor que pode ser repetido e escalável.

A grande corporação pode acelerar o processo articulando internamente a promoção desse novo modelo de negócios. Cada vez mais as empresas buscam alavancar as receitas a partir de novos modelos e, através da parceria com startups, fica mais fácil para o corporativo testar o modelo novo e alavancar. Pode-se observar que com a pandemia da covid-19, as corporações tiveram de acelerar os seus recursos tecnológicos e adaptar-se rapidamente para não afetar as operações do dia a dia já que os colaboradores estavam trabalhando em home-office. Esse ponto é só um exemplo sobre a importância da tecnologia atualmente e sobre uma agenda de inovação, que deve ser cada vez mais explorada pelas empresas.

Segundo pesquisa sobre as “Empresas Inovadoras e a Pandemia da Covid-19” da Fundação Dom Cabral em parceria com a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras - ANPEI (FDC, 2020), startups fazem parte da estratégia de parceria das empresas que estão olhando o médio e longo prazo. Outro ponto levantado pela pesquisa é que a maioria das empresas, embora focadas no curto prazo, estão mudando a agenda de inovação para planejando estratégias para transformar a crise em oportunidades e serviços no longo prazo e, dessa forma, poder contar com a ajuda de startups para alavancar esses produtos.

#### 2.2.6. *Elemento - Dependência*

Uma questão importante a se questionar quando ocorre uma parceria entre startups e grandes empresas é procurar saber o limite de relação entre esses agentes para que não haja comprometimento na autonomia da startup. A dependência ocorre quando startups precisam de dinheiro para escalar e a corporação precisa de recursos e velocidade para inovar.

Wasserman (2017) definiu a expressão do “dilema do controle”, na qual os empreendedores devem avaliar duas questões: a primeira é obter mais recursos e “abrir mão” do controle da empresa e a segunda questão é obter maior crescimento no curto prazo, porém com uma participação menor da empresa. Esse é um dos pontos mais importantes que os empreendedores precisam refletir para que não ocorra a desmotivação antes do início da jornada empreendedora.

Ainda em consonância com o termo “dilema”, Katila et al. (2008) declaram que as empresas do ecossistema de startups também enfrentam dois dilemas. O primeiro é a necessidade de recursos financeiros para crescer e o segundo refere-se ao perigo potencial de apropriação do capital intelectual desenvolvido para as grandes empresas. Olhando pela “lente” do empreendedor, essa tensão ocorre na captura de recursos financeiros para investimento. Um dos pontos críticos desse processo está na decisão da escolha do potencial parceiro e envolve um olhar sobre os riscos dessa relação na apropriação desses trabalhadores pelas empresas corporativas.

Quando as empresas começam a desenvolver essa relação com startups, enfrentam uma forte tensão, pois cria-se uma relação de dependência entre elas por recursos, principalmente financeiros, e de capital intelectual.

Estudos e teorias atuais enfatizam o lado da cooperação dessa relação, porém negligenciam a parte competitiva, múltiplos tipos de recursos que podem ser adquiridos e múltiplos potenciais parceiros, incluindo os de possíveis riscos de apropriação do capital intelectual. Startups precisam analisar se querem menos liberdade em prol de financiamento de recursos.

Como necessitam de recursos financeiros para crescer, startups recorrem a uma extensiva busca para obtê-los e, geralmente, recorrem às empresas corporativas já estabelecidas. Porém, como afirmam Katila et al. (2008), o potencial de apropriação é muito crítico para a pequena empresa quando se fala de capital intelectual, que pode ser apropriado por empresas maiores, já que elas são mais vulneráveis e menos habilidosas para se defender nessa relação e, além disso, possuem limitados recursos legais e tempo escasso para essa defesa permanecendo em uma atitude entre ceder e não ceder, pois tem de receber o recurso e disponibilizar o trabalho.

De acordo com Kohler (2016), tomar muito capital reduzirá o impulso empreendedor das equipes que atuam nas startups, o que pode reduzir a atratividade das startups para futuros investidores em rodadas de investimentos.

Em algumas ocasiões, as empresas menores preferem outro tipo de parceiro, os que dispõem de capital de risco ao invés de corporativos, e isso é devido ao risco menor de apropriação do capital intelectual. De acordo com Giardino et al. (2014), uma explicação pode ser acesso ao mercado, aos recursos financeiros e administração, que não são fatores isolados, mas interdependentes. Em outras palavras, a depender do desempenho de um ecossistema, esse

pode auxiliar, em parte, na disponibilidade de financiamento e capital humano, além de criar oportunidades de mercado para os pioneiros que chegam a esse tipo de ambiente.

Segundo Moroni et al. (2015), no Brasil, cerca de 25% das startups recebem investimentos de aproximadamente 6.450 investidores-anjos. Estima-se, de acordo com a Associação Brasileira de Startups (ABStartup), na base de dados disponível no site, em junho de 2021, informa que existam no país cerca de 13.907 startups em 78 comunidades com 4.610 membros e presentes em 696 cidades. E, de acordo com relatório do Distrito (2021) *Inside Venture Capital Brasil*, foram investidos US\$ 5,2 Bilhões somente no primeiro semestre de 2021 em startups Brasileiras, representando 1,2%<sup>1</sup> do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Do ponto de vista do movimento do volume financeiro, o impacto dessas empresas na economia ainda é pequeno, no entanto, destaca-se por oferecer soluções que são baseadas em alta tecnologia e que impactam também na questão social.

As startups podem usar e abusar do ambiente onde estão inseridas para potencializar o faturamento da empresa, mas também precisam fortalecer as “próprias pernas” durante este tempo para que, assim, sejam capazes de caminhar sozinhas quando tiverem de enfrentar o mercado sem esse apoio. E os valores para manter as próprias pernas são altos. De acordo com Picken (2017), embora startups sejam reconhecidas por envolver mercados não comprovados e de altos níveis de risco, e exigem investimentos significativos antes que um produto viável surja, a maioria dos negócios é estruturada em estágios para minimizar o risco e limitar o investimento até que os principais marcos sejam alcançados.

O racional é a grande corporação ser o elo dominante da relação: escolhe como, quanto e em qual empresa deve investir. Segundo Katila et al. (2008), as corporações não estão somente comprando um pedaço da startup em uma operação financeira, mas obtendo informações para acessar uma promissora tecnologia que, provavelmente, servirá para melhorar rapidamente os processos internos de possíveis aquisições, que podem ser de melhoria dos produtos atuais ou de novos produtos.

---

<sup>1</sup> Calculado pela autora segundo dados divulgado pelo IBGE – PIB 1º trimestre 2021 R\$ 2,04 trilhões (<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>) e relatório Focus de 06.08.21 do Banco Central – taxa de câmbio RS/US\$: 5,05 (<https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20210806.pdf>)

### 2.3. A FINALIDADE DO RELACIONAMENTO

Este trabalho buscou compreender o início da relação entre corporações e startups e, também, a finalidade do relacionamento entre elas. Conforme os elementos advindos da literatura, ressaltam-se alguns elementos dessa parceria: inovação no modelo de negócios, implantação de novas tecnologias, velocidade nessa implantação das novas tecnologias, redução do gap de inovação e rejuvenescimento da cultura corporativa.

A seguir é apresentado o quadro-resumo com os autores e seus respectivos elementos.

Quadro 3 - Os principais autores e os elementos identificados – Bloco 2

<b>Objetivos secundários da pesquisa</b>	<b>No. Autor na RSL</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Descrição ampla baseada no autor</b>	<b>Elementos &amp; Atributos identificados</b>
b. Apresentar a finalidade e os pilares estratégicos que embasam a relação;	15	Usman e Vanhaverbeke (2017)	Promoção de inovação aberta como estratégias eminentes de captura de valor.	2.3.1 Inovação
	16	Toivonen (2015)	Aumentar o ritmo e colocar inovações mais rapidamente que as organizações rivais.	2.3.1 Inovação
	17	Yordanova (2018)	Considerar startups como ferramentas para promover e impulsionar os projetos de inovação das corporações.	2.3.1 Inovação
	7	Weiblen e Chesbrough (2015)	As startups produzem inovações disruptivas e vantagens competitivas transitórias que podem ser capturadas pelas corporações.	2.3.1 Inovação
	14	Katila et al. (2008)	As tecnologias produzidas pelas startups podem ser absorvidas rapidamente pelas corporações	2.3.2 Tecnologia
	8	Kohler (2016)	As startups permitem rejuvenescer a cultura corporativa.	2.3.3 Cultura
	9	Bonzom e Netessine (2016)	Startups inspiram as corporações a execuções rápidas - olhando as relevantes inovações antes dos competidores.	2.3.4 Velocidade
	8	Kohler (2016)	As startups ajudam as corporações a melhorarem os gaps de inovação.	2.3.5 Gaps de inovação
	7	Weiblen e Chesbrough (2015)	As startups e corporações promovem novas receitas através de tecnologia, de metodologia ágil e de velocidade	2.3.5 Gaps de inovação

Fonte: Elaborado pela autora.



### 2.3.1. Elemento - Inovação

Segundo Cordell (1973), a inovação refere-se àquela cadeia complexa de eventos e processos que se estende desde a concepção de uma nova ideia, geralmente em um laboratório de P&D, até a aceitação no mercado de um bem ou serviço novo ou aprimorado. Já para Chesbrough (2006), um processo de inovação é aquele baseado em fluxos de conhecimento gerenciados propositadamente através das fronteiras organizacionais. O paradigma da Inovação Aberta pressupõe que as empresas possam e devam usar ideias externas e internas, além de caminhos internos e externos para o mercado à medida que procuram aprimorar sua tecnologia. Para Usman & Vanhaverbeke (2017), a inovação aberta pode e deve andar de mãos dadas com estratégias eminentes de captura de valor, desde que continue sendo vantajoso para todas as partes envolvidas. Essa seria uma das principais finalidades de manter a relação entre startups e grandes empresas.

Dessa forma, através da intenção estratégica para promover a inovação aberta, as corporações buscam startups para o desenvolvimento de produtos e serviços. Por outro lado, startups buscam escalar o seu modelo de negócios, ter maior credibilidade e evitar a mortalidade sem ter grande dependência financeira da corporação, conforme já explorado no bloco anterior deste trabalho.

Toivonen (2015) menciona que a única vantagem sustentável é a inovação contínua em um ritmo mais rápido do que as organizações rivais. Esse elemento da velocidade será abordado mais à frente. O autor também informa que a empresa deve ter uma abordagem sistemática da inovação com a contratação de funcionários de todos os níveis para participar efetivamente dos esforços desse processo de inovação.

Nos últimos anos, a metodologia *lean startup* foi popularizada como o método científico aplicado às startups. De acordo com Yordanova (2018), muitas empresas bem estabelecidas também voltaram suas expectativas para esse método como uma ferramenta para promover e impulsionar seus projetos de inovação, processos de atividades, desempenho e gerenciamento

Para Weiblen & Chesbrough (2015), produzir inovações disruptivas e produzir vantagens competitivas transitórias são oportunidades vistas como única saída em economias globalizadas para se manter competitivo no mercado. Investidores-anjos e capitalistas de risco estão sempre de olho nos novos negócios, assim como incubadoras de startups, espaços de trabalho colaborativo e esquemas de apoio financiados pelo governo.

### 2.3.2. *Elemento - Tecnologia*

Conforme Crittenden et al. (2017), as principais indústrias estão em pontos estratégicos de inflexão nos seus ciclos de negócios e são elas que estão alcançando a maturidade, além de estar procurando maneiras de criar crescimento. Graças aos avanços da tecnologia, as indústrias estão evoluindo rapidamente.

É notório que o avanço da tecnologia propiciou vários modelos de negócios e permitiu às empresas crescerem de forma mais rápida e conquistarem novos mercados. No entanto, o tempo pode ser longo e o valor muito alto para as grandes corporações desenvolverem novos processos com bases tecnológicas. Dessa forma, um dos recursos que as empresas utilizam são startups. Como elas são conhecidas por serem empresas menores, que desenvolvem ou exploram a tecnologia, as grandes corporações usam dessa parceria para a promoção de tecnologia internamente.

Para a Katila et al. (2008), as companhias estabelecidas, por serem mais lentas para inovar, são mais tendenciosas a estabelecer relação com startups devido ao benefício que isso pode trazer como, por exemplo, a absorção de rápida tecnologia para inovação.

As startups atualmente possuem toda a tecnologia para produzir - desde novos sites, aplicativos para smartphones até softwares mais robustos. Segundo reportagem de Herring (2014), na *The Economist* intitulada “*Testing, Testing*”, startups podem produzir um protótipo rápido, o que explica o sucesso surpreendente dessas organizações. Dessa forma, as corporações podem acelerar ou até mesmo descobrir novos modelos de negócios utilizando a tecnologia desenvolvida pelas startups.

### 2.3.3. *Elemento - Cultura*

Não se tem como falar de cultura sem mencionar a definição de Schein (1983). Para o estudioso, definir uma cultura ou entendê-la só é possível quando se sabe como ela é aprendida, transmitida e modificada. Diante disso, é possível compreender que a cultura organizacional são atitudes, valores e crenças de um grupo de pessoas de uma mesma organização. Os estímulos oferecidos aos funcionários ou colaboradores de uma empresa ou indústria, por vezes, fazem com que pensem de forma criativa para obterem soluções ou resultados diferentes para um novo problema ou um já existente. Para estimular a inovação e a criatividade, as pessoas não devem continuar a fazer o que estão acostumadas a fazer, mas sim fazer o trabalho de forma diferente e desenvolverem novas propostas para os problemas. Segundo Amabile (1998), as empresas precisam repensar como motivam, recompensam e

atribuem trabalho às pessoas. A criatividade é muitas vezes morta, prejudicada involuntariamente pelas atividades do dia a dia e, por isso, é muito difícil manter um processo inovador que permaneça vivo por toda organização por longos períodos. Isso se evidencia mais em empresas que são referências nos setores onde atuam. As pessoas, acostumadas a desenvolverem seus trabalhos da mesma forma, assim continuam por estarem obtendo resultados financeiros consistentes.

Segundo o relato da Aditya Agarwal, a vice-presidente de engenharia da Dropbox, mencionada por Ries (2017) em seu livro *Startup Way*: “Um dos motivos pelos quais é difícil desenvolver coisas novas em empresas maiores é porque as pessoas não têm o modelo mental de aprender coisas novas”. A maioria se especializa em uma determinada tarefa e não tem motivação para fazer ou realizar algo diferente. Os colaboradores se mantêm fazendo as mesmas atividades e, dependendo da cultura interna, é mais difícil ainda mudar as formas de como são feitas na empresa. E, segundo Kohler (2016), é geralmente através de startups que é possível rejuvenescer a cultura corporativa. Além disso, os aceleradores corporativos podem apoiar os esforços para aprimorar a cultura, pois, conforme dito anteriormente, é bem difícil as pessoas mudarem o modelo mental, já que a forma que os estímulos são repassados e ensinados aos colaboradores e funcionários, geralmente, não permite que a cultura seja estimulada a futuras mudanças.

#### 2.3.4. Elemento - Velocidade

Conforme Weible & Chesbrough (2015), as empresas devem produzir vantagens competitivas transitórias para que consigam se manter competitivas neste mercado de economia global. A velocidade com que as inovações são produzidas exigem, cada vez mais, agilidade para as empresas manterem de forma consistente as vantagens competitivas e, por isso, é fundamental que startups auxiliem as grandes empresas nessa jornada ágil. Importante salientar que, além da metodologia empregada nos processos de criação de novos produtos e serviços das startups com as corporações, também são fundamentais para dar velocidade aos projetos corporativos.

Um dos ganhos da relação de startups é a constatação de que realmente startups estão preparadas com tecnologia e, por isso, conseguem colocar velocidade e implantar os projetos em um período curto de tempo. Por outro lado, conforme salienta Mark Parker, *Chief Executive Officer* (CEO) da Nike, há também o medo da empresa: o medo de que, por ser grande e burocrática, não conseguir acompanhar a startup e promover a inovação. Trabalhar com startups, portanto, se torna um desafio na medida em que inspira a corporação a executar

rapidamente o que tem de ser executado. Outro ganho da relação com startups é a imagem de empresa inovadora e também estar próximo, através do P&D, olhando as relevantes inovações antes dos competidores (Bonzom & Netessine, 2016).

Adicionalmente, startups entregam projetos de forma rápida e tem muita velocidade na implantação de novas soluções. Caso a corporação não acompanhar a velocidade das startups, ficará difícil absorver os ganhos desenhados no projeto, o que significa ter desperdiçado tempo e dinheiro. Além disso, as empresas começam a perceber que não é mais a grande empresa que substitui a pequena, como bem afirmam Bonzom & Netessine (2016). No mundo atual, com a velocidade que as inovações têm sido implementadas no mercado, são as empresas mais lentas que serão incorporadas, ou até mesmo absorvidas pelas empresas mais ágeis. Se as grandes corporações não criarem mecanismos para “matarem” os produtos atuais, o mercado criará esses novos produtos. O exemplo clássico que podemos citar é da Apple que criou o iPhone e tomou a decisão de canibalizar a venda do iPod.

### 2.3.5. Elemento - Gaps de inovação

Considerando que startups têm tecnologia e velocidade e as grandes empresas buscam inovação, através da absorção de tecnologia de forma rápida para promover novos produtos e serviços e, como resultado dessa interação, reduzir os *gaps* de inovação e conquistar novos mercados. Dessa forma, a finalidade da relação teria essa origem comum, conforme mencionado anteriormente.

No que se refere a parcerias entre esses dois agentes, é muito importante definir as proposições e isso deve ser feito antes do início do projeto. Além disso, é fundamental definir os *targets* que as grandes corporações desejam alcançar em decorrência dessa parceria. Segundo Kohler (2016), entre outros *targets* que as empresas buscam quando estão se relacionando com startups, há o desejo de melhorar os *gaps* de inovação assim como o desejo de resolver uma “dor” de mercado para expandir e, conseqüentemente, aumentar as receitas. Um outro *target* de prioridade, como já mencionado, é o rejuvenescimento da cultura da corporação.

Olhando somente a questão do *gap*, conforme Weiblen & Chesbrough (2015), se a parceria entre startups e corporações conseguir promover novas receitas através de tecnologia, de metodologia ágil e de velocidade, sem esbarrar nas questões internas de controle e direção estratégica, já conseguirá reduzir o *gap* de inovação. Diante disso, a pesquisa pretende entender se as corporações conseguem, de alguma forma, reduzir esse *gap* ao se relacionar com startups.

## 2.4. AS FORMAS DO RELACIONAMENTO

Em relação ao início da parceria e considerando sua finalidade e os pilares estratégicos que envolvem essa relação, também é possível descrever as diferentes formas por meio das quais estes dois agentes, startups e corporações, moldam esse relacionamento. Os achados na literatura mostram que as formas de relacionamento são desenhadas através do foco dessa relação e seus possíveis atributos.

### 2.4.1. Foco do Relacionamento

Para convergir em um ponto comum e manter o relacionamento entre os agentes, startups e corporações, devem estar atentas para o foco que desejam explorar. Conforme Weiblen & Chesbrough (2015) utilizar a startup como um recurso criativo fora da empresa é uma forma de empreendedorismo corporativo. Diante disso, a pesquisa explorou alguns autores que falam de empreendedorismo corporativo, para entender como poderia ser construído com o auxílio da startup.

Segundo Wolcott & Lippitz (2007), existem duas dimensões e quatro modelos que se derivam do empreendedorismo corporativo. A primeira dimensão é sobre a propriedade e a segunda dimensão é sobre os recursos. A primeira informa quem, de fato, tem permissão para criar novos negócios; a segunda, como esses valores serão alocados nesses novos negócios. Dessas duas dimensões, ainda conforme Wolcott & Lippitz (2007), deriva uma matriz com quatro modelos. Além disso, para se relacionar com startups, uma organização pode começar escolhendo o canal de envolvimento, porém, é preciso deixar claro quais os objetivos, tempo de desenvolvimento e resultados esperados dessa parceria. Adicionalmente, os projetos podem ser desenvolvidos internamente, no ambiente da corporação ou hub de negócios ou externamente, por exemplo, em alguma aceleradora.

Segundo Bonzom & Netessine (2016), startups têm velocidade para entregar os projetos, e desta forma, as empresas de grande porte devem estar preparadas, independente do caminho que optarem, para que não haja conflito na relação no que diz respeito ao desenvolvimento de novos projetos. A velocidade foi um pilar elencado na finalidade da relação, mas nem sempre as corporações conseguem acompanhar.

A seguir é apresentado o quadro-resumo com os principais autores.

Quadro 4 - Os principais autores e os elementos identificados – Bloco 3

<b>Objetivos secundários da pesquisa</b>	<b>No. Autor na RSL</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Descrição ampla baseada no autor</b>	<b>Elementos &amp; Atributos identificados</b>
c. Apresentar as formas, e possíveis focos, atuais de relacionamento entre esses agentes;	7	Weiblen e Chesbrough (2015)	Para os autores existem algumas formas de se relacionar, tais como: capital de risco corporativo, incubadoras corporativas programas: de inicialização externa e de plataforma	2.4.2 Foco Interno
	8	Kohler (2016)	Segundo autor são quatro modelos de relacionamento: corporação interna, corporação externa, acelerador independente ou acelerador virtual	
	11	Moroni et al. (2015)	As incubadoras são responsáveis por auxiliar desenvolvimento do seu plano de negócios a curto e médio prazo	2.4.2 Foco Interno
	20	Wolcott e Lippitz (2007)	Segundo autores uma das formas é o oportunista: não tem recursos e pessoal dedicado. Outra forma é o facilitador: tanto as pessoas como processos dedicados são alocados para promoção de novos conceitos	
	20	Wolcott e Lippitz (2007)	Outro modelo de relacionamento é o advogado: existe uma dedicação da equipe, porém os recursos vêm das unidades de negócios	
	20	Wolcott e Lippitz (2007)	O modelo “produtor” busca o empreendedorismo corporativo com apoio da startup e o financiamento da unidade de negócios.	2.4.4 Foco Híbrido
	20	Wolcott e Lippitz (2007)	Segundo autores para manter coerência nos projetos precisa da liderança engajada nos projetos de inovação com startups	2.4.5 Foco liderança

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 2.4.2. Elemento - Interno

O trabalho consolidou as características semelhantes com os elementos e os modelos de relacionamento olhando o papel da startup no empreendedorismo corporativo. Um desses modelos, de foco interno, é denominado "oportunista", pois a empresa não tem recursos designados e pessoal dedicado. Todas as empresas começam por esse modelo, conforme salientam Wolcott & Lippitz (2007). Outro modelo é denominado pelos autores de "facilitador": tanto as pessoas como processos dedicados são alocados para promoção de novos conceitos, porém, ainda sem uma organização formal dentro da estrutura da companhia. Citam ainda que a Google promove esse modelo que permite aos funcionários gastarem 20% do seu tempo para promover suas ideias para colegas, montar equipes, explorar conceitos e construir protótipos.

Já para Weiblen & Chesbrough (2015), modelos com o foco interno são os de Incubação corporativa e Programa de Startups (plataforma), que precisam estar vinculados à estratégia da corporação ou fornecer benefícios operacionais claros para serem aceitos pelos acionistas.

Conforme já exposto, a proposta de valor oferecida às startups deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e esta deve determinar o (s) modelo (s) correto (s) de engajamento que empregam ao trabalhar com startups. A seguir, é apresentada uma tabela que segundo Weiblen & Chesbrough (2015), demonstram as principais características do modelo interno (*inside-in*):

Quadro 5 - Tipologia de modelos de engajamento corporativo com startups

<b>Participação Financeira</b>	<i>Outside-in</i>	<i>Inside-in</i>
Sim	Capital de Risco Corporativo (inovação externa e <i>insights</i> estratégicos em mercados não-centrais).	Incubação corporativa (fornece um caminho viável para o mercado para inovações corporativas promissoras não-essenciais).
Não	Programa de Startup (inicialização) inovação externa para estimular e gerar inovação corporativa.	Programa de Startup (plataforma) é desenvolvido para estimular a inovação interna e/ou complementar uma inovação corporativa existente.

Fonte: Tradução livre de Weiblen & Chesbrough (2015).

### 2.4.3. Elemento - Externo

Após a definição da proposta de valor oferecida às startups, as corporações, segundo Wolcott & Lippitz (2007), pode atuar no modelo, cujo foco é externo, denominado “advogado”. Esse modelo implica dedicação da equipe, porém os recursos vêm das unidades de negócios e a empresa atribui propriedade organizacional para a criação de novos negócios enquanto fornece intencionalmente apenas orçamentos modestos para o grupo principal. Existe um outro elemento denominado “organizações de defesas” que atuam como evangelistas e especialistas em inovação, facilitando o empreendedorismo corporativo em conjunto com unidades de negócios.

E, segundo Weiblen & Chesbrough (2015), existem dois modelos mais frequentes, com foco externo (*outside-in*): Capital de Risco Corporativo e os Programas de Startups (inicialização), esse último surgido recentemente.

Por meio da autonomia nos projetos e com interações significativas no desenvolvimento deles é que se promovem as mudanças profundas na relação entre startups e corporações. De acordo com Kohler (2016), as empresas precisam escolher entre quatro modelos resultantes: corporação interna, corporação externa, acelerador independente e acelerador virtual, conforme apresentado no Quadro 7, a seguir. Ainda de acordo com Kohler (2016), muitos especialistas e gerentes sugerem a localização de um acelerador corporativo próximo à sede, mas não nas mesmas instalações, enquanto outros sugerem que os aceleradores podem prosperar dentro de organizações estabelecidas.

Quadro 6 - Opções de hospedagem para aceleradores corporativos

Dentro da corporação	Fora da corporação	Acelerador independente	Acelerador virtual
<b>Orange</b>	<b>Samsung</b>	<b>Disney</b>	<b>Pearson</b>
(+) Mais controle. (-) Risco de ser muito rigoroso.	(+) Flexibilidade para os times. (-). Manter a corporação envolvida é mais difícil.	(+) Ecossistema existente. (+) Custo eficiente. (-). Menos controle.	(+) Alcance global. (+) Custo-benefício. (-) Desvantagens da comunicação virtual.

Fonte: Tradução livre de Kohler (2016).

Segundo Moroni et al (2015), no Brasil, as pequenas empresas são consideradas startups e muitas delas estão inseridas no contexto de um processo de incubação para receber financiamento para projetos apoiados por fontes externas. Ainda conforme os autores, as



incubadoras são responsáveis por auxiliar essas empresas no desenvolvimento de um plano estratégico e no desenvolvimento do seu plano de negócios a curto e médio prazo.

#### 2.4.4. *Elemento - Híbrido*

Conforme Wolcott & Lippitz (2007), o modelo “produtor” do empreendedorismo corporativo possui fundos dedicados significativos ou influência ativa sobre o financiamento da unidade de negócios. Algumas empresas como IBM, Motorola e a Cargill valem-se desse modelo. Tal como acontece com os modelos facilitador e advogado, um dos objetivos é encorajar empreendedores latentes. Mas o modelo do produtor também visa proteger projetos emergentes de disputas territoriais, encorajar a colaboração entre unidades, construir negócios potencialmente disruptivos e criar caminhos para executivos seguirem carreiras fora de suas unidades de negócios. Algumas empresas, através desse modelo, apoiam organizações formais com fundos deduzidos significativos ou influência ativa sobre o financiamento das unidades de negócios.

#### 2.4.5. *Elemento - Liderança*

Um dos grandes desafios ao se relacionar com startups, segundo os modelos descritos por Wolcott & Lippitz (2007), é no modelo facilitador ou interno que alguns desafios se apresentam, tais como manter o projeto de forma “viva” sem o pessoal dedicado, ter disciplina com relação às agendas corporativas e encontrar e satisfazer os projetos, ou seja, garantir que os processos facilitadores não se tornem um “buraco negro” para ideias. No modelo advogado, as questões de curto prazo não podem se sobressair nas unidades de negócios e encontrar “construtores de negócios” entre executivos que, tradicionalmente, são mais recompensados pela execução do que pela inovação. No modelo produtor, se a liderança não estiver engajada e não der suporte às unidades de negócios, o programa não irá para frente. Dessa forma, é possível inferir que se não houver uma agenda definida para os programas, time dedicado e uma liderança engajada, devido à pressão no curto prazo, esses programas podem ser extintos.

Devido ao ritmo acelerado das startups, as empresas também podem perceber que, por vezes, não conseguem acompanhar um programa definido como, por exemplo, o de inicialização, devido ao fato da startup ter velocidade, conforme pontuado anteriormente. Quando isso ocorre, levam mais tempo para construir parcerias como bem exemplifica o caso da evolução do HUB, em Berlim. Após alguns lotes, interrompeu o programa de acelerador e mudou para um modelo de incubação para se concentrar na construção de relacionamentos de

longo prazo (KOHLENER, 2016). Esses são alguns tipos de ajustes que são feitos para continuidade dos projetos dentro do corporativo.

## **2.5. AS CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO**

Conforme Weiblen & Chesbrough (2015), existem alguns novos modelos de engajamento de startups e grandes corporações que não demandam necessariamente uma forma ou padrão. Por exemplo, os programas com atuação complementar que não são incubados, como os de plataforma, que oferecem um processo mais rápido e que auxiliam a corporação na simplificação no processo de contratação. O que se observou na literatura foram as características que permeiam essa relação como, por exemplo: investimentos, estágio da startup e se esse relacionamento é para a promoção de desenvolvimento de mercado core da companhia ou mercado não-core da corporação. O quadro 7 descreve cada característica em consonância com os autores.

Quadro 7 - Os principais autores e os elementos identificados – Bloco 4

<b>Objetivos secundários da pesquisa</b>	<b>No. Autor na RSL</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Descrição ampla baseada no autor</b>	<b>Elementos &amp; Atributos identificados</b>
d. Apresentar as características das relações	7	Weiblen e Chesbrough (2015)	Projetos de Inovação com aporte de investimentos	2.5.1 Com Investimentos
	8	Kohler (2016)	O crescimento de uma startup pode ser afetado positivamente pelo acesso a recursos ativos e recursos corporativos.	
	7	Weiblen e Chesbrough (2015)	Característica: inovação advinda de fora sem investimentos, chamados de <i>outside-in</i> .	2.5.2 Sem Investimentos
	21	Kanbach e Stubner (2016)	Algumas startups estão no estágio de protótipo e outras em estágios posteriores: negociam com clientes e geram receitas.	2.5.3 Maturidade do empreendimento
	8	Kohler (2016)	Outras startups veem o patrocinador como um potencial parceiro de canal de distribuição para expandir rapidamente sua empresa.	2.5.4 Acesso ao mercado
	9	Bonzom e Netessine (2016)	O principal objetivo de um investimento é possuir uma participação em uma startup em rápido crescimento por razões estratégicas ou financeiras.	2.5.5 Crescimento e Retorno
	9	Bonzom e Netessine (2016)	Programas: incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings.	2.6 Estrutura dos programas
	9	Bonzom e Netessine (2016)	Para startups é fundamental é a flexibilidade na condução dos programas, bem como a sua continuidade e crescimento de médio e longo prazo.	2.7 Manutenção do Relacionamento
	8	Kohler (2016)	As equipes das startups e corporativa avançam idealmente em projetos piloto, parcerias ou aquisições.	2.8 Resultados dos programas

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.5.1. Elemento - Com Investimentos

Segundo Weiblen & Chesbrough (2015), uma das características corporativas para promover a inovação é aportar recursos, ou seja, investimentos em startups. Uma dessas formas é conhecida por incubação corporativa, que promove um caminho viável para inovações não-core, ou seja, além da área de atuação usual das grandes empresas. Esse programa ocorre através da seleção de startup por meio de programas específicos desenvolvidos para esse fim. Através desses programas, a startup tem acesso a mentorias, suporte, dinheiro e localização para desenvolver suas atividades. Programas como o da Intel de 2014 e da Nike possibilitaram a incubação de startups de forma intensiva, com educação inclusiva.

Adicionalmente, Weiblen & Chesbrough (2015) informam que no caso de programa de *outside-in* (com investimentos), é preciso ter os procedimentos e processos construídos para continuidade da inovação interna. No caso de incubação corporativa, startups precisam ter autonomia e acesso aos recursos da corporação. E, com relação à plataforma, é preciso clareza sobre o modelo de receita e capacidade de gerenciar várias startups ao mesmo tempo. O formato permite que a corporação persiga algumas abordagens paralelas por meio do processo de incubação, o que leva a um aprendizado mais rápido.

Esse ponto de investimento é muito importante, mas também crucial para a startup. O crescimento de uma startup pode ser afetado positivamente pelo acesso a recursos, a ativos e a recursos corporativos. Conforme Kohler (2016), esse acesso aprofunda o conhecimento de negócios e processos necessários para criar e redimensionar a startup. O apoio corporativo aumentará sua visibilidade e credibilidade, conforme exposto anteriormente.

Os modelos que requerem investimentos trazem benefícios para startups como, por exemplo, novas tecnologias e novos mercados (estratégicos). Segundo Weiblen & Chesbrough (2015), uma vez que a colaboração é estabelecida, a startup pode ser um recurso de inovação e crescimento de grandes empresas. Apadrinhar um programa corporativo demanda tempo para ter os benefícios e, por outro lado, as corporações não são tão pacientes. Adicionalmente, é possível angariar fundos por meio de investimentos corporativos, pois startups esperam que, durante o período de investimentos, a corporação invista novamente em uma próxima rodada de captação.

Uma outra forma que pode viabilizar a parceria com as corporações são os investimentos em capital corporativo de risco (CVC). Para que a corporação aceite fazer esse aporte nas startups, elas devem apresentar os projetos baseados no modelo de negócios que

querem desenvolver para os acionistas. Esses avaliam e verificam se o projeto ou modelo de negócios está vinculado à estratégia da corporação ou se fornecem benefícios operacionais claros. As apresentações para angariar os aportes financeiros, porém, conforme Weiblen & Chesbrough (2015), levam tempo para fazer a devida diligência. E, assim, somente após esse processo, o investimento é aprovado pelo conselho da empresa e o valor liberado para as startups.

#### 2.5.2. *Elemento - Sem Investimentos*

Outros modelos que envolvem parceria entre esses agentes, mas não envolve dinheiro diretamente, ajudam os agentes, em especial a corporação, a responder às novas demandas de mercado com inovação e de forma rápida. Nesse caso, a startup, individualmente, é menos importante para as companhias, porém, aumentando o número de interações com várias startups, aumenta a probabilidade de um programa vingar.

Ainda de acordo com Weiblen & Chesbrough (2015), há a inovação advinda de fora, sem investimentos, que são os programas Programa de Startup (inicialização e plataforma), por meio dos quais as empresas utilizam startups de tecnologia por meio de plataformas patrocinadas pelas grandes corporações com o objetivo de alavancar produtos ou serviços. Geralmente, nesses programas sem investimentos, os Indicadores de Performance (KPI's) são medidos pelo número de projetos bem-sucedidos na empresa. Nesses modelos - em que se estabelece interação com a startup sem financiamento - fica mais fácil implantar, escalar de forma bem mais rápida e os custos para a empresa são menores.

#### 2.5.3. *Elemento - Maturidade do Empreendimento*

Segundo Picken (2017), o processo de inovação empresarial da startup passa por quatro estágios (inicialização, transição, dimensionamento e saída), sendo cada um definido pelos principais desafios enfrentados pela equipe fundadora. Os limites entre os estágios são difusos e se sobrepõem. Ainda segundo o pesquisador, acertar o conceito de negócio no estágio de inicialização, estabelecer a base para uma empresa escalável durante os estágios pode ter uma influência maior no sucesso do empreendimento.

Ainda de acordo com Picken (2017), para superar os obstáculos e vencer a corrida empreendedora, o empresário e a equipe fundadora devem seguir alguns passos, tais como: estabelecer, comunicar e manter um claro senso de direção; posicionar e reposicionar a oferta conforme necessário para atender às necessidades de um mercado expandido; desenvolver e implementar processos internos para garantir a capacidade de resposta do cliente; construir uma

equipe de gestão capaz, comprometida e alinhada com o direcionamento estratégico; implementar processos de decisão e infraestruturas adequadas ao estágio de desenvolvimento; construir capacidade financeira com foco na utilização eficiente dos recursos disponíveis; cultivar uma cultura que reflita valores, crenças e normas que apoiem o propósito do negócio e reconheça as vulnerabilidades inerentes a uma empresa emergente bem como gerencie os riscos de maneira proativa. Picken (2017) não menciona qual o mais importante, todos são essenciais para o sucesso da startup. Tendo sucesso, a startup conseguirá permanecer no mercado e fechar contratos com grandes empresas.

Dependendo do estágio em que a startup está, a relação com as grandes empresas será essencial para a continuidade dos negócios. Segundo Kanbach & Stubner (2016), o estágio do empreendimento se refere ao nível de maturidade da startup. Os autores descrevem algumas fases: a fase de ideação, *early stage* ou estágio inicial ou *scale up*, em que já está com uma carteira de clientes, produto validado e pronto para escalar. Existem vários programas com as grandes corporações que admitem startups que estão no estágio de ideia e podem até não ser empresas registradas, algumas que estão no estágio de protótipo e outras em estágios posteriores que negociam com clientes e geram receita. Porém, é mais fácil fechar contratos na fase de *scale up* ou *Scaling* para que as grandes empresas testem o produto e ajudem a startup a escalar.

Sobre dois pontos importantes para a relação com as grandes corporações: o primeiro ponto é posicionar e reposicionar a oferta conforme necessário para atender às necessidades de um mercado expandido, e o segundo ponto é desenvolver e implementar processos internos para garantir que o produto atenda de forma adequada o cliente.

#### 2.5.4. Elemento - Acesso ao Mercado

Um dos pontos importantes para startups é crescer no mercado onde atua. Como startups são empresas pequenas e buscam as corporações para validar o modelo de negócios, após essa validação tendem a focar no crescimento de mercado. As corporações auxiliam na abertura e crescimento do mercado quando se relaciona com startups.

Existem startups que visam a ter a corporação como cliente, o que acelera o processo de proteção do produto e adequação ao mercado. Segundo Kohler (2016), algumas startups veem o patrocinador, ou a corporação, como um potencial parceiro de canal de distribuição para expandir rapidamente sua empresa. Por outro lado, as corporações utilizam os modelos de negócios mais ágeis e inovadores e, dessa forma, a parceria com startups envolve canais adicionais e acesso a outros mercados que, por ventura, as corporações não acessaram

caso não tivessem parceria com startups. Como exemplo, segmentos como transportes, hotelaria, escritórios e bancos são alguns que foram alterados seus canais de distribuição de acordo com a forma que o consumidor acessa ou adquire as mercadorias e/ou serviços.

Existe uma grande oportunidade, para os dois agentes, de acessar novos mercados e aumentar a receita de produtos e serviços. Porém, os agentes devem se atentar, sempre, em manter a relação de forma equilibrada, para que seja benéfico para ambos essa oportunidade de aumento de receita.

#### 2.5.5. *Elemento - Crescimento e Retorno*

Considerando que a relação pode ser benéfica tanto para startups como para corporações, e de acordo com Kohler (2016), a natureza complementar de startups e corporações sugere que ambas podem se beneficiar dessa colaboração de parceria. E, ao fazer isso, startups recebem ajuda para melhorar a execução e as empresas recebem suporte para buscar inovação abrindo novos mercados.

Segundo Bonzom & Netessine (2016), o principal objetivo de um investimento é possuir participação em startup em rápido crescimento por razões estratégicas ou financeiras. Ainda de acordo com os autores, cada vez mais, startups confiam nas corporações para arrecadar fundos para suas operações. Dados informados pelo site do Wall Street Journal (2019) em conjunto com Dow Jones *Venture Source* mostram, no site, o clube do bilhão com as empresas privadas apoiadas por capital de risco ou capital de risco corporativo de empresas avaliadas acima de US\$ 1 bilhão. O site informa que há 150 unicórnios globalmente que são auxiliados por esses fundos (site informa que a última atualização foi em julho de 2019).

Sobre a startup Didi Chuxing, que aparece no topo da lista, as duas maiores aplicações de pedidos de táxi da China, Didi Dache e Kuaidi Dache, concordaram em se fundir em fevereiro de 2015 pondo fim, então, à batalha crescente pelos clientes e criando um player dominante. O negócio também fundiu os investidores que incluíam dois rivais, Alibaba Group Holding Ltda. e Tencent Holdings Ltda. A empresa combinada, Didi Chuxing Technology Co. tornou-se uma superpotência atraente, ultrapassando mesmo a maior startup do mundo, Uber Technologies Inc., na China.

No início de 2016, o *Uber* vendeu sua operação na China para Didi por cerca de US\$ 20 bilhões em uma troca de ações. Ambas as empresas estavam gastando grandes somas em subsídios para atrair motoristas e passageiros, levantando novo capital para gastar em atrair

tráfego para seus serviços. Agora, o *Uber* é o seu maior acionista, ao lado de outras corporações como a Apple Inc., Alibaba e Tencent.

Informação do site Tecnoblog.net., em junho 2021, demonstra que a Nubank, banco digital independente, é a única empresa Brasileira que configura entre as 10 maiores startups do mundo, com o valor aproximado de mercado na ordem de US\$ 30 bilhões. Os fundos apostaram, neste caso, por razões financeiras, e tem sido pacientes em esperar já que a instituição, até o presente momento, não apresentou em sua demonstração de resultados um valor positivo durante os 07 anos de operação.

## **2.6. AS ESTRUTURAS DOS PROGRAMAS COM AS CORPORAÇÕES**

Embora seja necessária alguma estrutura, Kohler (2016) indica que é crucial personalizar o programa para atender também às necessidades das startups. O autor defende que, por meio de um programa com aceleradores eficazes, é possível identificar as necessidades e os objetivos das startups no início do processo e ajustar as prioridades do programa a ser proposto. Kohler (2016) também informa que muitas startups mencionaram a importância de as empresas apontarem o que é necessário para que elas permaneçam com a colaboração além do programa.

Segundo Weiblen & Chesbrough (2015), não há um modelo melhor que outro quando se trata de engajamento, por isso, deve-se buscar aquele que se adequa melhor às necessidades dos agentes. Além disso, é necessário equilibrar a estrutura de qualquer programa com startups com flexibilidade, segundo Kohler (2016).

### *2.6.1. Incubação Corporativa*

O modelo de negócios via incubação corporativa iniciou na década de 80 com centros de negócios e parques científicos. As estratégias adotadas anteriormente foram amplamente caracterizadas por uma mudança na ênfase de uma abordagem “de cima para baixo”, baseada em fatores exógenos e envolvendo intervenção pública para transferir capital móvel excedente e empregos de regiões desenvolvidas para regiões subdesenvolvidas ou em declínio para a maximização do potencial do desenvolvimento econômico. Segundo European Commission (2002), ao mesmo tempo, as incubadoras de empresas começaram a ser usadas como instrumentos para apoiar a inovação e a transferência de tecnologia entre os países.



De acordo com Bonzom & Netessine (2016), os Aceleradores e as Incubadoras oferecem oportunidades para as empresas apoiarem um pequeno grupo de startups durante um período relativamente curto de tempo, na maioria das vezes entre três e seis meses. Correlaciona-se aos programas de plataforma corporativa com investimentos. Segundo Kohler (2016), a corporação pode ser um cliente da startup e a interação com várias startups durante um programa acelerador, permite que as empresas aprendam sobre diferentes soluções para seus desafios de negócios. Isso pode ser o desejo das startups, pois trabalhar com uma grande corporação é ter a oportunidade de testar o mercado de seus produtos para melhor direcionamento de suas operações.

Para Lai & Lin (2015), os “Incubadores de negócios” devem esforçar-se mais na construção de recursos de serviços de projetos, como planejamento de negócios (principalmente na competição de marketing), estratégia executiva (principalmente no ponto de equilíbrio e planos de lucro) e institucionalização (principalmente nos planos de construção da marca) para ajudar as startups a superar as barreiras quando estiverem na fase pós-empresarial.

Outra linha a ser explorada com a corporação no formato de incubação corporativa, conforme Weiblen & Chesbrough (2015), é a exploração de um projeto estratégico que não tem relação com o core business (neste caso, a opção seria vender o capital intelectual para outra corporação) e que não se faz necessário o desenvolvimento pela área de P&D. Isso facilita e alavanca, de forma mais rápida, os negócios entre os agentes.

#### 2.6.2. *Aceleradores Corporativos*

Considerando a alternativa de acelerar startups pela corporação, uma forma importante é comparar o perfil de cada empresa e identificar os padrões que são comuns para projetar aceleradores corporativos. As aceleradoras corporativas de hoje são distintas das incubadoras de negócios da década de 1950 e das fábricas de startups do final da década de 1990 (COHEN, 2013). Segundo Kohler (2016), em 2005 a *Y Combinator* foi a primeira aceleradora a fornecer uma pequena quantia de dinheiro de investimento inicial em troca de uma pequena participação acionária em startups que participaram de um programa de três meses com networking e aconselhamento de empreendedores experientes. Aceleradores tradicionais, como *Techstars*, também adicionaram parcerias corporativas a seus programas.

Para Cohen (2013), os programas aceleradores são de duração limitada - cerca de três meses - e ajudam startups com o novo processo de empreendimento. Ainda segundo Cohen (2013), os programas de aceleradores corporativos oferecem uma infinidade de oportunidades

de networking com empresários bem-sucedidos, graduados em programas, capitalistas de risco, investidores-anjos ou até executivos de empresas.

Kohler (2016) apresenta uma pesquisa realizada com startups para identificar o que o programa oferecia, como o processo era feito, quem eram as pessoas envolvidas bem como o lugar onde o projeto era desenvolvido. O Quadro 9 apresenta o protocolo da pesquisa.

Quadro 8 - Dimensões do projeto e proposições levantadas na pesquisa

<b>Dimensão do projeto</b>	<b>Questões a serem respondidas pelos líderes de aceleração corporativa</b>
<b>Proposição</b>	Que intenção estratégica buscamos com nosso acelerador corporativo?
<b>(O que)</b>	Como podemos alinhar nossos objetivos corporativos às expectativas das startups?
	Com quais startups queremos fazer parceria? Eles estão no estágio inicial, intermediário ou tardio?
	Qual o papel dos objetivos financeiros? Estamos investindo financeiramente? Se sim, qual modelo de investimentos estamos fazendo?
	Como enquadramos nosso desafio em relação à inovação? Quanto queremos em termos de diversidade de ideias? Focamos em um problema estreito ou exploramos oportunidades de inovação mais amplas?
<b>Processo</b>	Quanto tempo deve durar o nosso programa acelerador?
<b>(Como)</b>	Como estruturamos o programa para acelerar startups?
	Quais elementos do programa devemos incluir no processo para apoiar startups e promover a inovação corporativa?
	Como podemos facilitar o trabalho das startups com nossa organização?
<b>Pessoas</b>	Como podemos identificar as startups certas para acelerar?
<b>(Quem)</b>	Como podemos garantir a adesão interna de nossos executivos e gerentes?
	Quais mentores internos e externos podemos incorporar para acelerar startups e garantir o alinhamento corporativo?
	Quais mecanismos facilitarão as interações entre funcionários e startups?
	Como promovemos a criação de redes para apoiar startups e promover inovação corporativa?
	Como podemos explorar as comunidades existentes de startups e agregar valor ao ecossistema?
<b>Presença</b>	Onde devemos hospedar nosso acelerador corporativo?
<b>(Onde)</b>	Como gerenciamos as interações entre executivos e gerentes com equipes de inicialização?
	Estamos executando um acelerador físico ou virtual? Como podemos usar a tecnologia para enriquecer o suporte on-line?

(Continua)

	Devemos executar nosso próprio programa ou viabilizar parceria com um intermediário de terceiros?
	Como devemos projetar o espaço?

Fonte: Tradução livre de Kohler (2016).

Segundo Kohler (2016), nessa pesquisa foram realizadas 40 (quarenta) entrevistas semiestruturadas com gerentes de aceleradores corporativos e equipes de startups participantes dos aceleradores. O que a pesquisa procurou identificar foram quais as estratégias dos aceleradores e como promover a interação entre empresas e startups. Ainda em conformidade com o autor, os aceleradores corporativos são programas de duração limitada, apoiados por uma empresa que, durante o novo processo de empreendimento, oferece mentoria, educação e recursos específicos, conforme os exemplos listados a seguir:

**AT&T:** empresa de telecomunicações norte-americana que teve o seu programa lançado em 2011 e, atualmente, opera em 5 (cinco) localidades de coworkings, sendo 4 nos Estados Unidos e 1 em Israel (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

**Siemens:** ocasionalmente, a Siemens investe, via venture, no programa Siemens Technology to Business (TTB) quando acredita que a startup é extraordinária. Os modelos de *inside-out* geralmente são utilizados no setor de Tecnologia da Informação (TI) (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

**Nike:** o programa da Nike usou um *track* que gerenciou um grande número de participantes, 400 times em 27 países. Importante mencionar que a Nike teve um programa (Nike+accelerator) que contou com o auxílio da *Techstarts* na incubação e coaching (da startup e da empresa) para a promoção de aplicativos e aparelhos inovadores. Desde 2014, a Nike continua buscando startups para desenvolver aplicativos baseados na sua plataforma de software (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

**SAP:** o caso startup Focus começou quando a empresa lançou a plataforma HANA, que processava grande volume de dados e precisava que outras empresas não apenas utilizassem o HANA, mas também os produtos advindos dela. Dessa forma, lançou o Startup Focus em 2012 e conseguiu 1.500 startups no programa até meados de 2014, ou seja, a meta foi alcançada (Weiblen e Chesbrough, 2015). O HANA da SAP investe somente em 2 startups dessas 1.500. O programa Focus tinha 3 fases: divulgação e engajamento, treinamento e capacitação e suporte para lançamento no mercado. Para a SAP, estava claro o objetivo de trabalhar com a startup, velocidade em produzir inovação e “ter o trabalho/as coisas feitas” para serem atrativos para os

novos parceiros (demorou 18 meses para formalizar o primeiro contrato da HANA). Mais de 60% das startups trabalhavam em um campo que a empresa não estava (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

**Paypal:** a startup Blueprint, lançada em Startup Blueprint 2013 com a empresa Paypal, coleta dinheiro de clientes de forma segura e confiável. Possui suporte técnico para solucionar dúvidas, conta com mentores e tem valor monetário sem custos para clientes que são startups; depois, a partir de um valor de faturamento, monetiza (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). No caso da Paypal, não há investimentos financeiros na startup, somente o ganho da parceria.

**Porto Seguro (Brasil):** por via da aceleradora da Porto Seguro, a Oxigênio, a empresa acelera startups por troca de participação acionária. Desde maio de 2019, as startups aceleradas podem entrar no programa sem “abrir mão” do controle acionário. As verticais em que a empresa atua são seguros, consórcios, soluções financeiras, cartões, saúde, serviços residenciais, serviços para pet, segurança, monitoramento e serviços automotivos. Como exemplos de startups aceleradas pelo programa temos: Menu.com.vc, adquirida em 2019 pela Ambev, e a Btime.com.

Como mais um exemplo de aceleradores corporativos, podemos citar a empresa MasterCard, que tem uma reserva para investir nesse tipo de programa com startups, mas não detém o capital das parceiras. Ainda segundo Kohler (2016), cada empresa deve criar seu próprio programa de aceleração ou fazer parceria com aceleradores existentes. Por exemplo, aceleradores como o RocketSpace, que conta com o Uber e o Spotify entre seus ex-alunos, administram aceleradores corporativos em seu próprio ecossistema.

São várias as razões que levam os críticos a questionarem os aceleradores corporativos. Segundo Cohen (2013), dentre elas, destaca-se, primeiramente, a possibilidade de os incentivos entre startups e corporações não estarem alinhados. Para Kohler (2016), estar vinculado a uma grande corporação pode limitar a liberdade de abertura de empresas, e nem sempre é claro se o acelerador corporativo tem uma agenda oculta que contradiz os objetivos da empresa. Além disso, para Kohler (2016), há a possibilidade de o envolvimento corporativo sufocar o progresso das startups. Portanto, podem acabar com uma solução adequada para os desafios de uma empresa em vez de criar uma solução escalável para um problema geral do setor. Adicionalmente, ainda para o mesmo autor, há o risco de superproteção por meio do apoio corporativo, o que leva à dependência ou aumenta a probabilidade e os custos irrecuperáveis de falha posterior. Se as empresas protegerem startups das forças de mercado, poderão perder um feedback importante que permita a elas se adaptarem. Kohler (2016) também destaca que os

laços estreitos, estabelecidos com a corporação que hospeda o acelerador, podem impedir que startups busquem parcerias com concorrentes ou desenvolvam produtos concorrentes que possam atrapalhar o patrocinador corporativo.

### 2.6.3. *Spin-Off*

Quando a startup e a corporação enxergam a possibilidade de ter uma nova empresa com receitas advindas de novos mercados, elas podem recorrer a um Spin-off. O Spin-off é um termo utilizado para separar a estrutura que a empresa tem para focar em um novo segmento de mercado. É fazer uma cisão dos negócios.

Conforme exposto por Fackler; Schnabel e Schmucker (2016), existem alguns modelos teóricos com aplicações práticas que analisam potenciais para Spin-offs. Por exemplo, descobertas que podem ser melhor exploradas fora da empresa incumbente podem vir a se tornar uma outra empresa. Outro modelo pode vir através do rejuvenescimento da cultura da empresa com funcionários com mentalidade empreendedora que desencadeia atividades de Spin-off. Um outro modelo citado são as cisões feitas por funcionários que usam o conhecimento para fundar sua própria empresa e, o último modelo é decorrente da dificuldade das empresas em avaliar as ideias de seus funcionários, o que pode conduzir para a saída dos melhores funcionários que, por sua vez, acabam implantando Spin-offs.

Segundo Bonzom & Netessine (2016), o programa spin-off se relaciona a um negócio independente com ativos da companhia. Adicionalmente, a empresa investe e começa um novo negócio dentro da companhia e em um determinado momento resolve apartá-lo dos negócios atuais. Tanto no spin-off como na incubação corporativa há custos, pois são considerados projetos de longo prazo, alinhados com o planejamento estratégico. Como exemplo de empresas que fizeram o Spin-Off, tem-se a Intel que saiu da empresa Fairchild e há, também, a IAC que separou várias identidades, incluindo o Match.com.

### 2.6.4. *Eventos*

De acordo com Bonzom & Netessine (2016), os eventos são uma possibilidade de relacionamento com startups em um período curto de tempo e com valores limitados. Esse relacionamento pode se dar por meio de conferências, competições de startups e *hackathons*. Trata-se de empresas promovendo eventos com a intenção de se aproximar do ecossistema de startups e, por consequência, fechar novas parcerias.

### 2.6.5. *Programas de Auxílio Financeiro*

Conforme Bonzom & Netessine (2016), investimento financeiro geralmente é feito com o objetivo de retorno financeiro; já o investimento estratégico é feito, na maioria das vezes, para fornecedor, cliente ou concorrente com o principal objetivo de integração no caminho. O investimento estratégico também pode ser feito sob a perspectiva da diversificação.

Como startups são empresas nascentes e necessitam de recursos, de acordo com Bonzom & Netessine (2016), esses investimentos podem ser feitos através do microcrédito, empréstimos, fundo de venture capital, private equity. Equivale à relação dos programas que têm auxílio-financeiro. Os programas com participação de recursos seriam os programas de corporate venture e incubação corporativa.

### 2.6.6. *Capital de Risco Corporativo*

Para Weiblen & Chesbrough (2015), cada modelo que está descrito atende a um propósito e de acordo com o estágio está a startup. Alguns modelos são mais tradicionais e envolvem propriedade e, envolvendo propriedade, o mais indicado seria o capital de risco corporativo. Ainda com relação aos autores, no caso de optar pelo capital de risco corporativo, deve-se deixar clara a estratégia e o posicionamento com relação ao futuro da startup para que não ocorra desentendimentos. E os fatores de sucesso, que são chaves para esses modelos, acompanham a clareza e complexidade de cada um deles.

Segundo Bonzom & Netessine (2016), a corporação pode investir nas startups através de capital de risco corporativo ou venture capital. Como exemplo de unicórnio, temos o DocuSign, que na série E, teve exclusivamente investimento de várias corporações: Salesforce, Google, Recruit, Mitsui & Co, BBVA, NTT Docomo, Telstra e MKI. O caso brasileiro que podemos citar é a empresa de meios de pagamentos do Universo Online (UOL), a PagSeguros, que nasceu dentro da plataforma da Folha de São Paulo. A empresa era um negócio dentro da UOL que aos poucos foi se expandindo com investimento interno, antes da Oferta Pública Inicial (IPO) na bolsa de Nova Iorque.

### 2.6.7. *Serviços de Suporte*

Segundo Bonzom & Netessine (2016), uma outra estrutura de parceria com startups ocorre por meio de serviços de suporte - jurídico, contabilidade, tecnologia da informação (TI) e marketing - que, geralmente, são recursos internos corporativos oferecidos às startups. Nesse caso, a startup torna-se um fornecedor para grandes corporações. A corporação pode ser um distribuidor viabilizando canais para a startup. As parcerias de canais podem ser mutuamente

benéficas, pois fornecem uma solução conjunta entre a corporação e a startup e, de acordo com Kohler (2016), ao invés de criar suas próprias redes de distribuição, startups podem oferecer seus produtos por meio das empresas.

#### 2.6.8. *Plataforma Corporativa*

Seguindo a literatura, foram encontrados dois programas: Programa de Inicialização e Programa de Plataforma Corporativa, descritos por Weiblen & Chesbrough (2015) como programas de estímulo à inovação externa complementar para impulsionar uma inovação corporativa existente. Alguns programas foram desenvolvidos para selecionar startups com desafios internos. Um desses programas tem sido desenvolvido, por exemplo, pela Braskem, maior produtora de resinas termoplásticas nas Américas, que criou o "Braskem Labs" - Plataforma de engajamento com as Startups, com três pilares para incentivar o ecossistema de startups. Um destes pilares é o *Challenge*, que promove uma competição entre startups para resolver problemas internos, de acordo com os desafios lançados pelas áreas da companhia e com a possibilidade das startups se tornarem fornecedoras ou parceiras e, através dessas interfaces entre corporações e startups, segundo Kohler (2016), providenciam um crescimento de longo prazo, o que revigora a corporação.

#### 2.6.9. *Inicialização Externa*

Segundo Weiblen & Chesbrough (2015), “existe a inovação advinda de fora da corporação e sem investimentos, que são os programas de inicialização com startups”. Nesse modelo, o foco é disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias. A empresa lucra com uma vantagem inicial sobre seus concorrentes e pode estender seus negócios existentes em áreas "quentes" lucrando com inovação externa. O formato permite que a empresa busque várias abordagens interessantes em paralelo, por meio de cada uma das muitas empresas iniciantes que incuba, o que leva a um aprendizado mútuo mais rápido e uma exploração mais completa para a empresa patrocinadora do que poderia esperar se dependesse apenas de seus próprios recursos.

#### 2.6.10. *Coworking*

De acordo com Bonzom & Netessine (2016), o espaço de trabalho conjunto é o local em que startups são hospedadas por grandes corporações a fim de facilitar as interações entre elas. As empresas corporativas também estão locando escritórios em ambientes compartilhados conhecidos como coworking, buscando novas parcerias para alavancarem suas

receitas financeiras. Porém, em decorrência da pandemia, esse modelo de parceria deve ser revisto, já que o coworking hospeda várias startups com várias pessoas em um ambiente único.

## **2.7. A MANUTENÇÃO DO RELACIONAMENTO**

De acordo com Chesbrough (2006), startups desenvolvem projetos de inovação com as grandes empresas para aprimorar seu modelo de negócios e permitir que as empresas continuem gerando lucro e se aprimorando no mercado. Para isso acontecer, startups são contratadas por grandes empresas e estabelecem o início de um projeto.

Para que o relacionamento seja duradouro para os agentes, alguns pontos devem ser observados, além da grande disponibilidade de promover um processo de inovação.

Segundo startups, de acordo com Bonzom & Netessine (2016), é fundamental a flexibilidade na condução dos programas com startups, bem como a sua continuidade e crescimento de médio e longo prazo. O importante, porém, na condução desses programas, são os resultados que vão desde a promoção dos projetos pilotos, novas parcerias ou fusão até a aquisição da startup.

A flexibilidade é um atributo de importância quando falamos na sustentabilidade das relações entre esses dois agentes. Se por um lado a startup está disposta em ajustar o seu modelo de negócios para ter um relacionamento com as grandes corporações, por outro lado, as grandes empresas devem flexibilizar o modelo dos programas para que continue a parceria com startups. Não somente nos programas, mas a forma de se relacionar, desde o momento no fechamento do contrato até a finalização do projeto.

Além disso, ter um alinhamento prévio com as corporações também ajuda a startup ter visibilidade para planejar os próximos passos. Como startups geralmente são empresas pequenas, de base tecnológica, criada em condições de extrema incerteza, ter um planejamento auxilia na orientação sobre o mercado que pretende atingir.

## **2.8. RESULTADOS DOS PROGRAMAS**

O que devem fazer as empresas para garantirem que startups sejam aceleradas com sucesso? De acordo com Kohler (2016), do ponto de vista da empresa, as equipes avançam idealmente em projetos-piloto, parcerias ou aquisições. Ainda segundo esse autor, mesmo não



havendo similaridades entre empresas e startups, as organizações devem manter interações significativas, além da duração do programa, para possíveis colaborações futuras.

As grandes reservas de caixa e oportunidades em emergentes mercados podem impulsionar a atividade de negociação. Segundo Bonzom & Netessine (2016), nos últimos anos, empresas como Yahoo, Vella Mobile foram muito agressivas em fusões e aquisições. No Brasil, só em 2020, a Magazine Luiza adquiriu 11 startups: Estante Virtual, Hubsales, Canal Tech, Stoq, Betta, GFL, Sinclor, InLoco Media, AiQFome, ComSchool e Hub Fintech. Essa categoria também inclui aquisições - não de produto ou serviço - mas, de equipe, ou seja, a compra da startup pela corporação tem a finalidade de ganhar velocidade na difusão da inovação. Kohler (2016) afirma que, nesse caso, a aquisição de startup é uma forma de resolver problemas específicos de negócios e entrada em novos mercados. Em vez de pesquisar demoradamente em busca de startups individuais, uma das estratégias é via os aceleradores corporativos que permitem a exploração rápida de várias startups que podem ser alvo de aquisições.

## **2.9. OS HUBS DE INOVAÇÃO**

Dentro do universo que envolve as relações entre corporações e startups, existem alguns parceiros e/ou plataformas, “Hubs”, que ajudam nesta dinâmica. Na plataforma da 100 Open Startups, são apresentados alguns tipos de relacionamento promovidos entre as grandes empresas e startups. Nesse site, há a descrição de 4 tipos de relacionamento: posicionamento, parceria, desenvolvimento de fornecedores e investimentos. Segundo dados extraídos do site da empresa em 2019, a rede de relacionamento que está em 15 cidades no Brasil e em 3 países conta com o engajamento de mais de 4.000 executivos de 400 grandes empresas. No banco de dados, o site tem 3.000 startups ativas e 200 investidores. A StartSe é outro grande hub que provê serviços para conectar as pessoas em um ambiente voltado ao ecossistema de startups. A plataforma StartSe conta com cursos e engajamentos voltados à comunidade como outra forma de relacionamento. Sobre outros ambientes fechados em São Paulo com grandes bancos, temos o Inovabra, do Branco Bradesco e o Cubo, do Banco Itaú.

Um outro ponto, já explorado nesta pesquisa, evidencia que existem aceleradores corporativos, que são de empresas privadas. Citam-se as de destaques: ACE, Artemísia, Baita, Cesar. Labs, Liga Ventures, Síndreams, Techmall, Ventuir, Wayra e Wow.

Conforme dados da FintechLab (2021) que é um hub para conexão e fomento do ecossistema nacional de *fintechs* (voltados para serviços financeiros e bancos), no país, havia 689 *fintechs*, em agosto/2020, sendo que o crescimento de novas startups desse segmento foi de 28% em comparação a junho/2019. A edição de agosto/2020 apontou um crescimento de novas *fintechs*, ou seja, 270 delas não constavam no relatório anterior.

## **2.10. O FRAMEWORK DAS RELAÇÕES ENTRE OS AGENTES**

O objetivo desta seção é apresentar um resumo da teoria sobre as relações entre startups e grandes corporações, e também, o resultado da análise, segundo os autores da revisão sistemática de literatura. O resultado será demonstrado através de um *framework*.

Para entendimento das etapas do relacionamento entre corporações e startups foi desenhada uma estrutura com cada característica da relação entre esses agentes, definida como elemento. Cada bloco descreve as etapas da relação, advindas da RSL, entre as empresas. Com base na RSL, foram identificados quatro blocos que caracterizam a relação: a parte da iniciação - como começam as relações; o segundo bloco desenha a finalidade das relações - faz referência aos pilares estratégicos que embasam essa parceria; o terceiro bloco apresenta o foco desse relacionamento cujo objetivo é entender se ele impacta na relação entre esses agentes; já o quarto bloco apresenta as características e as estruturas dos programas oferecidos pelas corporações.

A revisão da literatura permitiu identificar os elementos comuns que norteiam as relações entre startups e corporações e foram classificados conforme o tipo de relacionamento que envolve startups e os atributos que permeiam essa relação. Segundo Kanbach e Stubner (2016), existem diferentes objetivos e motivações das empresas estabelecidas por trás desses programas que, geralmente, permanecem obscuros.

Inicialmente, fez-se a construção dos blocos. Após a leitura dos artigos, foram mapeadas as características comuns e definido os elementos dessas características. O primeiro elemento foi denominado intenção estratégica, pois, em conformidade com a maioria dos autores, esse elemento está composto pela motivação para iniciar os negócios bem como os objetivos e a construção do modelo de negócios que podem ser desenvolvidos. Adicionalmente, foram elencados os elementos de credibilidade, crescimento de forma sustentável, mortalidade, aceleração do modelo de negócios e possíveis dependências. Esses elementos, que perfazem o

primeiro bloco, são essencialmente importantes, principalmente, para startups na continuidade dos negócios com grandes corporações.

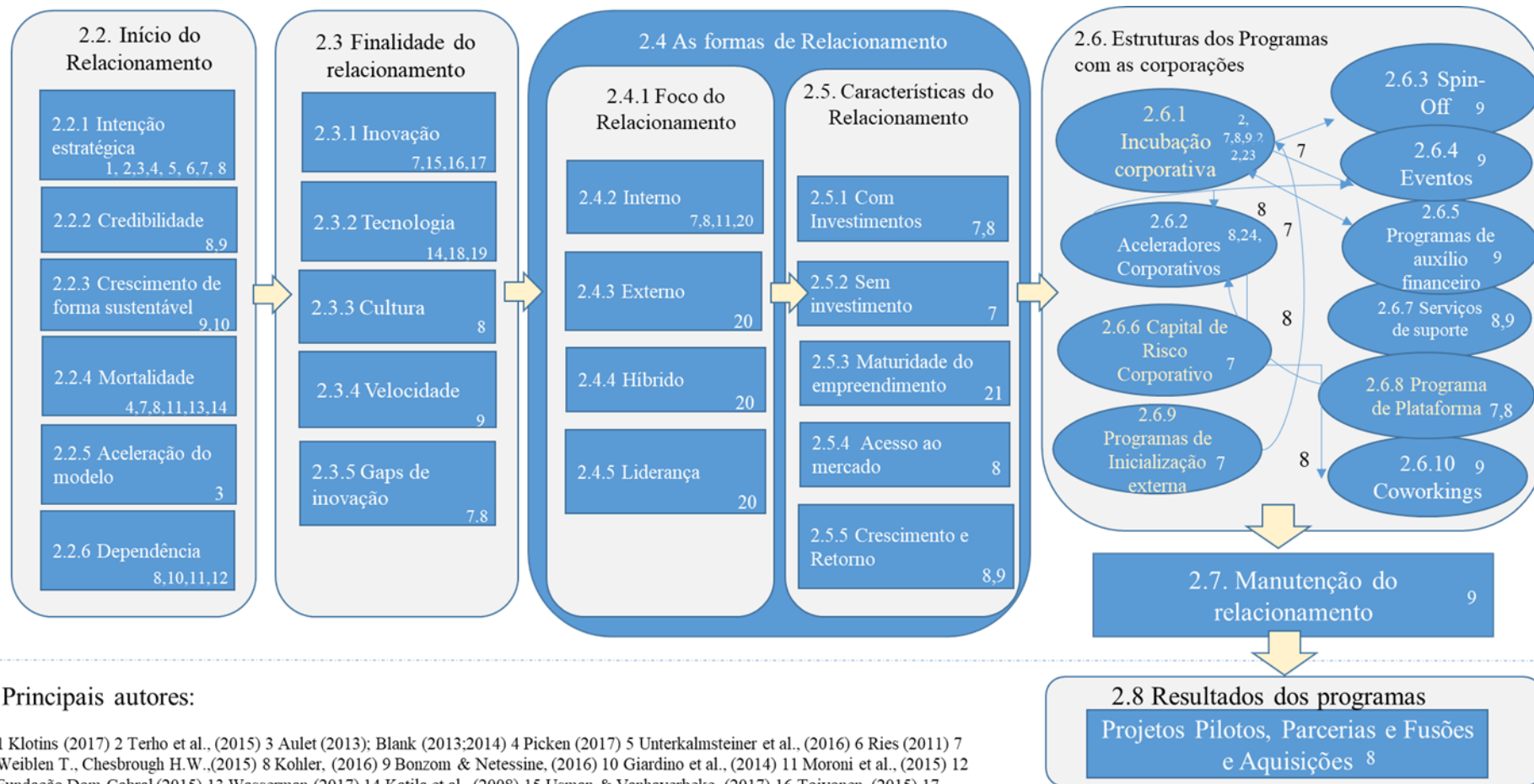
Após a inicialização da parceria entre startups e grandes corporações, o segundo bloco é composto pela principal finalidade dessa parceria. As startups provêm tecnologia de forma rápida e as grandes corporações, conforme já exposto, buscam essa tecnologia e velocidade para inovar na produção de serviços e produtos. Adicionalmente, startups auxiliam as corporações na jornada de inovação enquanto as grandes empresas objetivam promover a inovação com a retirada de possíveis *gaps*.

Com relação ao terceiro bloco, a revisão sistemática de literatura trouxe as formas de relacionamento entre os agentes. Ainda seguindo a RSL, foram feitas e elencadas as características dos programas promovidos entre startups e as corporações, também, as formas de relacionamento trouxeram algumas estruturas de programas. Novamente os questionamentos foram na linha de quais seriam essas estruturas e, se de fato, ajudam no relacionamento.

Após definida a iniciação, a finalidade, suas formas de relacionamento, o quarto bloco explorou as características dos programas, apresentando, inclusive como esses programas são feitos: se são financiados ou não pela corporação, qual o estágio das startups, se busca acesso ao mercado, se tiveram proposta no momento de crescimento, qual a flexibilidade em fazer a parceria e seus possíveis resultados.

E, de forma resumida, a Figura 2 ilustra o *framework* com todos os elementos do relacionamento encontrado na RSL.

Figura 2 - O *framework* dos elementos da relação entre startups e corporações



#### Principais autores:

1 Klotins (2017) 2 Terho et al., (2015) 3 Aulet (2013); Blank (2013;2014) 4 Picken (2017) 5 Unterkalmsteiner et al., (2016) 6 Ries (2011) 7 Weiblen T., Chesbrough H.W.,(2015) 8 Kohler, (2016) 9 Bonzom & Netessine, (2016) 10 Giardino et al., (2014) 11 Moroni et al., (2015) 12 Fundação Dom Cabral (2015) 13 Wasserman (2017) 14 Katila et al., (2008) 15 Usman & Vanhaverbeke, (2017) 16 Toivonen, (2015) 17 Yordanova, (2018) 18 Crittenden et al., (2017) 19 Raber & Baker, (n.d.) 20 Wolcott R.C, Lippitz M.J.(2007) 21 Kanbach & Stubner, (2016). 22 European Commission, (2002) 23 Lai & Lin, (2015) 24 Cohen, (2013)

Fonte: Elaborado pela autora.

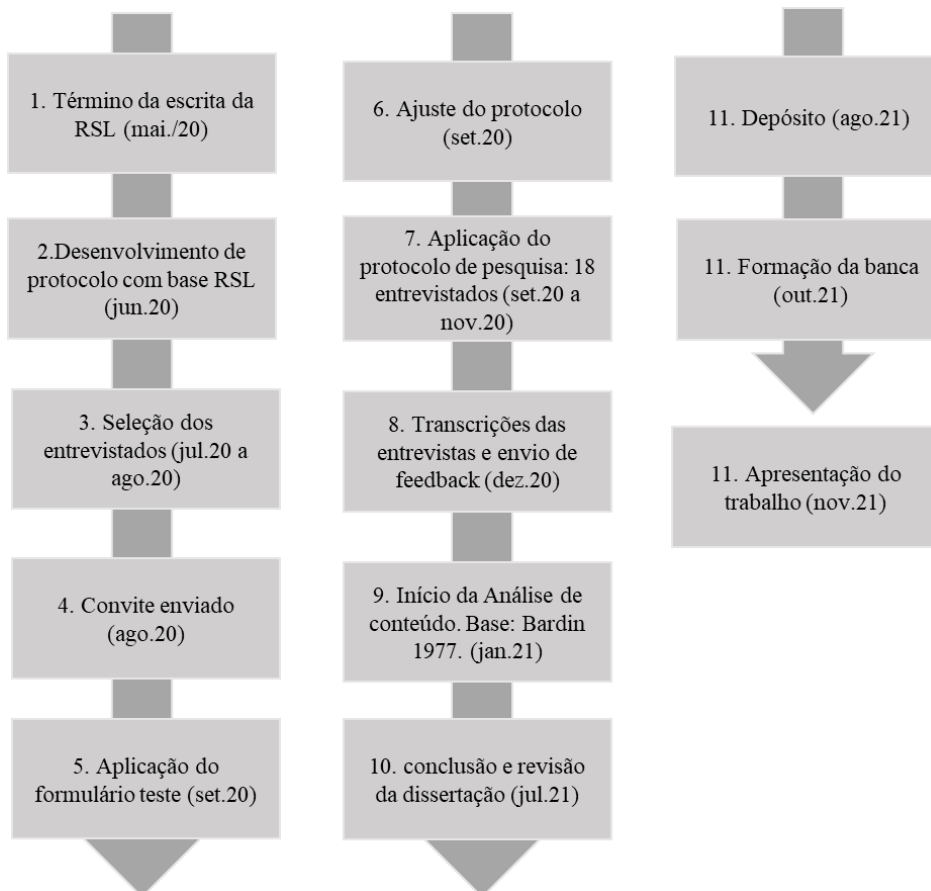
### 3. A METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa exploratória, como o próprio nome diz, é explorar um problema para obter conhecimento, esclarecimento e compreensão (MALHOTRA, 2010). Ter clareza no objetivo da pesquisa, selecionar as informações relevantes, definir as pessoas a serem pesquisadas bem como as variáveis, além de construir o formulário, operacionalizar a pesquisa, a estratégia, coletar as informações, analisar e reportá-las são quesitos necessários.

Na presente dissertação, o método de pesquisa foi o exploratório, de caráter qualitativo, com adoção da técnica de entrevista em profundidade, com coleta de dados estruturados que buscaram, por meio de roteiro dinâmico e baseado em um protocolo de perguntas abertas, coletar uma amostra intencional com posterior aplicação de análise de conteúdo para responder aos objetivos propostos na pesquisa.

Abaixo, é demonstrado o passo a passo da autora:

Figura 3 - Fluxo de aplicação dos procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1. DESENVOLVIMENTO DO PROTOCOLO DE PESQUISA

O planejamento da pesquisa foi feito a partir da elaboração do protocolo semiestruturado de pesquisa e após essa etapa, buscou-se a definição dos entrevistados.

Tendo os objetivos definidos, assim como o passo a passo da RSL - planejamento, seleção dos artigos, cruzamento entre os autores relevantes e análise dos dados empíricos - foram confrontados os artigos e avaliada a pertinência das referências e, então, extraídos os elementos mais significativos sobre o tema para responder aos questionamentos da pesquisa. Somente após a síntese das conclusões da revisão sistemática de literatura, foi gerado o *framework* apresentado.

Na sequência, logo após a formulação das questões, aplicou-se um questionário, cuja finalidade foi garantir a qualidade da pesquisa.

Em decorrência da relevância do tema, a pesquisa empírica seguiu os seguintes critérios para a escolha dos entrevistados: startups que têm ou tiveram relacionamento com grandes corporações; e o participante deveria ser o Founder/CEO ou ocupar posição de direção/liderança. Além disso, após a escolha das startups, o que buscou-se medir é se há ou não uma evolução na relação entre elas através de uma amostra intencional.

Inicialmente, a pesquisadora mapeou a participação de 11 (onze) entrevistados, considerando 10 (dez) pesquisas e 1 (um) teste, este último com a intenção de validar o questionário de pesquisa. O questionário foi validado sem alterações.

Como nem todos os empreendedores retornaram o contato, a decisão foi solicitar, via *networking* (rede de contato pessoal), alguns nomes para agendamento com a data para a aplicação da pesquisa. Com isso, foi possível fazer uma pré-análise do perfil dos participantes - sempre de acordo com os critérios já elencados.

O retorno destes contatos totalizou 18 (dezoito) participantes - todos conforme os critérios já informados. Como a pesquisadora não obteve o consentimento dos entrevistados para abertura do nome, eles foram classificados com um número e a letra "E", inicial da palavra entrevistado. A numeração seguiu por ordem de aplicação do protocolo, sendo E1, o primeiro entrevistado.

Quadro 9 - Qualificação dos Entrevistados

#	Idade	Gênero	Estado/País (origem)	Formação acadêmica (principal)	Área em que é especialista	Cargo na Startup
E1	31	Masculino	Minas Gerais/BR	Tecnologia	Engenharia de software	CTO
E2	48	Masculino	Milão/Itália	Engenharia elétrica com MBA	Big data	Founder
E3	44	Masculino	Brasília/BR	Engenharia civil e MBA em negócios	Inovação	Founder
E4	53	Masculino	Minas Gerais/BR	Engenharia elétrica	Inovação	Founder
E5	38	Masculino	São Paulo/BR	Comunicação, especialização TI e direito	Inovação	Founder
E6	42	Masculino	Minas Gerais/BR	Engenharia industrial com especialização em logística, lean e doutoramento em fase de finalização	Logística	Founder
E7	57	Masculino	Pernambuco/BR	Sem formação superior	TI/pagamentos	CEO
E8	47	Masculino	São Paulo/BR	Administração e especialização em administração hospitalar	Big data	Co Founder e COO
E9	57	Masculino	Rio de Janeiro/BR	Tecnologia, especialização em administração, marketing e finanças	Inovação	Founder
E10	34	Masculino	Minas Gerais/BR	Publicidade e propaganda, especialização em marketing	Marketing/Pesquisa	Co Founder e COO
E11	39	Masculino	São Paulo/BR	Comunicação, especialização em marketing e finanças	Financeira	Founder
E12	58	Masculino	São Paulo/BR	Engenharia elétrica e doutor em engenharia elétrica	Financeira	Founder e CEO
E13	42	Masculino	São Paulo/BR	Engenharia elétrica com MBA em tecnologia	Tecnologia	CEO
E14	60	Feminino	São Paulo/BR	Matemática com especialização em matemática	Seguros	Founder
E15	39	Feminino	São Paulo/BR	Contabilidade com MBA em logística empresarial	Supply chain	Founder e CEO
E16	28	Feminino	São Paulo/BR	Engenharia industrial	Financeira	Founder
E17	30	Feminino	São Paulo/BR	Administração de empresas	Recursos Humanos	Founder e CRO
E18	32	Feminino	Pernambuco/BR	Comunicação e jornalismo, mestre em desenvolvimento social e especialista em violência doméstica	Marketing/Agência	Founder

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10 - Qualificação das startups e duração das entrevistas

#	Tipo da Startup (atual)	Área de atuação: Clientes	Hub ou cidade atual	Formato da entrevista	Duração (em minutos e segundos)	Data da entrevista	Questionário
E1	Marketplace	Bares e restaurantes	Cubo/SP/BR	Online	72,47	01.09.20	Teste
E2	Martech	Dados	Inovabra/SP/BR	Online	46,43	15.09.20	Final
E3	Marketplace	Pais e mães	BC/Canadá	Online	76,58	16.09.20	Final
E4	Customer experience	Atendimento	Inovabra/SP/BR	Online	50,31	16.09.20	Final
E5	Legaltech e venture studio	Eficiência de processo	Toronto/Canadá	Online	63,49	17.09.20	Final
E6	Logitech	Eficiência de processo	SP/Betim e Fortaleza/BR	Online	33,36	22.09.20	Final
E7	Fintech	Pagamentos	Porto Digital/PE/BR	Online	96,41	28.09.20	Final
E8	Healthtech	Dados	Cubo/SP/BR	Online	87,17	28.09.20	Final
E9	Construtech e venture building	Eficiência de processo	Rio de Janeiro/BR	Online	49,08	28.09.20	Final
E10	Martech	Pesquisa de campo	Cubo/SP/BR	Online	46,56	01.10.20	Final
E11	Fintech	Recorrência	SP/BR	Online	35,52	05.10.20	Final
E12	Fintech	Serviços financeiros	Inovabra/SP/BR	Online	20,36	08.10.20	Final
E13	Edtech	Assinatura de livros	SP/CPS e Poços de Caldas/BR	Online	61,14	13.10.20	Final
E14	Insurtech	Afinidades	Inovabra/SP/BR	Online	60,49	20.10.20	Final
E15	Marketplace	E-Procurement	Inovabra/SP/BR	Online	37,26	20.10.20	Final
E16	Retailtech	Conversão de clientes	Inovabra/SP/BR	Online	34,17	23.10.20	Final
E17	HR tech	Experiência do funcionário	Cubo/SP/BR	Online	31,13	12.11.20	Final
E18	HR tech	Impacto social	Porto Digital/PE/BR	Online	40,16	13.11.20	Final

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

As entrevistas foram realizadas com os fundadores e cofundadores (83%) e pessoas do processo decisório (17%). O perfil da amostra revela que 72% do público é do gênero masculino e 28% do gênero feminino. Sobre a formação, 39% são engenheiros e 22% formados em comunicação e publicidade, 11% em administração, 11% em tecnologia, 6% matemática, 6% em contabilidade e 6% não possuem curso superior. E, 66% dos entrevistados afirmaram que a startup tem até 10 anos de mercado, 22% até 20 anos e 11% acima de 21 anos de mercado.



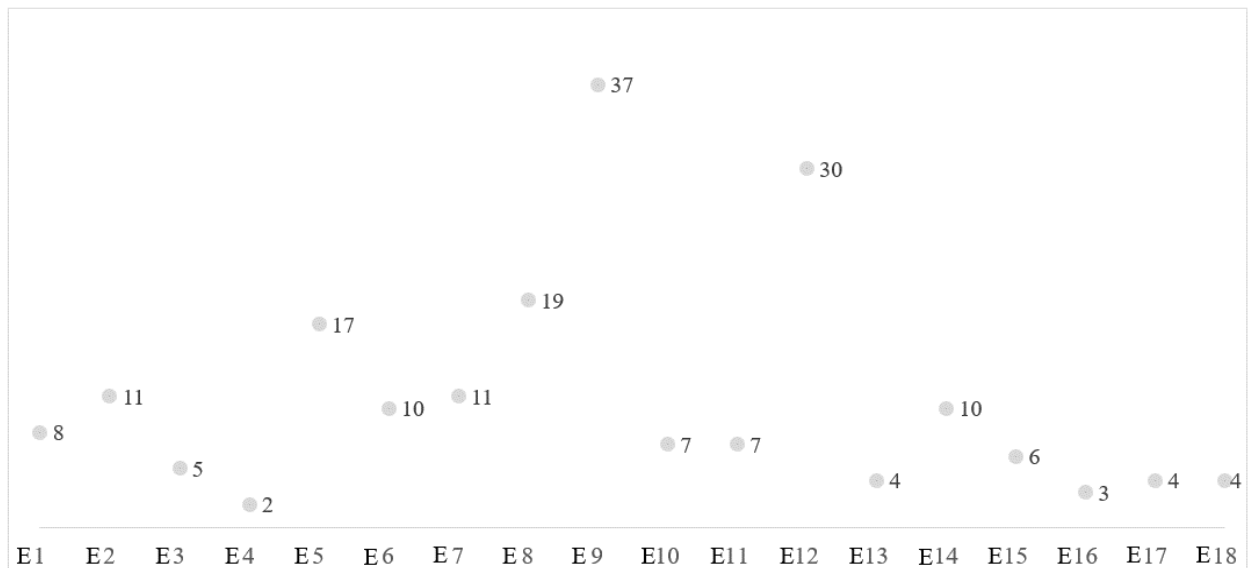
Tabela 1 - Descrição da amostra

<b>Gênero</b>	<b>% da amostra</b>
Homens	72%
Mulheres	28%
<b>Formação</b>	
Engenharia (s)	39%
Comunicação e publicidade	22%
Administração	11%
Tecnologia	11%
Matemática	6%
Contabilidade	6%
Sem formação superior	6%
<b>Cargo</b>	
founder ou cofounder	83%
CEO	11%
CTO	6%
<b>Primeira Startup em que trabalha?</b>	
Não	39%
Sim	61%
<b>Tempo de jornada empreendedora</b>	
Até 5 anos	33%
De 6 a 10	33%
De 11 a 20	22%
Acima de 21	11%
<b>Faixa etária do empreendedor</b>	
Até 30	6%
De 31 até 40	39%
De 41 até 50	28%
De 51 até 60	22%
De 61 para cima	6%
<b>Área da Startup (tipo)</b>	
Plataforma (Marketplace)	17%
Financeira (Fintech)	17%
Recursos Humano (Hrtech)	11%
Marketing (Martech)	11%
Construção (Construtech)	6%
Atendimento (Customer experience)	6%
Educação (Edtech)	6%
Saúde (Healthtech)	6%
Seguros (Insurtech)	6%
Advocacia (Legaltech)	6%
Logística (Logitech)	6%
Varejo (Retailtech)	6%

Fonte: Elaborado pela autora.

Como esses entrevistados empreendedores já estão há tempos no mercado, foi possível certificar-se do tempo de empreendedorismo de cada um deles. No gráfico abaixo, consta no eixo  $x$ , o número da startup do entrevistado e, no eixo  $y$ , a informação dos anos em atividade empreendedora (em cinza).

Figura 4 - Tempo de atividade empreendedora dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3. A DINÂMICA DAS ENTREVISTAS

Os entrevistados foram contatados por intermédio da rede social *LinkedIn* e do aplicativo *WhatsApp* e, posteriormente, por e-mail, para o agendamento da entrevista. Devido à pandemia da covid-19, as entrevistas ocorreram 100% de forma on-line. Após a aceitação prévia, a carta convite foi enviada (conforme apêndice B) e, assim, agendada a data da entrevista. Elas foram realizadas pela plataforma *whereby.com*, de setembro a outubro de 2020, e contou com mais de 15 horas de gravação - todas elas devidamente autorizadas. As entrevistas foram transcritas e enviadas aos participantes com feedback de todos os assuntos. No retorno, a pesquisadora obteve dois ajustes dos entrevistados e os demais concordaram integralmente com o conteúdo transcrito.

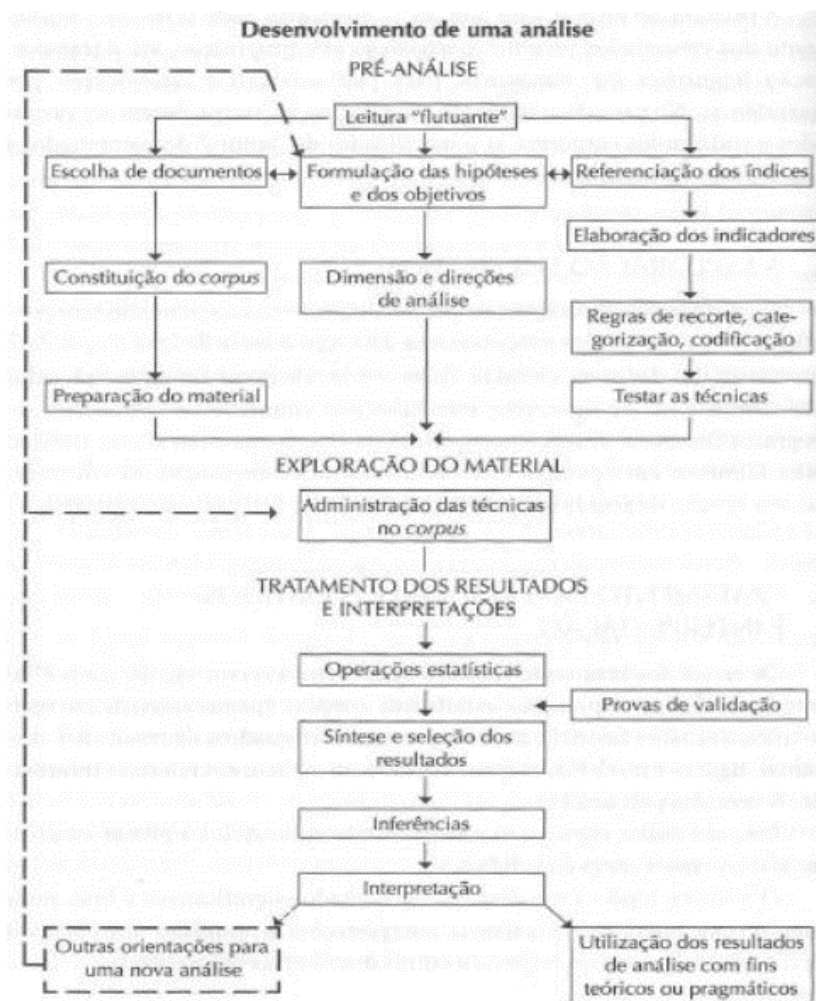
## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. PROCEDIMENTO UTILIZADO PARA A ANÁLISE DE DADOS

O presente trabalho tem como proposta valer-se da análise de conteúdo. Bardin, em seu livro de 1977, informa que essa técnica consiste em deduzir, através dos dados, as informações obtidas nas entrevistas, traduzi-las e transformá-las em um modelo. Portanto, será pela inferência que serão extraídas as análises para enriquecer este trabalho. É também mencionado no livro citado que o trabalho do pesquisador é de investigador, ou seja, sua missão é “desocultar” o que não está visível.

Segundo o esquema mais atualizado de Bardin (2016), tem-se a seguinte organização: fase da pré-análise; fase de exploração do material; fase do tratamento dos resultados obtidos e interpretações.

Figura 5 - Desenvolvimento de uma análise de dados



A fase da pré-análise visa ao planejamento da atividade a ser elaborada e, conforme Bardin (2016), apresentam algumas atividades não estruturadas:

- a) Leitura flutuante - primeiro contato com os documentos que se deseja analisar: conteúdo de mensagens, textos, entrevistas ou vídeos;
- b) Escolha dos documentos que serão utilizados na análise;
- c) Formulação de hipóteses com relação aos objetivos da pesquisa, pois servem de diretrizes para os pesquisadores;
- d) Referenciação dos assuntos recorrentes podem constituir o índice para o levantamento de indicadores;

A fase de exploração do material consiste nas ações de codificação, categorização, desconto e enumeração. Essa fase é mais longa e fastidiosa. É o pesquisador que administra e aplica as decisões realizadas anteriormente.

Segundo o *framework* apresentado anteriormente, foram elaborados 4(quatro) blocos com os elementos encontrados na RSL e suas respectivas questões do questionário sobre os elementos e atributos, demonstrados em uma tabela na análise de cada bloco.

Após a aplicação do protocolo, a autora relacionou cada questão do questionário com o elemento/atributo da RSL. Após a obtenção das respostas, foram categorizados os textos para aplicar no início da análise.

E para apoio a esta fase de categorização dos segmentos de textos, a pesquisadora utilizou o software IRAMUTEQ para auxiliar na codificação do corpus analítico. Segundo Brígido V. & Justo (2013), o IRAMUTEQ é um software gratuito e com fonte aberta, desenvolvido por Pierre Ratinaud e licenciado por GNU GPL (v2), que permite fazer análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas, indivíduos e palavras. O software permite algumas análises estatísticas, conforme abaixo: (RAMOS; LIMA; AMARAL-ROSA, 2018) e (CAMARGO; JUSTO, 2013).

O software desenvolve a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Análise Fatorial por Correspondência (AFC). A CHD reparte o texto em segmentos. Esses segmentos de texto são classificados em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido em função da frequência das formas reduzidas. A partir de matrizes cruzando segmentos de textos e palavras - em repetidos testes do tipo qui-quadrado ( $X^2$ ) - aplica-se o

método de CHD e obtém-se uma classificação estável e definitiva (BRÍGIDO V.; JUSTO, 2013). Esta análise visa obter classes de segmentos de texto que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si, e vocabulário diferente dos segmentos de texto das outras classes (CAMARGO; JUSTO, 2013). A partir dessas análises em matrizes, o software organiza a análise dos dados em um dendograma da CHD, que ilustra as relações entre as classes. Já a AFC é conseguida em decorrência da CHD, aproximando-se de uma espécie de “função interna” dessa classificação (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Na AFC é apresentado em um plano fatorial os diferentes agrupamentos de palavras ou de sujeitos que constituem cada uma das classes propostas na CHD (CAMARGO; JUSTO, 2013). Ainda, é possível saber a intensidade de cada palavra junto ao conjunto de classes e acessar aos segmentos de texto de cada sujeito inserido nas classes para uma interpretação mais qualitativa dos dados por parte do pesquisador; Análises de similitude; e Nuvem de palavras (RATINAUD, 2014; CAMARGO E JUSTO, 2013; CAMARGO E JUSTO, S.D.; KAMI ET AL., 2016).

As análises utilizadas pela autora, via software, foram a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), para cada elemento da RSL e a Análise Fatorial de Correspondência (AFC), para a conclusão do elemento. A orientação do desenvolvedor do software, que consta no manual, deixa claro que para uma segmentação estável das classes da CHD é necessário obter um aproveitamento de segmentos de textos acima de 70% do total de segmentos para que não comprometa as análises. Diante disso, a autora optou, em relação aos elementos da RSL que não tiveram o aproveitamento mínimo de 70%, seguir com a análise de similitude, somente foi feita uma exceção que foram os resultados do bloco 3, na qual a autora optou em manter a CHD pois não houveram prejuízos com relação aos resultados.

A análise de similitude ou semelhança se baseia na teoria dos grafos, que constitui um modelo matemático que mostra a relação entre objetos e possibilita a identificação das coocorrências entre as palavras e seus resultados. É apresentado um conjunto de vértices que se interligam entre vértices ou “nó”. Os grafos podem ser utilizados para verificar as palavras mais próximas em relação às palavras mais frequentes.

A organização do material foi realizada conforme o padrão do software. Apesar de ser um recurso quantitativo, a essência das análises ainda é qualitativa de caráter exploratório. Dessa forma, a utilização do software tem o objetivo de facilitar a codificação proposta por Bardin (2016), porém, não elimina os esforços de análises adequadas e leituras exaustivas da

pesquisadora. A análise foi realizada, porém, a pesquisadora teve de voltar ao texto da entrevista, por diversas vezes, para checagem dos resultados obtidos no software.

A terceira fase consiste no tratamento e interpretação dos resultados obtidos nas etapas anteriores. É nesta etapa que os resultados são trabalhados e correlacionado com a RSL permitindo à pesquisadora aproximar-se de conclusões, inferências e interpretações que levem ao progresso da pesquisa.

Conforme já exposto, a autora utilizou o software IRAMUTEQ e preparou os arquivos de textos – chamados “corpus textuais” - que correspondiam às questões do protocolo de pesquisa mais os resultados de cada bloco. Cada corpus é constituído por 18 respostas referentes à cada entrevistado. Cada texto tem, em média, 2.233 palavras. As conclusões apresentadas foram classificadas de acordo com o resultado obtido pela CHD, em que se relacionam os segmentos de texto e seus escores de pontuação. A pontuação é feita através do teste do qui-quadrado ( $X^2$ ). O teste do  $X^2$  compara proporções e possíveis divergências entre as frequências observadas com as frequências esperadas. As análises foram feitas seguindo a ordem de maior representatividade de cada classe e, também, verificando se havia relação entre as classes. Para cada classe foi designada uma nomenclatura que remetia às falas dos entrevistados. Desta forma, teve-se um aproveitamento melhor dos trechos extraídos das entrevistas.

#### **4.2. RESULTADOS – BLOCO 1**

Abaixo, é apresentada a tabela com as questões do protocolo de pesquisa e os principais autores da RSL e, na sequência, os resultados das análises referentes ao bloco 1.

Quadro 11 - O protocolo de pesquisa com o elemento intenção estratégica – Bloco 1

Objetivos secundários da pesquisa	Questão a ser entendida	Elementos & Atributos identificados	Descritor do elemento	#	Protocolo de pesquisa (principal)	Questões acessórias (adjacentes)	no. Autor na RSL	Principais Autores
a. Identificar por onde se inicia o relacionamento entre startups e grandes corporações;	Entender o motivo que startups fazem uma parceria com uma grande empresa	2.2.1 Intenção Estratégica	A motivação de empreender	1	Qual a finalidade/motivação que fez você abrir a startup?	Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)	1,6	Klotins (2017); Ries (2011)
		2.2.1 Intenção Estratégica	Os objetivos iniciais para desenvolver os novos negócios	2	Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?	Quando aconteceu isso?	7, 8	Weiblen e Chesbrough (2015); Kohler (2016)
		2.2.1 Intenção Estratégica	A construção de novos modelos de produtos ou negócios	3	Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?	O projeto com as corporações ajuda a escalar o modelo de negócios no mercado? Se sim, de que forma você enxerga que isso pode acontecer (geração de novos contratos, etc.)?	2,3,4,5	Unterkalmsteiner et al. (2016); Terho et al. (2015); Aulet (2013); Blank (2013;2014); Picken (2017)

Fonte: Elaborado pela autora.

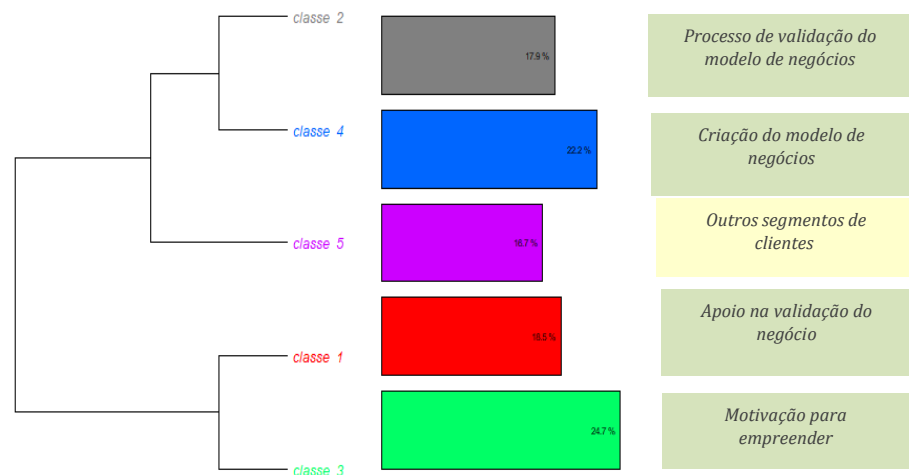
#### 4.2.1. Elemento - Intenção Estratégica

O elemento intenção estratégica possui 03 descritores que o compõem. Esses descritores foram explorados pelas perguntas que buscavam responder qual a intenção em se relacionar com as grandes corporações. Segundo Klotins (2017), startups são pequenas organizações criadas com a finalidade de desenvolver e trazer ao mercado um produto ou serviço inovador. Adicionalmente, startups utilizam as corporações para validar suas ideias (Terho et al, 2015) e necessitam de um processo disciplinado de negócios (Aulet e Blank, 2013). Dessa forma, a pesquisa mapeou a motivação para empreender, os objetivos iniciais para desenvolver os novos negócios e como ocorre a construção desses novos negócios. O resultado analítico de cada descritor, está no apêndice D, do presente trabalho.

Figura 6 - Dendograma da CHD– elemento Intenção estratégica

Number of texts: 3  
 Number of text segments: 231  
 Number of forms: 1912  
 Number of occurrences: 8507  
 Número de lemas: 1316  
 Number of active forms: 1179  
 Número de formas suplementares: 127  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 353  
 Média das formas por segmento: 36.826840  
 Number of clusters: 5  
 162 segments classified on 231 (70.13%)

#####  
 :empo : 0h 0m 37s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento intenção estratégica.

A seguir, será mostrado o resultado consolidado deste elemento.



### Descrição do gráfico

Nesse elemento emergiram 8.507 ocorrências (total de palavras e demais vocábulos) e o software relacionou os segmentos de textos. Foram encontrados 231 segmentos de textos (STs), com aproveitamento de 162 STs (70%) com 05 classes que se mostraram estáveis, com vocábulos semelhantes. Nessa figura ilustra-se a relação interclasses. Existem dois subgrupos: o primeiro, com as classes 4 e 2; o outro, com as classes 1 e 3. Já a classe 5, relaciona-se com esses dois subgrupos. Cada classe tem uma prática adotada pelos empreendedores para exemplificar a relação com os segmentos de textos advindos das entrevistas e dos descritores.

### Análise consolidada baseada nas classes (das mais representativas para as menos representativas)

Pelo Dendograma apresentado, é possível inferir que a classe 3 é mais representativa, com 22% dos STs. Sobre a classe 3, especificamente em “motivação para empreender”, aparecem as palavras: “entender” e “trazer”. As entrevistas demonstram uma forte motivação do empreendedor ligado em trazer inovação e tecnologia para apoiar os processos. Enquanto alguns entrevistados mencionaram que queriam ajudar o cliente a ser mais economicamente sustentável, outros falaram de sua limitação no mundo corporativo. Abaixo, como forma de ilustrar, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- (...) *E segundo que era uma insatisfação muito grande. Eu trabalhei na época de estágio, com RH. Minha solução é com o RH, atuando na área de recursos humanos. Eu sentia muita falta de trazer inovação e tecnologia para apoiar os processos e tornar a área mais estratégica. E17(score: 84.27)*

A classe 3 tem maior relação com a classe 1, com 18,5%. Aprofunda-se na temática da motivação em que, segundo os entrevistados, existe uma relação de parceria com a corporação no sentido de “apoio na validação do negócio”. Neste agrupamento, sobressai a frequência da prática de buscar a grande empresa para validar a proposta de empreendedorismo e, nessa validação, o empreendedor acaba utilizando a metodologia do lean startup. A passagem seguinte é ilustrativa:

- *Sim, as operadoras de saúde ajudaram na validação da primeira startup, principalmente o maior grupo de*

*seguros independentes do Brasil, que tinha uma visão mais à frente. Eles cobravam muito a gente, tivemos clientes brilhantes que ajudaram muito a empresa. E8 (Score: 142.06)*

Na outra ponta deste mesmo gráfico, está a classe 4, com 22%. As palavras da Classe 4 que mais emergiram foram “olhar”, “criar” e “software”. Essa classe remete-se à “criação do modelo de negócio”, em que se constata a importância da descoberta e da validação do modelo para conquistar a confiança da corporação. Em busca do relacionamento com as corporações, muitos empreendedores reforçaram aqui também a utilização da metodologia do lean startup para essa criação. É ilustrativa a fala seguinte:

- *A gente criou uma solução onde a gente ajuda as empresas a contratarem as pessoas, não só olhando as competências técnicas, mas olhando também o **jeito de ser** desse candidato. E17 (Score: 67.93)*

As classes 2 e 4 estão relacionadas no Dendograma apresentado devido às palavras da classe 2, com 17%, que mais aparecem: “modelo” e “ouvir” que remetem ao “processo de validação do modelo de negócios” além de corroborar com as classes 4 e 3 sobre a utilização da metodologia do *lean startup*. A startup vai testando e corrigindo enquanto testa. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar:

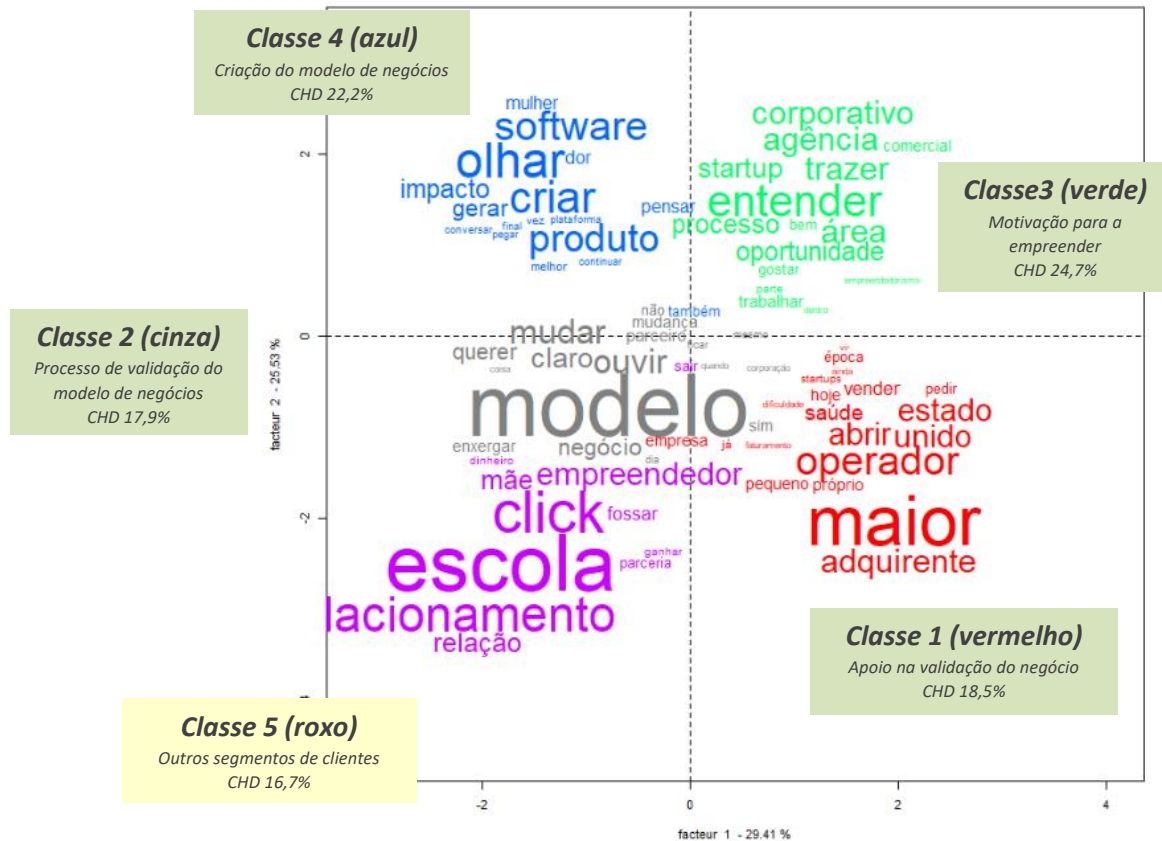
- *A gente muda o modelo de negócios, sempre muda, o tempo inteiro. As grandes corporações não me ajudaram a melhorar os modelos, elas só querem o modelo quando está pronto e provado. E5 (Score: 106.13)*

As classes 2 e 4 estão indiretamente relacionadas à classe 5, com 16%. Os trechos das entrevistas do processo de criação e validação de novos negócios remete a “Outros segmentos de clientes” para fazer a validação devido à negativa das grandes corporações. Os entrevistados mencionaram a validação com escolas, antes de escalar para o corporativo. O relato seguinte é ilustrativo.

- *A gente entendia que se o produto fosse validado também pela escola e pelos professores, o produto ganharia mais autoridade e relevância. A gente tem projetos envolvendo escolas e empresas, a gente trabalha ações pontuais com as empresas. E13 (Score: 90.19)*

Na sequência, tem-se o gráfico com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para demonstrar, no plano fatorial, a relação entre as classes obtidas na CHD.

Figura 7 - Os quadrantes da AFC com as palavras e as classes da CHD



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento intenção estratégica.

A figura da AFC permite observar que cada classe está em um quadrante e que a classe 2, processo de validação do modelo de negócios, permeia dois quadrantes. No eixo horizontal, os agrupamentos explicam 29,41% da variância total desse elemento. É possível observar a relação entre as classes 4 e 2 do lado esquerdo da figura e as classes 3 e 1 do lado direito. A classe 5 tem relação com esses grupos, mas essa classe - outros segmentos de clientes - aparece mais próxima da classe 2.

Em síntese deste elemento “intenção estratégica” foi possível constatar que a classe 3, motivação para empreender, é a classe mais significativa. As palavras “trazer”, “entender” e “corporativo” envolvem a descoberta de várias soluções desse empreendedor, trazendo, inclusive, algumas ideias de fora do país. Este período se concilia com o momento em que o empreendedor decide abrir o próprio negócio com a decisão de sair do corporativo. Após essa decisão, o empreendedor busca apoio na validação do negócio, correlacionando com a classe

1, por meio das palavras “operador”, “abrir” e “maior”. Nesse agrupamento, sobressai a frequência da prática de buscar a grande empresa para validar a proposta de valor do empreendedor. A importância da descoberta e da validação do modelo de negócios é fundamental para conquistar a confiança da corporação, além de levar o empreendedor a estruturar sua proposta. A importância da descoberta e da validação do modelo para conquistar a confiança da corporação faz parte da criação do modelo de negócio, classe 4. O gráfico mostra que este agrupamento se encontra muito relacionado com as palavras “software” e “produto”. Emergem das falas a utilização do lean startup, por meio do qual a startup vai testando e corrigindo enquanto testa. Como não tem processos ainda bem definidos como têm as corporações, esse item impacta nos fechamentos das parcerias com as grandes, levando startups fecharem com outros segmentos de clientes, classe 5, para a validação do modelo de negócios, conforme palavras mais frequentes “modelo” e “negócios”, na classe 2. Os empreendedores falaram dos projetos envolvendo outros segmentos de mercado, que não eram as grandes corporações, como “escola” - uma das palavras mais significativas da classe 5, e outras parcerias, antes de escalarem para o corporativo.

Dando continuidade às análises, a seguir, é apresentada a continuação do bloco 1 com os elementos: credibilidade, crescimento de forma sustentável, mortalidade, aceleração do modelo de negócios e dependência.

Quadro 12 - O protocolo de pesquisa com os demais elementos - Bloco 1

Objetivos secundários da pesquisa	Questão a ser entendida	Elementos & Atributos identificados	Descritor do elemento	#	Protocolo de pesquisa (principal)	Questões acessórias (adjacentes)	no. Autor na RSL	Principais Autores
a. Identificar por onde se inicia o relacionamento entre startups e grandes corporações;	Entender o motivo que startups fazem uma parceria com uma grande empresa	2.2.2 Credibilidade	A parceria melhora a credibilidade no mercado	4	Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?		8,9	Kohler, (2016); Bonzom e Netessine, (2016)
		2.2.3 Crescimento de forma sustentável	O processo de crescimento em novos mercados	5	Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?		9	Bonzom e Netessine (2016)
		2.2.4 Mortalidade	A relação entre inovação e sobrevivência da startup	6	A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?		10	Moroni, Arruda e Araujo (2015)
		2.2.5 Aceleração do modelo de negócios pelas corporações	O processo de escalar o modelo vencedor	7	Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?	Se não teve, qual a sua visão do porquê a empresa fez o projeto com a startup?	11	Blank (2014)
		2.2.6 Dependência	A perda do controle por investimentos	8	A startup tem a preocupação de "abrir mão" do controle para receber maiores investimentos financeiros?		3,8	Wasserman (2017); Kohler, (2016)
		2.2.6 Dependência	A montagem da equipe de funcionários	9	Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?	Já houve convite das corporações para algum funcionário da startup? Se houve, o que aconteceu?	13	Katila et al., (2008)

Fonte: Elaborado pela autora.

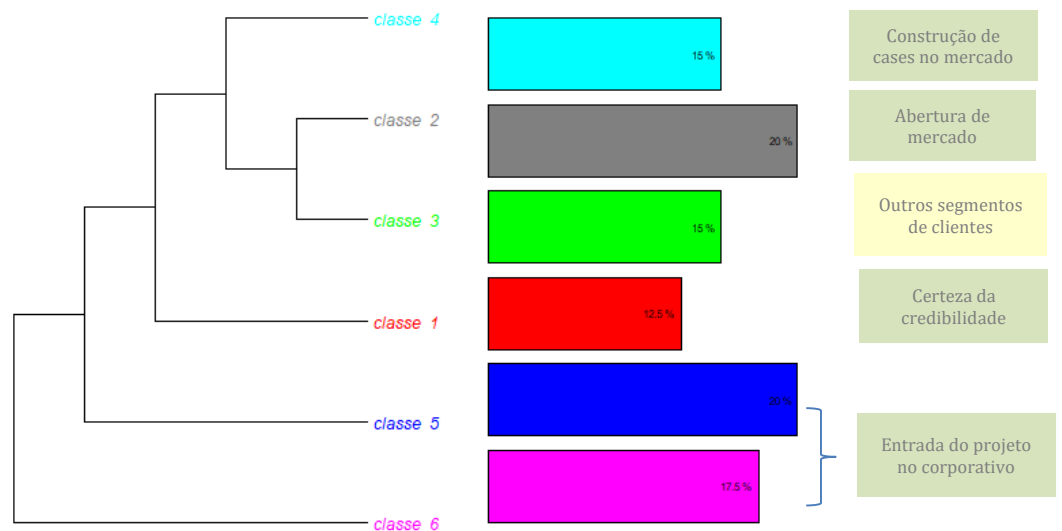
#### 4.2.2. Elemento - Credibilidade

O elemento credibilidade foi fundamentado na pergunta que foi feita aos entrevistados sobre a percepção das startups em relação à credibilidade após condução de projetos com grandes corporações. Segundo Kohler (2016), um projeto com uma grande corporação melhora a credibilidade da startup no mercado.

Figura 8 - Dendograma da CHD– elemento credibilidade

Number of texts: 18  
 Number of text segments: 47  
 Number of forms: 570  
 Number of occurrences: 1581  
 Número de lemas: 441  
 Number of active forms: 373  
 Número de formas suplementares: 60  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 67  
 Média das formas por segmento: 33.638298  
 Number of clusters: 6  
 40 segments classified on 47 (85.11%)

#####  
 tempo : 0h 0m 26s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento credibilidade.

A seguir, será mostrado o resultado consolidado deste elemento.

#### Descrição do gráfico

Dos textos deste corpus emergiram 1.581 ocorrências (total de palavras e demais vocábulos). O software relacionou os segmentos de textos e deles foram extraídos 47, tendo o aproveitamento de 40 STs (85%) com 06 classes que se mostraram estáveis, ou seja, com vocábulos semelhantes. Nessa figura, ilustra-se a relação interclasses. Existe um subgrupo com as classes 2 e 3; e as classes 4,1,5 e 6 têm uma menor relação com esse subgrupo. Cada classe

tem uma prática adotada pelos empreendedores para exemplificar a relação com os segmentos de textos advindos das entrevistas.

**Análise consolidada baseada nas classes (das mais representativas para as menos representativas)**

Pelo Dendograma apresentado, é possível inferir que a classe 2 é mais representativa, com 20% dos STs. Nela aparecem as palavras: “ajudar”, “pequeno”, “grande” e “empresa”. As entrevistas demonstraram que as parcerias ajudaram na “abertura de mercado”. Um ponto levantado por um dos entrevistados é que a startup, por ser uma empresa pequena, tem de estar a todo momento “provando” que é capaz de fazer as entregas. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar:

- (...) *Isso ajudou muito o mercado entender que as plataformas digitais é o caminho, que tem muito potencial para utilizar, e a nossa página começou a virar o nosso cartão de visitas. Ai, quando você bate em grandes empresas(...). E10 (score 42.34)*

A classe 3 tem relação direta com a classe 2, com 15%. Os empreendedores descreveram a forma que atuam para validar o modelo antes de ofertá-lo para uma grande empresa, ou como buscam “outros segmentos de clientes” para entrar no mercado. Essa classe possui as palavras: “corporação”, “dúvida” e “negócios”. É a mesma prática encontrada no elemento “intenção estratégica”, pois os segmentos de textos apresentados remetem à questão da validação antes de abordar as corporações. É ilustrativa a fala seguinte:

- *Isso, sem dúvida, ajuda muito a maioria dos processos quando envolve B2B. Eu lanço um produto, procuro várias corporações e vejo que não consigo vender pois está novo demais. Então, busco o pequeno e médio que promove a inovação para gerar a eficiência(...). E5 (score 53.07)*

A classe 4 está sub-relacionada com as classes 3 e 2, com 15%, pois, de acordo com as entrevistas, os desenvolvimentos das parcerias ficaram bem mais fáceis após o fechamento dos *cases* iniciais. Dessa forma, abre-se o mercado por outros segmentos ou através desses *cases*. Essa classe possui as palavras: “empresa”, “case”, “validar” e remete-se ao processo de “construção de *cases* no mercado”. Abaixo, para ilustrar, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Construir cases te distancia de ser uma startup iniciante à medida que você ganha, de fato, clientes para entregar o seu produto e entregar valor para o cliente. Você se distancia de uma ideia e começa a concretizá-la. (...). Quanto mais cases você tem, mais validado você fica no seu modelo de negócios e fica mais distante da fase inicial. E15 (score 47.96)*

Na outra ponta do Dendograma, há a classe 5 com 20%. Essa classe possui as principais palavras: “entrar” e “vender” e remete à “entrada do projeto no corporativo”. A classe 6 está sub-relacionada com a classe 5, com 17%, em que apareceram as palavras: “serviço” e “discutir”. Os segmentos de textos em que as palavras aparecem também colabora com a “entrada do projeto no corporativo”. Segundo os entrevistados, foram descritas as primeiras investidas com as corporações e as conduções dos primeiros projetos. Para ilustrar, tem-se o fragmento seguinte:

- *(...) A Liga Ventures fez o programa de aceleração com ela e precisava atingir a oficina mecânica, precisava vender para os mecânicos, então foi onde que a startup entrou. E1 (score 33.14)*

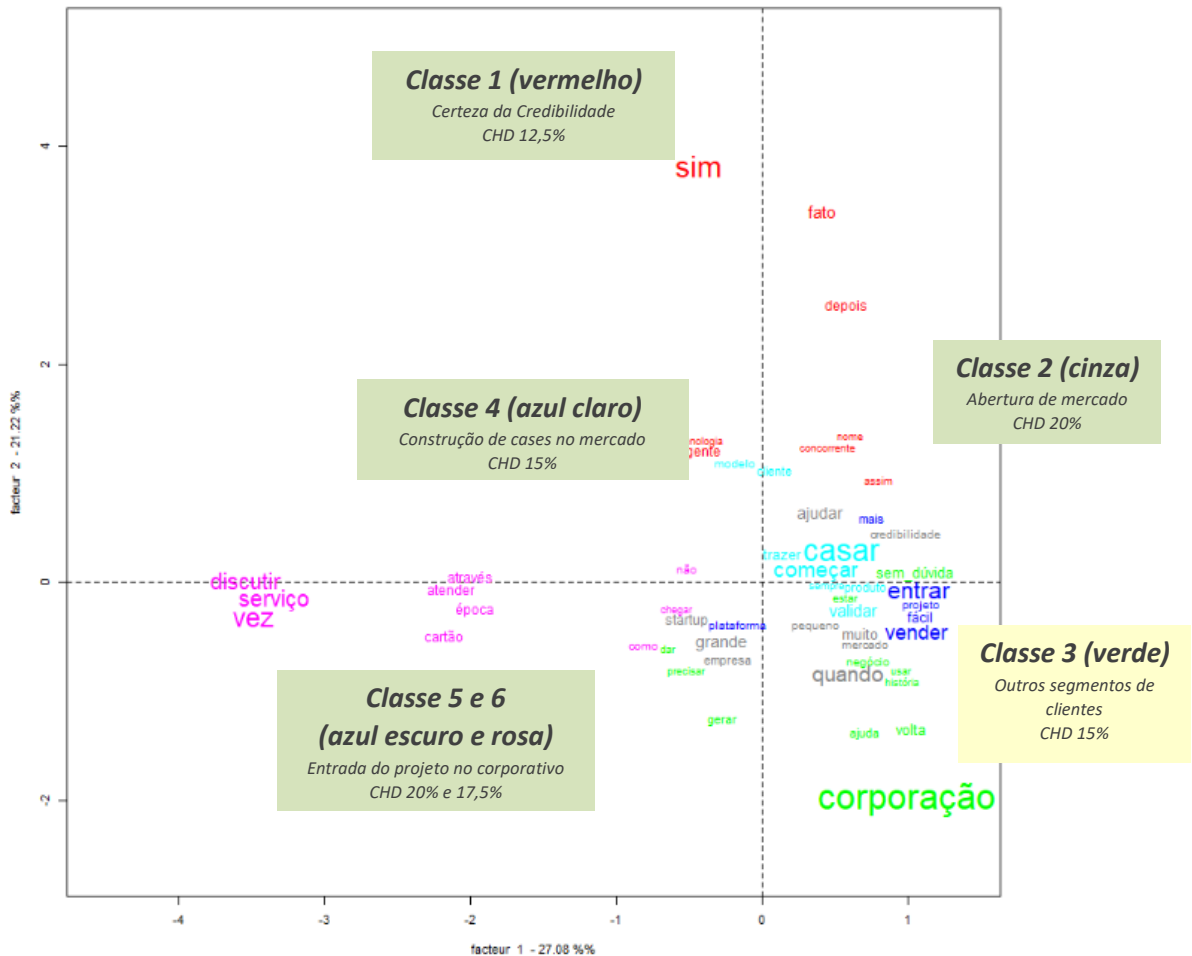
A classe 1 está sub-relacionada com as classes 5 e 6, com 12%. Essa classe reforça a “certeza da credibilidade” que startups obtêm após os primeiros projetos com as corporações. As palavras mais frequentes dessa classe são: “fato”, “depois”. É ilustrativa a fala seguinte:

- *Sim, no fato, por exemplo, da expansão funcionou assim: você vai no cliente, normalmente os clientes maiores e depois você expande com os concorrentes. E2 (score 38.21)*

Na sequência, tem-se o gráfico com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para demonstrar, no plano fatorial, a relação entre as classes obtidas na CHD.



Figura 9 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento credibilidade.

Pela figura apresentada da AFC, é observado no eixo horizontal, que os agrupamentos explicam 27,08% da variância total desse bloco. Constata-se uma sobreposição das classes 2 e 3, no quadrante direito, e das classes 1 e 4, no quadrante superior esquerdo. No eixo vertical, observa-se, também, que os agrupamentos explicam 21,22% das variações, com aproximação das mesmas classes nos quadrantes superiores. No quadrante inferior é observado as classes 5 e 6 muito próximas.

Correlacionando as classes do elemento “credibilidade”, foi possível constatar que a classe 2, abertura de mercado, apresenta as palavras “ajudar”, “credibilidade” e demonstram que as parcerias são fundamentais para a startup estabelecer e conquistar mercado. A classe 3 está relacionada diretamente à classe de abertura do mercado por meio da expressão "sem dúvida" e das palavras "negócio" e "corporação". Alguns trechos das entrevistas ilustram que as parcerias com outros segmentos de clientes, na qual antecede à chegada da startup nas

corporações, se mostram um ponto importante antes de prospectar futuros parceiros corporativos.

A classe 1 apresenta as palavras “fato” e “depois” remete a certeza da credibilidade após a construção de *cases* e que fechar parcerias com grandes empresas é mais fácil após esses *cases*. Os *cases* cancelam, de fato, os projetos com os parceiros maiores e, além disso, esses *cases* geram confiança e validam o nome da startup que, depois disso, alcança novos negócios. A classe 4, que tem relação com a classe 1, possui as palavras: “empresa”, “*case*”, “validar” e remete-se ao processo de construção dos *cases* de mercado para conseguir entrar com os projetos no corporativo, demonstradas nas classes 5 e 6. Os trechos das entrevistas ilustram como foram feitas as primeiras investidas com as corporações e as conduções dos primeiros projetos, além da menção dos entrevistados acerca da facilidade após essa entrada inicial. Um ponto importante que emergiu das entrevistas é a questão da habilidade empreendedora, já que são variadas as formas de contato inicial com as grandes empresas para uma possível parceria. Geralmente, inicia uma discussão para busca de oportunidades que tanto pode ser feita por meio de um processo de aceleração ou, por exemplo, de uma relação de amizade.

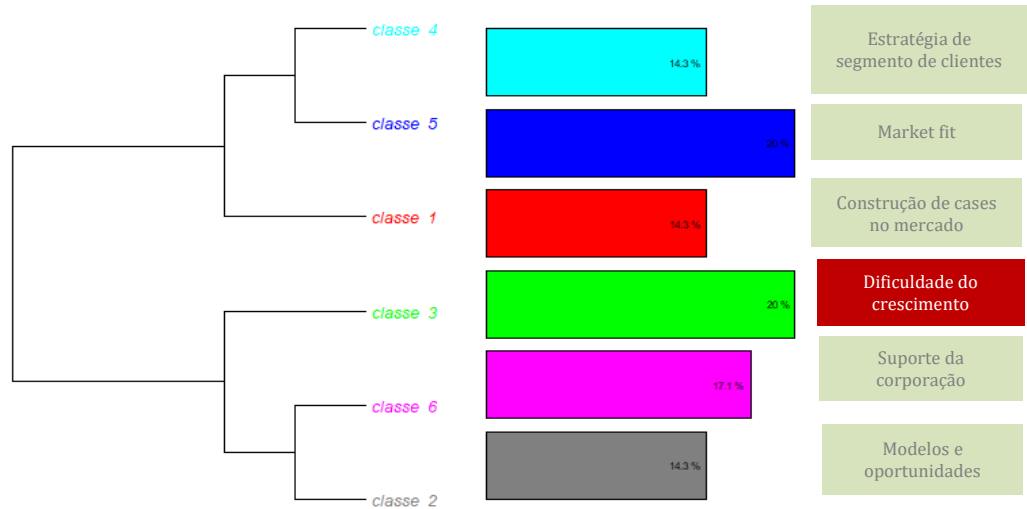
#### 4.2.3. *Elemento - Crescimento de forma sustentável*

O elemento “crescimento de forma sustentável”, baseado na pergunta que foi feita aos entrevistados sobre a forma que os projetos com as corporações ajudam as startups a crescerem e a prosperarem de forma sustentável. Segundo Bonzom e Netessine (2016), projetos com corporações abrem possibilidade de a startup crescer sustentavelmente.

Figura 10 - Dendograma da CHD– elemento crescimento de forma sustentável

Number of texts: 18  
 Number of text segments: 48  
 Number of forms: 580  
 Number of occurrences: 1561  
 Número de lemas: 431  
 Number of active forms: 351  
 Número de formas suplementares: 75  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 68  
 Média das formas por segmento: 32.520833  
 Number of clusters: 6  
 35 segments classified on 48 (72.92%)

#####  
 tempo : 0h 0m 25s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento crescimento de forma sustentável.

A seguir, será mostrado o resultado consolidado deste elemento.

**Descrição do gráfico**

Dos textos deste corpus emergiram 1.561 ocorrências (total de palavras e demais vocábulos). O software relacionou os segmentos de textos obtendo 48 segmentos de textos (STs) com aproveitamento de 35 STs (72%) e 06 classes que se mostraram estáveis com vocábulos semelhantes. Nessa figura, ilustra-se a relação interclasses. Existem dois subgrupos: o primeiro subgrupo com as classes 4 e 5 e o subgrupo das classes 6 e 2. As classes 1 e 3 se relacionam com esses dois subgrupos, porém de forma mais distante. Cada classe tem uma prática adotada pelos empreendedores para exemplificar a relação com os segmentos de textos advindos das entrevistas.

### **Análise consolidada baseada nas classes (das mais representativas para as menos representativas)**

Pelo Dendograma apresentado, é possível inferir que uma das classes com maior representação é a 5 com 7 STs (20%). As palavras: “cliente”, “época” e “vender” são destaques nesta classe. Os entrevistados falam como foram os primeiros negócios da startup com os seus clientes e como acharam o “market fit”. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar:

- *Para a gente, o nosso primeiro grande case foi com uma grande operadora de telefonia móvel do país. A gente conseguiu, com a nossa ferramenta em 2018, vender para esse primeiro grande cliente pagante. Eu utilizo esse ponto de contato dessa empresa para outras empresas. E17 (score 21.92)*

A classe 4, com 14%, tem relação direta com a classe 5, pois os segmentos dos textos descrevem adequação de mercado para conquistar os clientes. O foco em determinados segmentos é uma das estratégias descritas. Iniciar com uma Prova de Conceito (POC) gratuita com um concorrente para trazer outros clientes do mesmo segmento é uma das “estratégias de segmento de clientes” que mencionada pelos entrevistados. Essa classe possui grande incidência das palavras “clientes” e “segmentos”. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Já assumimos clientes sem retorno financeiro, no curto prazo, com o objetivo de alavancar outros clientes no mesmo segmento. Entendemos isso como uma estratégia bem positiva. (...). Um caso recente, tenho um cliente no segmento de saúde que está conosco há um ano, ele é referência no segmento e fomos falar com o outro player desse segmento. E15 (score 33.84)*

A classe 1, com 14%, possui as palavras: “case”, “empresa” e “vir”. Essa classe tem relação com as duas anteriores, que tem relação com os clientes. Os entrevistados mencionam como as empresas vieram após o fechamento do primeiro cliente e como acontece a “construção de cases no mercado”. É a mesma prática que apareceu no elemento credibilidade. É ilustrativa a fala seguinte:

- *Sim, após fazer o primeiro projeto com uma grande varejista onde eles usaram a plataforma e doaram para nossa empresa, nós tivemos um case e conseguimos a chancela da qual comentei e vieram outros parceiros da indústria de cosméticos, como uma grande empresa no setor varejista francês. E18 (score 41.32)*

Na outra ponta do Dendograma, aparece a classe 3, com 20%, e as palavras: “empresa”, “pequeno” e “saber”. De acordo com o relato dos entrevistados, eles encontram "dificuldade de crescimento" por serem pequenos. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar:

- *A gente ganha, mas por conta do não conhecimento da nossa empresa, eles pedem para mexer no preço eles jogam o preço para baixo, porque nós somos pequenos. E14 (score 40.09)*

A classe 6, com 17%, possui as principais palavras: “grande”, “empresa” e “ajudar”. Segundo os relatos, as mentorias dadas pelos executivos das corporações - “suporte da corporação” - são essenciais para a montagem dos processos das startups:

- *Esses fóruns seriam de aprendizado também. Tinha a questão da mentoria, muitos executivos dessas grandes empresas participavam desses fóruns e eles davam alguns direcionamentos, opinavam sobre o modelo de negócios e ajudou bastante. E1 (score 21.10)*

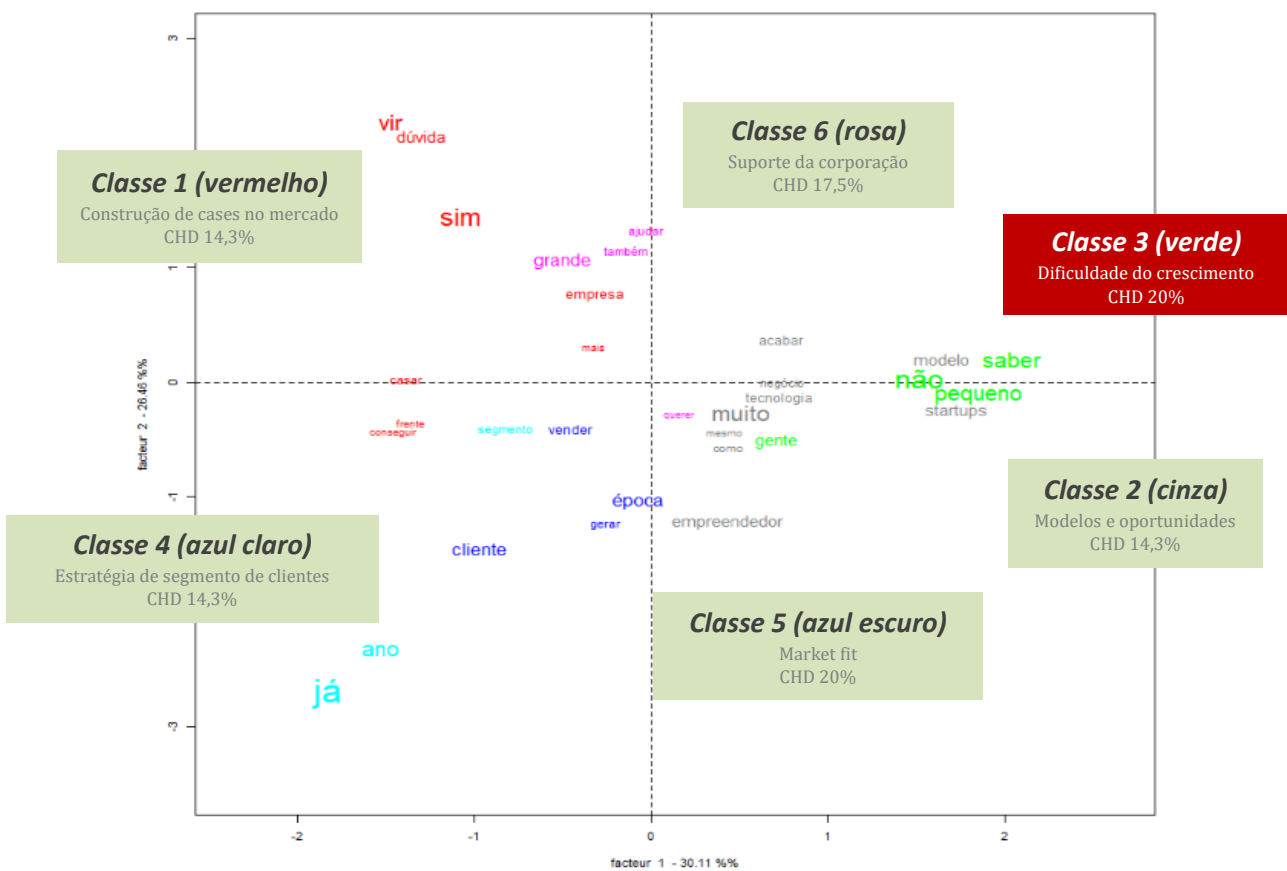
Na última classe, a de número 2, com 14%, apareceram as palavras: “modelo”, “startup” e “empreendedor”. Nessa classe, os empreendedores mencionaram que se beneficiaram de “modelos e oportunidades” e também da troca de experiência com outras startups para alavancar os negócios. É ilustrativa a fala seguinte:

- *A startup também se beneficiou da convivência de outras startups, pois elas estavam na mesma sala testando tecnologia como IOT e modelos diferentes*

(...). Teve muitos negócios que chegaram através de outras startups. E1 (score 36.32)

Na sequência, tem-se o gráfico com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para demonstrar, no plano fatorial, a relação entre as classes obtidas na CHD.

Figura 11 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - elemento crescimento



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento crescimento de forma sustentável.

Pela figura apresentada da AFC, é observado no eixo horizontal, que os agrupamentos explicam 30,11 % da variância total desse bloco. Constata-se uma aproximação das classes 3 e 2, do lado direito da figura, e das classes 1 e 6, do lado esquerdo. No eixo vertical, observa-se, também, que os agrupamentos explicam 26,46% das variações, com aproximação das classes 1, 4 e 5.

Correlacionado as classes do elemento “crescimento de forma sustentável”, foi possível constatar que a classe 5, com as palavras “vender”, “época”, “cliente”, remete às

primeiras interações que startups têm com as corporações visando ao fechamento do primeiro negócio da startup. Com uma proximidade relativa da classe 4, com destaque à palavra “segmento”, é possível resgatar das entrevistas que startups começaram definindo uma estratégia de entrada, segmentada por perfil de clientes. Adicionalmente, os empreendedores descrevem a forma como atuaram para conquistar e reter os clientes, com resultados expressivos ao longo do tempo. Com o foco em determinados segmentos, e promovendo POCs gratuitas para alavancarem parcerias de empresas do mesmo setor, startups conseguiram crescer. A classe 1, com as palavras “vir” e “empresa” corroboram no sentido de que, após a construção de algumas parcerias (cases), as estratégias adotadas pelos empreendedores se mostram efetivas e acabam auxiliando no fechamento de novos contratos. Além disso, o suporte da corporação, descrito na classe 6, reforça que a ajuda dos executivos corporativos, seja por meio das mentorias como também a forma que as empresas ajudaram na montagem dos processos das startups, são pontos-chave que auxiliam a startup a crescer e a prosperar de forma sustentável. E, a troca de experiências entre startups colaboraram também para alavancar novos negócios, observada na classe 2, com as palavras mais frequentes “modelo” e “startup”. Sobre as dificuldades do crescimento, descritas na classe 3, com as palavras “saber” e “pequeno”, um ponto de reflexão do crescimento foi analisado e conforme fala de um dos entrevistados, a startup, por ser uma empresa pequena, fica refém das exigências das grandes corporações, como exemplo foi mencionada a questão de praticar preço baixo. Adicionalmente, conforme outro entrevistado foi apontado o dilema do empreendedor. Por estar tão certo, acreditar demais e saber sobre o modelo que desenvolveu, o empreendedor pode acabar perdendo novas oportunidades. Adicionalmente, pelo fato de a startup ser uma empresa pequena, é necessário ser flexível para reverter falhas quando ocorrerem e, sempre, de forma rápida. Por outro lado, essas dificuldades do crescimento trazem um valor intrínseco para esse empreendedor, que é o aprendizado.

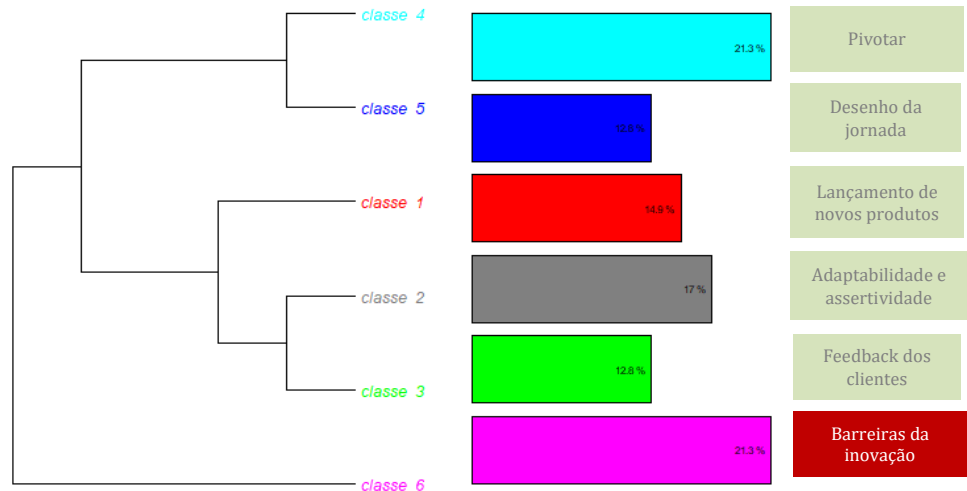
#### 4.2.4. *Elemento - Mortalidade*

O elemento “mortalidade”, foi relacionado com a pergunta feita aos entrevistados sobre como as mudanças no modelo de negócios interferem na sobrevivência da startup. Segundo Moroni, Arruda e Araújo (2015), startups tentam evitar o risco de mortalidade nos primeiros anos de atividade. E, conforme Blank (2014), a startup precisa trabalhar longas horas e fazer muitos pilotos para identificar o ajuste do mercado do produto, validar o MVP e articular um modelo de negócios vencedor que pode ser repetido e escalável.

Figura 12 - Dendograma da CHD– elemento mortalidade

Number of texts: 18  
 Number of text segments: 55  
 Number of forms: 664  
 Number of occurrences: 1898  
 Número de lemas: 498  
 Number of active forms: 420  
 Número de formas suplementares: 72  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 82  
 Média das formas por segmento: 34.509091  
 Number of clusters: 6  
 47 segments classified on 55 (85.45%)

#####  
 tempo : 0h 0m 25s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento mortalidade.

A seguir, será mostrado o resultado consolidado deste elemento.

**Descrição do gráfico**

Dos textos deste corpus emergiram 1.898 ocorrências (total de palavras e demais vocábulos). O software relacionou os segmentos de textos e foram encontrados um total de 55 (STs), com aproveitamento de 47 STs (85%) distribuídas em 06 classes que se mostraram estáveis com vocábulos semelhantes. Nessa figura, ilustra-se a relação interclasses. Existem dois subgrupos: o primeiro com as classes 4 e 5 e o outro com 2 e 3. As classes 1 e 6 se relacionam com esses dois subgrupos, porém de forma mais distante. Cada classe tem uma prática adotada pelos empreendedores para exemplificar a relação com os segmentos de textos advindos das entrevistas e dos descritores.

**Análise consolidada baseada nas classes (das mais representativas para as menos representativas)**



Pelo Dendograma apresentado, é possível inferir que a classe 4 é mais representativa, com 21% dos STs. Sobre a classe 4, os entrevistados demonstram que foram ajustando o modelo de negócios ao longo do tempo. Alguns chegaram a “pivotar”<sup>2</sup>, outros fizeram ajustes sem perder a essência do modelo inicial. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar:

- *Eu fui aprendendo o modelo de negócios, fui mudando e pivotando... aquilo que está dando certo eu continuo. E o que não está, eu pivoto. Achar que a gente vai montar um negócio com tudo planejado e previsto é utopia. E15 (score 47.35)*

A classe 3 tem relação direta com a classe 5, com 13%. Aprofunda-se na temática da pivotagem com o “desenho da jornada”, já que foi mencionada a forma que os empreendedores foram descobrindo o modelo de negócios e fazendo os ajustes na jornada do cliente. É ilustrativa a fala seguinte:

- *A gente viu depois que podia ser um modelo de negócios, então eu acho que a pivotagem aconteceu nessa questão do desenho da jornada (...). Não digo que a gente **pivotou**, mas quando começamos tivemos uma discussão filosófica. Importante no modelo de negócios era a parte de desenho da jornada, na qual descobrimos um processo de “Consulting” e ela era uma parte importante da pré-venda. E4 (score 63.32)*

A Classe 2, com 17%, apresenta trechos das entrevistas em que os empreendedores informaram que pivotaram e continuaram no mercado. Alguns informaram que mudaram a estratégia e citam duas características importantes para continuidade dos negócios: “adaptabilidade e assertividade”. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

---

<sup>2</sup> De acordo Edsion; Wang e Abrahamsson (2016) o conceito de **pivotar** é buscar uma nova direção do negócio após o resultado de um teste ou MVP. O pivotar é comum a qualquer startup, pois pode evitar a falência no começo do modelo de negócios se o tempo entre os ajustes do modelo de negócios e novo teste for minimizado.

- *Sim e eu não conheço nenhuma startup que deu certo na primeira tentativa. O maior desafio hoje é a adaptabilidade, é adaptar rápido. E5 (score 50.66)*

A classe 3 tem relação direta com a classe 2, com 12%, pois se aprofunda na questão dos clientes. Nessa classe, os empreendedores descrevem a forma como ajustaram o produto (plataforma) para melhor atender os clientes. Entender seus problemas e ter o “feedback do cliente” faz toda a diferença para se manter no mercado. É ilustrativa a fala seguinte:

- *A startup é uma empresa que desenvolve soluções e permite que as pessoas e empresas façam pesquisas com diferentes metodologias em um só lugar(...). Depois nós criamos uma plataforma **self-service** para as pesquisas. Era uma plataforma para que as pessoas pudessem configurar os dados das pesquisas e fariam tudo sozinhas na plataforma, de forma integrada ao nosso painel. E10 (score 103.62)*

A classe 1, com 14%, está sub-relacionada às classes 2 e 3 pelo reforço da questão de atender aos clientes e fazer as “pivotagens” necessárias. Como os entrevistados trabalham com base tecnológica, é fundamental trazer e fazer "o lançamento de novos produtos" para ofertar aos clientes e, com isso, não serem esquecidos. A passagem que ilustra essa fala está na sequência:

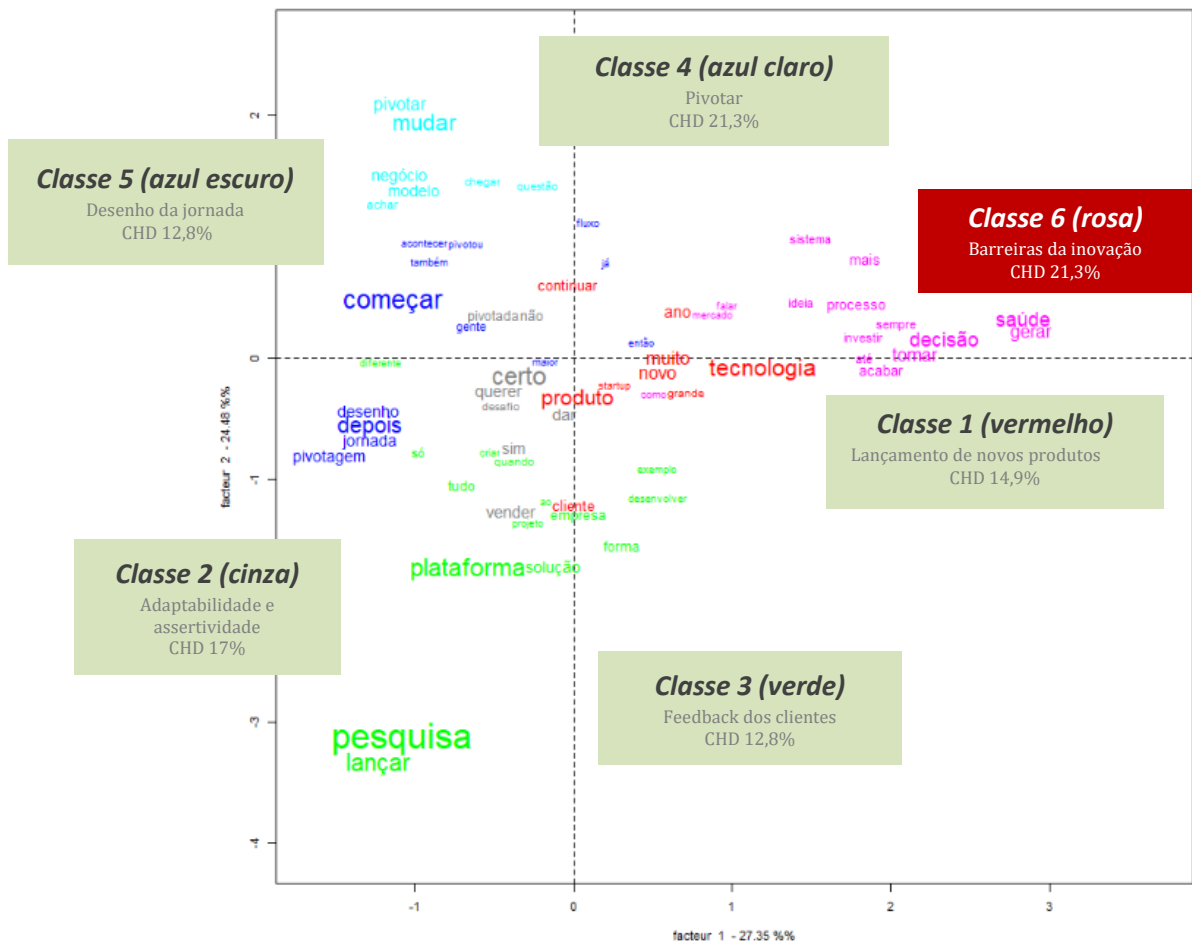
- *Você sempre tem que ter produtos novos para serem oferecidos para as empresas grandes (...). Eu enxergo que uma startup, especialmente para B2B, tem que ser muito inovador, senão você é esquecido pelos clientes (...). Sim, já pivotei. Isso é um modelo dentro de casa, todo ano a gente investe em novos produtos. E2 (score 81.84)*

A classe 6, com 21%, é uma das mais representativas e tem uma relação indireta com as demais classes, pois as falas remetem aos ajustes feitos pelas startups ao se modelarem para oferecer o que o mercado solicitava e quais foram as “barreiras da inovação”. É ilustrativa a fala seguinte:

- A maioria das empresas investiram em sistemas voltados para o workflow (...), mas tem pouca coisa voltado para melhorar a tomada de decisão (...). Na hora “h”, as pessoas que tomam decisão decidem pelas cabeças delas e não seguindo padrões e informações (...). E8 (score 70.39)

Na sequência, tem-se o gráfico com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para demonstrar, no plano fatorial, a relação entre as classes obtidas na CHD.

Figura 13 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - elemento mortalidade



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento crescimento de forma sustentável.

Pela figura apresentada da AFC, é observado no eixo horizontal, que os agrupamentos explicam 27,35% da variância total desse bloco. Constata-se uma aproximação das classes 6 e 1, no quadrante direito, e das classes 5, 2 e 3, no quadrante esquerdo. No eixo

vertical, observa-se, também, que os agrupamentos explicam 24,48% das variações, porém não é observada nenhuma sobreposição, somente aproximação, entre as classes.

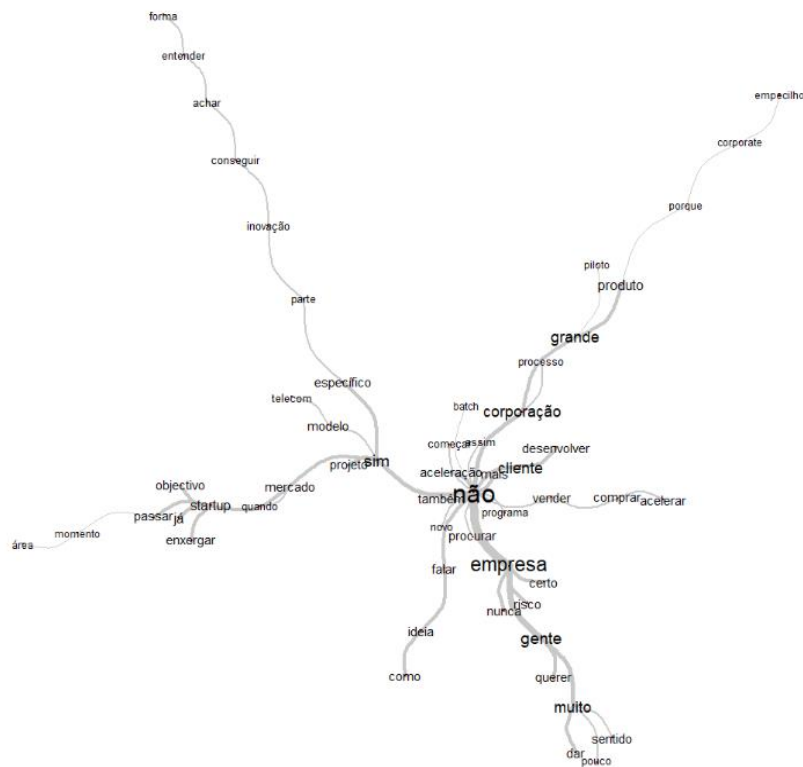
É possível observar que a classe 4, com palavras “mudar”, “pivotar”, “modelo” possui relação com a classe 5, devido às palavras frequentes serem do mesmo segmento de textos. As palavras da classe 5 são “começar”, “jornada”, “modelo” e “pivotagem”. Assim sendo, é possível inferir, através dos relatos, que startups fizeram ajustes no modelo de negócios, olhando como parâmetro a jornada do cliente. O que os clientes demandam? Como posso atendê-los com a tecnologia emergente? Os empreendedores descrevem a forma como ajustaram o produto para atender os clientes. Entender os problemas do cliente é fundamental para se manter no mercado e evitar a mortalidade. As startups apresentaram duas características importantes para continuidade dos negócios - adaptabilidade e assertividade - conforme as palavras “querer” e “certo” oriundas da classe 2. Os empreendedores tentam manter a startup a partir de pesquisas e adaptando o modelo de negócios através do feedback dos clientes, conforme as palavras mais frequentes “solução” e “plataforma” advindas da classe 3. E, além disso, mencionam que o fato de o produto de tecnologia ter um ciclo de vida muito curto, se a startup não continuar alterando os produtos, ela pode morrer muito rápido e, mesmo aqueles que foram fiéis, devem continuar investindo em tecnologia. Devido a isso, é importante manter o lançamento de novos produtos, conforme as palavras “produto” e “tecnologia” que aparecem com mais frequência na classe 1. A classe 6, um pouco mais distante das demais classes, mas não menos importante, tem a ver com algumas barreiras enfrentadas pelas startups, conforme emergem as palavras “decisão”, “tomar” e “saúde”. Emerge da fala de um dos entrevistados que o segmento da saúde não está preparado para implantar a tecnologia oferecida pelas startups, devido a decisão de descontinuar essa tecnologia após a compra pela corporação. Desta forma, é possível inferir que apesar de todo esforço dos empreendedores para se modelarem de acordo com o mercado, muitas tecnologias morrem pelo caminho, principalmente quando startups são compradas pelas grandes corporações.

#### 4.2.5. *Elemento - Aceleração do Modelo de Negócios*

O elemento “aceleração do modelo de negócios” foi relacionado à pergunta se, de alguma forma, startups acreditavam que as corporações aceleravam o modelo de negócios, pois segundo Blank (2014), as corporações podem acelerar os processos de novos modelos de negócios em conjunto com startups. Além disso, a pesquisa buscou entender se houve

aceleração e o que ocorreu após essa etapa. A seguir, será mostrado o resultado consolidado deste elemento, através da análise de similitude:

Figura 14 - Análise de Similitude – Aceleração do modelo de negócios



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento aceleração do modelo de negócios.

Através da análise de similitude, é possível observar que a raiz principal, na qual consta a palavra “não”, ao centro e dela, ou seja, da palavra "não", decorrem outras palavras com maior incidência “corporação”, “empresa”, “grande” e “sim”. Em alguns casos a empresa teve a “intenção de acelerar o projeto”. Conforme um dos entrevistados, a corporação tinha dois objetivos quando comprou a primeira startup: o primeiro era acelerar os próprios projetos da área da saúde, que ela tinha fora do Brasil, e o segundo, era a venda de serviços de saúde. A startup foi vendida para a corporação e, infelizmente, esse projeto não teve continuidade. A raiz com a palavra “não” corrobora com os relatos ao afirmar que a startup pode até criar um produto melhor, porém, como existem outros departamentos que desenvolvem projetos de inovação, esses podem tentar finalizar a parceria e não fazer o projeto caminhar. A startup pode ter um canal aberto com o corporativo, porém pode ter vários empecilhos para implantar o projeto. Isso vai ao encontro do elemento mortalidade, por meio do qual, mesmo a corporação

acelerando o projeto e trazendo para “dentro de casa”, ele é descontinuado pouco tempo depois. Abaixo um dos relatos extraídos das entrevistas:

- *As empresas fazem demodays, bootcamps, hackathons, tem um monte de nomes bonitinhos para falar que você é inovador como corporação. (...). Na minha opinião isso não é acelerar. E5*

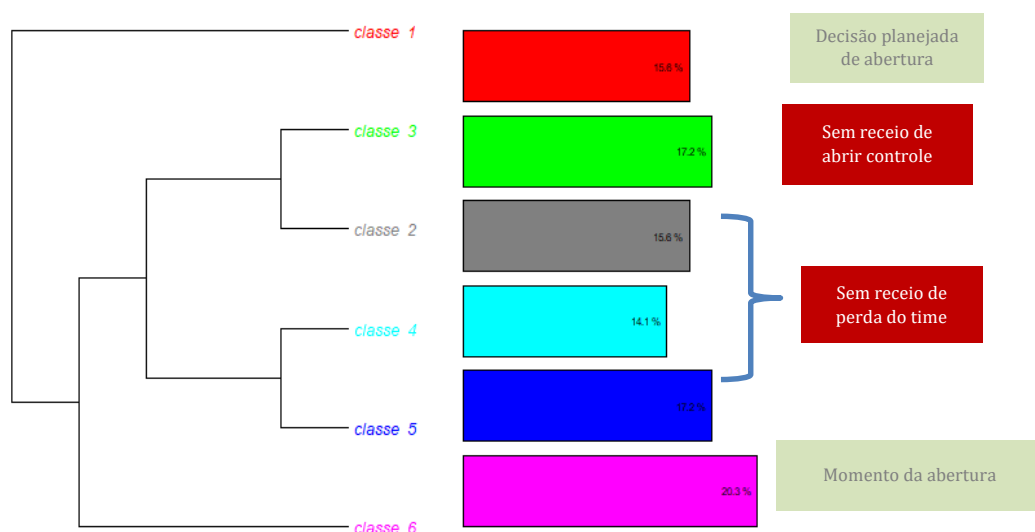
#### 4.2.6. Elemento - Dependência

O elemento dependência possui 02 descritores - baseado em duas questões que a startup depende. O primeiro pilar de dependência é o capital; o segundo, funcionários. A pesquisa explorou, no primeiro descritor, se startups têm receio de ceder controle em troca de investimentos financeiros. Wasserman (2017) afirma que conseguir mais recursos e abrir mão do controle da empresa em favor de maior crescimento no curto prazo pode ser arriscado. Em relação ao segundo descritor - funcionários - conforme Katila et al. (2008), há, por parte das startups, um forte receio de apropriação do capital intelectual desenvolvido para as grandes empresas.

Figura 15 - Dendograma da CHD– elemento dependência

Number of texts: 2  
 Number of text segments: 86  
 Number of forms: 869  
 Number of occurrences: 3027  
 Número de lemas: 614  
 Number of active forms: 523  
 Número de formas suplementares: 83  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 133  
 Média das formas por segmento: 35.197674  
 Number of clusters: 6  
 64 segments classified on 86 (74.42%)

#####  
 tempo : 0h 1m 40s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento dependência.

A seguir, será mostrado o resultado consolidado deste elemento.

### Descrição do gráfico

O corpus do elemento dependência teve 3.027 ocorrências (total de palavras e demais vocábulos). O software relacionou os segmentos de textos e foram encontrados 86 segmentos de textos (STs), dos quais foram aproveitados 64 STs (74%) e 06 classes que se mostraram estáveis com vocábulos semelhantes. Essa figura ilustra a relação interclasses. Existem dois subgrupos: o primeiro com as classes 3 e 2, e o segundo com as classes 4 e 5. As classes 1 e 6 se relacionam com esses dois subgrupos, porém de forma mais distante. Cada classe tem uma prática adotada pelos empreendedores para exemplificar a relação com os segmentos de textos advindos das entrevistas e dos descritores.

### Análise consolidada baseada nas classes (das mais representativas para as menos representativas)

Pelo Dendograma apresentado, é possível inferir que a classe 3 é a classe mais representativa, com 17% dos STs. Sobre a classe 3, “sem receio de abrir o controle”, aparecem as palavras: “achar”, “receio” e “existir”. As entrevistas demonstram que não existia o receio de ceder o controle para recebimento de maiores investimentos. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar:

- (...) *A gente tem dois fundos aqui e o caminho está indo para isso. Não existe esse receio. Tinha essa preocupação e não abri. Hoje ainda tenho o controle com 51% após a parceria com a grande rede varejista. E12 (Score: 63.35)*

A classe 3 tem relação direta com a classe 2, com 15%, já que se aprofunda na temática da saída, mas desta vez de funcionários com as palavras mais frequentes: “sair” e “startup”. Neste agrupamento, os entrevistados mencionaram que os funcionários saem da startup e que “não existe receio da perda do time”. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *A gente tem muito contato com grandes empresas e tenho colaboradores que participam de reuniões com a equipe dessas empresas e vivem um pouco o dia a dia dessas empresas. E eles podem encantar pela corporação e quererem sair da startup e ir para a grande empresa. E17 (Score: 53.77)*

Abaixo, no mesmo gráfico, observa-se a classe 5, com alta representatividade (17%). As palavras da Classe 5 que mais emergiram foram "negocio" e “saber”. Essa classe remete-se à classe anterior, pois menciona que os funcionários devem acreditar na startup e dessa forma, para aqueles que não estão se desempenhando de acordo com a visão do empreendedor, “não existe o receio da perda” de mão de obra. A fala seguinte é ilustrativa.

- *Porque eu quero que ele acredite em outros projetos. Ele vem, traz um projeto e eu vou lá e faço. Estou construindo agora um negócio no ramo de alimentação com um funcionário meu, que provavelmente, o projeto ficará pronto em 4 anos. E9 (Score: 67.94)*

A classe 5 tem relação direta com a classe 4, com 14%. Aprofunda-se na temática da saída dos funcionários tendo como palavras mais frequentes: “funcionário” e “acreditar”. Neste



agrupamento, os trechos das entrevistas deixam claro que a questão da “perda do time” não gera medo nos empreendedores. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Dentro da startup, eu nunca senti esse medo de perder funcionários para grandes empresas, pois o perfil das pessoas que trabalham na startup são bem apegados à startup. Tinha uma questão de propósito e crescimento rápido, que gerava muito aprendizado. E1 (Score: 61.07)*

A classe 6, com 20,3%, apresenta como palavras mais frequentes: “participação” e “processo”. Segundo os entrevistados, é de forma cautelosa e através de um processo de avaliação que a startup verifica se é possível ceder “equity” e qual o melhor “momento de abertura”. Abaixo, para ilustrar, há a descrição da fala do entrevistado:

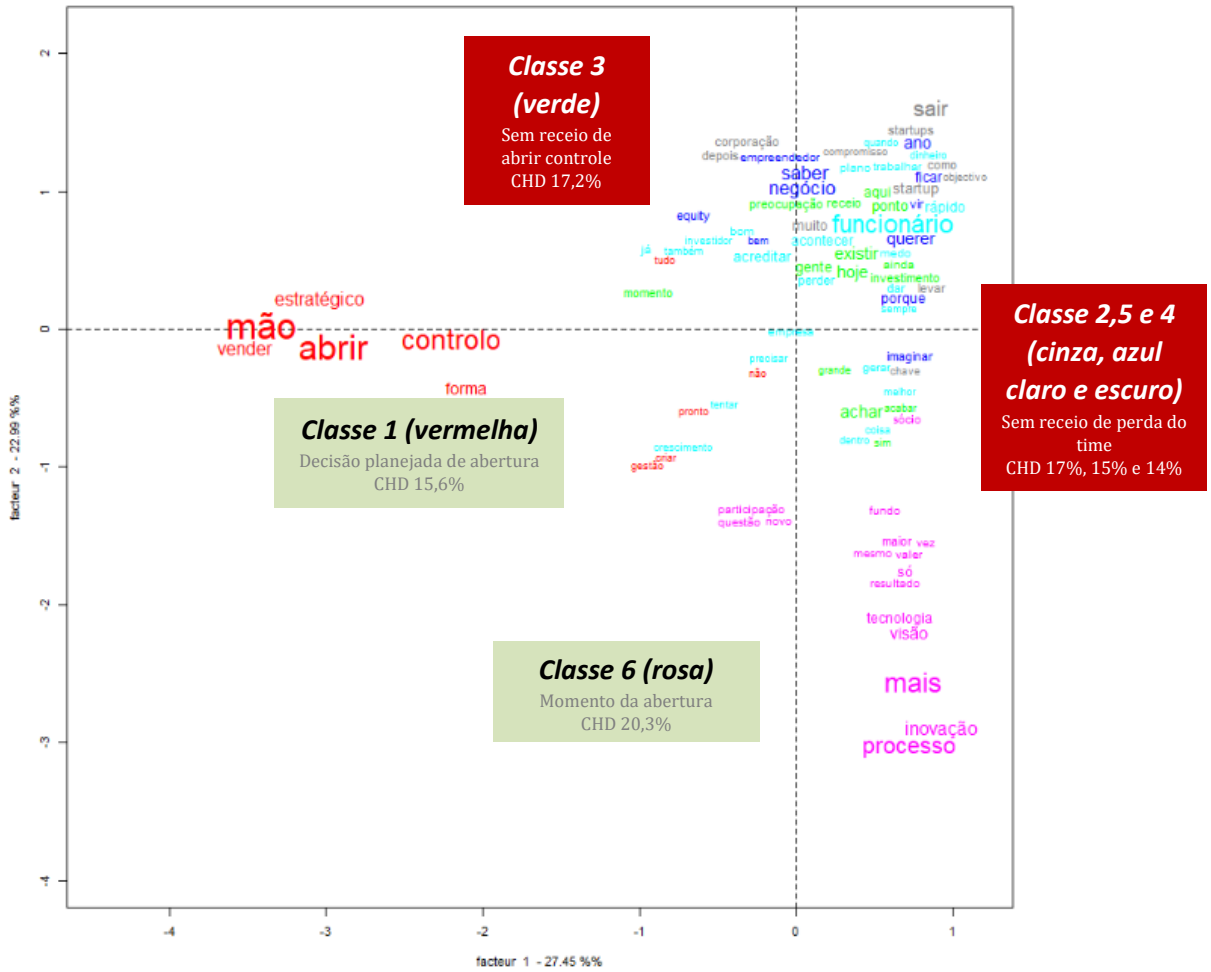
- *Onde estou e o que tenho que mostrar é o quanto vale a pena dar de participação da empresa. Eu estou nesse processo, mas cada vez mais pronta e indo para essa nova etapa. E18 (Score: 75.81)*

A classe 1, com 15,6%, tem como palavras mais frequentes: “mão” e “abrir”. Segundo os entrevistados, ceder o controle para uma empresa estratégica é uma “decisão planejada de abertura”. Abaixo, encontra-se uma passagem da fala do entrevistado:

- *(...) Abrir mão do controle em duas situações: ou a empresa já está pronta para voar e você pode acelerar a sua gestão, ou vende para um estratégico que tem interesse na sua empresa para acelerar e você faz a saída. (Score: 178.28)*

Na sequência, tem-se o gráfico com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para demonstrar no plano fatorial, a relação entre as classes obtidas na CHD

Figura 16 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - elemento dependência



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento dependência.

Pela figura apresentada da AFC, é observado no eixo horizontal, que os agrupamentos explicam 27,45% da variância total desse bloco. Constata-se uma sobreposição das classes 2, 5 e 4, no quadrante superior direito com a classe 3, no quadrante esquerdo. No eixo vertical, observa-se, também, que os agrupamentos explicam 22,99% das variações, com aproximação das mesmas classes nos quadrantes superiores. Nos quadrantes inferiores é observado a classe 6 e 1 mais distante.

Correlacionado as classes do elemento “dependência” foi possível constatar que as classes 2, 5 e 4 contêm as palavras “sair”, “saber”, “negócios”, “funcionário”. Essas palavras estão ligadas à questão do funcionário e sobre a abertura de capital. Quando o empreendedor começa um negócio, as pessoas que trabalham inicialmente para eles têm um perfil que, de acordo com o desenvolvimento da startup, vai se alterando. No começo, como ainda é uma

empresa nova e sem muito capital a investir, são contratados funcionários medianos, ou seja, com conhecimentos e habilidades mais limitadas. De acordo com um dos entrevistados, essas pessoas vêm para a startup pelo propósito, ou sonho de realizar um projeto grandioso. Outros, dependendo do momento que estão e por vivenciarem o contato com uma grande corporação, podem se encantar e aceitar a proposta para trabalhar nas grandes empresas. De qualquer forma, quando o assunto é saída dos empregados, os empreendedores comentam que perder funcionários faz parte do “jogo”. Geralmente, startups, devido ao tamanho delas, têm limitações para contratar funcionários e isso acaba influenciando na mão de obra. Um pouco mais distante das demais, estão as classes 1 e 6 com as palavras “mão” e “abrir” e “processo”, “mais”, “inovação” que remetem à importância de se ter uma estratégia de captação, por meio da qual a startup tenha um investidor que aporte recursos financeiros. Imprescindível, porém, que além da captação do dinheiro, ocorra também a captação de conhecimento para a startup ou *Smart Money*. O investidor deve auxiliar a startup em seu crescimento, mas não somente com valores financeiros. A startup deve saber calcular o *Valuation* e saber também o momento certo de negociar o equity. O reforço aqui é na decisão da abertura, pois, conforme os empreendedores comentam, essa decisão deve ser muito bem pensada e planejada, pois os impactos virão no futuro. Após definido o momento certo, como requisito para a abertura, é recomendável uma etapa de alinhamento antes com o investidor para definir alguns pontos como, por exemplo, liberdade para continuar conduzindo os negócios. Planejar de forma coerente a entrada de um novo sócio é fundamental para que a startup consiga abrir o capital, sem comprometer o fôlego para as demais rodadas de investimentos.

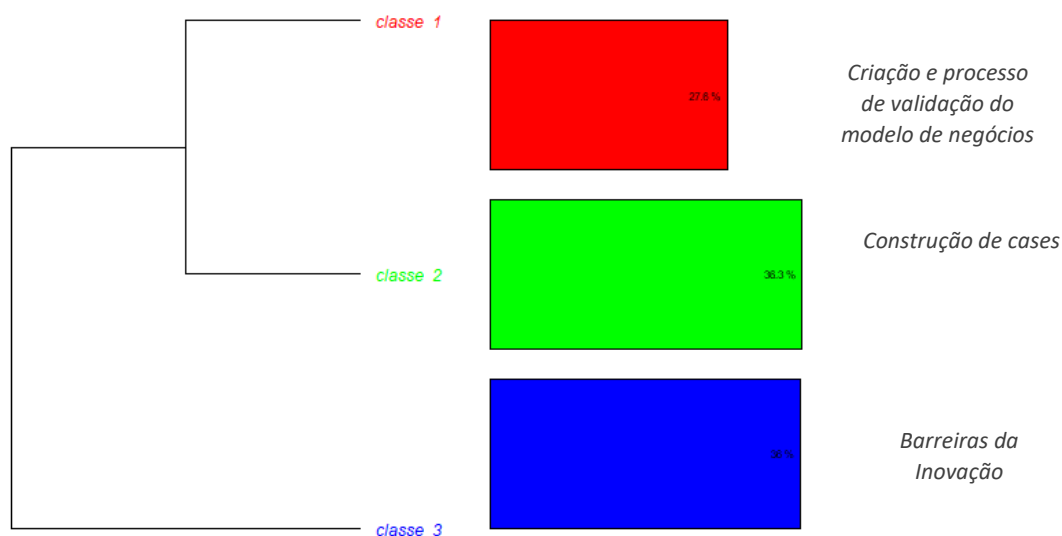
### **4.3. RESUMO DO PRIMEIRO BLOCO**

Para a conclusão deste bloco, foi feito um novo corpus com os 6 elementos: intenção estratégica, credibilidade, crescimento, mortalidade, aceleração do modelo de negócios e dependência para que fosse identificada por onde começa a relação com as corporações.

Figura 17 - Dendograma da CHD - Consolidado 6 elementos - Bloco 1

Number of texts: 9  
 Number of text segments: 494  
 Number of forms: 2926  
 Number of occurrences: 17712  
 Número de lemas: 1876  
 Number of active forms: 1721  
 Número de formas suplementares: 145  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 605  
 Média das formas por segmento: 35.854251  
 Number of clusters: 3  
 344 segments classified on 494 (69.64%)

#####  
 tempo : 0h 0m 54s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – consolidado – bloco1.

A seguir, será mostrado o resultado consolidado deste bloco.

### Descrição do Gráfico (análise por ordem numérica)

Observa-se que a classe 1, com 27.6%, apresenta as palavras de mais elevada frequência: “processo”, “tecnologia” e “entender”. Os trechos observados que apresentam maior escore dentro da classe são do elemento “intenção estratégica”. Nessa classe, os empreendedores mencionaram que o processo de inovação vai além da tecnologia. Que é necessário a “criação e processo de validação do modelo de negócios” e utilizar a tecnologia a favor do cliente. É trazer inovação e tecnologia para apoiar os processos e tornar as áreas mais estratégicas. Eles também informaram que exploraram novas tecnologias. Abaixo, encontra-se uma passagem ilustrativa da fala do entrevistado:

- *Tivemos a oportunidade de fazer ao vivo com um grande número de corporações. A gente captou que a necessidade não era só a tecnologia e sim entender o processo da jornada e conseguir transformar ele com tecnologia. Elemento Intenção Estratégica (score 148.59)*

Sobre a classe 2, apareceram com mais registros as palavras: “trabalhar” e “existir”. Para trabalhar com as grandes empresas, é necessário a “construção de cases” com outras empresas para ser uma espécie de “carta de apresentação”. O que a startup faz com outras grandes empresas acaba se tornando referência e segurança no mercado. É como se fosse uma chancela para novas parcerias. Um ponto de atenção com relação a fazer projetos com as grandes corporações é a questão de viver na dependência da corporação e não sair da subsistência. Pode parecer muito interessante no começo da parceira e até dar um fôlego para o início dos projetos com startups, mas o empreendedor tem que tomar cuidado para não se transformar em um atraso de vida, assumindo as questões da empresa e trabalhando como se fosse um departamento dela. E ser, de fato, “incorporado” por ela. Abaixo, encontra-se uma passagem da fala do entrevistado:

- *Quando você ultrapassa esses empecilhos, você criou um produto melhor. A maior dificuldade quando você começa um relacionamento com uma **corporate**, você pode ter um bom relacionamento com uma pessoa específica, porém como existem outros departamentos (...). Elemento Aceleração do modelo de negócios (score: 73.68)*

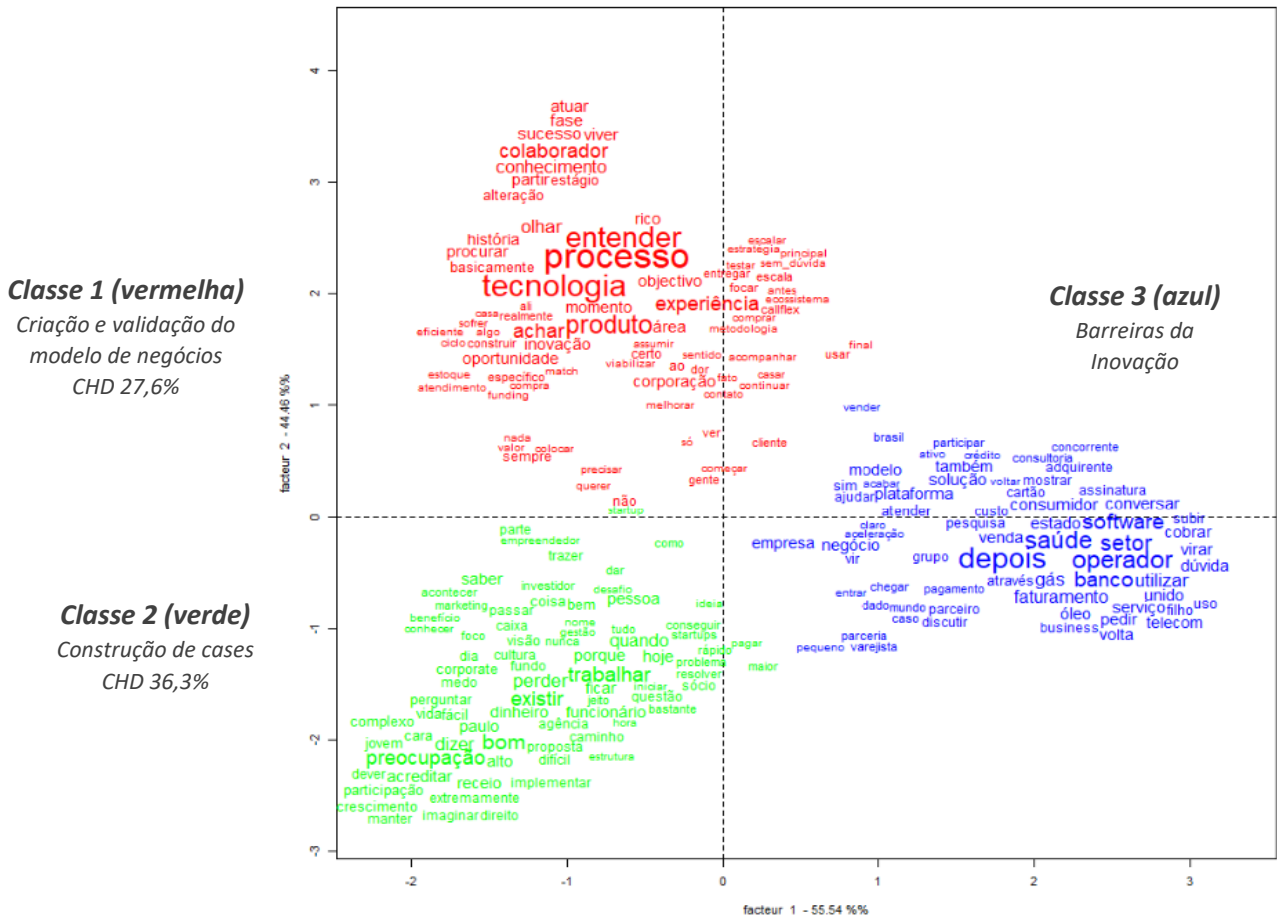
Sobre a classe 3, que não tem relação direta com a 1 e 2, apareceram com um número maior de registro as palavras: “operador”, “saúde” e “software”. Temos um destaque para os elementos “crescimento de forma sustentável” e “mortalidade”. Os empreendedores começam pela primeira barreira, que é o convencimento em utilizar a solução da startup. Essa é uma das “barreiras da inovação” relatadas pelos empreendedores, além do convencimento que está associado à falta de credibilidade, pois as grandes corporações esperam o produto comprovado para ser contratado. Como algumas têm modelos inovadores e métricas pioneiras, a falta de teste com alguém no mercado faz com que a startup não avance na parceria com a grande empresa. Um ponto importante nessa jornada é ouvir atentamente os clientes. Conversar com

eles, ajuda os empreendedores a montar o modelo de negócios e adaptá-lo, com várias soluções, para ampliar o portfólio de produtos. E, dessa forma, a construção da marca mais consolidada gerou novos negócios para os empreendedores. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Posso te mencionar alguns cases, empresas no segmento de software, serviços financeiros e saúde que nos ajudaram a bater na porta de outros. Depois, programa com o grande banco de varejo ajudou a alavancar e trouxe credibilidade com algumas **features** de produtos. Elemento Crescimento de forma sustentável (score: 119.77)*

Na sequência, tem-se o gráfico com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para demonstrar, no plano fatorial, a relação entre as classes obtidas na CHD

Figura 18 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - Bloco 1



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – consolidado – bloco1.

Pela figura apresentada da AFC, é observado no eixo horizontal, que os agrupamentos explicam 55,54% da variância total desse bloco. Consta-se uma distância entre as classes, permanecendo cada uma em um quadrante. No eixo vertical, observa-se, também, que os agrupamentos explicam 44,46% das variações, com a distância nas mesmas classes nos quadrantes.

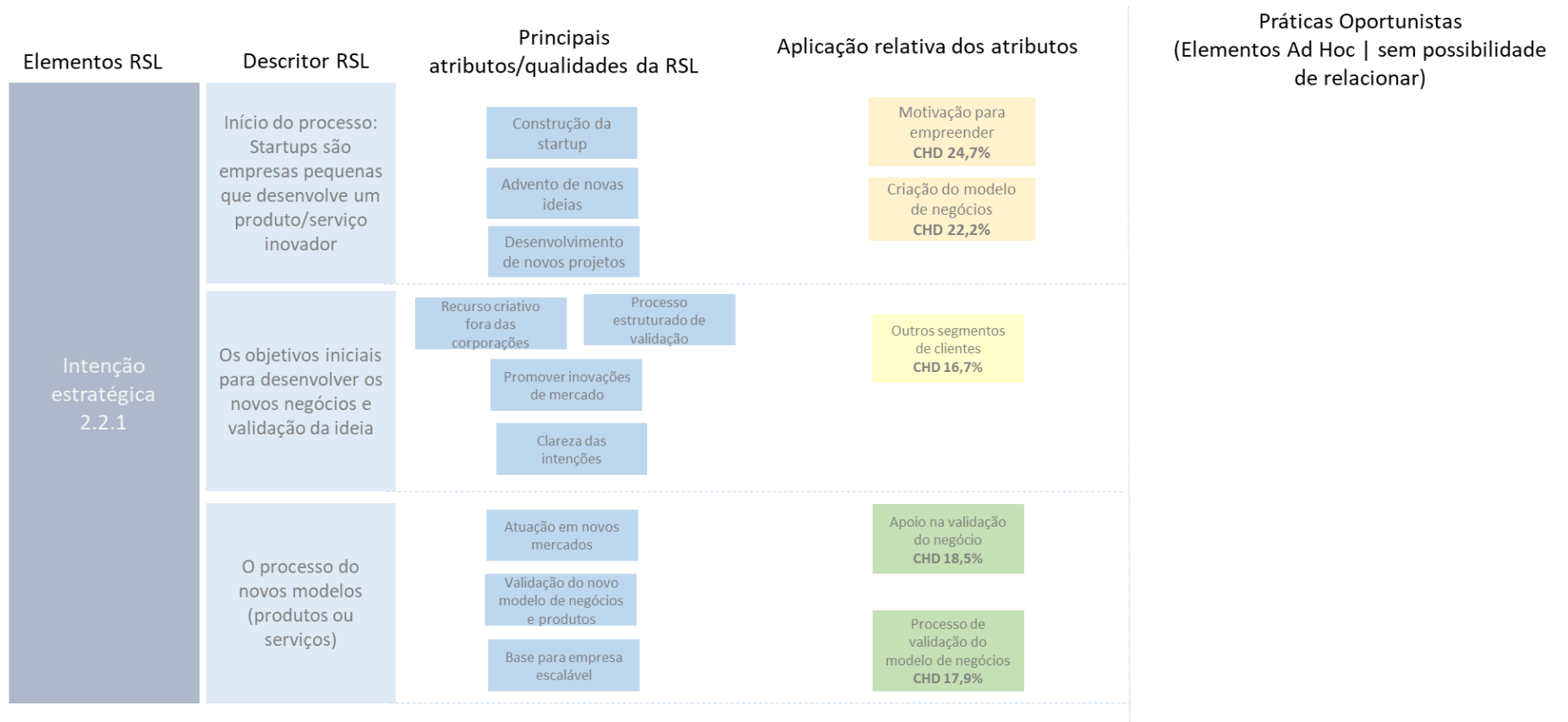
Correlacionadas as classes neste primeiro bloco, a pesquisa procurou identificar por onde se inicia o relacionamento entre startups e grandes corporações. Na classe 1, as palavras apresentadas são “entender”, “processo”, “tecnologia” e “produto”. As startups fazem uma parceria com uma grande empresa para validar o seu recém-criado modelo de negócios e para auxiliar as corporações na promoção da jornada de inovação. O início da parceria geralmente é para desenvolver esse processo de inovação, que vai além da tecnologia. Neste processo, startups criam projetos advindos de novas ideias para lançamento no mercado. Esses lançamentos exploram modelos e oportunidades diferentes e, com o auxílio do *lean startup* –

faz vários testes-piloto para aderência do *market fit* - é necessário o suporte da corporação e investimentos da própria startup para provar se tem aderência ao mercado. Durante o relacionamento entre os agentes, sempre há alguma dificuldade e a primeira delas é a entrada do projeto nas grandes empresas. Por falta de um processo estruturado de projetos nas startups e, muitas vezes, por ter poucos clientes, as grandes corporações preferem esperar uma evolução do projeto dentro da startup para, então, proceder à contratação. Na classe 2, construção e cases, aparecem as palavras “trabalhar”, “existir”, “saber”. Por essas palavras, é possível inferir que os *cases* são muito importantes para a credibilidade da startup, sendo um referencial para que ela consiga existir no mercado e prospecte novos parceiros. Superadas as dificuldades, os empreendedores chegam a um processo de crescimento com as parcerias corporativas. Após conquistarem os primeiros clientes e fazer os primeiros contratos, a vida da startup melhora significativamente, pois as startups definem suas estratégias de segmentação de clientes e faz o acompanhamento através dos feedbacks dos clientes. O desenho da jornada vai sendo ajustado a partir desses feedbacks. Adicionalmente, para se manter em crescimento, a startup deve ser adaptável para atender essas novas demandas e desejos dos clientes de forma bastante assertiva. Na classe 3, sobre as barreiras da inovação, as palavras mais incidentes “depois”, “setor”, “saúde” que remete ao setor da saúde na qual existe essa “barreira” para desenvolver essa jornada. A empresa deseja inovar, mas de forma superficial, sem grandes alterações no seu mercado atual e isso é possível inferir por atuar em um mercado mais maduro. Além do medo de se arriscar, muitas corporações não têm disponibilidade para aguardar os frutos advindos do processo de inovação.

Abaixo é apresentado o esquema gráfico com todos os achados deste bloco para facilitar a visualização. São demonstrados tanto o elemento da RSL como os descritores, os principais atributos, as aplicações encontradas relativas aos atributos como também as práticas oportunistas. Para as aplicações encontradas em concordância com a RSL, a prática está em verde; para aquelas práticas que não estavam descritas na RSL, foram categorizadas como uma prática em ascensão, está na cor amarela e as práticas oportunistas, ou em oposição à RSL, em vermelho. Adicionalmente, as práticas mais significativas (classe da CHD acima de 19%) foram colocadas na cor bege e as que aparecem em mais de um elemento, ou recorrentes, estão em cinza.



Figura 19 - Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – elemento intenção estratégica - Bloco 1

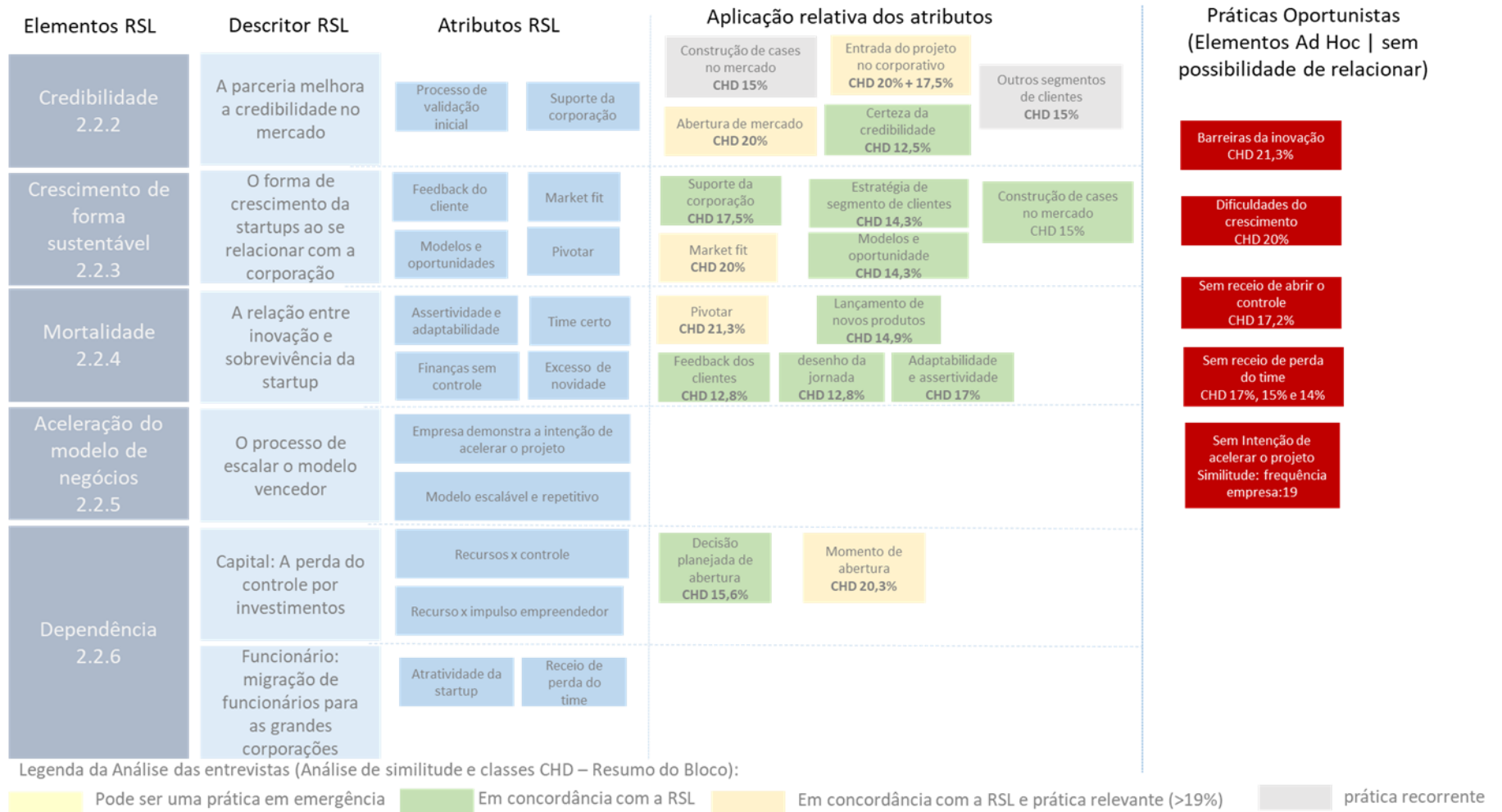


Legenda da Análise das entrevistas (Análise de similitude e classes CHD – Resumo do Bloco):

- Pode ser uma prática em emergência
- Em concordância com a RSL
- Em concordância com a RSL e prática relevante (>19%)
- prática recorrente

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 20 - Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – demais elementos - Bloco 1



Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.4. RESULTADOS – BLOCO 2**

Na sequência, será apresentada a análise do segundo bloco, assim como as questões do protocolo de pesquisa e os principais autores da RSL.

Quadro 13 - O protocolo de pesquisa com os elementos – Bloco 2

Objetivos secundários da pesquisa	Questão a ser entendida	Elementos & Atributos identificados	Descritor do elemento	#	Protocolo de pesquisa (principal)	Questões acessórias (adjacentes)	no. Autor na RSL	Principais Autores
b. Apresentar a finalidade e os pilares estratégicos que embasam a relação;	Entender a finalidade da relação e se existem outros ganhos nessa relação entre os agentes	2.3.1 Inovação	Construção e Implantação do processo de inovação	10	Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?	Do primeiro projeto foram gerados outros projetos de inovação?	15	Usman e Vanhaverbeke (2017)
		2.3.2 Tecnologia	Auxiliar o desenvolvimento de tecnologia das corporações	11	Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?	Existiu um ganho interno (na parte de TI) após a promoção desse projeto?	14	Katila et al. (2008)
		2.3.3 Cultura	Impacto dos projetos nas áreas e na cultura corporativa	12	Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações?	Como você enfrentou isso?	8	Kohler (2016)
		2.3.4 Velocidade	A utilização da velocidade da startup como drive de inovação e seus possíveis ganhos	13	Na velocidade que os projetos são executados, houveram resultados positivos para a corporação? Pode me descrever um ganho desse projeto?	Tinha algum KPI como meta? Se sim, qual era?	9	Bonzome e Netessine (2016)
		2.3.5 Gaps de inovação	Agenda da Startups conciliada com a estratégia da corporação	14	As corporações trabalharam em metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?	Esse projeto tinha relação com a agenda estratégica da companhia (se sim, havia intenção de disponibilizar de forma rápida sem ferir a governança)?	7	Weiblen e Chesbrough (2015)

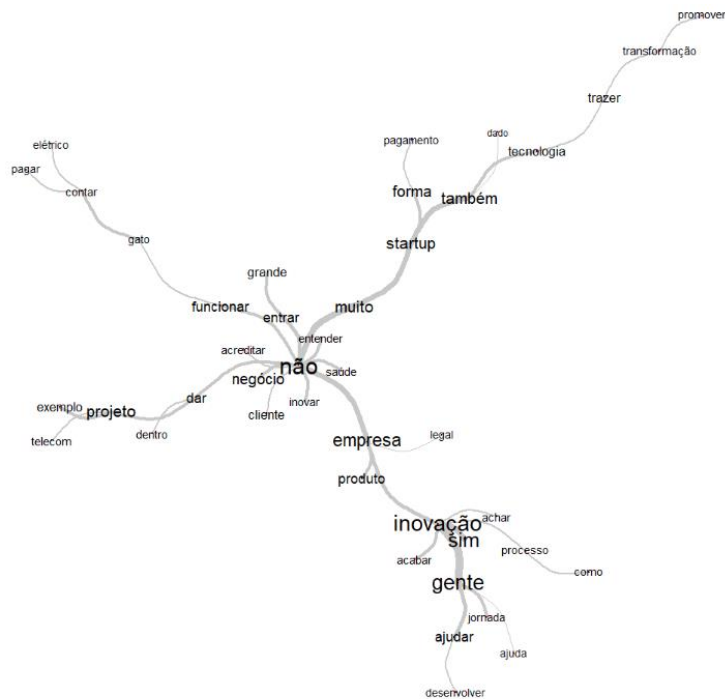
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4.1. Elemento - Inovação

Com o elemento inovação, a pesquisa buscou saber se, de alguma forma, os projetos executados pelas startups em parceria com as corporações, auxiliaram, de alguma forma, as grandes empresas na promoção da inovação. Se ajudou, como isso ocorreu na prática. Segundo Usman e Vanhaverbeke (2017), startups entregam valor para a corporação através de processos de inovação aberta. As corporações capturam valor através das Startups.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 21 - Análise Similitude – elemento inovação



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento inovação.

Pela análise de similitude, é observado que consta a palavra “sim”, “inovação” e “ajudar” em uma das pontas da árvore. Em conformidade com outros relatos, a startup ajuda na promoção da inovação através do desenvolvimento de “novos processos” e no auxílio para a construção da jornada para a empresa. No meio da árvore, com o grafo destacado tem-se a palavra “não” e dele decorrem as palavras “negócio”, “muito”, “empresa”. Conforme o que foi relatado nas entrevistas, como as corporações não dão o devido foco no projeto que conduz com startups, é mais difícil transformar o mercado, e desta forma, a corporação não se aproveita do contrato com a startup para inovar. No caso, não basta valer-se somente da tecnologia que,

por si só, não garante a inovação corporativa. Além disso, as empresas estão muito focadas no negócio atual ou “modelo atual (DNA)”. É ilustrativa a fala abaixo:

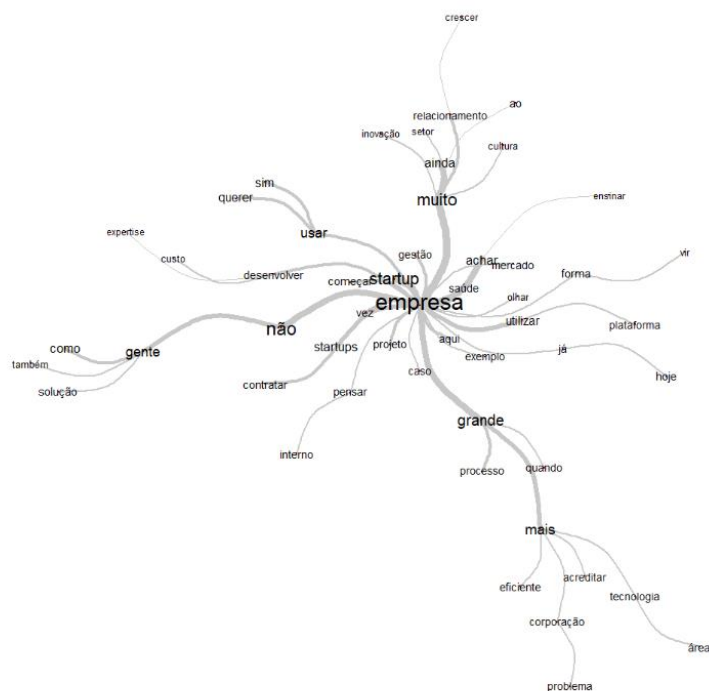
- (...) Como os DNA's das empresas não são voltados para a saúde (...). Eu acredito que é por causa do modelo de negócios das empresas, que escalam e tem muito lucro nos negócios deles (...). E8

#### 4.4.2. Elemento - Tecnologia

Em relação ao elemento "tecnologia", a pesquisa buscou explorar se, na visão das startups, se elas promovem tecnologia de forma rápida e eficiente para as corporações, e se haveria algum ganho de tecnologia para a corporação. Segundo Katila et al. (2008), a corporação utiliza a startup para a absorção de rápida tecnologia para inovação.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 22 - Análise Similitude – elemento tecnologia



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento tecnologia.

Através da análise de similitude, observa-se que a raiz principal tem a palavra “empresa” no foco e dela derivam as raízes com as palavras: “muito”, “grande” e “não”. Conforme os

relatos mencionados, as empresas “não mexiam muito na TI corporativa”. Além disso, algumas áreas, ao invés de ajudar, atrapalham a execução. Com a promoção de POCs, startups oferecem um processo mais eficiente sem ter a necessidade de a empresa mexer na infraestrutura e segurança interna. Porém, embora o volume em iniciativas venha crescendo de open innovation, ou do relacionamento com a startup para provocar o empreendedorismo corporativo, ainda é muito pequeno comparado a outros países. As grandes empresas acabam utilizando pouco desse relacionamento. Com isso, o que se pode constatar é que as empresas não utilizam startups de forma eficaz e rápida para promover a tecnologia internamente. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar:

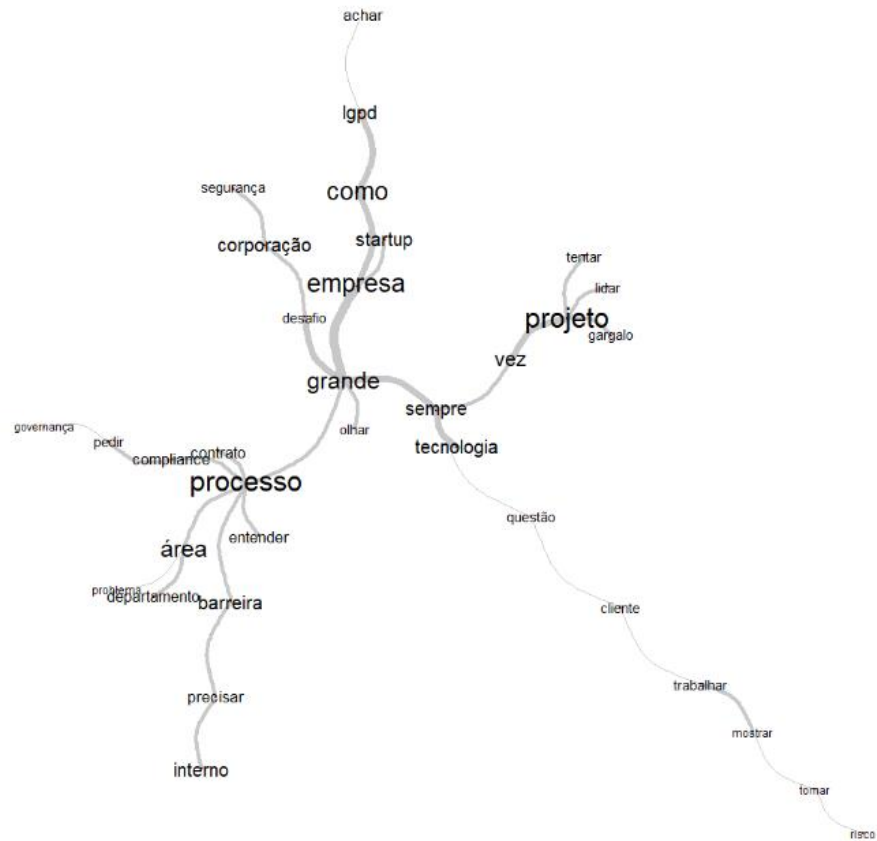
- *A interface com a TI das corporações era baixa, poucos fóruns com as Tis. Era mais para poder homologar algum tipo de serviço ou referente à segurança. As corporates criavam células e contratavam consultorias ou algum serviço de alguma startup para executar esses projetos. Eu não via muito da corporate mexendo na TI dela. E1*

#### 4.4.3. Elemento - Cultura

A pesquisa explorou, neste elemento, se a startup enfrentou barreiras internas para implantar o projeto e se houve impacto positivo nos processos internos. Conforme mencionado por Kohler (2016), a startup auxilia a rejuvenescer a cultura interna de grandes empresas.

Abaixo, encontra-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 23 - Análise Similitude – elemento cultura



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento cultura.

Através da análise de similitude, é possível observar que existem raízes saindo de quatro pontos: “processo”, “projetos”, “grande” e “empresa”. Conforme mencionado pelos entrevistados, startups que têm projetos oriundos das parcerias com as grandes empresas enfrentam barreiras à inovação advindas de departamentos, áreas e processos internos. A maioria dos funcionários se especializa em uma determinada tarefa e não tem motivação para fazer ou realizar algo diferente. Conforme a direção estratégica a empresa dá suporte à criatividade, inovação e rejuvenescimento da cultura, no entanto, conforme relatos das startups, mesmo tentando promover projetos de inovação, as evidências demonstraram que a cultura corporativa é mantida da forma que está, pois as barreiras dos departamentos “não se modificam” quando existe parceria com as startups, nem tampouco os processos dos departamentos que promovem projetos com as startups. A fala seguinte ilustra:

- *Você começa um projeto com um departamento que aprova, depois você vai para outro departamento e o diretor aprova, entra outra pessoa para entender o que*



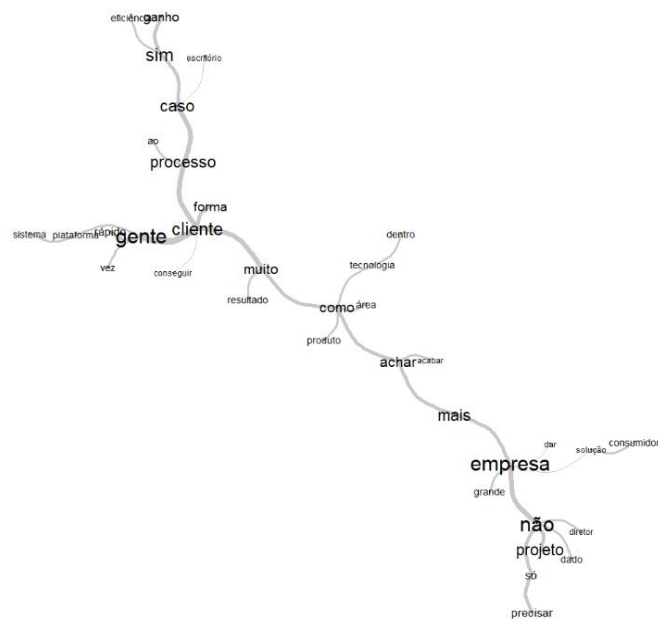
*você está fazendo. Na verdade, são inúmeras reuniões, tem que ter muita persistência e disponibilidade com todas as áreas para o projeto avançar. E2*

#### 4.4.4. Elemento - Velocidade

De acordo com Bonzom & Netessine (2016), as startups inspiram as corporações a executar seus projetos e ajustar seus processos de forma rápida, trazendo as relevantes inovações do mercado, auxiliando na implantação antes mesmo dos competidores. A pesquisa procurou explorar nesse elemento se startups conseguiram desenvolver projetos em conjunto com as corporações, gerando resultados positivos, principalmente devido à velocidade em que esses projetos foram executados. Além disso, a pesquisa explorou se houve medição de ganhos KPIS na entrega destes projetos.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 24 - Análise Similitude – elemento velocidade



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento velocidade.

Através da análise de similitude, é observado que existe somente um grafo principal com as palavras “empresa” e “cliente” e algumas ramificações derivadas dessas palavras. As palavras relacionadas da raiz empresa são: “grande”, “projeto”, “não”, “solução” e “consumidor”. Nesse ponto, alguns entrevistados informaram que na área de tecnologia de algumas corporações, após vários ajustes dentro de uma mesma *Sprint*, a companhia acabava

demorando para lançar o MVP. As corporações, segundo relatos, precisam de melhor entendimento de como é a realidade, assim como “entender a jornada do cliente”. E que dependendo de quem financia o projeto internamente, ele pode demorar bastante para ser lançado e colher resultados. Na segunda raiz, temos as palavras: “cliente”, “processo” e “ganho”. Alguns entrevistados mencionaram que aumentaram a produtividade corporativa através dos dados e melhoraram a experiência do cliente final. Adicionalmente, é possível inferir que algumas empresas são velozes e eficientes na condução de projetos com startups, com ganhos de tempo e dinheiro. A eficiência é a primeira vantagem oriunda da parceria entre startups com as grandes corporações. Dessa forma, é inferido que o ganho oriundo da parceria vem de um “processo mais eficiente”. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar:

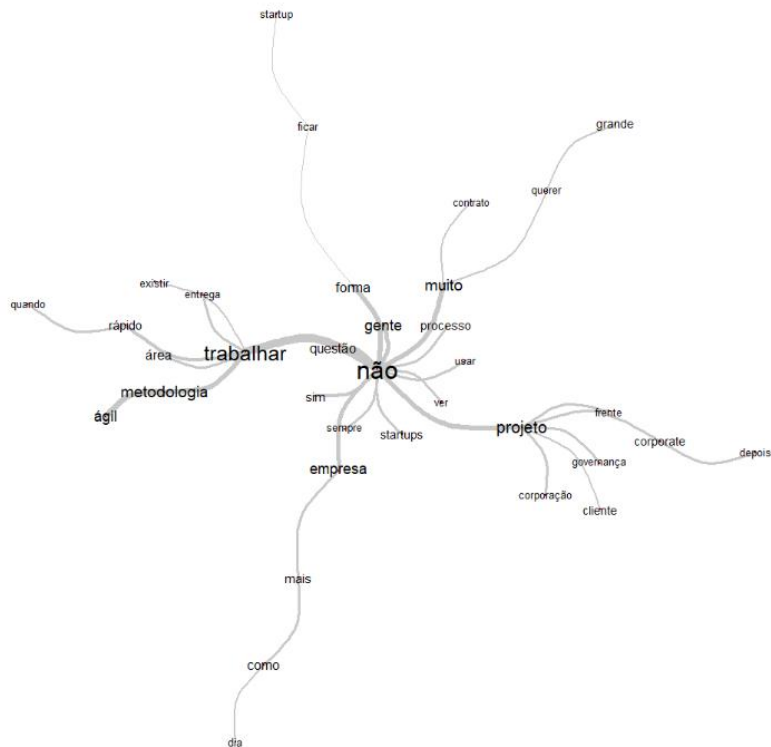
- *Sim, tiveram. O primeiro ganho que nós tivemos nas empresas são as eficiências de tempo e dinheiro. Para dar um exemplo prático, antes da empresa trabalhar com a nossa plataforma, ela tinha que integrar com o sistema financeiro dele e emitir guias manuais. (...). A segunda é a inteligência do negócio, pois conseguem ver de forma mais rápida o que está acontecendo com a carteira de clientes delas. E11*

#### 4.4.5. Elemento - Gaps de Inovação

Nesse elemento, a pesquisa explorou como startups trabalharam com as corporações e se no desenvolvimento dos projetos foram aplicadas as metodologias ágeis. Conforme Weiblen e Chesbrough (2015), startups, através de metodologia ágil, auxilia a corporação na redução dos gaps de inovação. Porém, os projetos podem "esbarrar" no controle e na execução da estratégia. Adicionalmente, a pesquisa trouxe, além da metodologia de como são feitos os projetos com a startup, se a questão da governança era impeditiva para o avanço dos projetos e, se era impeditiva, como isso foi conciliável na condução da parceria.

Abaixo, encontra-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 25 - Análise Similitude – elemento gaps de inovação



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento gap de inovação.

Pela análise de similitude, constata-se que existem algumas raízes saindo de um ponto principal, no qual consta a palavra “não”. As palavras que derivam da raiz são: “trabalhar”, “metodologia. Após as entrevistas, foram relatados que as grandes empresas “não trabalham com metodologia ágil”. Dessa forma, os gaps de inovação não são eliminados nas grandes empresas, pois realmente esbarram na lentidão da condução dos processos com startups. Um dos entrevistados mencionou a importância de ter um “time de inovação” e não somente um herói. Se as corporações solicitarem às startups que trabalhem em ambiente próprio para depois integrarem-se à empresa, o projeto não evolui de forma satisfatória. A startup fica com a parte da metodologia *lean* e as corporações com seus processos da forma que eles têm. A “governança caminha em separado dos projetos” e, como consequência, não conseguem incorporar as inovações advindas dos projetos com startups. Na outra ponta, as palavras que se destacam são “empresa” e “projeto”. Um dos entrevistados relatou que existe um “oceano” entre as áreas de negócios, responsáveis pelos projetos, e as áreas de tecnologias das grandes empresas; um outro informou que a questão da cultura “complica” o andamento dos projetos. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar:

- *Não, são pouquíssimas empresas que trabalham desta forma com startups. Sobre a governança, eu vou te dar um exemplo, um projeto de análise de dados de um cliente de uma **corporate**, toda a parte de infraestrutura você decide, faz tudo da forma que você faz e me entrega o valor e depois eu absorvo isso dentro da minha estrutura. Normalmente, isso funciona. E2*

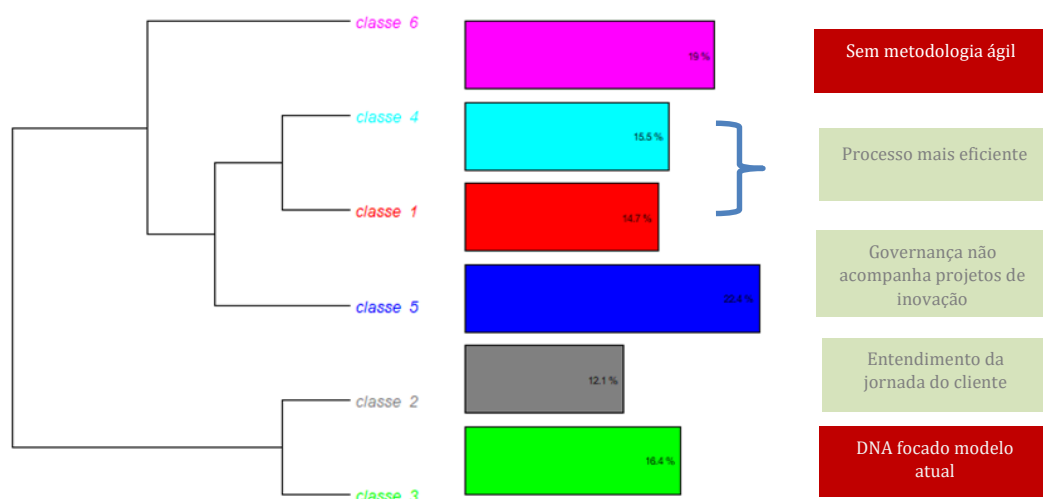
#### **4.5. RESUMO DO SEGUNDO BLOCO**

Para a conclusão deste bloco, foi feito um novo corpus com os 5 elementos: inovação, tecnologia, cultura, velocidade e gap de inovação para que fossem identificados os pilares estratégicos e a finalidade que permeia a parceria entre as corporações e startups. A seguir, será mostrado o resultado consolidado deste bloco.

Figura 26 - Dendograma da CHD– Consolidado 5 elementos – Bloco 2

Number of texts: 5  
 Number of text segments: 144  
 Number of forms: 1304  
 Number of occurrences: 5234  
 Número de lemas: 911  
 Number of active forms: 807  
 Número de formas suplementares: 97  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 227  
 Média das formas por segmento: 36.347222  
 Number of clusters: 6  
 116 segments classified on 144 (80.56%)

#####  
 tempo : 0h 0m 34s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – consolidado – bloco 2.

Sobre as classes, é possível observar que na classe 5 apareceram 26 STs com 22%, é a classe com maior representatividade e com maiores registros das palavras “acabar” e “compliance”. Os entrevistados mencionam que a “governança não acompanha os projetos de inovação” e que, de fato, isso pode atrasar o desenvolvimento dos projetos. É ilustrativa a fala abaixo:

- (...). *Terceiro, regras de compliance de segurança de TI que eles julgam necessárias e boas o suficiente, mas acabam engessando o processo de inovação, e que, de fato, na prática, não tem garantia que eles estão vedados em termos de segurança. E6 (Score: 57.33)*

Sobre a classe 4, com 15% de representatividade, apareceram as palavras: “startup” e “contratar”. Os entrevistados mencionam que o processo de inovação vai além de somente contratar uma startup com uma tecnologia diferenciada. Inovar também é trazer a diversidade e ajustar os fluxos da empresa para “Processos mais eficientes”. A fala seguinte ilustra bem esse trecho:

- *Tem que ser algo muito mais profundo e tem que entender que o inovar não é só tecnologia. Inovar também é trazer a diversidade, inovar também, inclusive, no sistema de pagamento da empresa, pois tem uma burocracia de assinar contratos de formas de pagamentos, que não está alinhada com a startup. E18 (Score: 81.65)*

Sobre a classe 1, com 14%, apareceram as palavras: “rápido” e “mais”. Os entrevistados mencionam que startups entregam mais rápido a solução do que qualquer outra empresa, implementam muito rápido, gerando valor como eficiência de tempo em um “Processo mais eficiente”. É ilustrativa a fala seguinte:

- *A eficiência é a primeira vantagem clara, que a gente consegue entregar valor, eficiência de tempo e dinheiro que vão pelo caminho com o trabalho manual. A segunda é a inteligência do negócio, pois conseguem ver de forma mais rápida, o que está acontecendo com a carteira de clientes delas. E11 (Score: 88.86)*

Sobre a classe 6, com 22 ST e 18% de representatividade, apareceram as palavras: “metodologia” e “ágil”. Os entrevistados informaram que se startups fossem trabalhar no modelo lean na corporação, não iria funcionar, pois, geralmente, a governança caminha em separado dos projetos de inovação. As empresas trabalham “sem metodologia ágil”, e forçam startups a entregarem os projetos de forma rápida e com o menor custo possível. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Se eu for trabalhar no modelo lean na corporate, não vai funcionar. Deixar os dois agentes trabalhar separados e depois olhamos o que virá lá na frente. A governança caminha em separado dos projetos, não trabalhavam em metodologia ágil. E2 (Score: 152.42)*

Na outra ponta do Dendograma, aparecem as classes 2 e 3. Sobre a classe 2, com 12% de representatividade, apareceram as palavras: “dado”, “ajuda” e “solução”. Os entrevistados informaram nessa classe que disponibilizar tecnologia promovendo o acesso aos dados é mais

assertivo no desenvolvimento das soluções para a compreensão dos clientes e para que as empresas façam o “Entendimento da jornada do cliente”. É ilustrativa a fala abaixo:

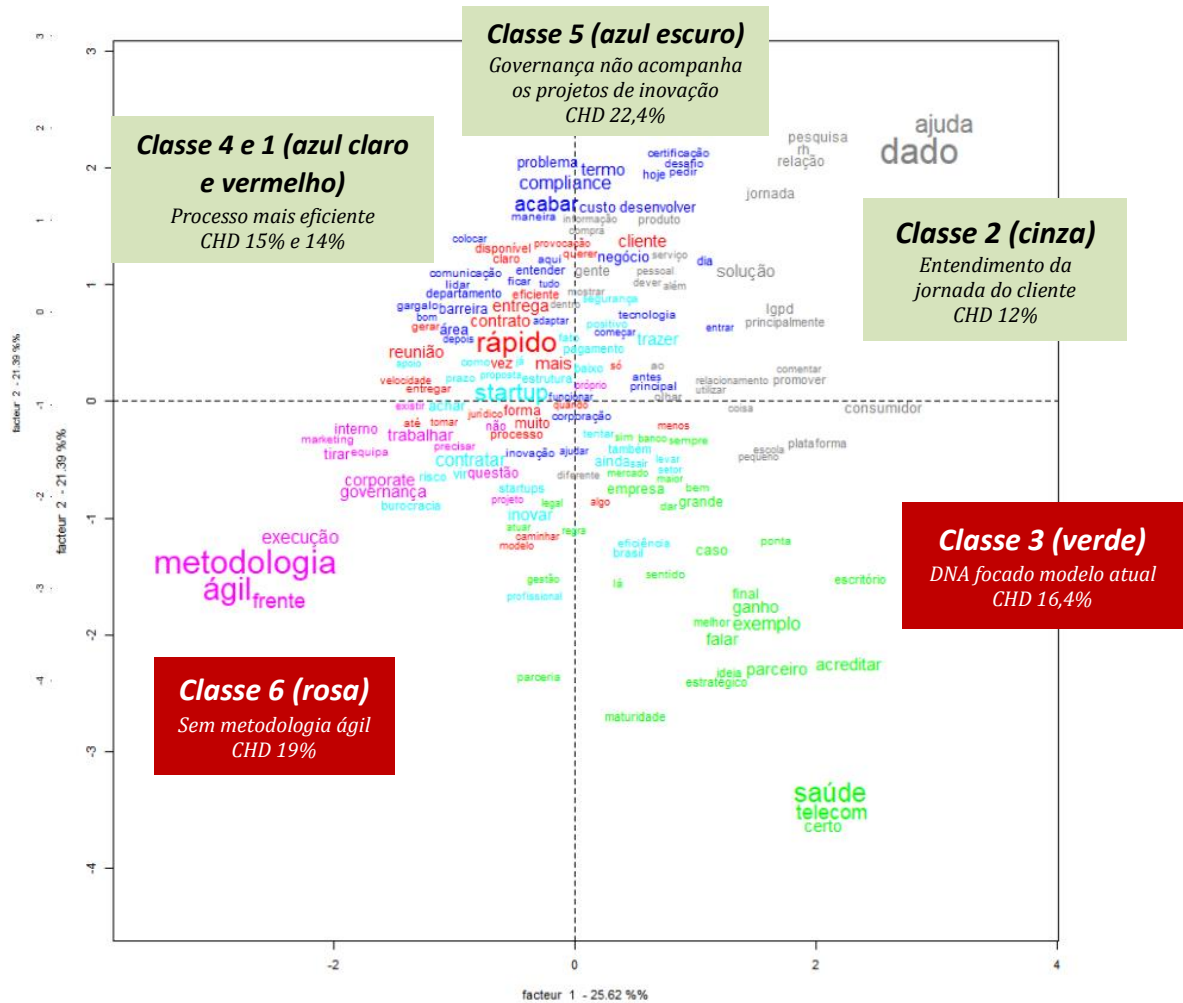
- *O fornecimento de pesquisa ajuda a empresa a acertar ao fazer o produto ou serviço. Olhando para o mercado consumidor é mais assertivo no desenvolvimento das soluções, pois elas não estão no achismo e sim olhando os dados. E10 (Score: 129.90)*

Sobre a classe 3, com 16%, apareceram as palavras: “saúde”, “Telecom”. Os entrevistados informaram nessa classe que se o tipo de negócio que a startup oferece não está no DNA da empresa, dificilmente o projeto vai acontecer. Ou seja, a maioria das empresas está com “DNA focado no modelo atual”. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Sabemos que ajudamos de forma direta ou indiretamente a inovação nesses players. (...). Os DNA's das empresas não são voltados para a saúde(...). E8 (Score: 90.55)*

Na sequência, tem-se o gráfico com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para demonstrar, no plano fatorial, a relação entre as classes obtidas na CHD.

Figura 27 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - Bloco 2



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento consolidado – bloco 2.

Pela figura apresentada da AFC, é observado no eixo horizontal, que os agrupamentos explicam 25,62% da variância total desse bloco. Consta-se uma sobreposição das classes 5 e 2, no quadrante superior direito, e das classes 4 e 1, no quadrante superior esquerdo. No eixo vertical, observa-se, também, que os agrupamentos explicam 21,39% das variações, com aproximação das mesmas classes nos quadrantes superiores.

No gráfico, observa-se que a classe 5 está mais afastada das demais. Sobre essa classe, os entrevistados mencionaram que os processos internos das grandes corporações não acompanhavam os desenvolvimentos dos projetos de inovação com startups. Um dos entrevistados mencionou que para integrar o sistema da startup com o sistema da grande empresa, o processo demoraria mais de 3 meses e dessa forma, a grande empresa acaba perdendo uma oportunidade de mercado. Nessa classe, as palavras mais recorrentes são



“*compliance*” e “acabar”, o que confirma que se a startup cumprisse todas as regras de *compliance*, elas iriam atrasar a entrega dos projetos. Um ponto a destacar aqui é sobre manter os processos antigos, mas contratando startups, que possuem desenvolvimento e entregas de projetos mais rápidos do que as grandes empresas.

Correlacionadas as classes 1 e 4, essas remetem ao processo mais eficiente, com as palavras “contratar”, “startup”, “eficiente”, “entrega”, “rápido”. Constata-se que mesmo startups fazendo projetos de inovação com as corporações de forma rápida, gerando valores como eficiência de tempo e inteligência do negócio, elas não conseguem absorver esses ganhos advindos desses projetos. A classe 6, com as palavras “metodologia” e “ágil” confirmam os trechos das entrevistas por meio das quais os empreendedores informam que as corporações não absorvem os ganhos obtidos por não trabalharem em metodologia ágil. Adicionalmente, confirma-se, através da classe 2, com as palavras “jornada”, “consumidor” e “dado” que as grandes empresas precisam entender melhor a jornada do cliente utilizando dados e aplicando tecnologia bem como precisam de velocidade na condução dos processos com startups. Além de promover a inovação corporativa, deve-se gerar mais dados e processos mais eficientes nas demandas de mercado e tentar rejuvenescer a cultura corporativa. A classe 3, um pouco mais afastada, com as palavras “ganho”, “saúde” e “telecom” corrobora com a informação de que as grandes empresas, especialmente do setor da saúde e de Telecom, estão focadas no seu modelo atual e, dessa forma, não se adaptam aos processos internos e acabam não tendo grandes ganhos dos projetos em parcerias com startups. Elas auxiliam as corporações no rompimento das estruturas atuais, proporcionando um processo de inovação mais ágil e eficiente.

É possível inferir, através das entrevistas, que a relação entre esses dois agentes para promover a inovação através de processos mais eficientes, que melhorem as estruturas internas, não ocorre de fato. Para a maioria dos entrevistados, os ganhos da inovação se desfazem, pois não há uma mudança de processos internos para a real implantação desses projetos.

Abaixo, é apresentado o esquema visual do bloco 2. Nele, estão relacionados os elementos da RSL, os descritores, os principais atributos, as práticas encontradas nas entrevistas como também as práticas oportunistas. Para as aplicações encontradas em concordância com a RSL, a prática está em verde. As práticas que não estavam descritas na RSL foram categorizadas como uma prática em ascensão, na cor amarela e as práticas oportunistas, ou em oposição à RSL, em vermelho. Adicionalmente, as práticas mais significativas, consideradas as

classes da CHD acima de 19%, foram colocadas na cor bege. As práticas que aparecem em mais de um elemento da RSL, ou recorrentes, estão na cor cinza.

Figura 28 - Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – todos os elementos - Bloco 2

Elementos RSL	Descritor RSL	Atributos RSL	Aplicação relativa dos atributos	Práticas Oportunistas (Elementos Ad Hoc   sem possibilidade de relacionar)
Inovação 2.3.1	Construção e Implantação de processo de inovação	Processo de inovação aberta novos produtos e serviços Inovações disruptivas Captura de valor Lean startup	Novos processos	
Tecnologia 2.3.2	Auxiliar o desenvolvimento de tecnologia das corporações	Absorção de tecnologia Protótipos e Teses Criar crescimento rápido	Sem mudanças na TI	DNA focado modelo atual CHD 16%
Cultura 2.3.3	Impacto dos projetos nas áreas e cultura corporativa	Criatividade Rejuvenescimento Novo modelo mental Novos artefatos	Sem modificações na cultura	Sem metodologia ágil CHD 19%
Velocidade 2.3.4	A velocidade como driver para projetos e ganhos referente aos projetos	Vantagens competitivas transitórias Ganhos do projetos ágeis	Entendimento da jornada do cliente CHD 12% Processo mais eficiente CHD 15% + 14%	
Gap de Inovação 2.3.5	Agenda das startups conciliada com a estratégia da corporação	Resolver dor da corporação Novos mercados Metodologia ágil	Sem time de inovação Governança não acompanha os projetos de inovação CHD 22%	

Legenda da Análise das entrevistas (Análise de similitude e classes CHD – Resumo do Bloco):

Pode ser uma prática em emergência
  Em concordância com a RSL
  Em concordância com a RSL e prática relevante (>19%)
  prática recorrente

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.6. RESULTADOS – BLOCO 3**

Na sequência, será apresentada a análise do terceiro bloco, assim como as questões do protocolo de pesquisa e os principais autores da RSL.

Quadro 14 - O protocolo de pesquisa com os elementos – Bloco 3

Objetivos secundários da pesquisa	Questão a ser entendida	Elementos & Atributos identificados	Descritor do elemento	#	Protocolo de pesquisa (principal)	Questões acessórias (adjacentes)	no. Autor na RSL	Principais Autores
c. Apresentar as formas atuais de relacionamento entre esses agentes;	Entender como acontecia o relacionamento, se o foco era interno, externo, se a liderança estava envolvida e os possíveis impactos no relacionamento		A intenção dos agentes em promover o projeto (desenvolvimento corporativo interno)	15	Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação?	Como era a relação da startup com a equipe do projeto?	7, 8	Weiblen e Chesbrough (2015); Kohler (2016)
				16	Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa?	Se sim, qual? Como foi a experiência?	11,20	Moroni et al. (2015); Wolcott e Lippitz (2007)
				17	Como era o projeto e o patrocínio interno?	A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?	20	Wolcott e Lippitz (2007)
				18	O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business?	Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?	20	Wolcott e Lippitz (2007)
				19 e 20	Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? A Liderança acompanhava de perto esse processo?	Havia uma agenda definida com a liderança? A liderança se mostrava engajada com o projeto?	20	Wolcott e Lippitz (2007)
		2.4.2 Interno						
		2.4.3 Externo	A intenção dos agentes em promover o projeto (desenvolvimento corporativo externo)					
		2.4.4 Híbrido	Utilização da startup para solução externa (novo negócio)					
		2.4.5 Liderança	O envolvimento da liderança para a condução do projeto e seu sucesso					

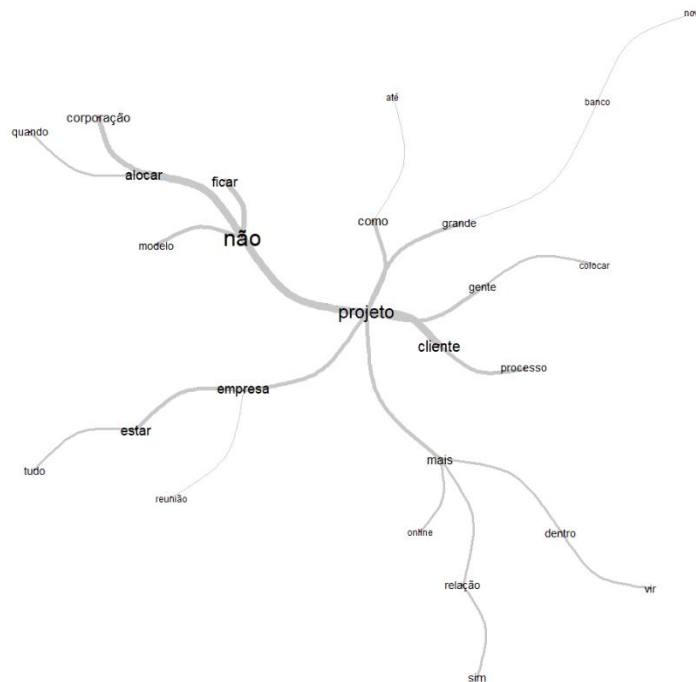
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.6.1. Elemento - Interno

Neste elemento, a pesquisa explorou a questão de como a parceria foi desenhada. Wolcott e Lippitz (2007) mencionam, olhando para o foco interno do relacionamento, que existem dois meios de parceria: o oportunista e o facilitador. A parceria oportunista não tem recursos e pessoal dedicado; já a outra forma - facilitadora -, ainda em consonância com Wolcott e Lippitz (2007), possui características que facilitam a alocação, tanto de pessoas como processos dedicados, para promoção de novos conceitos. E, conforme mencionado por Moroni et al. (2015), as incubadoras corporativas são responsáveis por auxiliar no desenvolvimento do plano de novos negócios a curto e médio prazo internamente. Desta forma, foi questionado se a startup participou de algum projeto com alocação de time na corporação e também se houve incubação. E se houve, como foi a experiência para o empreendedor.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 29 - Análise Similitude – elemento interno



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento interno.

Observa-se, através da análise de similitude, que existe uma raiz principal com a palavra “projeto” e uma sub-raiz que tem, de um lado, a palavra “não” e, de outro, a palavra “cliente”. Os entrevistados mencionaram que não havia necessidade de ser alocado nas corporações e que a relação com a equipe de projetos, geralmente, era satisfatória. Um único relato afirmou que a relação se estendia para além da equipe contratante do projeto e que era preciso trazer uma

pessoa de fora da organização para fazer as “provocações necessárias”. Com relação à questão da incubação, a maioria dos entrevistados relatou que não passou por essa experiência; alguns relatos, porém, informaram que participaram de algumas acelerações, mas como eles já tinham uma plataforma tecnológica, entenderam que não fazia sentido serem incubados pelas corporações. Importante destacar um relato específico sobre a experiência com as acelerações/incubações: elas “habilitam as startups”, mas não ajudam na prática; outras dão o ambiente favorável e algumas oferecem ferramentas e até dinheiro, mas não avançam os negócios. É ilustrativa a fala abaixo:

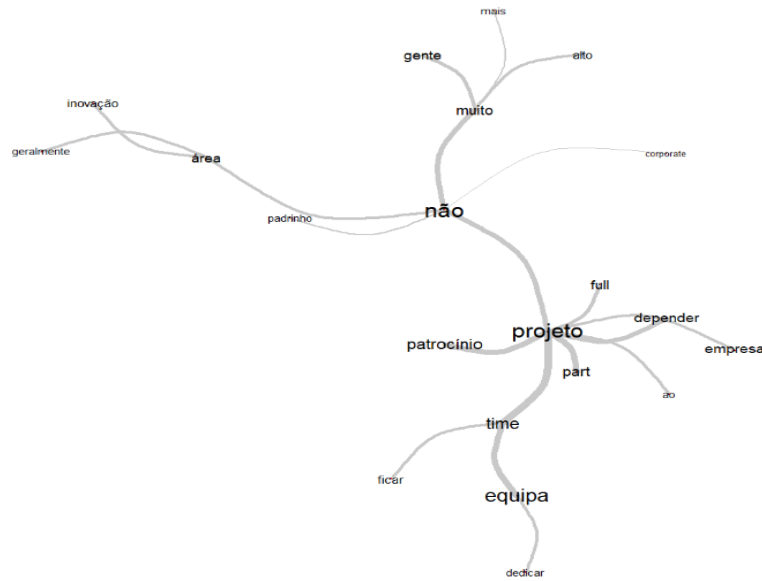
- *Eu tive um projeto que o cliente era do setor bancário, onde eu ficava imerso na instituição. Eu pegava as pessoas e falava posso falar contigo 15 min? Me conta como é seu dia, o seu processo. Aonde você acha que pode melhorar no seu processo? E a resposta era: aqui na minha mesa está tudo certo, mas na mesa da vizinha (...). As pessoas não querem ser agentes de transformação porque têm medo de perder o próprio emprego. Quando você traz uma pessoa de fora, você traz a provocação que a empresa precisa para mudar. Enquanto tiver tudo funcionando, está cada um fazendo o seu. Você precisa de alguém para destoar. E5*

#### 4.6.2. Elemento - Externo

Neste elemento, a pesquisa explorou a questão da externalidade da parceria. Conforme mencionado por Wolcott & Lippitz (2007), olhando para o foco externo do relacionamento, o modelo que se aproxima é o do advogado: há dedicação da equipe, porém os recursos vêm das unidades de negócios e o CEO imprime agilidade. Para esta temática, buscou-se saber a visão da startup acerca de patrocínio do projeto e, também, se a equipe interna do projeto era totalmente dedicada ou parcialmente alocada.

Abaixo, é mostrado o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 30 - Análise Similitude – elemento externo



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento externo.

Pela análise de similitude, observa-se que existem duas raízes - uma com a palavra “projeto” e outra raiz com a palavra “não”. Com relação aos projetos que não tiveram patrocínio, os entrevistados mencionaram que, geralmente, era a “própria área contratante que bancava internamente o projeto”. Um outro ponto mencionado é referente ao “jogo político”, já que muitas áreas corporativas tentavam cancelar o projeto. Em outros relatos, já na etapa da integração do produto, startups mencionaram que tinham equipes focadas para fazer esse processo. As pessoas que patrocinavam davam apoio às startups. É ilustrativa a fala abaixo:

- *A persona que compra os nossos projetos geralmente são: Diretor de compras, CFO ou inovação. Nós tivemos a oportunidade de conhecer empresas que tinham definido o lançamento para inovação dentro das áreas de negócios. Possibilitou as áreas de negócios a terem possibilidade de conhecerem as startups, não comprometem o orçamento deles e sim de inovação (...). E15*



#### 4.6.3. Elemento - Híbrido

Neste tema, a pesquisa explorou a questão da aposta do projeto. Conforme Wolcott e Lippitz (2007), o objetivo é encorajar empreendedores latentes, encorajar a colaboração entre unidades, construir negócios potencialmente disruptivos e criar caminhos para executivos seguirem carreiras fora de suas unidades de negócios. A questão explorada aqui foi se o resultado esperado dos projetos era promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business e se houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa fora da empresa.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 31 - Análise Similitude – elemento híbrido



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento híbrido.

Pela análise de similitude, observa-se que existe um elo central com a palavra “não” sendo dela derivada outras raízes: uma com a palavra “projeto”, outra com a palavra “processo” e uma terceira com a palavra “empresa”. Conforme mencionado pelos entrevistados, a maioria dos casos não era para criação de novos negócios disruptivos, mas sim para a “melhoria de processos internos”. Alguns relatos interessantes remetem à ideia que startups ajudam na “cocriação” com as corporações, pois quem precisa pensar em inovação desse processo é a área

de negócios da corporação. Como startups não conseguem fazer uma transformação interna sozinha, há a necessidade de cocriação com as áreas internas corporativas para o desenvolvimento de “novos modelos autossustentáveis”. Além disso, esse processo vai depender muito da cultura, das regras, do processo do corporativo e por isso é parte fundamental dessa transformação. Conforme o relato, é uma decisão que cabe ao corporativo, ele tem de ter consciência do processo de inovação. Algumas startups tiveram iniciativas de joint venture, mas prezaram pela independência. Também mencionaram que quando se associa a uma grande empresa, acaba fechando as portas para outras empresas do mesmo segmento de atuação. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

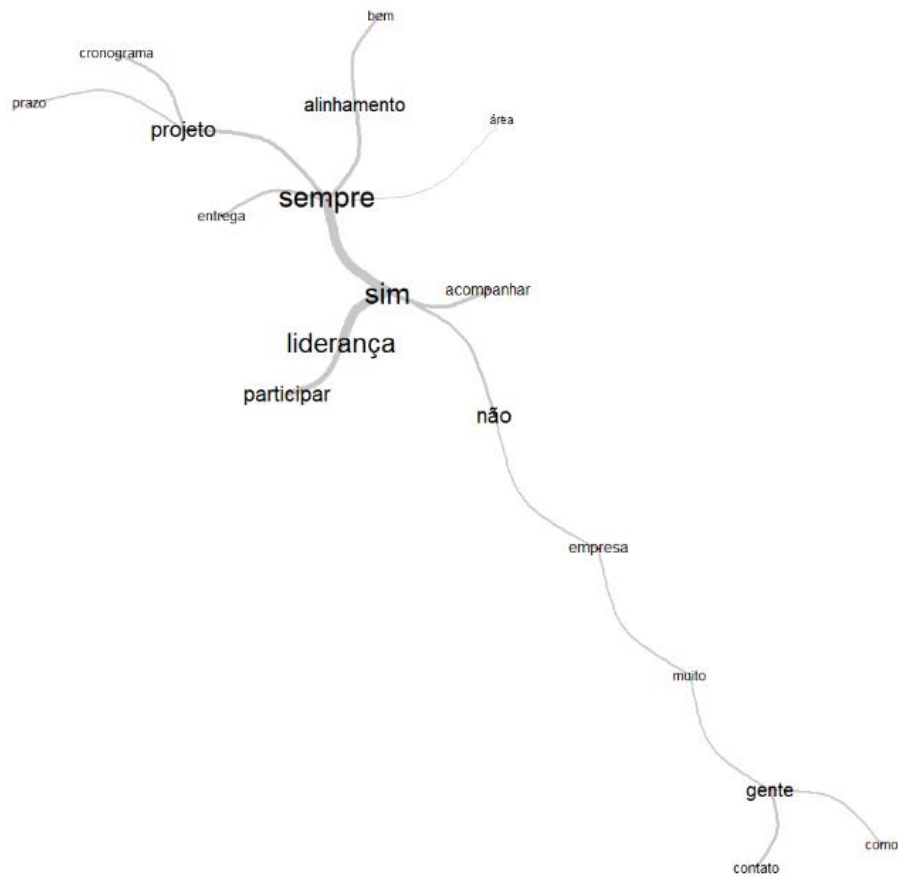
- *Grande parte dos projetos foram para a melhoria de processos, alguns a gente criou uma imersão tão rica que chegamos a propor um novo modelo de negócios, porém também não avançou. Tem coisas que começam como embrião e tem que ter maturidade para implantar. O projeto era tão interessante que valia o spin-off da startup, em algum outro momento, se fosse executado. E4*

#### 4.6.4. Elemento - Liderança

A pesquisa explorou nesse elemento a questão da liderança. Conforme mencionado por Wolcott e Lippitz (2007), a liderança responsável pelos projetos de inovação tem de ser engajada e precisa manter a coerência dos entregáveis, além de disciplina com relação às agendas corporativas. A questão explorada aqui foi se houve um alinhamento sobre time, prazo e os resultados esperados desses projetos de inovação e, também, se a liderança acompanhava de perto esse processo.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 32 - Análise Similitude – elemento liderança



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento liderança.

Pela análise de similitude, o destaque na raiz principal é dado às palavras "sim" e "sempre". Conforme mencionado pelos entrevistados, na maioria dos casos, startups participavam do processo de alinhamento, tinham “agenda definida” e havia “participação da liderança”. Em um relato, o empreendedor informou que os projetos tinham cronograma definido com prazos para o começo, seu desenvolvimento e entrega final, assim como tinham alinhamento de resultados com as corporações. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Tinha e geralmente esses prazos eram bem apertados, o fluxo de caixa da startup dependia das entregas dos projetos. Sempre houve o alinhamento e senso de urgência nos projetos. Sim, a liderança acompanhava as execuções. E1*

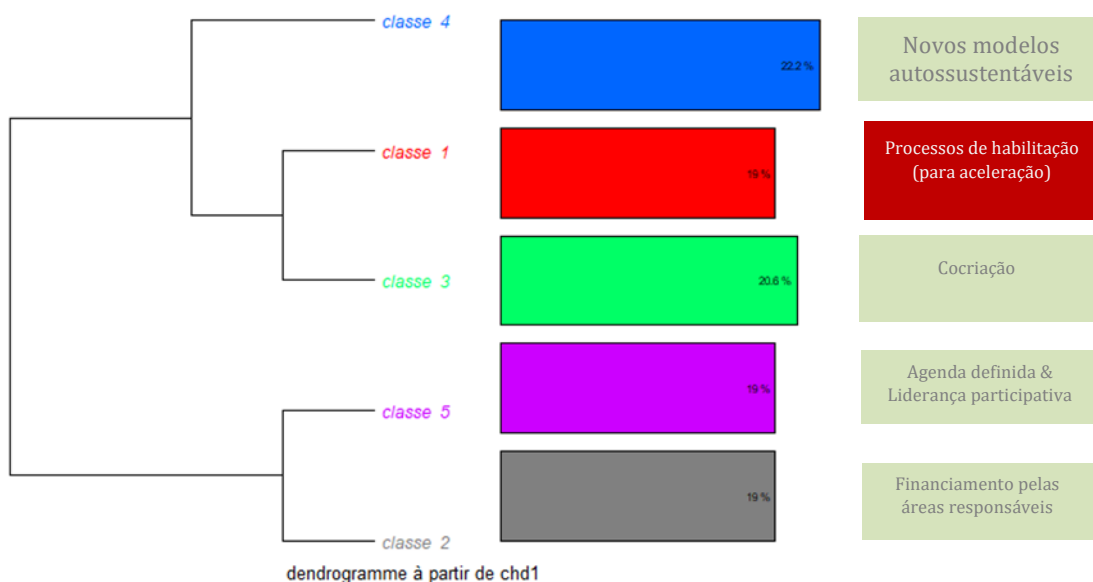
#### 4.7. RESUMO DO TERCEIRO BLOCO

Para a conclusão deste bloco, foi feito um novo corpus com os 4 elementos: interno, externo, híbrido e liderança para que fossem identificados os focos e formas atuais da parceria entre corporações e startups. Este foi o único bloco que a CHD foi abaixo de 70%, que em comparação com a análise de similitude não houve prejuízo em seguir com a primeira e a autora optou por seguir com a CHD. Desta forma, é apresentando, a seguir, o resultado consolidado deste bloco.

Figura 33 - Dendograma da CHD– Consolidado 4 elementos – Bloco 3

Number of texts: 5  
 Number of text segments: 102  
 Number of forms: 984  
 Number of occurrences: 3571  
 Número de lemas: 713  
 Number of active forms: 620  
 Número de formas suplementares: 84  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 148  
 Média das formas por segmento: 35.009804  
 Number of clusters: 5  
 63 segments classified on 102 (61.76%)

#####  
 tempo : 0h 0m 26s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – consolidado – bloco 3.

Sobre as classes, é possível observar que a classe 4, com 22%, é a classe de maior representatividade com as palavras: “negócio”, “criar” e “modelo”. Os entrevistados mencionaram sobre a criação de “Novos modelos autossustentáveis”. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Acredito que as empresas querem fazer um novo modelo de negócios, mas são muito morosas com relação a isso. Hoje eu sou uma startup que já estou no mercado, acredito que as grandes chances são para as startups que criam mercados. E13 (Score: 81.36)*

Sobre a classe 3, com 20% de representatividade, apareceram as palavras “processo” e “transformação”. Os entrevistados mencionam a importância da startup na “cocriação” com as corporações e sobre a questão da provocação que a startup traz quando se relaciona quando as grandes empresas. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *A gente como startup não consegue fazer uma transformação interna por isso digo que é cocriação com as áreas dos clientes. Depende muito da cultura, das regras, do processo do cliente, e por isso, o cliente é parte fundamental dessa transformação. E17 (Score: 62.95)*

Sobre a classe 1, com 19%, apareceram as palavras: “acesso” e “muito”. Os entrevistados relataram que startups passam por “Processos de Habilitação” que as habilita através de aceleradores, porém esse processo pouco auxilia no fechamento real de novos negócios. É ilustrativa a fala abaixo:

- *Você só tem acesso se você quiser falar com um gerente do Itaú. Você vai conseguir falar mais fácil do que antes. Tudo que você consegue fazer sem a incubadora, você consegue fazer, mas de forma mais rápida. E5 (Score: 39.58)*

Na outra ponta do Dendograma, aparecem as classes 5 e 2. A classe 5, com 19%, tem como palavras mais frequentes: “alinhamento” e “liderança”. Os entrevistados informaram que a atuação da “liderança era participativa e com agenda definida” e compartilhada com a startup. O fragmento abaixo ilustra esta fala:

- *Sim, a liderança acompanhava as entregas do nosso produto, esses programas com as corporações todos têm começo, meio e fim. Tinha*

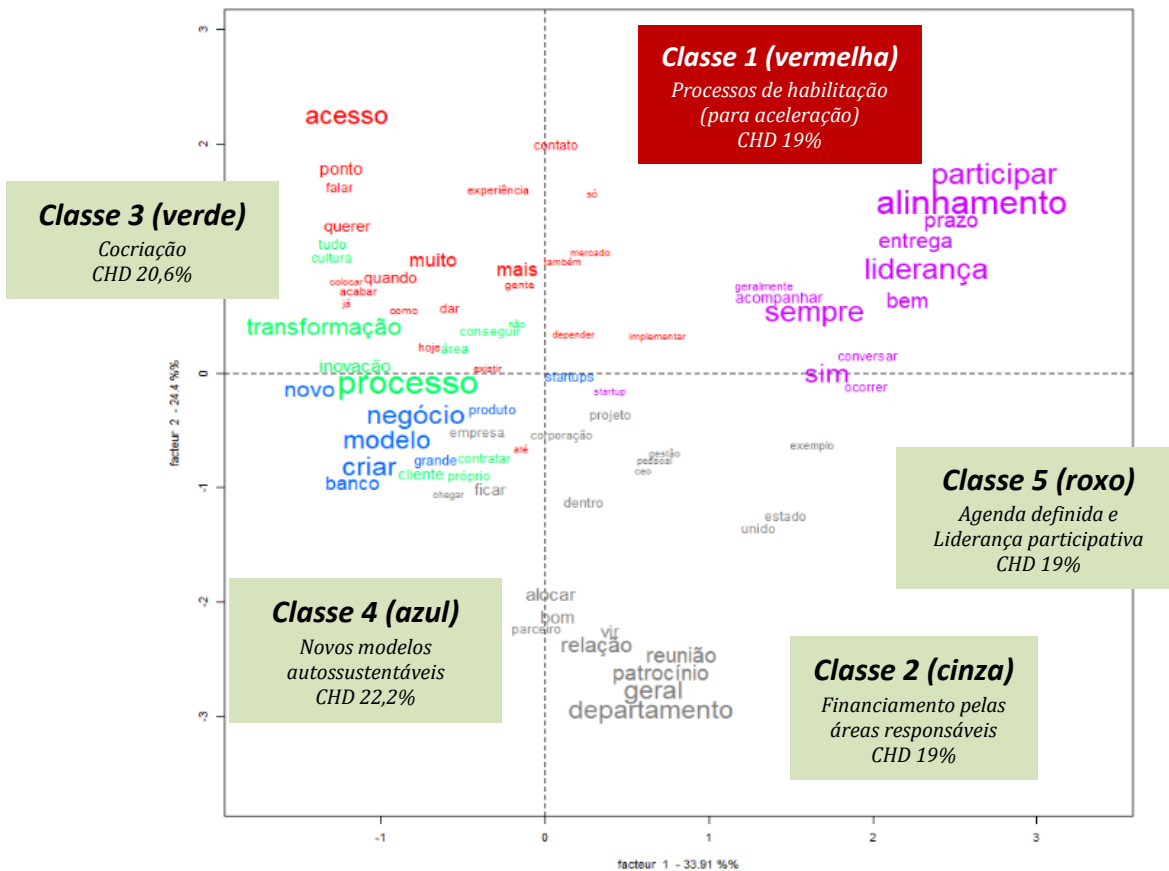
*prazos e alinhamento dos resultados, mas eu vejo que eles conseguem aproveitar muito pouco. E12 (Score: 102.75)*

Sobre a classe 2, também com 19% de representatividade, apareceram as palavras: “geral”, “departamento” e “patrocínio”. A informação dada pelos entrevistados é de que a relação entre startups e as equipes de projeto era boa. Sobre o projeto, ele tinha o “financiamento pelas áreas responsáveis” Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Geralmente, são as equipes do departamento, na integração do produto. Tinha as equipes focadas para fazer as pessoas que patrocinavam. No geral, nos davam apoio, era bom. Não tive patrocínio nos projetos. E11 (Score: 63.38)*

Na sequência, tem-se o gráfico com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para demonstrar, no plano fatorial, a relação entre as classes obtidas na CHD.

Figura 34 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - Bloco 3



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – consolidado – bloco 3.

Pela figura apresentada da AFC, é observado no eixo horizontal, que os agrupamentos explicam 33,91% da variância total desse bloco. Constata-se uma sobreposição das classes 1, 3 e 4, nos quadrantes à esquerda. No eixo vertical, observa-se, também, que os agrupamentos explicam 24,4% das variações, com aproximação das classes 3 e 4 com a classe 2. No quadrante superior direito é observado a classe 5 mais distante das demais.

Correlacionadas as classes, é possível verificar que a classe 4, com as palavras “modelo”, “negócio” e “criar”, referem-se ao trabalho que a startup faz para criar novos modelos de negócios autossustentáveis. É através de um modelo autossustentável que as corporações poderiam desenvolver novos modelos fora do core business e gerar receita adicional. Um ponto mencionado por um dos entrevistados é necessário que dentro das corporações haja os agentes de transformação, que são pessoas que atuam nas áreas internas da corporação e responsáveis pelos ajustes dos processos internos. Além disso, alguns pontos positivos de destaque são a cocriação (classe 3) com startups e as provocações advindas das

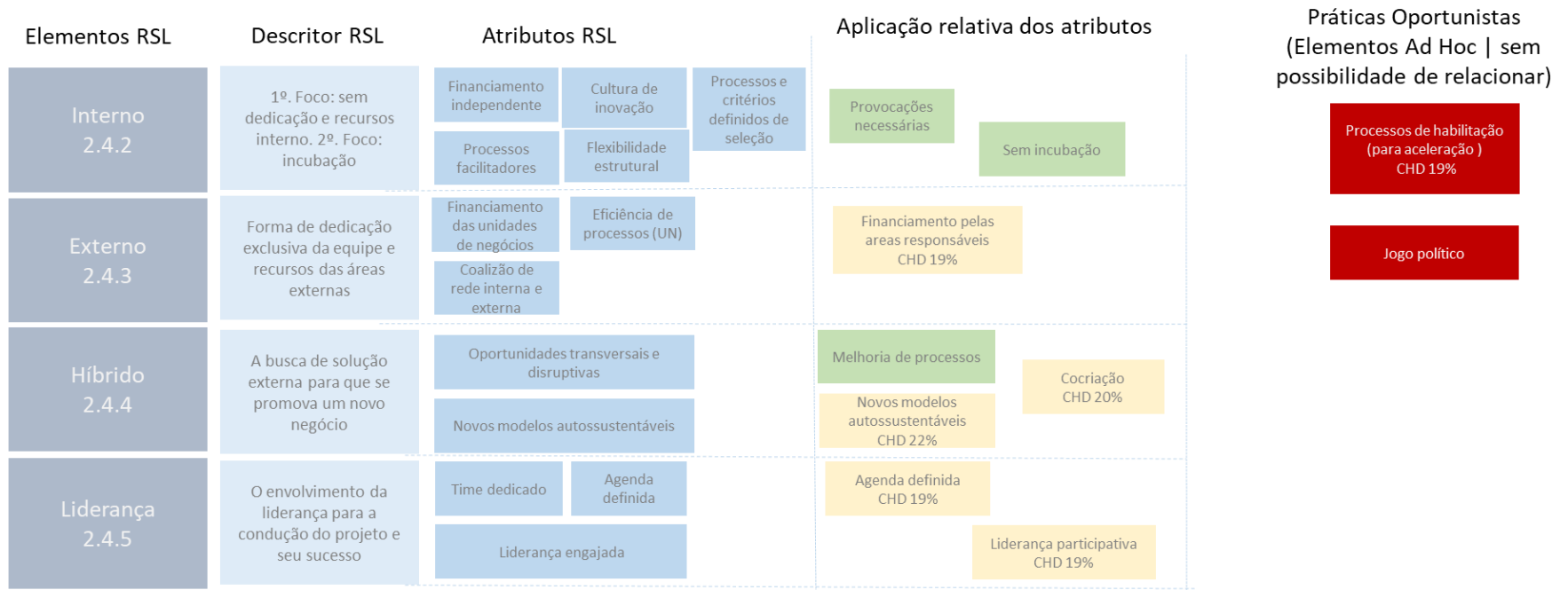
startups são para promoção de novos projetos. Conforme as palavras “acesso” e “contato” na classe 1, foi mencionado pelas startups que passaram pelo processo de aceleração, na qual as startups tem o primeiro contato com o corporativo e passa para uma proposta de fazer um piloto com a corporação, informaram que esse processo somente habilita o contato e não auxilia no fechamento de novos negócios após esse piloto.

Um pouco mais distante, está a classe 2, com as palavras “patrocínio”, “geral” e “departamento”. Essa classe remete ao foco dos projetos que se destinavam, em sua maioria, para a melhoria de processos internos, com financiamento pelas áreas responsáveis. Para que os projetos avançassem, as lideranças das corporações atuavam de maneira participativa com a agenda pré-definida de entrega dos projetos, conforme classe 5 com a frequência das palavras “participar”, “alinhamento” e “liderança”.

Na sequência, apresenta-se o esquema gráfico com todos os achados deste bloco para melhor visualização. É demonstrado o elemento da RSL, os descritores, os principais atributos, as aplicações encontradas relativas aos atributos como também e as práticas oportunistas. Para as aplicações encontradas em concordância com a RSL, a prática está em verde; para aquelas práticas que não estavam descritas na RSL, foram categorizadas como uma prática em ascensão, na cor amarela; já as práticas oportunistas, ou em oposição à RSL, em vermelho. Adicionalmente, as práticas mais significativas, consideradas as classes da CHD acima de 19%, foram colocadas na cor bege e as que aparecem em mais de um elemento, ou recorrentes, estão em cinza.



Figura 35 - Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – todos os elementos - Bloco 3



Legenda da Análise das entrevistas (Análise de similitude e classes CHD – Resumo do Bloco):

- Pode ser uma prática em emergência
- Em concordância com a RSL
- Em concordância com a RSL e prática relevante (>19%)
- prática recorrente

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.8. RESULTADOS – BLOCO 4**

Na sequência, será apresentada a análise do quarto bloco, assim como as questões do protocolo de pesquisa e os principais autores da RSL.

Quadro 15 - O protocolo de pesquisa com os elementos 2.5 – Bloco 4

Objetivos secundários da pesquisa	Questão a ser entendida	Elementos & Atributos identificados	Descritor do elemento	#	Protocolo de pesquisa (principal)	Questões acessórias (adjacentes)	no. Autor na RSL	Principais Autores
d. Apresentar as características das relações	Entender as características desses relacionamentos, se envolvem investimentos, qual o estágio da startup e se esse relacionamento é para a promoção de desenvolvimento de mercado “core” da companhia ou mercado “não-core” da corporação.	2.5.1 Com Investimentos	Se recebeu investimentos por parte das corporações	21	Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)?	Explorar a questão inicial de investimentos ( a startup começou como bootstrapping e investidores anjos? )	8	Kohler (2016)
		2.5.2 Sem Investimentos	Se existiram outros patrocínios por parte das grandes empresas	22	Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in ( disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias ) ?	Sua startup desenvolveu algum projeto com a corporação através de contato em eventos como DEMODAY?	7	Weiblen e Chesbrough (2015)
		2.5.3 Maturidade do empreendimento	Ter a identificação do estágio da startup	23	como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?	se fosse descrever desde o início como seria essa descrição (história)?	5,21	Picken (2017); Kanbach e Stubner (2016)
		2.5.4 Acesso ao mercado	Se as startups utilizam as grandes empresas para acessar o mercado	24	A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?		8	Kohler (2016)
		2.5.5 Crescimento e Retorno	Se no crescimento da startup houve convite das empresas para entrar no negócio	25	Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?	Foi priorizado um crescimento maior pela startup versus o retorno ?	9	Bonzome e Netessine (2016)

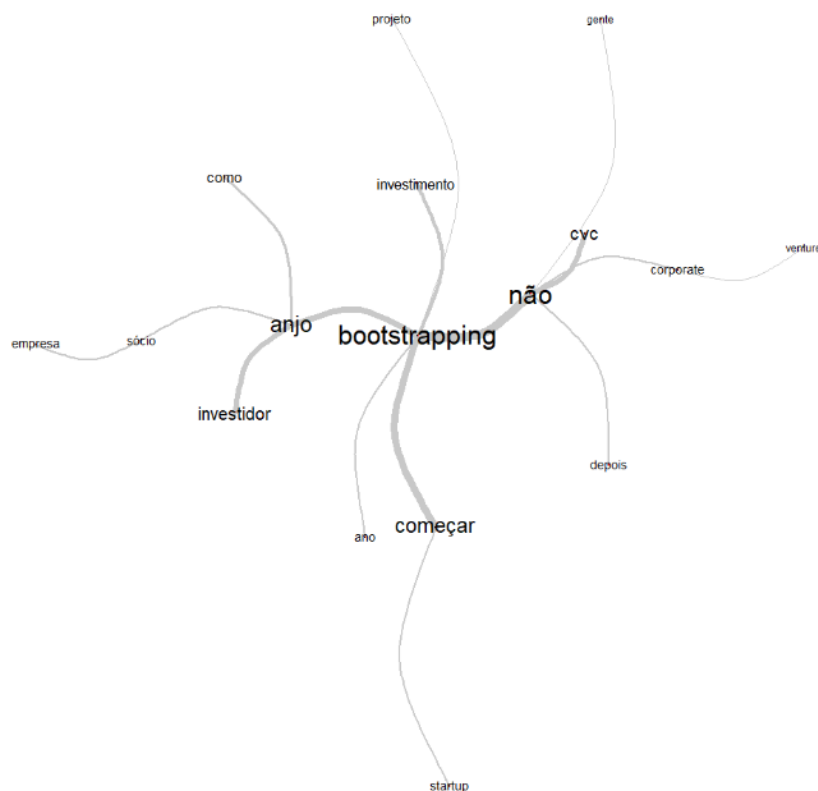
Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.8.1. Elemento - Com investimentos

Neste elemento, a pesquisa explorou se a característica com investimento seria um fator chave para a parceria, pois de acordo com Kohler (2016), o crescimento da startup pode ser afetado positivamente pelo acesso a recursos, ativos e recursos corporativos. A questão explorada aqui foi se a startup teve ajuda de uma grande corporação através do Corporate Venture Capital (CVC), ou se tinha feito e recebido investimentos via bootstrapping e investidores anjos.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 36 - Análise de Similitude - elemento com investimentos



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento com investimentos.

Após a análise de similitude, é observado que existe uma raiz principal com a palavra “bootstrapping” e “anjo”. Conforme mencionado pela maioria dos entrevistados, as startups começaram com investimentos de “bootstrapping” e de “investidores anjos”. Não houve confirmação de recursos advindo das corporações para os empreendedores durante a parceria. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

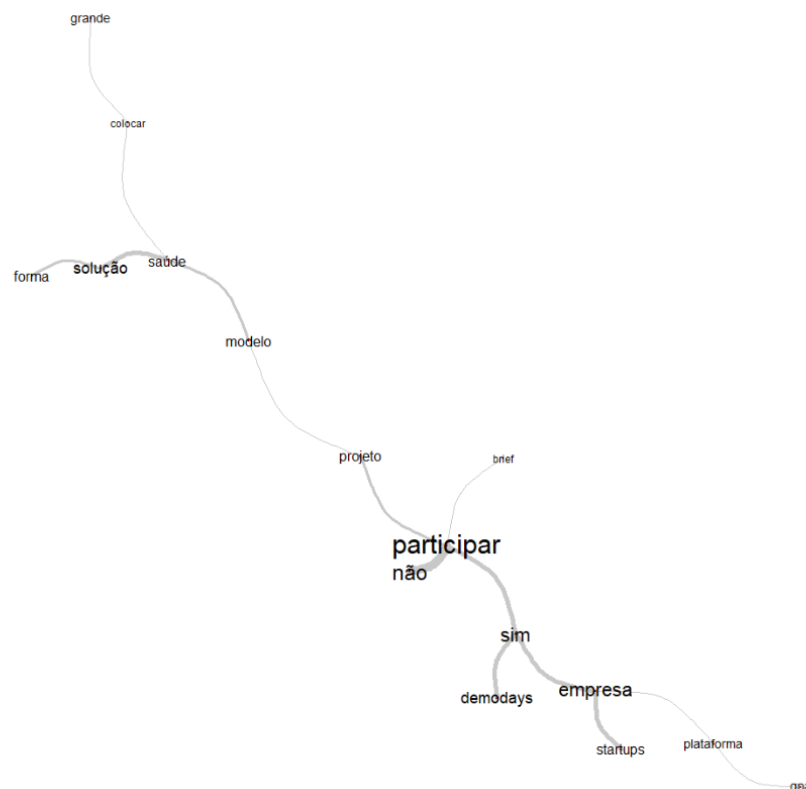
- CVC, não. Fomos 100% bootstrapping e a partir do segundo ano, tivemos investimento anjo. E3

#### 4.8.2. Elemento - Sem investimentos

A pesquisa explorou, neste elemento, se a startup tinha participado em algum modelo de parceria com a corporação sem investimentos financeiros, como programa de *outside-in* ou demodays. Segundo Weiblen & Chesbrough (2015), existem formas de parceria para promover projetos de inovação advindas de fora, sem investimentos, que são os programas de inicialização com startups, cujo objetivo é alavancar produtos ou serviços. Além disso, os Hubs de inovação no Brasil promovem os chamados “demodays” para que startups possam demonstrar que conseguiriam resolver algumas dores colocadas pelas corporações. Essa era uma prática bastante utilizada no Inovabra, Hub de inovação do Bradesco e aderente ao modelo de inicialização.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 37 - Análise de Similitude - elemento sem investimentos



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento sem investimentos.

Pela análise de similitude, constata-se que existe uma raiz principal com a palavra “participar” que, por sua vez, tem uma sub-raiz com a palavra “não”. Os entrevistados relataram

que não fizeram esse tipo de projeto com as corporações. Por outro lado, existe uma continuação da palavra “participar” com as palavras: “sim”, “demodays”, “plataforma”. Alguns entrevistados mencionaram que startups participavam de vários “demodays”, como forma de inovação aberta, alguns “workshops” e “apresentações abertas” com os desafios mapeados ou que se iriam mapear após essa primeira interação. As empresas traziam uma dor e as startups apresentavam uma solução para elas. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

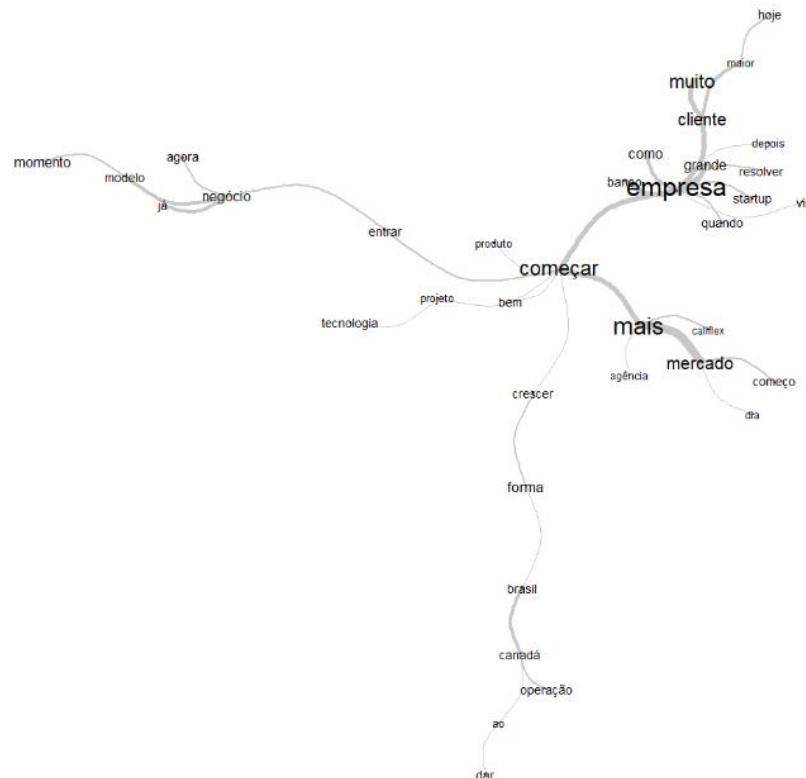
- (...) Fizemos projetos neste modelo através do polo do Inovabra, os **demodays**, no Cubo e no distrito também. E2

#### 4.8.3. Elemento - Maturidade do empreendimento

Com esse elemento, a pesquisa explorou em qual estágio a startup estava. Segundo Kanbach e Stubner (2016), há startups que estão no estágio de protótipo e outras em estágios posteriores que negociam com clientes e geram receitas. Para Pickens (2017), existem alguns passos que fazem com que a startup tenha êxito e continue atuando no mercado. De forma resumida, são eles: senso de direção; reposicionar a oferta conforme o mercado; implementar processos internos; construir uma equipe de gestão; implementar processos de decisão; construir capacidade financeira; cultura que reflita valores e reconhecer as vulnerabilidades inerentes.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 38 - Análise de Similitude - elemento maturidade do empreendimento



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento maturidade do empreendimento.

Conforme análise de similitude, é observado uma raiz forte com as palavras “empresa” e “cliente” e, do outro lado, uma raiz com as palavras “começar”, “mais” e “mercado”. Os entrevistados informaram como foi o processo de iniciar as atividades da startup, como foram os desafios de encontrar o market fit, o que fez com que muitas vezes a startup tivesse de “reposicionar a oferta conforme mercado”. Alguns trechos extraídos das entrevistas confirmaram que os entrevistados ajustaram a oferta e segmentaram novos clientes, fazendo a “transição dos negócios”. Após essa etapa, startups que conseguiram avançar, informaram que dimensionaram os recursos para a fase posterior, que é a fase do crescimento. A maioria dos empreendimentos pode ser considerada nesta fase de “scale up” ou “Scaling”. Não menos importante, os empreendedores informaram que é fundamental gerenciar efetivamente os “riscos e suas vulnerabilidades” pois, dessa forma, conseguem se manter no mercado. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- *Eu acredito que hoje o processo de vendas é mais fácil (...). A gente tem uma estrutura maior e, com isso, fazer entregas maiores. Melhoramos a*

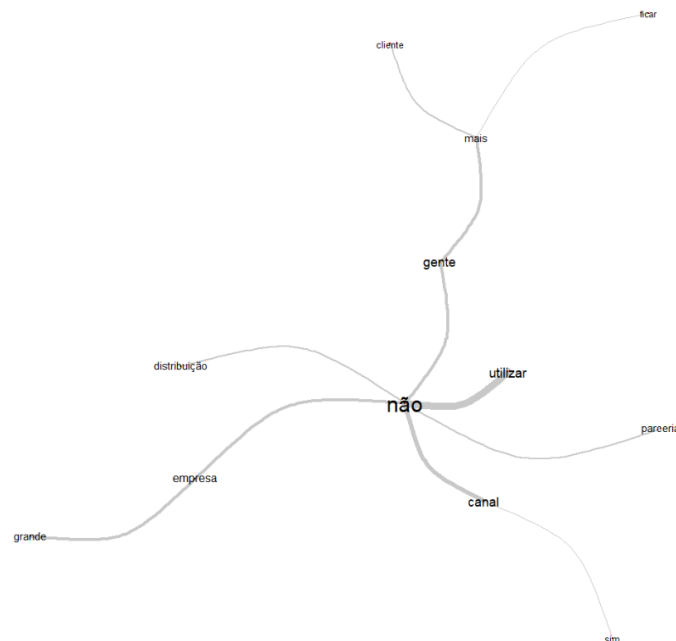
*metodologia e hoje a gente agrega muito mais que no começo. E10*

#### 4.8.4. Elemento - Acesso ao mercado

Com este elemento - acesso ao mercado - foi possível à pesquisa verificar se a startup tinha explorado a possibilidade de aproveitar algum canal de distribuição da corporação. Segundo Kohler (2016), startups veem o patrocinador como um potencial parceiro de canal de distribuição para expandir rapidamente sua empresa.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 39 - Análise de Similitude - elemento acesso ao mercado



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento acesso ao mercado.

A análise de similitude permite constatar que a palavra “não” é a raiz principal. A maioria dos empreendedores mencionou que startups não utilizam os canais das grandes empresas. Destaque a um empreendedor que está utilizando o canal de acesso no momento através da parceria uma empresa de software norte-americana, uma das maiores do segmento, e eles acabam virando um canal de distribuição para a startup. Outro entrevistado mencionou que utiliza o “canal de consultoria e assessoria de imprensa da corporação”, porém, a maioria deles informou que não utiliza o canal. É ilustrativa a fala abaixo:

- *Não usei, pois, a nossa oferta era muito personalizada. Mas nós tínhamos consultores que*



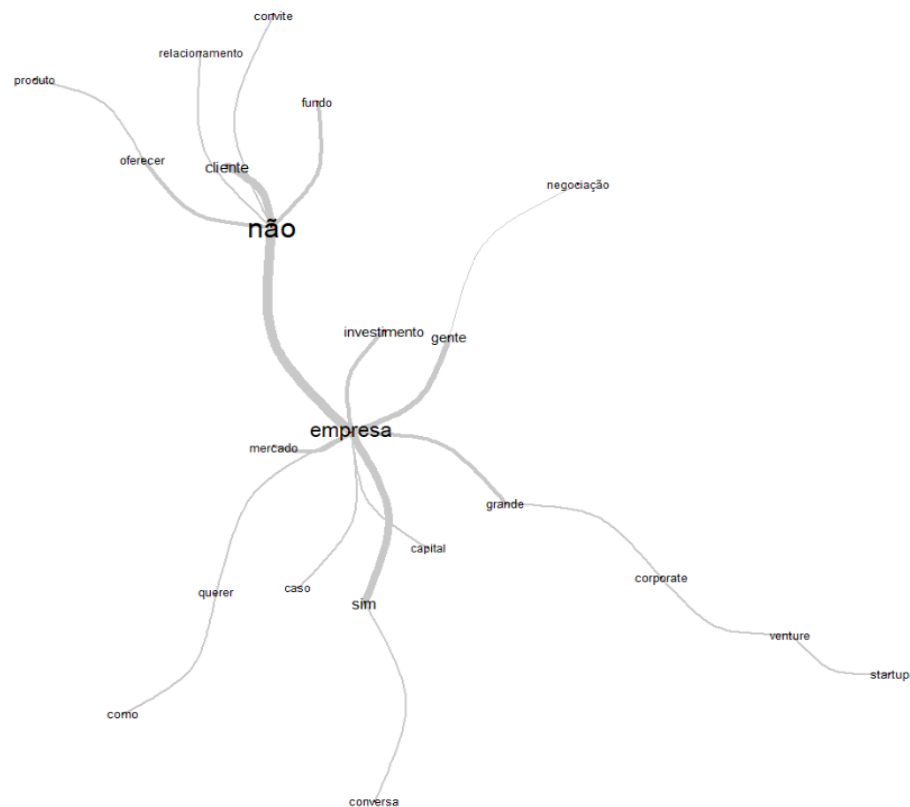
*ajudavam a gente a entrar nas corporações. Teve até uma discussão de que seríamos abraçados pelas grandes empresas de Consulting e que seria uma alternativa de negócios mais para frente. E4*

#### 4.8.5. Elemento - Crescimento e Retorno

Neste elemento, a pesquisa procurou certificar-se se a startup tinha recebido algum convite da corporação para compra de participação. Segundo Bonzom & Netessine (2016), o principal objetivo de um investimento é possuir participação em startup em rápido crescimento, por razões estratégicas ou financeiras.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 40 - Análise de Similitude - elemento crescimento e retorno



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento crescimento e retorno.

Através da análise de similitude, é observado que existe uma raiz principal com a palavra “não”. A maioria dos entrevistados mencionou que startups não receberam proposta de participação das grandes corporações. Deriva do grafo maior, abaixo da palavra “empresa” a palavra “sim”, com pouco destaque. Alguns entrevistados receberam convites para

investimentos, porém a corporação desejava ter um “retorno financeiro” e não estratégico. Emergem das falas dos empreendedores que se fosse para receber uma empresa como sócia, o caminho seria uma saída completa. Ou seja, a empresa compraria tudo ou seria melhor trazer outro fundo, pois a questão nem seria a diluição, mas o conflito de interesses. É ilustrativa a fala abaixo:

- *De corporação, não. De fundos sim, mas de grandes empresas, não. Com as corporações, a conversa é mais voltada para cliente e fornecedor, para fazer algum estudo, mas não no sentido de investimento. E10*

Dando continuidade ao bloco 4, são apresentados os elementos: estrutura de programas, manutenção do relacionamento e resultados dos programas.

Quadro 16 - O protocolo de pesquisa com os demais elementos 2.6 até 2.8 – Bloco 4

Objetivos secundários da pesquisa	Questão a ser entendida	Elementos & Atributos identificados	Descritor do elemento	#	Protocolo de pesquisa (principal)	Questões acessórias (adjacentes)	no. Autor na RSL	Principais Autores
d. Apresentar as características das relações	Entender as estruturas dos programas entre esses agentes e seus resultados.	2.6 Estrutura dos programas	Identificar qual o programa que a startup participou	26	A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)?	Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?	9	Bonzom e Netessine (2016)
		2.7 Manutenção do relacionamento	Se houve flexibilidade para continuar a relação	27	Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas ?	Como, na sua visão, poderia ser mantido o programa com a corporação olhando o médio e longo prazo?	9	Bonzom e Netessine (2016)
		2.8 Resultados dos programas	Explorar os possíveis resultados ocorridos decorrente da relação	28 29 30	Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria? Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)? Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?	Quais resultados positivos você descreveria nesses projetos conduzidos com as corporações?	8	Kohler (2016)

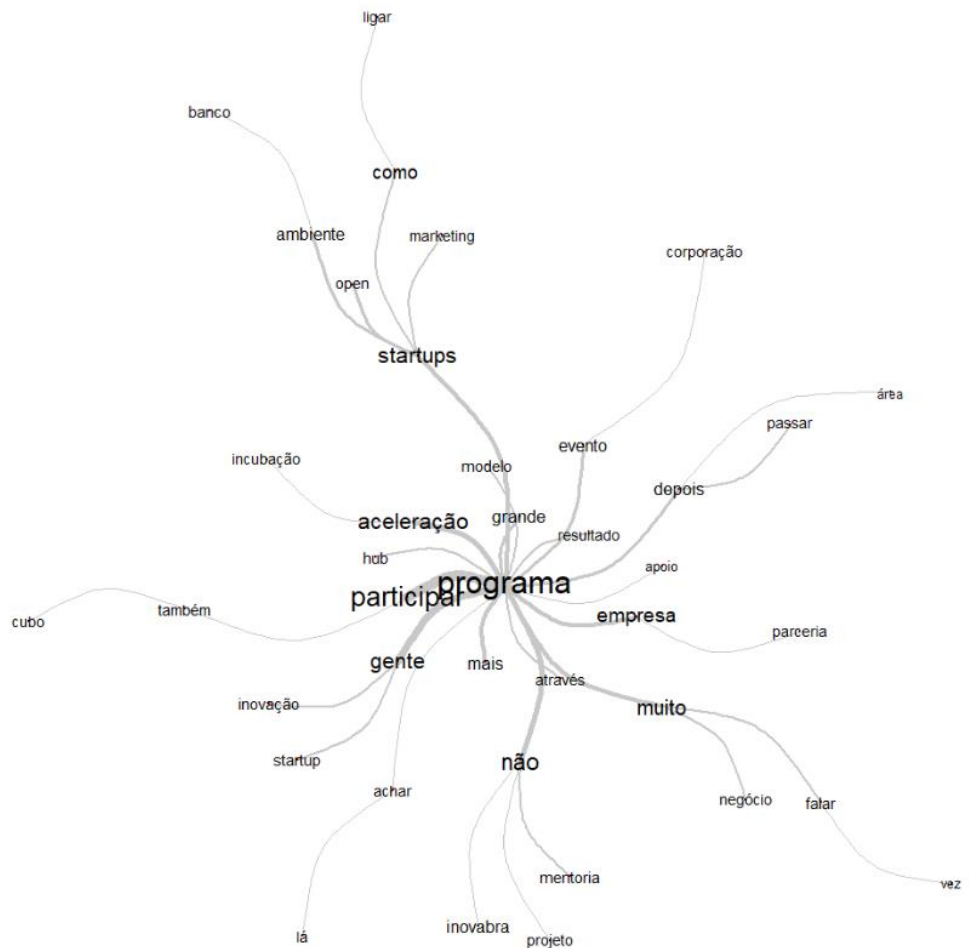
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.8.6. Elemento - Estrutura dos Programas

Com este elemento - Estrutura dos Programas - a pesquisa buscou verificar se a startup tinha participado de algum programa corporativo de relacionamento com as grandes empresas. Segundo Bonzom e Netessine (2016); Weiblen e Chesbrough (2015), os programas corporativos são: incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 41 - Análise de Similitude - elemento estrutura dos programas



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento estrutura dos programas.

Através da análise de similitude, observa-se que existe uma raiz principal com a palavra “programa” e ao lado a palavra “participar”. A maioria dos empreendedores relatou que passou por algum programa com as grandes corporações e os programas ajudaram a alavancar os

negócios. Foram citados os programas de aceleração da “Liga Ventures, startup farms, Latam Startups e Launch Academy”. As palavras “eventos” e “mentorias” também aparecem na árvore confirmando que as startups também mencionaram sua participação em “eventos e mentorias” com as corporações. Na outra ponta, tem-se a palavra “não” que corrobora com um dos entrevistados, que relatou não gostar desses modelos. Informou que chegou a fazer duas acelerações, porém nunca esteve em outros ambientes de programas com as corporações, como “coworking do Inovabra ou Cubo”. Para esse empreendedor, esse tipo de formato dos programas acaba se tornando uma espécie de “zoológico de startups”. É uma plataforma de marketing para os bancos que têm esses ambientes e, na prática, existem poucos cases saindo desses modelos. Ainda de acordo com o entrevistado, são raras startups “boas” que saíram desses locais. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado que participou de algum programa:

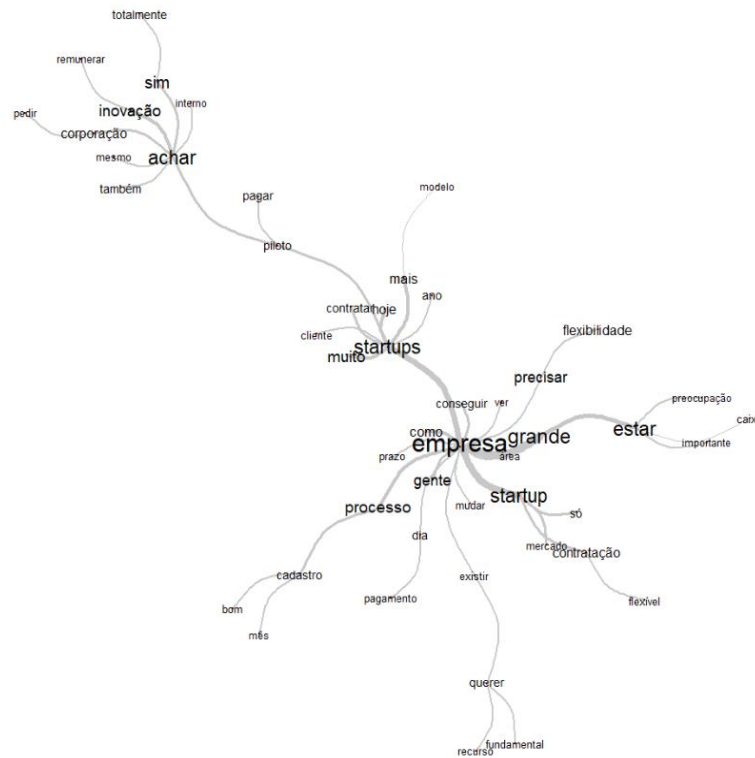
- *Participamos de programa de aceleração da Liga, Startup Farm, diversos eventos hackathons, e estamos no hub do Bradesco, o Inovabra (...). E2*

#### 4.8.7. Elemento - Manutenção do Relacionamento

Com este elemento, a pesquisa verificou como a startup “enxerga” a parceria no médio e longo prazo, considerando se é necessário flexibilizar os contratos com as corporações. Segundo Bonzom e Netessine (2016), para startups o fundamental é a flexibilidade na condução dos programas bem como a sua continuidade e crescimento de médio e longo prazo.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 42 - Análise de Similitude - elemento manutenção do relacionamento



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento manutenção do relacionamento.

A análise de similitude permite observar que a raiz principal é constituída pela palavra “empresa” em uma das pontas da árvore. As startups relataram que esse processo de relacionamento é uma “evolução do sistema de inovação”, e que esse modelo só se perpetuará e ganhará escala se ao lado da startup estiver a corporação. Adicionalmente, a corporação tem um papel importante, mas tem de saber usar a cultura da startup e que o incentivo do governo é fundamental, mas outros pilares também são fundamentais. Mencionam, ainda, que a corporação precisa trabalhar com flexibilidade real, de forma a remunerar a startup. Em uma das extremidades da raiz “empresa”, estão as palavras “inovação”, “corporação” e “remunerar”. Um dos entrevistados menciona que se a corporação quer “beber da fonte da inovação”, ela tem de pagar por isso. Além disso, as corporações precisam flexibilizar e fazer uma “revisão do processo de contratação e pagamentos”. Mesmo as corporações afirmando que já são flexíveis na contratação e pagamentos, a maioria praticava prazos acima de 120 dias para pagamento da startup. E esse prazo acaba impactando a entrada de recursos no caixa para as startups. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

- (...). Sim, embora muitas digam que já o são, não são em termos de contratação, jurídico e de pagamentos. Muitas empresas que se dizem

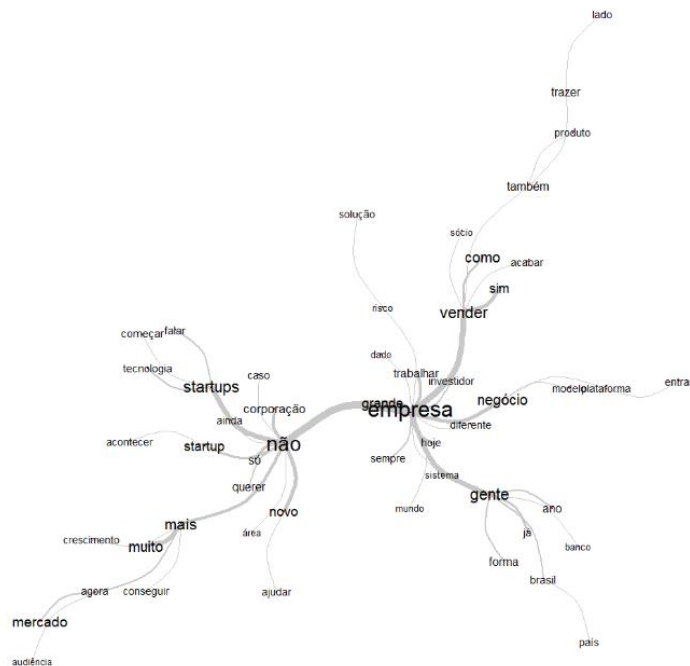
*inovadoras, praticavam 120 dias de pagamento com a startup. Isso é algo totalmente anti-inovação. Ainda hoje, muitas pedem para fazer POC's gratuitas, grandes corporações. E6*

#### 4.8.8. Elemento - Resultado dos Programas

Com este elemento, a pesquisa explorou os resultados dos programas ou das interações entre startups com as corporações. Segundo Kohler (2016), as equipes avançam idealmente em projetos-piloto, parcerias ou aquisições.

Abaixo, tem-se o gráfico da Análise de Similitude:

Figura 43 - Análise de Similitude - elemento resultado dos programas



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – elemento resultado dos programas.

Através da análise de similitude, observa-se uma raiz com duas palavras fortes: uma é “empresa”; a outra, “não”. Do lado da raiz “empresa”, tem-se as palavras “negócio”, “gente” “vender”. A palavra “investidor” aparece próximo da palavra “vender”. Como startups precisam de investimento para continuar no mercado, elas se preparam para uma rodada de “captação de novos investimentos”. Em decorrência das decisões corporativas, o resultado dos programas ou das interações entre os agentes acabam resultando em um processo de “aquisição” pelas grandes empresas, em sua totalidade, ou passa por um processo de “participação”, em que

a grande empresa absorve uma parte da startup. Na outra ponta, que aparecem as palavras “não”, “startup” e “novo”, startups promovem novos produtos, muitas vezes estando na vanguarda desse movimento, com oportunidade de escalar, desenvolver novos mercados e novos segmentos e, inclusive, em outros países. Porém, com a palavra “crescimento” próxima da palavra “mais”, e na mesma raiz que a palavra “não”, constata-se, pelas entrevistas, que startups não conseguem mais crescer, pois são absorvidas através dos programas com as corporações. É ilustrativa a fala abaixo:

- *Perde um pouco de tempo por conta da burocracia para garantir a continuidade e não haja risco no negócio. Tive a empresa de benefícios que foi vendida, pois a empresa queria comprar a carteira de clientes. E13*

#### **4.9. RESUMO DO QUARTO BLOCO**

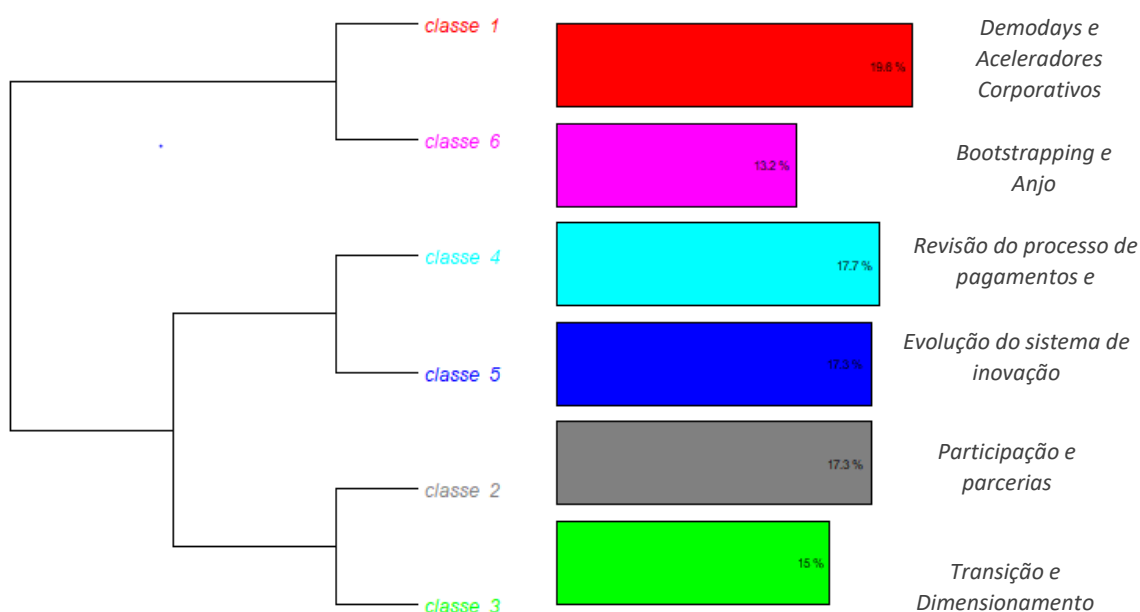
Para a conclusão deste bloco, foi feito um novo corpus com os 8 elementos: com investimentos, sem investimentos, maturidade do empreendimento, acesso ao mercado, crescimento e retorno, estrutura de programas, manutenção do relacionamento e resultados dos programas para que fossem identificadas as principais características das relações e seus resultados advindos dos programas entre startups e corporações.



Figura 44 - Dendograma da CHD– Consolidado 8 elementos – Bloco 4

Number of texts: 8  
 Number of text segments: 262  
 Number of forms: 1978  
 Number of occurrences: 9508  
 Número de lemas: 1335  
 Number of active forms: 1191  
 Número de formas suplementares: 133  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 378  
 Média das formas por segmento: 36.290076  
 Number of clusters: 6  
 220 segments classified on 262 (83.97%)

#####  
 tempo : 0h 0m 60s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – consolidado – bloco 4.

A seguir, será mostrado o resultado consolidado deste bloco.

### Descrição do gráfico (análise por representatividade)

Observa-se que a classe 1, com 19,6%, apresenta as palavras mais frequentes “participar” e “programa”. Os trechos observados que apresentam maior representatividade dentro da classe são dos elementos “sem investimentos” e “estrutura dos programas”. Nessa classe, os empreendedores mencionaram que participavam de “demodays e aceleradores corporativos” e, também informaram que em muitos programas feitos com as corporações não tinham investimentos por parte da corporação. Para ilustrar, tem-se, na sequência, um fragmento do entrevistado:

- *Essa parceria nasceu de uma conversa de 15 minutos em um dos eventos da 100 open startups. Eles estavam abertos, de fato, para conhecerem startups. Esse programa é disparado o melhor, pensando em grandes empresas e conexão com startups. E10 (Score 157.55)*

Sobre a classe 6, apareceram as palavras: “anjo”, “bootstrapping” com maior quantidade de registro. Os entrevistados falaram que começaram a jornada empreendedora fazendo investimento “bootstrapping ou anjo”. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado para ilustrar essa fala:

- *Com corporate venture, não. Começamos como bootstrapping e depois tivemos investidores anjos e trouxemos fundos de venture capital. Fizemos a escada dos investimentos. Não tive CVC e sim bootstrapping. A primeira parte da negociação com a Movable foi uma venda de participação e tocamos sozinhos. E13 (score: 317.01)*

Sobre a classe 4, com 17%, apareceram, em número maior de registro, as palavras: “achar” e “processo”. Os trechos observados que apresentam maior representatividade dentro da classe são do elemento “manutenção do relacionamento”. Os empreendedores comentaram sobre a “revisão do processo de pagamentos e contratos”, conforme demonstra a fala de um dos entrevistados:

- *(...). Sim, totalmente. Acho que sim. Para mim, isso é fundamental. Tenho uma startup que é uma investida minha que quase quebrou por conta do processo de cadastro das grandes empresas. De um processo de 3 meses, durou 8. E13 (Score: 130.55)*

Sobre a classe 5, com 17%, apareceram com maiores registros as palavras: “pequeno” e “atender”. Os trechos observados que apresentam maior representatividade dentro da classe são do elemento “maturidade do empreendimento”. Os empreendedores comentaram sobre a

“Evolução do sistema de inovação”. A passagem seguinte de um dos entrevistados ilustra os comentários:

- (...) *Na primeira empresa que eu tive, fiz um projeto com uma grande bandeira de cartão e, no passado, era muito difícil uma grande corporação contratar uma empresa pequena. Hoje em dia isso mudou, elas contratam startups com mais facilidade. E7 (Score: 60.48)*

Sobre a classe 2, com 17%, apareceram com maiores registros as palavras: “solução” e “vender”. Os trechos observados que apresentam maior representatividade dentro da classe são dos elementos “resultados dos programas” e “sem investimentos”. Os trechos das entrevistas versavam sobre como os empreendedores faziam as “Participação e parcerias” dos projetos com as grandes corporações. Abaixo, encontra-se uma passagem do entrevistado:

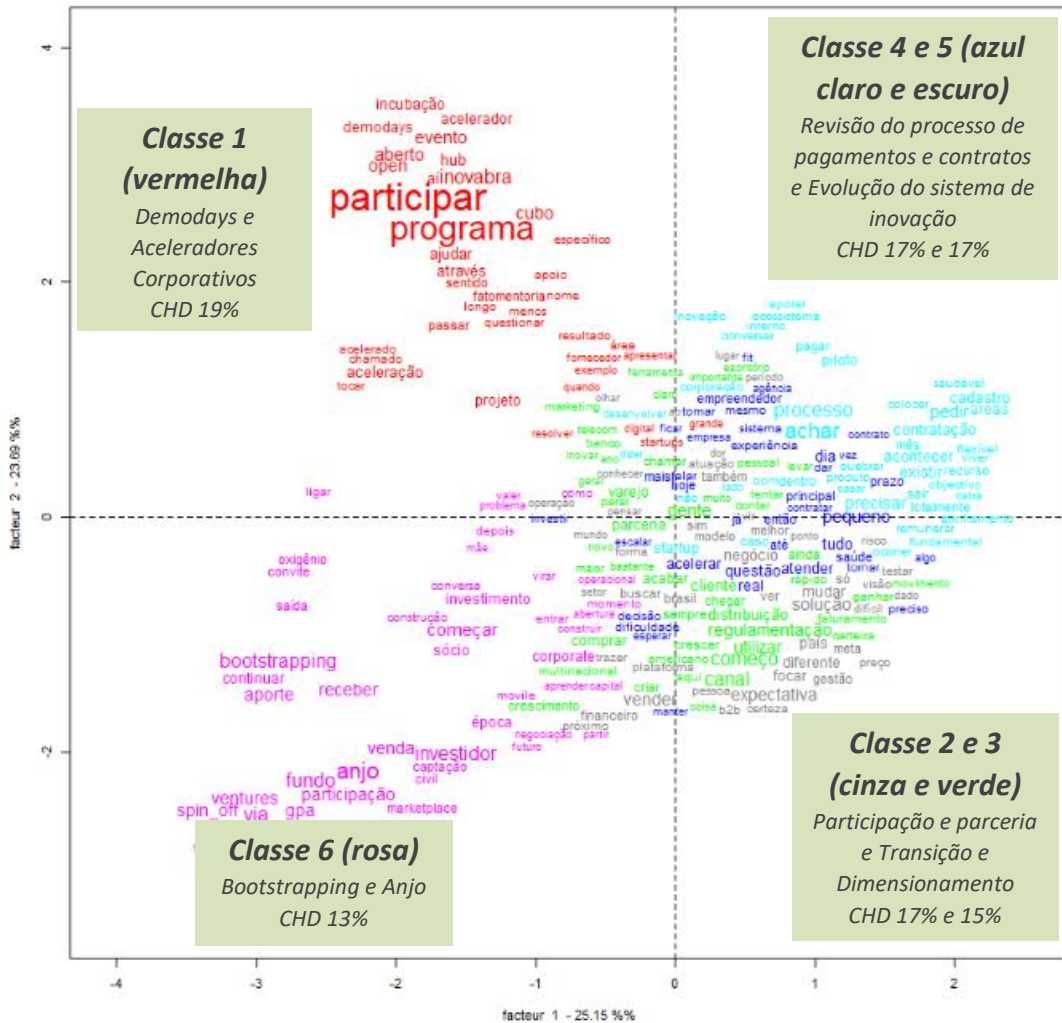
- (...) *Entrar em plataformas que levem a gente a novos negócios, plataforma de tecnologia de gestão. Desta forma, repaginamos o nosso MVP para entregar uma solução que se adeque ao mercado. Na minha visão, as empresas precisam mudar. E8 (Score: 82.10)*

Sobre a classe 3, com 15%, as palavras de maior registro foram: “começo” e “canal”. Os trechos que apresentaram maior representatividade dentro dessa classe são dos elementos “acesso ao mercado” e “maturidade do empreendimento”. Os empreendedores contam como ocorreu e de que forma enfrentaram a fase de “Transição e dimensionamento” com as grandes corporações. A ilustração de um desses comentários está na sequência:

- (...) *Melhoramos a metodologia e hoje a gente agrega muito mais que no começo. Agora estamos no momento de crescimento - o que os americanos chamam de hyper grow, o modelo já está bem sólido, a gente tem capital. E11 (Score: 76.39)*

Na sequência, tem-se o gráfico com a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para demonstrar, no plano fatorial, a relação entre as classes obtidas na CHD.

Figura 45 - Os quadrantes AFC com as palavras e as classes obtidas na CHD - Bloco 4



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – consolidado – bloco 4.

Pela figura apresentada da AFC, é observado no eixo horizontal, que os agrupamentos explicam 25,15% da variância total desse bloco. Constata-se uma sobreposição das classes 4 e 5, no quadrante superior direito, e das classes 2 e 3, no quadrante inferior direito. No eixo vertical, observa-se, também, que os agrupamentos explicam 23,09% das variações, com aproximação das mesmas classes nos quadrantes superiores. As classes 1 e 6 aparecem nos quadrantes, porém um pouco mais afastada das demais.

Correlacionadas as classes, observa-se, no primeiro quadrante, que a classe 1 apresenta as palavras mais frequentes como “participar” e “programa”. Alguns empreendedores participaram de programas de aceleração. Neste estágio, startups contavam com investimentos próprios, através de bootstrapping ou investimento anjo, conforme relativa proximidade com a classe 6, através das palavras “bootstrapping” e “anjo”. Por outro lado, os empreendedores que não foram acelerados via corporativo participaram de workshops e apresentações abertas e “demodays”, que são apresentações de projetos para as corporações. Conforme as classes 4 e 5, que estão bem próximas e sobrepostas no gráfico, as principais palavras são “processo”, “inovação”, “achar” e “cadastro”. Outra característica importante observada é que para que ocorra, de forma sustentável, a evolução do sistema de inovação, na qual startups colaboram para que as corporações promovam inovação no mercado onde atuam, é necessário revisar os processos de contratação e de pagamentos. Devido à lentidão dos processos das corporações, especialmente na questão de contratação, startups ficam sem fluxo de caixa, por isso, faz-se necessário que as corporações revisem esse processo para que não as prejudiquem. As palavras mais frequentes oriundas das classes 2 e 3, relacionadas no quadrante abaixo e à direita, são “canal”, “começo”, “expectativa” e “solução”. No começo, startups exploram um canal com a corporação e focadas em um tipo de solução. Porém, à medida que a startup vai crescendo, ocorre a transição e dimensionamento para outras soluções com a expectativa de se manter e evoluir no mercado.

Abaixo, para facilitar a visualização, é apresentado o esquema gráfico com todos os achados deste bloco. É demonstrado o elemento da RSL, também os descritores, os principais atributos, as aplicações encontradas relativas aos atributos como também as práticas oportunistas. Para as aplicações encontradas em concordância com a RSL, a prática está em verde; para aquelas práticas que não estavam descritas na RSL e foram categorizadas como uma prática em ascensão, na cor amarela; já as práticas oportunistas, ou em oposição à RSL, em vermelho. Adicionalmente, as práticas mais significativas, consideradas as classes da CHD acima de 19%, foram colocadas na cor bege e as que aparecem em mais de um elemento, ou recorrentes, estão em cinza.

Figura 46- Esquema gráfico - Aplicação dos atributos da RSL – todos os elementos - Bloco 4

Elementos RSL	Descritor RSL	Atributos RSL	Aplicação relativa dos atributos
Com investimentos 2.5.1	Se recebeu investimentos por parte das corporações	CVC Ativos e recursos corporativos	Bootstrapping CHD 13% Investimento anjo CHD 13%
Sem investimentos 2.5.2	Se existiram outros patrocínios por parte das grandes empresas	Modelo outside-in "Demodays"	Demodays CHD 19% Workshops e apresentações abertas
Maturidade do empreendimento 2.5.3	Ter a identificação do estágio da startup	Inicialização, transição, dimensionamento e saída	Reposicionar a oferta conforme mercado Inicialização e Saída Transição e dimensionamento CHD 15% Scaling Gerenciamento de riscos e vulnerabilidades
Acesso ao mercado 2.5.4	Se as startups utilizam as grandes empresas para acessar o mercado	Canal de distribuição Canais adicionais (novos)	Canal adicionais (consultoria/assessoria de imprensa)
Crescimento e Retorno 2.5.5	Se no crescimento da startup houve convite das empresas para entrar no negócio	Retorno financeiro Retorno Estratégico	Retorno financeiro
Estrutura dos programas 2.6	Identificar qual o programa que a startup participou	Incubação, aceleração, inicialização, plataforma, mentorias, eventos, spin-off, serviço de suporte e coworking	Aceleração: Liga Venture, Startup farms, Latam Startups e Launch Academy CHD 19%. Eventos Mentorias Coworking Inovabra/Cubo
Manutenção do Relacionamento 2.7	Flexibilização da relação para continuidade dos negócios	Flexibilidade Continuidade	Evolução sistema de inovação CHD 17% Fonte de Inovação de forma remunerada Revisão de processos de pagamentos e contratos CHD 17%
Resultados dos programas 2.8	Os resultados advindos dos programas com as corporações	Pilotos, novas parcerias Aquisições	Aquisições Captação de investimentos Participações e parcerias CHD 17%

Práticas Oportunistas (Elementos Ad Hoc | sem possibilidade de relacionar)

Zoológico de startups

Legenda da Análise das entrevistas (Análise de similitude e classes CHD – Resumo do Bloco):

- Pode ser uma prática em emergência
- Em concordância com a RSL
- Em concordância com a RSL e prática relevante (>19%)
- prática recorrente

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. DISCUSSÕES

O presente trabalho buscou explorar se existe um processo evolutivo da relação entre startups e corporações, na perspectiva dos empreendedores das startups, como questão fundamental. As questões secundárias, derivadas da questão fundamental, versam sobre por onde se inicia o relacionamento entre os agentes, a finalidade e os pilares estratégicos que embasam a relação, suas formas atuais e as principais características envolvidas nesse relacionamento e os possíveis caminhos dessa relação. A seguir serão apresentadas as conclusões com base nos resumos dos blocos e os itens das RSL.

#### 5.1.1. *O início do relacionamento*

De acordo com Ries (2011), “a startup é uma instituição humana designada a criar um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”. As práticas advindas do elemento intenção estratégica demonstraram especialmente sobre o momento em que o empreendedor decide criar um novo modelo de negócios sob condições adversas. Os entrevistados informaram que as soluções desenvolvidas tiveram como base, soluções ofertadas em outros países ou vieram devido a uma “dor” que o próprio empreendedor passou. O que corrobora com Klotins (2017) que afirma que startups são pequenas organizações criadas com a finalidade de desenvolver e trazer ao mercado um produto ou serviço inovador.

Para a validação desse novo modelo, a startup busca apoio na parceria com as grandes corporações procurando conquistar a confiança da corporação. É, neste ponto, que se inicia a relação entre os agentes. Para Aulet (2013) e Blank (2013), a startup precisa de um processo disciplinado de exploração, validação e refinamento do conceito de negócio como um primeiro passo essencial no desenvolvimento de um empreendimento empresarial de sucesso. É observado através das falas dos entrevistados que startups utilizam o lean startup como metodologia para validar o modelo de negócios com as corporações. Segundo Unterkalmsteiner et al. (2016), enquanto startups são empresas com menos recursos e busca validar o seu modelo em um mercado novo, as corporações tradicionais têm mais recursos à disposição e atua em um mercado maduro. Porém, algumas corporações só firmam parcerias com startups após o modelo de negócios estar testado e validado no mercado. E para validar o modelo, alguns entrevistados mencionaram que tiveram que buscar, em outros segmentos de clientes, a validação antes de

entrarem no corporativo. Desta forma, os entrevistados enfrentaram uma das “barreiras da inovação”, na qual a falta de credibilidade, influencia na contratação das startups pelas corporações.

Para melhorar a credibilidade, faz-se necessário que startups construam cases no mercado e, como afirma Kohler (2016), ter um projeto com uma grande corporação só faz melhorar a credibilidade da startup neste mercado tão competitivo. Essa afirmação vai ao encontro da pesquisa realizada, pois constata que o que faz os empreendedores terem certeza da credibilidade é quando *cases* das startups são desenvolvidos com as grandes corporações. Após alguns contratos, startups conseguem entrar com um projeto nas corporações. Desta forma, através das parcerias, o mercado vai se expandindo e as startups começam a crescer. A abertura de mercado é essencial para que startups consigam decolar o modelo de negócios.

Os empreendedores informaram que definiram uma estratégia de entrada, segmentada por perfil de clientes, e que após a construção de algumas parcerias, através dos cases, as estratégias adotadas pelos empreendedores se mostram efetivas e acabam auxiliando no fechamento de novos contratos. Encontrar o market fit e pivotar são base para continuar a parceria com as corporações. Segundo Bonzom e Netessine (2016), startups podem se tornar fornecedoras de grandes corporações e, assim, ter um ganho financeiro satisfatório. Aumentando a receita de vendas, abre-se a possibilidade de crescer sustentavelmente. Um ponto mencionado por alguns entrevistados se refere sobre as dificuldades do crescimento, na qual se adequar as exigências da corporação, pode tornar a startup refém da corporação. Adicionalmente, ser flexível para reverter falhas quando ocorrerem, é um requisito para manter a startup no mercado. A flexibilidade é necessária para que ocorram os ajustes no modelo de negócios com base na jornada do cliente e essencial para que a startup evite a mortalidade. Alguns empreendedores informaram que mudaram a estratégia de entrada e citam duas características importantes para continuidade dos negócios: adaptabilidade e assertividade. Segundo Blank (2014), a startup precisa trabalhar longas horas e fazer muitos pilotos para identificar o ajuste do mercado do produto, validar o MVP e articular um modelo de negócios vencedor que pode ser repetido e escalável. E, além disso, por ofertar um produto de base tecnológica, o ciclo de vida pode ser muito curto. Desta forma, se a startup não continuar alterando os produtos, ela pode morrer muito rápido e, mesmo aqueles que foram fiéis, devem continuar investindo em tecnologia. Moroni et al. (2015), consideram como grande desafio a essas empresas é permanecer essencialmente criativas, não apenas na inovação de produtos ou serviços, mas também nos mecanismos de gestão da empresa, pois dessa forma, sabendo lidar com as incertezas de forma mais adaptável, as chances de se manter no mercado podem



aumentar. Um dos entrevistados mencionou que o segmento da saúde não está preparado para implantar a tecnologia oferecida pelas startups, devido a decisão de descontinuar essa tecnologia após a compra pela corporação. Conforme relatos dos entrevistados, a maioria das corporações não têm a intenção de acelerar o modelo de negócios quando faz o projeto com startups. E, desta forma, é possível inferir que apesar de todo esforço dos empreendedores para se modelarem de acordo com o mercado, muitas tecnologias morrem pelo caminho, principalmente quando startups são adquiridas pelas grandes corporações.

Sobre a questão de ceder o controle da startup, ela deve ser muito bem pensada e planejada, pois os impactos virão no futuro. Segundo Kohler (2016), tomar muito capital reduzirá o impulso empreendedor das equipes que atuam nas startups, o que pode reduzir a atratividade das startups para futuros investidores. Após definido o momento certo, como requisito para a abertura, é recomendável uma etapa de alinhamento antes com o investidor para definir alguns pontos como, por exemplo, liberdade para continuar conduzindo os negócios. Katila et al. (2008), ratifica que o potencial de apropriação é muito crítico para a pequena empresa quando se fala de capital intelectual, que pode ser apropriado por empresas maiores. As startups são mais vulneráveis e menos habilidosas para se defender nessa relação e, além disso, possuem limitados recursos legais e tempo escasso para essa defesa. Planejar de forma coerente a entrada de um novo sócio é fundamental para que a startup consiga abrir o capital, sem comprometer o fôlego para as demais rodadas de investimentos. Sobre a questão sobre a saída dos empregados, os empreendedores comentam que perder funcionários faz parte do jogo. Geralmente startups, devido ao tamanho delas, têm limitações para contratar funcionários e isso acaba influenciando na mão de obra contratada. Os empreendedores informaram que a medida que a startup cresce, o quadro de funcionários vai se adaptando a esse crescimento.

### 5.1.2. *A finalidade e os pilares estratégicos*

Uma das principais finalidades de manter a relação entre startups e grandes empresa, conforme Usman e Vanhaverbeke (2017), é promover a inovação aberta com estratégias eminentes de captura de valor, desde que continue sendo vantajoso para todas as partes envolvidas. Já para Weiblen e Chesbrough (2015), produzir inovações disruptivas e produzir vantagens competitivas transitórias são oportunidades vistas como única saída em economias globalizadas para se manter competitivo no mercado. A startup ajuda as corporações na promoção da inovação através do desenvolvimento de novos processos e no auxílio para a construção da jornada de entendimento do cliente. Porém, de acordo com os entrevistados, o foco maior das corporações é no negócio atual (DNA). Para a Katila et al. (2008), as companhias

estabelecidas, por serem mais lentas para inovar, são mais tendenciosas a estabelecer relação com startups devido ao benefício que isso pode trazer como, por exemplo, a absorção de rápida tecnologia para inovação. Porém, de forma contrária da autora, foi observado nas entrevistas que as empresas não mexiam muito na TI corporativa. Além disso, algumas áreas, ao invés de ajudar, atrapalham a execução. Com isso, o que se pode constatar é que as empresas não utilizam startups de forma eficaz e rápida para promover a tecnologia internamente.

Segundo Kohler (2016), é geralmente através de startups que é possível rejuvenescer a cultura corporativa. Conforme a direção estratégica da empresa, ela é responsável em dar o suporte à criatividade, à inovação e promover o rejuvenescimento da cultura. No entanto, mesmo startups tentando promover projetos de inovação, as evidências demonstraram que a cultura corporativa é mantida da forma que está, pois, os processos dos departamentos que promovem projetos com startups não são alterados.

Conforme Bonzom e Netessine (2016), outro ganho da relação com startups é a imagem de empresa inovadora e também estar próximo, através do P&D, olhando as relevantes inovações antes dos competidores. No mundo atual, com a velocidade que as inovações têm sido implementadas no mercado, são as empresas mais lentas que serão incorporadas, ou até mesmo absorvidas pelas empresas mais ágeis. A eficiência é a primeira vantagem oriunda da parceria entre startups com as grandes corporações. Dessa forma, é inferido que o ganho oriundo da parceria vem de um processo mais eficiente. Conforme Weiblen e Chesbrough (2015), se a parceria entre startups e corporações conseguir promover novas receitas através de tecnologia, de metodologia ágil e de velocidade, sem esbarrar nas questões internas de controle e direção estratégica, já conseguirá reduzir o gap entre esses dois mundos. Após as entrevistas, foram relatados que as grandes empresas não trabalham em metodologia ágil. Dessa forma, os gaps de inovação não são eliminados nas grandes empresas, pois realmente esbarram na lentidão da condução dos processos com startups. A startup fica com a parte da metodologia lean e as corporações com seus processos da forma que eles têm. E governança caminha em separado dos projetos e, como consequência, não conseguem incorporar as inovações advindas dos projetos com startups.

Desta forma, é possível concluir que startups auxiliam as corporações no rompimento das estruturas atuais, proporcionando um processo de inovação mais ágil e eficiente. Constatase que mesmo que a finalidade da parceria seja promover os projetos de inovação com as corporações, startups não conseguem beneficiar as corporações dos ganhos da velocidade e inovação. Mesmo startups desenvolvendo e entregando projetos mais rápidos, gerando valores como eficiência de tempo e inteligência do negócio, mesmo assim as corporações não

conseguem absorver esses ganhos advindos desses projetos. Os empreendedores informam que as corporações não absorvem os ganhos obtidos por não alterarem os processos internos e também por não trabalharem em metodologia ágil. As grandes empresas precisam entender melhor a jornada do cliente utilizando dados e aplicando tecnologia bem como precisam de velocidade na condução dos processos com startups. Além de promover a inovação corporativa, é fundamental à corporação buscar gerar mais dados, além de processos mais eficientes nas demandas de mercado para, com isso, tentar rejuvenescer a cultura corporativa.

### *5.1.3. As formas atuais e as principais características da relação entre os agentes*

A pesquisa buscou responder se as formas de relacionamento entre os agentes tinham algum foco. Através da RSL foram inferidas 4 formas de relações: interna, externa, híbrida e de liderança. Dependendo do foco, as relações podem resultar para caminhos diferentes. Conforme Wolcott e Lippitz (2007), o modelo “produtor” busca o apoio startups para estabelecer o empreendedorismo corporativo, através da construção de negócios potencialmente disruptivos e da criação de caminhos para executivos seguirem carreiras fora de suas unidades de negócios. Adicionalmente, neste modelo conta com fundos dedicados significativos ou influência ativa sobre o financiamento da unidade de negócios. Conforme mencionado pelos entrevistados, a maioria dos projetos não era para criação de novos negócios disruptivos, mas sim para a melhoria de processos interno. Uma informação adicional, oriunda das entrevistas, é que o corporativo necessita cocriar com a startup, pois quem precisa pensar em inovação desse processo é a área de negócios da corporação. Como startups não conseguem fazer uma transformação interna sozinha, há a necessidade de cocriação com as áreas internas corporativas para a criação de novos modelos autossustentáveis. Além disso, esse processo vai depender muito da cultura, das regras, do processo do corporativo e por isso é parte fundamental dessa transformação. Conforme o relato, é uma decisão que cabe ao corporativo, ele tem de ter consciência do processo de inovação. Algumas startups tiveram iniciativas de joint venture, mas prezaram pela independência. E, segundo Moroni et al. (2015), as incubadoras são responsáveis por auxiliar desenvolvimento do seu plano de negócios a curto e médio prazo. Com relação à questão da incubação, a maioria dos entrevistados relatou que não passou por essa experiência; alguns relatos, porém, informaram que participaram de algumas acelerações, mas como eles já tinham uma plataforma tecnológica, entenderam que não fazia sentido serem incubados pelas corporações.

Uma outra forma, ainda segundo Wolcott e Lippitz (2007), é o oportunista: não tem recursos e pessoal dedicado. Adicionalmente, também segundo os autores, tem-se o modelo

facilitador: tanto as pessoas como processos dedicados são alocados para promoção de novos conceitos. Os entrevistados mencionaram que não havia necessidade de ser alocado nas corporações e que a relação com a equipe de projetos, geralmente, era satisfatória. Um único relato afirmou que a relação se estendia para além da equipe contratante do projeto e que era preciso trazer uma pessoa de fora da organização para fazer as provocações necessárias. Conforme Wolcott e Lippitz (2007), outro modelo de relacionamento é o advogado: existe uma dedicação da equipe, porém os recursos vêm das unidades de negócios. Com relação aos projetos que não tiveram patrocínio, os entrevistados mencionaram que, geralmente, era a própria área contratante que bancava internamente o projeto. Em outros relatos, já na etapa da integração do produto, startups mencionaram que tinham equipes focadas para fazer esse processo. As pessoas que patrocinavam davam apoio às startups, o que corrobora com a questão da liderança. Segundo Wolcott e Lippitz (2007), para manter coerência, sem o pessoal dedicado, disciplina com relação às agendas corporativas e encontrar e satisfazer os projetos, as questões de curto prazo não podem se sobressair nas unidades de negócios e precisa da liderança engajada nos projetos de inovação. Conforme mencionado pelos entrevistados, na maioria dos casos, startups participavam do processo de alinhamento, tinham “agenda definida” e havia “participação da liderança”. Em um relato, o empreendedor informou que os projetos tinham cronograma definido com prazos para o começo, seu desenvolvimento e entrega final, assim como tinham alinhamento de resultados com as corporações.

Infere-se, pela fala dos entrevistados, que o foco do relacionamento que poderia trazer receitas adicionais através de modelos autossustentáveis promovidos entre startups e as corporações, geradas no desenvolvimento de novos modelos fora do core business, não são concretizados. Além disso, alguns pontos positivos de destaque são a cocriação e as provocações advindas das startups para promoção de novos projetos, ou seja, trabalhar de forma híbrida, tanto a equipe da startup como a de projetos da corporação. E para que os projetos sejam cumpridos, as lideranças das corporações devem atuar de maneira participativa com a agenda pré-definida de entrega dos projetos com startups.

A presente pesquisa também buscou responder sobre as principais características que permeiam esse relacionamento. De acordo com Picken (2017), para superar os obstáculos e vencer a corrida empreendedora, os empreendedores e sua equipe devem seguir alguns passos, tais como: estabelecer, comunicar e manter um claro senso de direção; posicionar e reposicionar a oferta conforme necessário para atender às necessidades de um mercado expandido; desenvolver e implementar processos internos para garantir a capacidade de resposta do cliente; construir uma equipe de gestão capaz, comprometida e alinhada com o direcionamento

estratégico; implementar processos de decisão e infraestruturas adequadas ao estágio de desenvolvimento; construir capacidade financeira com foco na utilização eficiente dos recursos disponíveis; cultivar uma cultura que reflita valores, crenças e normas que apoiem o propósito do negócio e reconheça as vulnerabilidades inerentes a uma empresa emergente bem como gerencie os riscos de maneira proativa. Os entrevistados informaram como foi o processo de iniciar as atividades da startup, como foram os desafios de encontrar o market fit, o que fez com que muitas vezes a startup tivesse de reposicionar a oferta conforme mercado. Alguns trechos extraídos das entrevistas confirmaram que os entrevistados ajustaram a oferta e segmentaram novos clientes, fazendo a transição dos negócios. Após essa etapa, startups que conseguiram avançar, informaram que dimensionaram os recursos para a fase posterior, que é a fase do crescimento. A maioria dos empreendimentos pode ser considerada nesta fase de “scale up” ou “Scaling”. Não menos importante, os empreendedores informaram que é fundamental gerenciar efetivamente os riscos e suas vulnerabilidades pois, dessa forma, conseguem se manter no mercado. Uma outra forma de se manter no mercado é acessar o mercado através da parceria com as grandes empresas. Segundo Kohler (2016), startups veem o patrocinador, ou a corporação, como um potencial parceiro de canal de distribuição para expandir rapidamente sua empresa. Porém, maioria dos empreendedores mencionou que startups não utilizaram os canais das grandes empresas. E para continuar o crescimento, algumas startups procuram parceiros de investimentos para aportar recursos na startup. Segundo Bonzom e Netessine (2016), o principal objetivo de um investimento é possuir participação em startup em rápido crescimento por razões estratégicas ou financeiras. A maioria dos entrevistados mencionou que startups não receberam proposta de participação das grandes corporações. Alguns receberam convites para investimentos, porém a corporação desejava ter um “retorno financeiro” e não estratégico. Uma outra forma que pode viabilizar a parceria com as corporações são CVC’s. Para que a corporação aceite fazer esse aporte nas startups, elas devem apresentar os projetos baseados no modelo de negócios que querem desenvolver para os acionistas. Conforme mencionado pela maioria dos entrevistados, startups começaram com investimentos de “bootstrapping” e de “investidores anjos”. Não houve confirmação de recursos advindo das corporações, CVC, para os empreendedores durante a parceria. Ainda de acordo com Weiblen e Chesbrough (2015), há a inovação advinda de fora, sem investimentos, que são os programas de inicialização com startups, chamados de outside-in, por meio dos quais as empresas utilizam startups de tecnologia para programas patrocinados pelas grandes corporações com o objetivo de alavancar produtos ou serviços. Os entrevistados relataram que não fizeram esse tipo de projeto com as corporações, no modelo outside-in. Alguns entrevistados mencionaram que startups

participavam de vários demodays, como forma de inovação aberta, alguns workshops e apresentações abertas com os desafios mapeados ou que se iriam mapear após essa primeira interação. Kohler (2016) indica que é crucial personalizar o programa para atender também às necessidades das startups. O autor defende que, por meio de um programa com aceleradores eficazes, é possível identificar as necessidades e os objetivos das startups no início do processo e ajustar as prioridades do programa a ser proposto. Segundo Bonzom e Netessine (2016), existem os seguintes programas: incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings. A maioria dos empreendedores startups relatou que passou por algum programa de aceleração com as grandes corporações e que esses programas ajudaram a alavancar os negócios. As startups também mencionaram que participaram de eventos e mentorias com as corporações. E, segundo com Bonzom e Netessine (2016), é fundamental para startups a flexibilidade na condução dos programas conduzidos pelas corporações, bem como a sua continuidade e crescimento de médio e longo prazo. Neste ponto houveram relatos que o processo de relacionamento é uma evolução do sistema de inovação, e que esse modelo só se perpetuará e ganhará escala se ao lado da startup estiver a corporação. Adicionalmente, a corporação tem um papel importante, mas tem de saber usar a cultura da startup. Ainda segundo os entrevistados, a corporação precisa trabalhar com flexibilidade real, de forma a remunerar a startup e fazer uma revisão do processo de contratação e pagamentos. Desta forma, é possível manter o relacionamento entre os agentes e seguir evoluindo na parceira. Segundo Kohler (2016), do ponto de vista da empresa, as equipes avançam idealmente em projetos-piloto, parcerias ou aquisições. Ainda conforme o autor, nesse caso, a aquisição de startup é uma forma de resolver problemas específicos de negócios e entrada em novos mercados. Em decorrência das decisões corporativas, o resultado dos programas ou das interações entre os agentes acabam resultando em um processo de aquisição pelas grandes empresas, em sua totalidade, ou passa por um processo de participação, em que a grande empresa absorve uma parte da startup.

As startups promovem novos produtos e, muitas vezes, estão na vanguarda desse movimento com oportunidade de escalar, desenvolver novos mercados e novos segmentos, inclusive, em outros países. No entanto, as entrevistas permitiram constatar que por não conseguirem se financiar e, portanto, continuar crescendo, são mais facilmente absorvidas pelas corporações.

#### 5.1.4. *Os possíveis caminhos dessa relação*

O trabalho não encontrou caminhos que pudessem ser mapeados de forma certa. Desta forma, propõe-se neste item fazer um exercício sobre a evolução da relação entre os agentes sobre os eventos obtidos nas análises. A evolução, segundo a biologia, é descrita como um fenômeno em que as mudanças de características, ao longo do tempo, impactam nos seres vivos e como essas mudanças interferem no meio e nas gerações das espécies. Seguindo a prudência científica, não é pretensão do trabalho fazer uma revisão ou discorrer sobre biologia, mas, a partir da ideia geral, entender se as modificações e adaptações das relações entre startups e corporações, com as suas cocriações de modelos de negócios, de alguma forma, garante a perpetuidade dessas empresas no mercado.

Desta forma, propõe-se 3 *frameworks*: o primeiro; com os eventos mais prováveis, o segundo; com os eventos de frequência média e o terceiro; com os oportunistas.

##### 5.1.4.1.1. *A Evolução das relações sob a ótica dos eventos mais prováveis*

Os eventos mais prováveis foram classificados conforme a análise CHD. Esses eventos obtiveram a percentagem acima de 19%. Desta forma, foi feita a análise abaixo considerando esse primeiro *framework* de eventos, que será apresentado após o texto.

A partir dos elementos do primeiro bloco, é possível inferir uma linha evolutiva: o início da relação começando pelo elemento da intenção estratégica. No segundo estágio, de desenvolvimento, são apresentados os elementos: credibilidade e o crescimento. Para o terceiro estágio, de declínio da relação observa-se o elemento da dependência e no último estágio, da morte, o elemento da mortalidade. Em cada estágio, foram consideradas também as características das relações, suas finalidades e seus possíveis focos.

O início passa pela intenção estratégica, na qual o empreendedor apresenta suas motivações para empreender. Após essa etapa, é observado a criação do modelo de negócio, em que a importância da descoberta e da validação do modelo são elementos-chave para conquistar a confiança da corporação. Feito esse caminho inicial, e conquistando a credibilidade, é confirmado que as parcerias ajudaram na abertura de mercado, estando a startup pronta para iniciar o seu crescimento. Nessa etapa, startups buscam o “market fit” e os primeiros negócios são fechados entre startups e corporações. Uma das formas para que startups perpetuem seus negócios com as corporações, de forma híbrida, é ajudar na cocriação com as pessoas do corporativo. Existe a necessidade de cocriação com as áreas internas corporativas para o desenvolvimento de novos modelos autossustentáveis. Além disso, esse processo vai

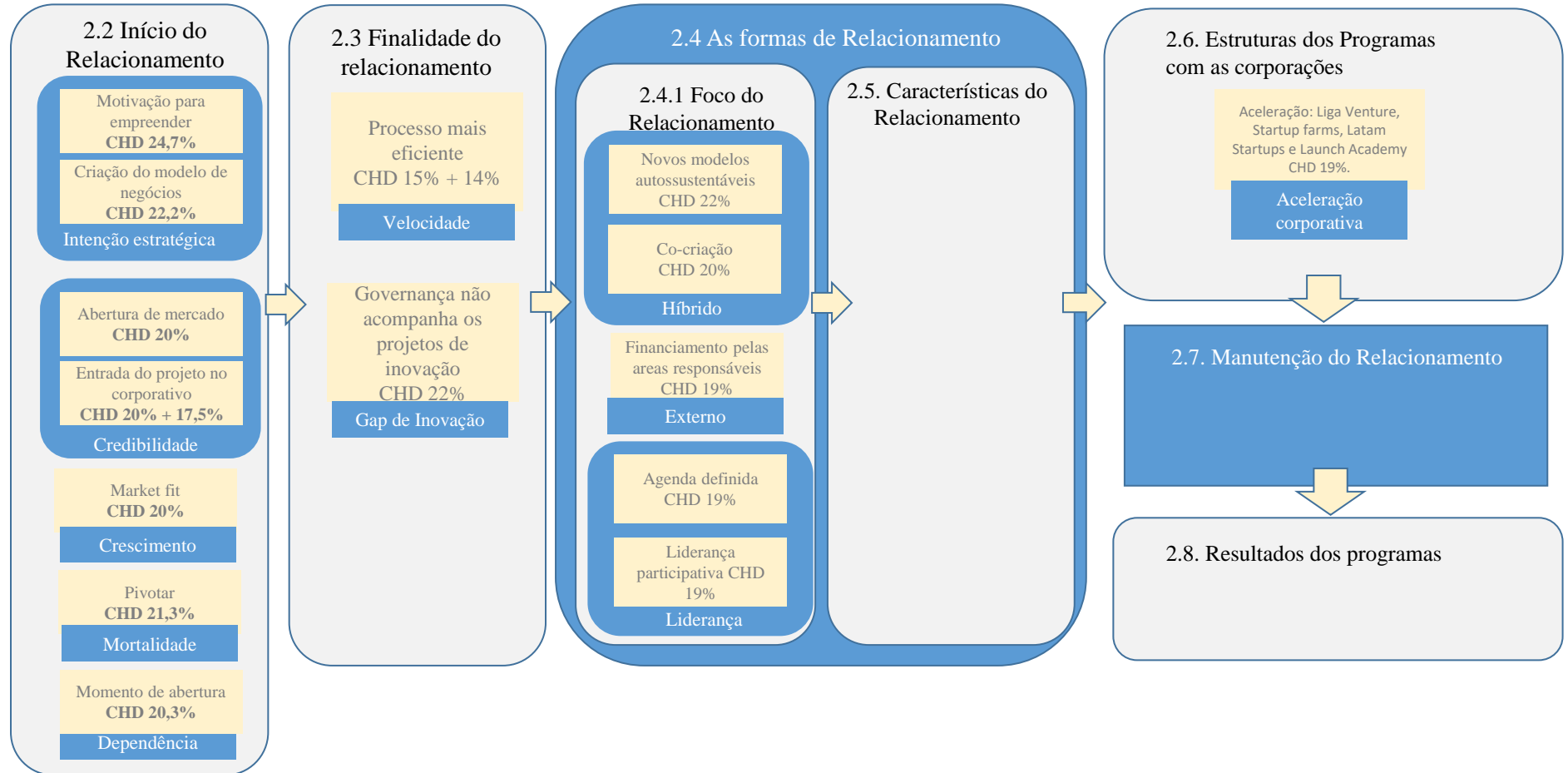
depender muito da cultura, das regras, do processo do corporativo e por isso é parte fundamental dessa transformação. Apesar da liderança das corporações terem um processo de alinhamento, com agenda definida, com prazos e cronograma definido, algumas relações tendem-se a se manter mais do que outras ao longo do tempo. Isso ocorre, provavelmente pela finalidade entre os agentes. Nos eventos mais frequentes é observado que a velocidade e os gaps de inovação perfazem a principal finalidade para que as empresas tenham relação por mais tempo. A eficiência é a primeira vantagem oriunda da parceria entre startups com as grandes corporações. Dessa forma, é inferido que a manutenção a parceira decorre de um processo mais eficiente. Porém, a startup trabalhando na metodologia lean e as corporações com seus processos atuais, a relação encontra-se a primeira ruptura. Quando startup entrega o projeto para a corporação e pelas regras de governança, as grandes empresas não absorvem o novo processo e desta forma, perde-se a eficiência obtida na geração do projeto.

Uma das características que mais impactam, nas condições de evolução destas relações são os programas corporativos. Os chamados “aceleradores corporativos” estão presentes nos eventos mais frequentes. De maneira análoga, aceleração significa mudança de velocidade em relação ao tempo. Neste caso, tem-se um aumento na intensidade da relação entre startups e corporações, porém sem muito patrocínio, e que geralmente, ocorre de uma das áreas do corporativo que financia o projeto internamente. Na maioria dos casos, não houveram investimentos financeiros. Porém, para que startups continuem crescendo e operando no mercado, começa a fase de declínio de capital, ou a necessidade da dependência de um parceiro. Nesta fase, de forma cautelosa e através de um processo de avaliação, a startup verifica se é possível ceder *equity* e qual o melhor momento para abrir o capital. Mesmo conseguindo capital para continuar, a mortalidade pode continuar a percorrer startups, pois, o modelo de negócios tem que ser ajustado ao longo do tempo. O pivotar faz parte da rotina dos empreendedores e a maioria faz os ajustes, mas sem perder a essência do modelo inicial.

A seguir, é apresentado o primeiro *framework* com os eventos mais prováveis.



Figura 47 – O Framework com os eventos mais prováveis



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 5.1.4.1.2. A Evolução das relações sob ótica dos eventos com frequência média

Os eventos de frequência média foram classificados conforme a análise CHD. Esses eventos obtiveram a percentagem de 12,5% até 18% (considerados também os recorrentes). Desta forma, foi feita a análise abaixo considerando esse segundo *framework* de eventos, que será apresentado após o texto.

É observado, a partir dos elementos do segundo bloco, também a mesma linha evolutiva: o início da relação começando pelo elemento da intenção estratégica. No segundo estágio, de desenvolvimento, são apresentados os elementos: credibilidade e o crescimento, com um número maior eventos no elemento crescimento. Para o terceiro estágio, de declínio da relação observa-se o elemento da dependência e no último estágio, da morte, o elemento da mortalidade, também com um número maior de eventos de média frequência.

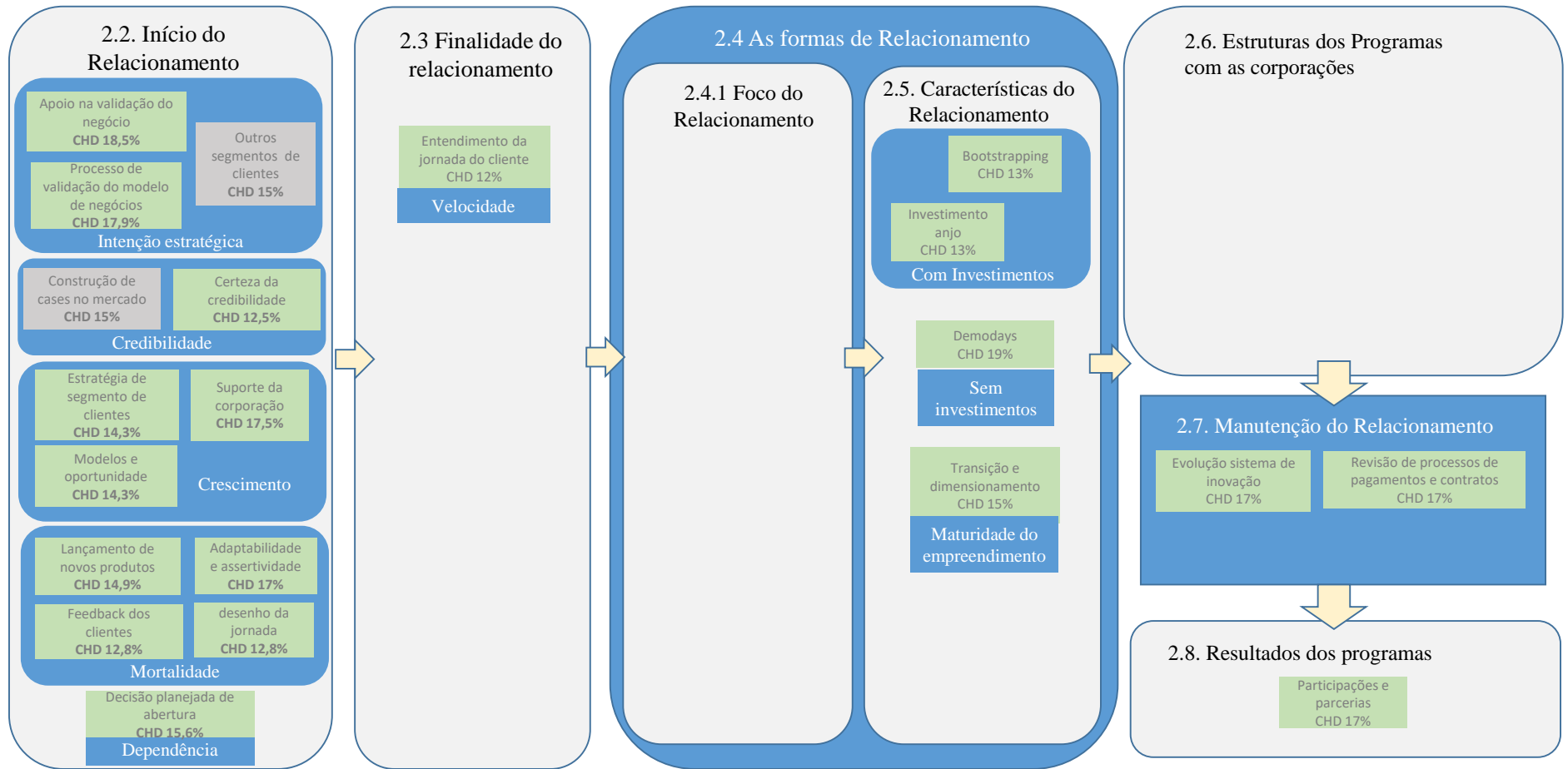
A intenção estratégica começa quando os empreendedores iniciam uma relação de parceria com a corporação no sentido de receber um apoio na validação do negócio. E para validar a proposta de empreendedorismo é utilizada a metodologia do lean startup que remetem ao processo de validação desse novo modelo. Porém, nesse início do relacionamento, as corporações não querem iniciar uma parceria antes do processo já ter sido validado no mercado. Neste caso, evita-se essa primeira intenção de se relacionar. As startups vão em busca de outros clientes e de segmentos diferentes para que consiga validar o seu modelo. Somente após a construção de cases, que as corporações se permitem começar um relacionamento com startups. Porém esse é considerado um atributo importante para o nascimento da relação. E, somente após várias parcerias no mercado que a certeza da credibilidade vem em decorrência dos primeiros projetos com as corporações. Com os cases, os empreendedores traçam a estratégia de segmento de clientes e com o suporte da corporação começa a etapa de crescimento.

Com a finalidade de dominar a jornada do cliente, startups criam, através de adaptações, com as corporações, novos modelos e oportunidades advindos do desenho da jornada do cliente, sempre ouvindo o feedback daquele que utilizará o produto ou serviço. Com o contínuo lançamento de novos produtos, os empreendedores entram na etapa de transição e dimensionamento para continuar a crescer. Duas características importantes para continuidade dos negócios: adaptabilidade e assertividade, para continuar atendendo os clientes corporativos da forma que desejam. Para continuar a evolução do sistema de inovação, na qual facilitaria a contratação das startups, uma das adaptações advindas dos empreendedores para a manutenção do relacionamento é a revisão do processo de pagamentos e contratos. Algumas corporações praticam prazos muitos extensos e desta forma, sem entrada do fluxo de caixa, acabam por

estrangular a startup. Uma outra característica importante para continuidade dos negócios é a questão do investimento. Os empreendedores começaram a jornada com investimentos de bootstrapping e de investidores anjos. Não houve confirmação de recursos advindo das corporações para os empreendedores durante a parceria. Alguns entrevistados mencionaram que startups participavam de vários demodays, porém esses eventos não existem aporte de recursos, somente apresentação. Alguns resultados de várias formas dentro de uma relação, como plataformas que foram apresentadas e que levam a novos negócios, levando a corporação fechar uma participação na startup. Algumas parcerias podem ser descritas como resultados das interações de plataforma. Outras startups foram adquiridas após uma decisão planejada de abertura de capital como uma evolução natural da relação.

A seguir, é apresentado o segundo *framework* com os eventos de frequência média.

Figura 48 – O Framework com os eventos de frequência média



Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.1.4.1.3. Os Eventos oportunistas

Os eventos oportunistas foram classificados conforme as análises demonstradas anteriormente. Esses eventos são eventos *ad hoc* ou novas práticas não relacionadas e/ou contrárias à RSL. Desta forma, foi feita a análise abaixo considerando esse terceiro *framework* de eventos, que será apresentado após o texto.

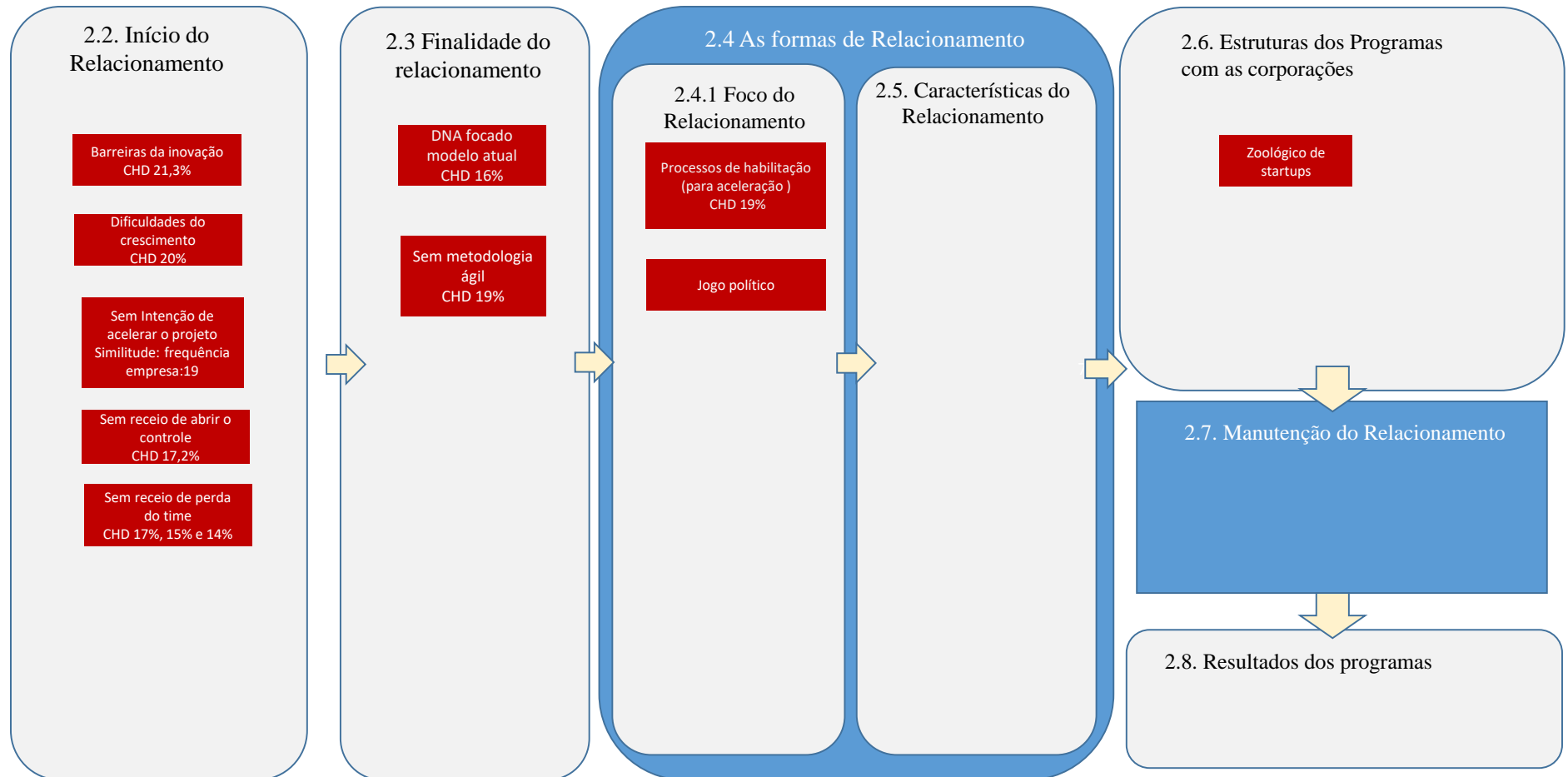
Um dos atributos referente a dificuldades de crescer pela startup foi definido pelo tamanho da empresa. Por ser uma empresa pequena, essa fica refém das exigências das grandes corporações, como exemplo, praticar preços mais baixos para garantia do projeto. Essa prática abusiva emana, principalmente, do tamanho e poder das grandes empresas. Um outro atributo utilizado para descrever sobre dificuldades de crescer foi apontado como o dilema do empreendedor. Por estar tão certo, acreditar demais e saber sobre o modelo que desenvolveu, o empreendedor pode acabar perdendo novas oportunidades. Um destaque aqui é sobre a qualidade da startups de não ter receio em ceder o controle para recebimento de maiores investimentos e também não ter receio na perda do time que trabalha para ela.

Um outro atributo evidenciado pelas práticas foi referente as barreiras da inovação. Pois as corporações, em alguns setores, não estão preparadas para incorporar a tecnologia da startup e, na maioria dos casos, toma a decisão de descontinuar essa tecnologia após a compra da startup feita pela corporação. Isso corrobora a outro atributo que é advindo de uma não intenção de acelerar os projetos com startups. Além disso, o fato das grandes empresas não trabalharem em metodologia ágil ajudam a manter os gaps de inovação, esbarrando na lentidão da condução dos processos com startups. Um dos motivos pode ser, pelo fato de se valer pela tecnologia, não garante a inovação corporativa. Muita da tecnologia fica pelo caminho. A startup pode até criar um produto melhor, porém, como existem outros departamentos que desenvolvem projetos de inovação, esses podem tentar finalizar a parceria e não fazer o projeto caminhar devido ao jogo político. Além disso, as empresas estão muito focadas no negócio atual. O DNA das corporações limita o surgimento de novos modelos de negócios e desta forma, bloqueia o nascimento de projetos com modelo totalmente diferente do core da companhia.

Uma característica que apareceu nesses eventos oportunistas foi descrito como zoológico de startups, o qual pode ser inferido como um meio artificial que pode limitar novos modelos de negócios a depender das características e finalidade envolvidas nos programas a serem desenvolvidos entre os agentes.

A seguir é apresentado o terceiro *framework* com os eventos oportunistas.

Figura 49 – O *Framework* com os eventos oportunistas



Fonte: Elaborado pela autora.

## **5.2. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS – Um modelo de referência para as startups em suas relações com as corporações**

Uma das contribuições mais valiosas deste trabalho é auxiliar as startups a se relacionarem com as corporações de forma que consigam atingir os seus objetivos. Segundo a Teoria da evolução, os indivíduos passam por modificações necessárias para a sua sobrevivência de forma a adaptarem-se ao meio em que vivem. Como contribuição prática o presente trabalho gerou, como produto, um mapa de evolução que orienta o empreendedor sobre 03 possibilidades de caminhos de desenvolvimento do seu negócio com as corporações. Não são caminhos determinísticos, mas a partir das possibilidades apuradas no estudo. Eles servem como referência ao empreendedor para o sucesso do empreendimento ao se relacionarem com as corporações. Dependendo do estágio da startup e as características que elas buscam alcançar, são sugeridos os caminhos: convivência com o corporativo, assimilação pelo corporativo e transformação para escalar. Abaixo, encontra-se o detalhamento de cada um deles:

### **1. Convivência com o corporativo**

- a. Indicação de estágio: early-stage**
- b. Foco: validação do modelo de negócios**
- c. Principais características: sem investimentos**
- d. Pontos de desenvolvimento: processos de desenvolvimento de produtos e serviços através de lean startup e processos de governança.**

Um dos possíveis caminhos para se relacionar com as corporações é através do convívio. Startups criam projetos advindos de novas ideias, que exploram modelos e oportunidades diferentes e sob condições adversas, segundo relatos obtidos através da pesquisa. Essas novas soluções ofertadas tiveram como base soluções desenvolvidas em outros países ou vieram de uma “dor” que o próprio empreendedor passou. Seja por uma limitação no corporativo, seja após uma observação de mercado, os empreendedores decidiram que era o momento de empreender. A experiência do empreendedor em outros negócios ajuda no desenvolvimento de novos negócios devido ao conhecimento de experiências prévias. Adicionalmente, a pesquisa revela que os empreendedores estão preocupados em proporcionar uma melhor experiência ao cliente através do uso da tecnologia para, assim, otimizar os processos.

Para a criação e processo de validação desse novo modelo, a startup busca apoio na parceria com as grandes corporações procurando conquistar a confiança delas, porém, essa intenção de se relacionar com as grandes corporações no início do processo empreendedor não é uma estratégia planejada ou definida antes do processo de validação. Devido a essa proposição, foi sugerido que startups busquem o convívio na etapa de *early-stage* com as corporações. Neste estágio, como a startup está iniciando o seu modelo e tentando se manter no mercado, torna-se mais fácil o caminho para buscar o corporativo para apoiá-las. As startups têm realmente a intenção de se relacionar com o corporativo nessa fase, no entanto, como isso ocorre na prática é o que mais chamou a atenção. A pesquisa mostrou que não é de forma linear ou pensada. Emergem das falas a utilização do *lean startup*, por meio do qual a startup vai testando e corrigindo enquanto testa. Um ponto de dificuldade é estruturar um processo de governança que permita à startup alavancar-se de maneira mais rápida e organizada. Dessa forma, pode-se dizer que às startups, ao se relacionar com as corporações, contam com a ajuda delas para a estruturação de processos internos. Adicionalmente, a corporação dá o suporte para que a startup possa achar o *market fit*, que é o processo no qual a startup encontra o mercado que esteja disposto a pagar pela solução, o que pode ocorrer após o teste de novos produtos, e, assim, ela vai utilizando o *lean startup, pivotando* (processo que a startup faz de ajuste do modelo de negócios) algumas vezes e ajustando os produtos em conjunto com a corporação. Dentro desse processo, é possível criar novos modelos de negócios autossustentáveis cocriando com as equipes internas das corporações. Uma característica importante aqui é a adaptabilidade e ser assertivo no lançamento de novos produtos, reposicionando a oferta conforme mercado. O fato do produto de tecnologia ter um ciclo de vida muito curto exige que a startup continue ajustando os produtos para evitar a mortalidade, e então focando no atendimento das demandas dos clientes.

A corporação utiliza os recursos das startups contribuindo, dessa forma, para melhorar e promover a inovação internamente. Esse processo, no entanto, é imaturo por natureza, devido ao tempo curto de experimentação e evolução do modelo de inovação. A evolução desse modelo é a “espinha dorsal” do processo de inovação. Ele também viabiliza a escala de um novo produto. No entanto, conforme já foi informado, não é só a tecnologia que gera inovação, mas o tentar fazer diferente o “status quo” e, conseqüentemente, ter um resultado melhor, retroalimentando o processo de inovação. Dessa forma, é um sistema que se retroalimenta gerando novas ideias e modelos com as corporações.

Diante disso, é possível concluir que a convivência com o corporativo vai ocorrendo da forma que os dois agentes se beneficiem da parceria. Todavia, nesse caminho, o ganho não é



financeiro para as startups. Mas mesmo assim, é possível ocorrer ganhos e, dentre eles, pode-se destacar:

- ⇒ desenvolvimento de um processo de governança estruturado;
- ⇒ atendimento assertivo às demandas dos clientes;
- ⇒ adaptabilidade do *lean startup* em desenvolver novos produtos e serviços.

## **2. Assimilação (Absorção) pela Corporação**

- a. Indicação de estágio: entre early-stage e scale-up**
- b. Foco: venda de uma tecnologia emergente**
- c. Principais características: investimentos**
- d. Pontos de desenvolvimento: sem aceleração do modelo**

Um outro caminho é desenvolver uma relação tão intensa que resulte em uma assimilação ou absorção pela corporação. As inovações disruptivas é o desejo da maioria dos empreendedores das startups de promover novos mercados, muitas vezes estando na vanguarda desse movimento, com oportunidade de escalar, desenvolver novos produtos, desenvolver novos segmentos como “*business to consumers*” (B2C ou venda ao consumidor final). Um outro fator importante são as startups serem decididas, ou seja, elas não temem ser envolvidas em riscos e, assim, praticam inovações. A corporação também deseja inovar, porém, as pessoas que ali trabalham - acostumadas a fazerem sempre tudo do mesmo jeito - têm receio de a inovação contribuir para retirar o emprego delas. Por outro lado, as grandes empresas têm que entender que o processo de inovação faz parte do dia a dia e que é necessário também dispor de investimento para continuidade dos negócios. Os empreendedores precisam convencer as corporações a utilizarem a solução da startup. Diante disso, um ponto importante a ser destacado nesta jornada é ouvir atentamente os clientes. Conversar com eles ajuda os empreendedores a montarem o modelo de negócios e adaptá-lo, com várias soluções, para ampliar o portfólio de produtos. Aplicar a metodologia para a criação das startups dentro do corporativo pode, além disso, trazer resultados para as startups. Neste caminho, conforme a startup vai ajustando e lançando novos produtos e serviços, através das *pivotagens* e encontrando o *market fit*, a startup pode receber convites para participações e parcerias, até mesmo ser adquirida pelas grandes corporações.

Os empreendedores tentam manter a startup adaptando o modelo de negócios, evitando, dessa forma, a mortalidade. Entretanto, se ocorre uma proposta de venda ou de spin off dos negócios, isso é conduzido de forma transparente pelos empreendedores. Assim sendo, novas

tecnologias foram emergindo e eles trouxeram novos produtos para ofertar aos clientes. Porém, as iniciativas com as startups são, de alguma forma, barradas pelas corporações por causa do conflito de interesses. Isso ocorre devido ao desalinhamento de expectativas. As corporações têm o objetivo de dar lucro para o acionista e quando as grandes empresas compram as startups, o conflito acontece. Após a compra pelo corporativo, foi constatado que as corporações não tinham intenção de acelerar o projeto, ou seja, ele foi descontinuado pouco tempo depois.

A consequência disso são os resultados desses programas com as startups que acabam sendo adquiridas, em parte ou em sua totalidade, pelas grandes empresas. As corporações deveriam amadurecer a ideia de ser mais “*open source*” (processo de abertura), de inovação, isso traria uma mudança de mercado. Essa é uma das barreiras encontradas quando se tem projetos com grandes corporações, pois alguns segmentos não estão preparados para implantar a tecnologia oferecida pelas startups. E mesmo com todo esforço dos empreendedores para se modelarem de acordo com o mercado, muitas tecnologias morrem pelo caminho. O interessante a ser observado é que após essa venda, geralmente, ocorre a mortalidade da iniciativa ou projeto da startup dentro da corporação. As corporações solicitam às startups para promover uma mudança interna no modelo de negócios corporativo, mas não a querem de fato. Diante disso, é imprescindível à startup o entendimento de que, se deseja vender seu produto ou projeto à corporação, isso é uma operação financeira com possibilidades de ajudar o empreendedor em outras iniciativas. Devido a isso, é recomendável que a venda seja concretizada no período já posterior ao *early-stage* e antes do *scale-up*, para que os empreendedores possam aplicar esses recursos financeiros em outros projetos. Como possíveis ganhos na absorção das startups, é possível destacar:

- ⇒ recebimento financeiro pela startups da venda da solução (projeto ou produto);
- ⇒ reserva de mercado (devido à restrição do modelo de negócios) desenvolvido com as corporações;
- ⇒ desenvolvimento de outras iniciativas após a aquisição pela corporação;

### **3. Transformação para escalar o modelo de negócios**

#### **a. Indicação de estágio: scale-up**

#### **b. Foco: rentabilizar o investimento**

#### **c. Principais características: aceleração corporativa**

#### **d. Pontos de desenvolvimento: crescimento x retorno**

O terceiro caminho observado no relacionamento desses agentes é quando a startups buscam investimentos para realizar a transformação com a finalidade para escalar o modelo de negócios. Antes de fechar com as grandes empresas, tem-se o que foi classificado de ponte corporativa, por meio da qual os empreendedores validam suas soluções em parceria com pequenas e médias empresas. Essa validação se dá através de projetos iniciais com o corporativo, desenvolvidos em conjunto com as grandes empresas. É importante lembrar que as grandes empresas têm muito medo de se arriscar. Essa ponte corporativa, que antecede à chegada da startup nas corporações, se mostra um ponto importante para validar antes de prospectar futuros parceiros corporativos. Há de se entender, porém, que algumas corporações só firmam parcerias com startups após o modelo de negócios ser testado e validado no mercado. E para validar o modelo, alguns entrevistados mencionaram que tiveram de buscar em outros segmentos de clientes a validação antes de entrarem no corporativo. Dessa forma, os entrevistados enfrentaram uma das “barreiras da inovação”, em que a falta de credibilidade influencia na contratação das startups pelas corporações.

Para melhorar a credibilidade, faz-se necessário que startups construam *cases* no mercado. Essa afirmação vai ao encontro da pesquisa realizada, pois constata que o que faz os empreendedores terem certeza da credibilidade é quando *cases* das startups são desenvolvidos com as grandes corporações. Após alguns *cases* com as corporações, startups conseguem entrar no mercado e definir suas estratégias de segmentação de clientes. O desenho da jornada vai sendo ajustado através desses feedbacks dos clientes. Adicionalmente, para se manter em crescimento, a startup deve ser adaptável para atender a essas novas demandas e desejos dos clientes de forma bastante assertiva. Quando a startup é mais adaptável e flexível, ela tem mais condições de promover, em conjunto com as corporações, novos produtos e, assim, evoluir na parceria.

O primeiro contato com as corporações para a construção dos *cases* pode ser feito através de participações em *demodays* e, posteriormente, em um processo de aceleração. A visibilidade de um processo de aceleração com uma grande corporação auxilia o fechamento de novos contratos. O ponto de atenção desses processos é a escolha da aceleradora corporativa, pois, em alguns casos, ela pode significar somente uma simples habilitação, ou seja, um caminho rápido para se chegar às corporações. Por isso, faz-se necessário a escolha de um acelerador que esteja em concordância com o momento da startup. A visibilidade de um processo de aceleração com uma grande corporação auxilia o fechamento de novos contratos. Após alguns contratos, torna-se mais simples às startups conseguirem entrar com um projeto nas corporações. Dessa forma, através das parcerias, o mercado vai se expandindo e as startups

começam a crescer. A abertura de mercado é essencial para que startups consigam decolar o modelo de negócios.

As grandes empresas auxiliam as startups no crescimento a longo prazo e colabora para a sustentabilidade de novos negócios. Além disso, a ajuda dos executivos corporativos através de mentorias, como também a forma que as empresas ajudam na montagem dos processos das startups, são pontos-chave que auxiliam no crescimento. A troca de experiências entre startups colaborou também para alavancar novos negócios. Adicionalmente, os relacionamentos desenvolvidos com os funcionários da corporação também podem ajudar as startups em novas corporações, já que esses funcionários podem ser propagandistas da startup na corporação.

Aumentando a receita de vendas, através da estratégia de segmentação de clientes, abre-se a possibilidade de crescer sustentavelmente. Um ponto mencionado por alguns entrevistados se refere às dificuldades de crescimento, pois adequar-se às exigências da corporação pode tornar a startup refém da corporação. Adicionalmente, ser flexível para reverter falhas quando ocorrerem é um requisito para manter a startup no mercado. A flexibilidade é necessária para que ocorram os ajustes no modelo de negócios com base na jornada do cliente, é essencial para que a startup evite a mortalidade. Porém, essa flexibilidade deve ser feita também pela corporação, já que muitas praticam processos de pagamentos acima de 90 dias e acabam comprometendo o fluxo de caixa das startups. Dessa forma, o que se espera das corporações é uma revisão nos prazos de contratos e pagamentos em um fluxo diferente de um fornecedor corporativo.

Após a conquista de novos clientes e início do processo de transição e dimensionamento para ganhar escala no mercado, tem-se a entrada dos fundos de investimentos. A maioria dos empreendedores chega a essa fase somente com o investimento em bootstrapping e anjo. Desta forma, as startups começam a analisar se faz sentido fazer uma cessão de parte do seu empreendimento em prol de investimentos financeiros. Sobre aceitar um investidor, este deve auxiliar a startup em seu crescimento não somente com valores financeiros. Planejar o momento certo e de forma coerente fica mais fácil para abrir o capital sem comprometer o fôlego para as demais rodadas de investimentos. A questão de ceder o controle da startup deve ser muito bem pensada e planejada, pois os impactos virão no futuro. Após definido o momento certo, como requisito para a abertura, é recomendável uma etapa de alinhamento antes com o investidor para definir alguns pontos como, por exemplo, liberdade para continuar conduzindo os negócios. Além disso, ter um processo de governança corporativa é um dos pontos-chave para a abertura de capital.

A entrada e saída do empreendimento começa a ser desenhada, pois startups precisam de mais investimentos para continuar crescendo. É neste ponto que, de forma estruturada e planejada, elas cedem o controle para obter investimentos financeiros. A startup deve saber calcular o *valuation* e saber também o momento certo de negociar o *equity*. Como as startups são mais vulneráveis e menos habilidosas para se defender na relação com as corporações e, além disso, possuem limitados recursos legais e tempo escasso para essa defesa, precisam analisar bem a questão dessa cessão de capital. Após definido o *valuation*, é feita a cessão da startup ou até mesmo um processo de venda.

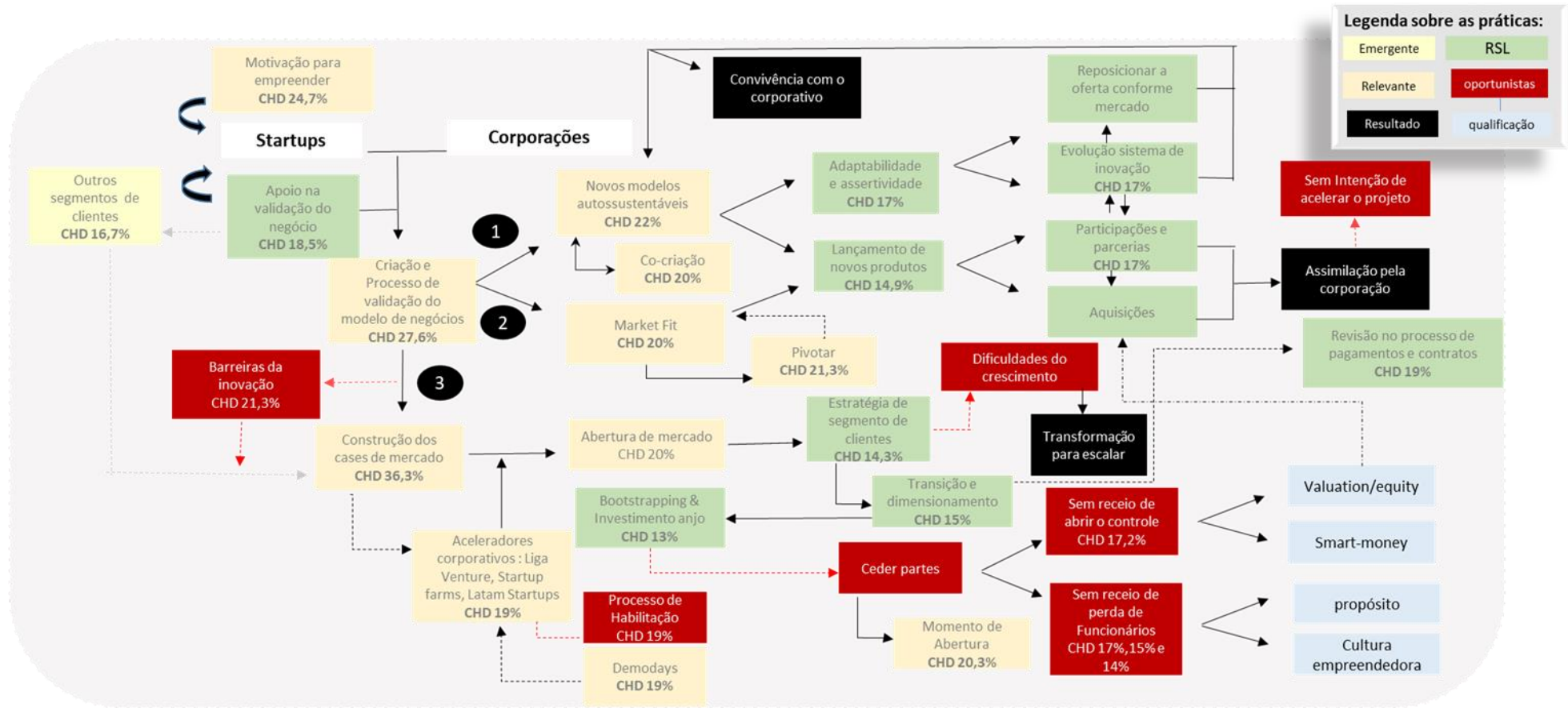
Os empreendedores informaram que à medida que a startup cresce, o quadro de funcionários vai se adaptando a esse crescimento. Também destacaram a prioridade que dão às pessoas que querem trabalhar na startup, com propósito, e que possuem uma cultura empreendedora.

Por isso, neste caminho é provável que o empreendedor receba um volume grande de investimento, através das corporações ou de venture capital para alavancar o modelo. É recomendável seguir nesta etapa no momento de escalar a solução. Para ganhos advindos dessa opção, é possível destacar:

- ⇒ aceleração do modelo de negócios (via acelerador corporativo);
- ⇒ volume significativo de investimento (via fundos de corporate venture ou private equity) para escalar o modelo;
- ⇒ time mais “robusto” para alavancar a solução;
- ⇒ abertura de mercado e consolidação da empresa;

A figura 50 (abaixo) demonstra o mapa da evolução com os caminhos descritos:

Figura 50 – O mapa da evolução no relacionamento entre startups e corporações



Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.2.1. *Resumo dos caminhos do relacionamento – direcionamento para as startups*

Conforme já mencionado anteriormente, os caminhos descritos não são caminhos determinísticos.

Para contribuir com um direcionamento mais assertivo, as startups que estão no estágio de early-stage e buscam validar a solução com as corporações devem buscar construir um processo de governança inicialmente e utilizar o lean startup para desenvolvimento de novos produtos e serviços, ouvindo as demandas dos clientes. Para que isso ocorra é necessário que a startup defina uma agenda com a corporação e faça um acompanhamento periódico da sua evolução.

Para as startups que já passam do processo de early-stage e ainda não alcançaram a fase do scale-up e que, por ventura, receberam uma proposta da corporação, devem avaliar a venda da tecnologia e negociar com a corporação a assimilação do modelo vendido em contrapartida a um retorno financeiro. Neste aspecto, as startups devem estar prontas para iniciar um outro empreendimento, pois essa tecnologia será transferida para a corporação e a startup não poderá explorar mais esse mercado.

Para as startups que já estão na fase de scale-up e que buscaram um acelerador corporativo para escalar a solução, devem negociar o momento certo de ceder equity para a corporação e construir um time robusto para essa fase. A startup deve buscar avaliar o seu modelo de negócios de forma realista, para que não ceda muito *equity*, ou controle da startup, de forma a não comprometer o empreendimento para as próximas rodadas, se fizer necessário a busca mais recursos. Nesta fase, é recomendável a startup se relacionar com os investidores com o *valuation* (avaliação de quanto vale a startup) de forma realista; negociar a cessão do controle; formar o time e escalar o modelo e, desta forma, rentabilizar o investimento já feito na startup.

Abaixo tem-se a tabela 2, com o resumo dos caminhos, com as principais características, os focos do relacionamento, seus ganhos e os processos a serem desenvolvidos.

Tabela 2- Resumo dos caminhos do relacionamento

<b>Caminhos</b>	<b>Convivência com o corporativo</b>	<b>Assimilação pelo corporativo</b>	<b>Transformação para escalar</b>
<b>Estágio da startup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>early-stage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entre early-stage e scale-up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>scale-up</li> </ul>
<b>Foco do Relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>validação da solução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>venda de uma tecnologia emergente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rentabilizar o investimento (já feito na startup)</li> </ul>
<b>Principais características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sem Investimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>investimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aceleração corporativa</li> </ul>
<b>Ganhos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolvimento de um processo de governança estruturado;</li> <li>atendimento assertivo às demandas dos clientes;</li> <li>adaptabilidade do <i>lean startup</i> em desenvolver novos produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>recebimento financeiro pela startups da venda da solução (projeto ou produto);</li> <li>reserva de mercado (devido a restrição do modelo de negócios) desenvolvido com as corporações;</li> <li>desenvolvimento de outras iniciativas após a aquisição pela corporação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aceleração do modelo de negócio;</li> <li>volume significativo de investimento (via fundos de corporate venture ou private equity) para escalar o modelo;</li> <li>time mais “robusto” para alavancar a solução;</li> <li>abertura de mercado e consolidação da empresa;</li> </ul>
<b>Processos necessários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lean startup e processos de governança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociação e acompanhamento da venda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação da Startup (Valuation)</li> <li>Construção do time</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.



### **5.3. LIMITAÇÕES E PROPOSIÇÕES PARA POSSÍVEIS ESTUDOS**

Em virtude da limitação imposta pela pandemia da covid-19, esta pesquisa enfrentou algumas restrições em seu percurso, principalmente por ter sido realizada no segundo semestre de 2020, na cidade de São Paulo.

A primeira delas refere-se a como foram realizadas as entrevistas: todas de forma não-presencial, ou seja, por meio de plataforma de vídeo, com conexão pela internet. Há de se considerar também - já como segunda limitação - que as respostas podem ter sido impactadas justamente pelo período em que as entrevistas foram realizadas: 6 meses do início da pandemia. Como terceira limitação, tem-se a quantidade de respondentes, pois não foi possível extrapolar os resultados obtidos para uma amostra maior.

Tendo como cenário a situação calamitosa provocada pela disseminação do Corona vírus, propõe-se, para possíveis estudos, a ampliação do recorte inicial com uma amostra maior e com possibilidades de pesquisa quantitativa. Propõe-se também um recorte adicional sobre as aquisições advindas dessas parceiras com as grandes corporações e seus impactos concorrenciais no mercado. A autora tem a intenção de desenvolver este estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**100 Open Startups.** [s.d.]. Disponível em: <https://www.openstartups.net/site/>. Acesso em: 1 jun. 2018.

ACATE, Associação Catarinense de Tecnologia; NEOWAY. **ACATE TECH REPORT.** [s.l: s.n.]. Disponível em: [www.acate.com.br](http://www.acate.com.br).

AMABILE, Teresa. **How to Kill Creativity** *Harvard Business Review*. [s.l: s.n.].

AULET, Bill. **Disciplined Entrepreneurship Workbook.** [s.l: s.n.].

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BLANK, Steve. **Why Internal Ventures are Different from External Startups.** 2014. Disponível em: <https://steveblank.com/2014/03/26/why-internal-ventures-are-different-from-external-startups/>.

BONZOM, Arnaud; NETESSINE, Serguei. **#500 Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?** [s.l: s.n.].

**Braskem Labs - Plataforma de engajamento com as Startups.** [s.d.]. Disponível em: <http://www.braskemlabs.com/labs/challenge-2019>.

BRÍGIDO V.; JUSTO, Ana M. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. **Universidade Federal de Santa Catarina - Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição - Laccos, [S. l.]**, p. 1–18, 2013.

CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia, [S. l.]**, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013. DOI: 10.9788/tp2013.2-16.

CHESBROUGH, Henry W. **Open Innovation.** [s.l.] : Harvard Business Review Press, 2006.

CHRISTENSEN, Clayton. Patterns in the evolution of product competition. **European Management Journal**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 117–127, 1997. DOI: 10.1016/S0263-2373(96)00081-3.

CHRISTENSEN, Clayton. **O Dilema da Inovação**. [s.l: s.n.].

COHEN, Susan. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. **Mit Press Journal**, [S. l.], v. volume 8, p. 1–25, 2013. Disponível em: [https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV\\_a\\_00184](https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00184).

CORDELL, A. J. Innovation, the multinational corporation: Some implications for national science policy. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 22–29, 1973. DOI: 10.1016/0024-6301(83)90181-4. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0039067113&doi=10.1016%2F0024-6301%2883%2990181-4&partnerID=40&md5=cf245e3365694f96c29539c9d0188be7>.

CRITTENDEN, Andrew B.; CRITTENDEN, Victoria L.; CRITTENDEN, William F. Industry Transformation via Channel Disruption. **Journal of Marketing Channels**, [S. l.], v. 24, n. 1–2, p. 13–26, 2017. DOI: 10.1080/1046669X.2017.1346974.

]DISTRITO. **Venture Capital in Brazil**. [s.l: s.n.]. Disponível em: [https://distrito.me/dataminer/reports/?utm\\_campaign=%5BDC%5D\\_Agenda\\_reports\\_Julho&utm\\_medium=email&\\_hsmi=138550355&\\_hsenc=p2ANqtz--a5sK3eAxfz\\_DUSXXdNxVoc7jjpf1gwoGwQKeKGACv9gNHEjohnDw5UiF3RyYYGTbvnWQrsKnEKWAZIDCpCeDnIp61VQ&utm\\_content=138550355&utm\\_source](https://distrito.me/dataminer/reports/?utm_campaign=%5BDC%5D_Agenda_reports_Julho&utm_medium=email&_hsmi=138550355&_hsenc=p2ANqtz--a5sK3eAxfz_DUSXXdNxVoc7jjpf1gwoGwQKeKGACv9gNHEjohnDw5UiF3RyYYGTbvnWQrsKnEKWAZIDCpCeDnIp61VQ&utm_content=138550355&utm_source).

EDISON, Henry; WANG, Xiaofeng; ABRAHAMSSON, Pekka. Product Innovation through Internal Startup in Large Software Companies: A Case Study. *In: PROCEEDINGS - 42ND EUROMICRO CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING AND ADVANCED APPLICATIONS, SEAA 2016 2016, Anais [...].* : Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2016. p. 128–135. DOI: 10.1109/SEAA.2016.36.

EUROPEAN COMMISSION’S SCIENCE AND KNOWLEDGE SERVICE. **The 2018 EU Industrial RD Investment Scoreboard**. Spain. DOI: 10.2760/131813. Disponível em:

[https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC113807/eu\\_rd\\_scoreboard\\_2018\\_online.pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC113807/eu_rd_scoreboard_2018_online.pdf).

EUROPEAN COMMISSION, E. D. G. Final report: benchmarking of Business Incubators. **Personnel**, [S. l.], v. 51, n. February, p. 47, 2002. DOI: 10.1086/656690. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20657521>.

FDC. **Empresas Inovadoras e a Pandemia da Covid-19**. [s.l: s.n.].

**Fintech Lab**. 2021. Disponível em: <http://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/educacao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/>.

GIARDINO, Carmine; WANG, Xiaofeng; ABRAHAMSSON, Pekka. Why early-stage software startups fail: A behavioral framework. In: LASSENIUS, Casper; SMOLANDER, Kari (org.). **Software Business Towards Continuous Value Delivery**. Bolzano, Italia: Springer, 2014. p. 27–41. DOI: 10.1007/978-3-319-08738-2. Disponível em: <https://www.springer.com/gp/book/9783319087375>.

GROCHOWSKI, E.; WARSCHAT, J.; DASHER, R. The Impact of Collaboration with Big Companies on Entrepreneurial Technology Innovation. In: PICMET '16: TECHNOLOGY MANAGEMENT FOR SOCIAL INNOVATION 2016, **Anais [...]**. [s.l: s.n.] p. 410–420.

HERRING, Matt. Testing Testing. **The Economist**, [S. l.], 2014. Disponível em: <https://www.economist.com/special-report/2014/01/16/testing-testing>.

JÄRVINEN, J.; HUOMO, T.; MIKKONEN, T.; TYRVÄINEN, P. From agile software development to mercury business. In: **Software Business Towards Continuous Value Delivery**. [s.l: s.n.]. v. 182 LNBIPp. 58–71. DOI: 10.1007/978-3-319-08738-2.

JOURNAL, Wall Street. **The Billion Dollar Startup Club**. 2019. Disponível em: <https://www.wsj.com/graphics/billion-dollar-club/>.

KANBACH, D. K.; STUBNER, S. Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. **Journal of Applied Business Research**, [S. l.],

v. 32, n. 6, p. 1761–1776, 2016. DOI: 10.19030/jabr.v32i6.9822. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84994676931&doi=10.19030%2Fjabr.v32i6.9822&partnerID=40&md5=1d4a1ad0d4684935909f495b1e2725f3>.

KATILA, Riitta; ROSENBERGER, Jeff D.; EISENHARDT, Kathleen M. Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 53, n. 2, p. 295–332, 2008. DOI: 10.2189/asqu.53.2.295. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-51549103938&doi=10.2189%2Fasqu.53.2.295&partnerID=40&md5=3b043e1cc35e4630a53ad460cb3eb37d>.

KAYAL, Aymen A. National innovation systems a proposed framework for developing countries. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 74–86, 2008. DOI: 10.1504/IJEIM.2008.018615.

KLOTINS, E. Using the Case Survey Method to Explore Engineering Practices in Software Start-Ups. In: PROCEEDINGS - 2017 IEEE/ACM 1ST INTERNATIONAL WORKSHOP ON SOFTWARE ENGINEERING FOR STARTUPS, SOFTSTART 2017 2017, **Anais [...]**. [s.l.: s.n.] p. 24–26. DOI: 10.1109/SoftStart.2017.4. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85026862173&doi=10.1109%2FSoftStart.2017.4&partnerID=40&md5=2436f92fe9d2a4d9c77deb7fd6ae9da1>.

KOHLER, Thomas. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, [S. l.], v. 59, n. 3, p. 347–357, 2016. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.01.008. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84959432679&doi=10.1016%2Fj.bushor.2016.01.008&partnerID=40&md5=3aed294072f3c6de3cf0ced58ef71023>.

LAI, W. H.; LIN, C. C. Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 68, n. 11, p. 2285–2289, 2015. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.06.012. Disponível em:

<https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84940897630&doi=10.1016%2Fj.jbusres.2015.06.012&partnerID=40&md5=d911381cea9de9996e0dc2bdb7f9d0c9>.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing - Foco na Decisão**. 3a Edição ed. São Paulo.

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 71, n. 3, p. 75–86, 1993. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0027603238&partnerID=40&md5=74f28b865254a660ad7b7069271abe56>.

MORONI, I.; ARRUDA, A.; ARAUJO, K. The Design and Technological Innovation: How to Understand the Growth of Startups Companies in Competitive Business Environment. **Procedia Manufacturing**, [S. l.], v. 3, p. 2199–2204, 2015. DOI: 10.1016/j.promfg.2015.07.361. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85009957572&doi=10.1016%2Fj.promfg.2015.07.361&partnerID=40&md5=66108783cf69a2e341b96402c967a4cd>.

NET, Tecnoblog. **Tecnoblog net**. [s.d.]. Disponível em: <https://tecnoblog.net/449621/nubank-vale-us-30-bilhoes-apos-investimento-de-fundo-de-warren-buffett/>. Acesso em: 28 jun. 2021.

NOGUEIRA, Vanessa; ARRUDA, Carlos. **Causas da Mortalidade das Startups Brasileiras. Como aumentar as chances de sobrevivencia no mercado**. Nova Lima, DOM: v.9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2014/2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>.

PAIVA, Fernando (Mobile time). **Panorama**. São Paulo.

PICKEN, J. C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**, [S. l.], v. 60, n. 5, p. 587–595, 2017. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.05.002. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85021781429&doi=10.1016%2Fj.bushor.2017.05.002&partnerID=40&md5=29fee679ddaba58f405aee0da63af9f1>.

PINTON, Mariângela; TORRES, Alvaír Silveira. Human aspects of agile transition in traditional organizations. **Journal of Technology Management and Innovation**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 62–73, 2020. DOI: 10.4067/s0718-27242020000300062.

RAMOS, Maurivan Güntzel; LIMA, Valderez Marina do Rosário; AMARAL-ROSA, Marcelo Prado. Contribuições do software IRAMUTEQ para a Análise Textual Discursiva. **Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa**, [S. l.], v. 1, n. July, p. 505–514, 2018.

RIES, Eric. **The Lean Startup**. 1st. ed. [s.l.] : Leya Edition, 2011.

RIES, Eric. **The Startup Way**. 1st. ed. [s.l.] : Leya Edition, 2017.

SCHEIN, Edgar. **ORGANIZATIONAL CULTURE: A DYNAMIC MODEL**. [s.l: s.n.].

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. [s.l: s.n.]. DOI: 10.4324/9780203857090. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84917320925&doi=10.4324%2F9780203857090&partnerID=40&md5=f5edc22fecdde6eec4bc4b914303a0b9>.

SORESCU, Alina. Data-Driven Business Model Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, [S. l.], v. 34, n. 5, p. 691–696, 2017. DOI: 10.1111/jpim.12398.

STARTUPS, Associação Brasileira De. **ABStartups**. [s.d.]. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home>.

TERHO, H.; SUONSYRJÄ, S.; JAAKSI, A.; MIKKONEN, T.; KAZMAN, R.; CHEN, H. M. Lean startup meets software product lines: Survival of the fittest or letting products bloom? *In*: CEUR WORKSHOP PROCEEDINGS 2015, **Anais [...]**. [s.l: s.n.] p. 134–148. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84962508494&partnerID=40&md5=3b7b106343f8058fa7cf0065b8ad1e53>.

TOIVONEN, T. Continuous innovation - Combining Toyota Kata and TRIZ for sustained innovation. *In*: PROCEDIA ENGINEERING 2015, **Anais [...]**. [s.l: s.n.] p. 963–974. DOI:

10.1016/j.proeng.2015.12.408. Disponível em:  
<https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84960516939&doi=10.1016%2Fj.proeng.2015.12.408&partnerID=40&md5=346ea27c45d929204df8f16ce493e85b>.

TORRES JR, Alvair Silveira; GAMA, Claudia. **Lean Development e Lean Startup - Perspectivas Brasileiras**. 1a Edição ed. São Paulo.

UNTERKALMSTEINER, Michael et al. Software startups-A research agenda. **E-Informatica Software Engineering Journal**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 89–123, 2016. DOI: 10.5277/e-Inf160105. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84994056890&doi=10.5277%2Fe-Inf160105&partnerID=40&md5=89c61eded80aca77a370cb12f86d1023>.

USMAN, Muhammad; VANHAVERBEKE, Wim. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. **European Journal of Innovation Management**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 171–186, 2017. DOI: 10.1108/EJIM-07-2016-0066.

WASSERMAN, Noam. The throne vs. the kingdom: Founder control and value creation in startups. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 38, n. 2, p. 255–277, 2017. DOI: 10.1002/smj.2478. Disponível em: <https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84953911649&doi=10.1002%2Fsmj.2478&partnerID=40&md5=b1de4fa40595abf3af10e1096e4cfdc4>.

WEIBLEN, Tobias; CHESBROUGH, Henry W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, [S. l.], v. 57, n. 2, p. 66–90, 2015. DOI: 10.1525/cmr.2015.57.2.66. Disponível em:  
<https://www2.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84925326626&doi=10.1525%2Fcmr.2015.57.2.66&partnerID=40&md5=49fd5cf90a0fff459699a5fe7b229a7d>.

WOLCOTT, R. C.; LIPPITZ, M. J. The four models of corporate entrepreneurship. **MIT Sloan Management Review**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 75- 82+93, 2007. Disponível em:  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->



35748948416&partnerID=40&md5=f85c6ecf72c70b04ed1533a192a4098b.

YORDANOVA, Zornitsa B. Lean Startup Method Hampers Breakthrough Innovations and Company's Innovativeness. **International Journal of Innovation and Technology Management**, [S. l.], v. 15, n. 2, 2018. DOI: 10.1142/S0219877018500128.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO ESTRUTURADO

(Nome? Idade? Área de atuação? Formação? Essa foi a sua primeira startup?)

### **BLOCO 1**

1. Com qual finalidade você abriu a startup? Por que você abriu? Desde quando (ano)? (Explorar aqui como começou)
2. Quando você criou a startup, tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?
3. Quando foi criada a startup, você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?
4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?
5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para startups? Quais parcerias vieram desse projeto?
6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?
7. Alguma corporação, na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?
8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?
9. Existe algum receio de a startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

### **BLOCO 2**

10. Os projetos ajudaram a corporação na promoção da inovação?
11. Na sua visão, as corporações utilizam startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houve resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

### **BLOCO 3**

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

18. O resultado esperado dos projetos era promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento?

20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

### **BLOCO 4**

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores-anjos?

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?
25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?
26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?
27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessária a flexibilidade nesses programas?
28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?
29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?
30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?
31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações

Muito obrigada pela entrevista!!

## APÊNDICE B – CARTA CONVITE

Prezado [nome do entrevistado]

Sou Mestranda do curso de Empreendedorismo e Inovação da FEA/USP e minha dissertação é referente ao relacionamento entre grandes corporações e startups.

O objetivo desta pesquisa é analisar se existe uma evolução no relacionamento entre esses dois agentes. Como você trabalha em uma startup que já teve projeto com corporações, sua contribuição será fundamental para esta pesquisa.

As perguntas fazem referência ao modelo de relacionamento entre as startups e as grandes corporações. O objetivo é analisar os desafios encontrados durante esse relacionamento, como começou, vantagens e desvantagens da parceria e se teve benefícios e quais os resultados para a startup.

Vou utilizar um roteiro para a entrevista com um questionário semiestruturado para padronizar as perguntas e colher um material mais completo.

A entrevista é de caráter pessoal para que eu possa entender, além dos fatos, também suas percepções sobre o relacionamento com as corporações. Portanto, poderá descrever sua opinião sobre as oportunidades, desafios, vantagens, desvantagens e desvantagens do processo, além de propor recomendações.

A duração da entrevista será de aproximadamente 60 minutos, podendo variar de acordo com o nível de detalhe abordado por cada entrevistado.

Ressalto que a entrevista será anônima, sem mencionar o nome do entrevistado ou da organização, pois o objetivo é puramente a pesquisa acadêmica.

A entrevista será gravada e, posteriormente, transcrita para obter o melhor aproveitamento do conteúdo. As entrevistas transcritas serão enviadas a você por e-mail para feedback dos temas discutidos.

Gostaria de solicitar o seu consentimento para a realização desta entrevista, de acordo com os objetivos e procedimentos já mencionados.

Muito obrigada,

Marisangela Csik

**APENDICE C – LISTA COM OS 68 AUTORES/REFERÊNCIAS - RSL**

<b>Palavras-chave</b>	<b>Elemento do Framework ou só texto</b>	<b>#</b>	<b>Autores</b>	<b>Título do paper/book/site</b>	<b>Ano</b>	<b>Tipo de Documento</b>
Startups and Companies and Framework	intenção estratégica	1	Klotins E.,	Using the Case Survey Method to Explore Engineering Practices in Software Start-Ups	2017	Conference Paper
Startup Survival	intenção estratégica, incubação corporativa	2	Terho H., Suonsyrjä S., Jaaksi A., Mikkonen T., Kazman R., Chen H.-M.,	Lean startup meets software product lines: Survival of the fittest or letting products bloom?	2015	Conference Paper
Startups	intenção estratégica, aceleração do modelo de negócios	3	Blank, Steve	Why Internal Ventures are Different from External Startups	2014	<a href="https://steveblank.com/2014/03/26/why-internal-ventures-are-different-from-external-startups/">https://steveblank.com/2014/03/26/why-internal-ventures-are-different-from-external-startups/</a>
Startups	intenção estratégica	3	Aulet, Bill	Disciplined Entrepreneurship Workbook	2017	Book
Startups and Companies	intenção estratégica, mortalidade	4	Picken J.C.,	From startup to scalable enterprise: Laying the foundation	2017	Note
Startups and Companies and Framework and innovation and ecosystem	intenção estratégica	5	Unterkalmsteiner M., Abrahamsson P., Wang X.F. et al	Software startups- A research agenda	2016	Article
Startups	intenção estratégica	6	Ries, Erik	The Lean Startup	2011	Book
Startups	intenção estratégica	6	Ries, Erik	The Startup way	2017	Book
Startups and Companies and innovation	intenção estratégica, inovação, gaps de inovação, interno, com investimentos, sem investimentos, incubação corporativa, capital de risco corporativo, programa de inicialização externa, programa de plataforma	7	Weiblen T., Chesbrough H.W.,	Engaging with startups to enhance corporate innovation	2015	Article

Startups and Companies and Framework and innovation	Intenção estratégica, credibilidade, mortalidade, dependência, cultura, gaps de inovação, interno, com investimentos, acesso ao mercado, crescimento e retorno, incubação corporativa, acelerador corporativo, programa de plataforma	8	Kohler T.,	Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups	2016	Article
Corporates	crescimento de forma sustentável, velocidade, crescimento e retorno, incubação corporativa, spin-off, eventos, programas de auxílio financeiro, serviços de suporte, coworking	9	Bonzom, A.; Netessine, S.	#500 Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?	2016	Report
Startups and Companies and Framework	crescimento de forma sustentável, dependência	10	Giardino C., Wang X., Abrahamsson P.,	Why early-stage software startups fail: A behavioral framework	2014	Conference Paper
Startups and Companies and innovation	mortalidade, dependência, interno	11	Moroni I., Arruda A., Araujo K.,	The Design and Technological Innovation: How to Understand the Growth of Startups Companies in Competitive Business Environment	2015	Article
Entrepreneurship	dependência	12	Nogueira V.; Arruda C.	Causas da Mortalidade das Startups Brasileiras. Como aumentar as chances de sobrevivencia no mercado	2015	Report
Startups and Companies	mortalidade	13	Wasserman N.,	The throne vs. the kingdom: Founder control and value creation in startups	2017	Strategic Management Journal

Corporate	mortalidade, tecnologia	14	Katila R Rosenberger J Eisenhardt K	Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships	2008	Article
Startups and Companies and innovation	inovação	15	Usman, M. ;Vanhaverbeke, W.	How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies	2013	Article
Startups and Companies and innovation	inovação	16	Toivonen T.,	Continuous innovation - Combining Toyota Kata and TRIZ for sustained innovation	2015	Conference Paper
Startups and Companies and innovation	inovação	17	Yordanova Z.B.,	Lean Startup Method Hampers Breakthrough Innovations and Company's Innovativeness	2018	Article
Startups and Companies and innovation	tecnologia	18	Crittenden A.B., Crittenden V.L., Crittenden W.F.,	Industry Transformation via Channel Disruption	2017	Article
Startups and Companies and innovation and ecosystem	tecnologia	19	Raber M., Baker J.R.,	Integration of innovation and entrepreneurship ecosystem elements: The whole is greater than the sum of the parts	2016	Conference Paper
Corporate	interno, externo, híbrido e liderança	20	Wolcott R.C, Lippitz M.J.	The four models of corporate entrepreneurship	2007	Article
Startups and Companies	maturidade do empreendimento	21	Kanbach D.K., Stubner S.,	Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how	2016	Article
The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard	incubação corporativa	22	European Comission	Companies that invest in R&D globally	2018	Report
Startups and Companies	incubação corporativa	23	Lai W.-H., Lin C.-C.,	Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase	2015	Article
Startups and Companies	acelerador corporativo	24	Cohen, S.	What Do Accelerators Do?	2013	Article



				Insights from Incubators and Angels		
Startup Survival	texto	25	Crittenden A.B., Crittenden V.L., Crittenden W.F.,	The digitalization triumvirate: How incumbents survive	2019	Article
Startup Survival	texto	26	Wagrell S., Baraldi E.,	The joys and sorrows of a start-up's interactions with the public sphere: a case from medical technology	2019	Article
Startup Survival	texto	27	Bandera C., Thomas E.,	The Role of Innovation Ecosystems and Social Capital in Startup Survival	2018	Article
RSL	texto	28	Okoli C	A guide to conducting a standalone systematic literature review	2015	Article
Innovation Ecosystem	texto	29	Shaw D., Allen T.,	Studying innovation ecosystems using ecology theory	2018	Article
Entrepreneurship	texto	30	Mackinsey Company	Brazil Digital Report - 1 st Edition	2019	Report
Entrepreneurship	texto	31	Insead Business School	#500 Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?	2019	Report
Startup Survival	texto	32	Stayton J., Mangematin V.,	Seed accelerators and the speed of new venture creation	2019	Article
Entrepreneurship	texto	33	GEM - Global Entrepreneurship Monitor	2018/2019 Global Report	2019	Report
Entrepreneurship	texto	34	Inn Mind	Inn Com - números globais de startups	2019	Report
Startup Survival	texto	35	Hyytinen A., Pajarinen M., Rouvinen P.,	Does innovativeness reduce startup survival rates?	2015	Article
corporate and startup and engagement	texto	36	Jackson P., Richter N.,	SITUATIONAL LOGIC: AN ANALYSIS OF OPEN INNOVATION USING CORPORATE ACCELERATORS	2017	Article
Startups and Companies	texto	37	Davila A., Foster G., He X., Shimizu C.,	The rise and fall of startups: Creation and destruction of	2015	Article

				revenue and jobs by young companies		
Startup Survival	texto	38	Islam M., Fremeth A., Marcus A.,	Signaling by early stage startups: US government research grants and venture capital funding	2018	Article
Startups and Companies	texto	39	Verma N., Singh J.,	A comprehensive review from sequential association computing to Hadoop-MapReduce parallel computing in a retail scenario	2017	Review
Startup Survival	texto	40	Mudambi R., Mudambi S.M., Mukherjee D., Scalera V.G.,	Global connectivity and the evolution of industrial clustersFrom tires to polymers in Northeast Ohio	2017	Article
Startup Survival	texto	41	Lerner J., Schoar A., Sokolinski S., Wilson K.,	The globalization of angel investments: Evidence across countries	2018	Article
Startup Survival	texto	42	Fackler D., Schnabel C., Schmucker A.,	Spinoffs in Germany: characteristics, survival, and the role of their parents	2016	Article
Startups and Companies and innovation	texto	43	Sorescu A.,	Data-Driven Business Model Innovation	2017	Article
Startups and Companies and Framework and innovation	texto	44	Spender J.-C., Corvello V., Grimaldi M., Rippa P.,	Startups and open innovation: a review of the literature	2017	Review
Startups and Companies and Framework	texto	45	Hollauer C., Kattner N., Lindemann U.,	Towards a methodology to support the development of flexible company-specific engineering design processes	2017	Conference Paper
Startup Survival	texto	46	Oppong-Tawiah D., Chan Y.E.,	The influence of IT and knowledge capabilities on the survival of university IT startups	2016	Article
Startups and Companies and	texto	47	Kirchberger M.A., Pohl L.,	Technology commercialization: a literature review	2016	Article

Framework and innovation				of success factors and antecedents across different contexts		
Startups and Companies and Framework and ecosystem	texto	48	Järvinen J., Huomo T., Mikkonen T., Tyrväinen P.,	From agile software development to mercury business	2014	Conference Paper
Startup Survival	texto	49	Iwu C.G.,	Sustaining small businesses in emerging economies: An examination of the pre and post startup ramifications	2017	Article
Startups and Companies and innovation	texto	50	Rentková K., Roštárová M.,	Analysis of start-up investments in European region	2016	Conference Paper
Startups and Companies and Framework and innovation	texto	51	Nagy S., Mansour H., Presser M.,	Case study of IoT as a driver for business model innovation in the wind industry	2018	Conference Paper
Startups and Companies and Framework and innovation	texto	52	Hostettler R., Bohmer A.I., Lindemann U., Knoll A.,	TAF agile framework: Reducing uncertainty within minimum time and resources	2018	Conference Paper
Startups and Companies and Framework	texto	53	Remane G., Hildebrandt B., Hanelt A., Kolbe L.M.,	Changes in digital business model types - A longitudinal study of technology startups from the mobility sector	2016	Conference Paper
Startups and Companies and Framework and innovation	texto	54	Ruseva R., Ruskov P.,	The reverse business-modelling framework: A new approach towards action-oriented entrepreneurship	2015	Conference Paper
Startups and Companies and Framework and innovation	texto	55	Edison H.,	A conceptual framework of lean startup enabled internal corporate venture	2015	Conference Paper
Startups and Companies and Framework and innovation and ecosystem	texto	56	Sunny S.A., Shu C.,	Investments, incentives, and innovation: geographical clustering dynamics as drivers of sustainable entrepreneurship	2019	Article
Startups and Companies and	texto	57	Cappiello A.,	Technology and the insurance industry: Re-	2018	Book

Framework and Relationship				configuring the competitive landscape		
Startups and Companies and Framework and innovation	texto	58	Schuh G., Lau F., Zimmermann R., Vogt F.,	Configuration options for corporate incubators: Development of a description model using the morphological analysis method	2017	Conference Paper
Startups and Companies and innovation	texto	59	Grochowski E.M., Warschat J., Dasher R.,	The impact of collaboration with big companies on entrepreneurial technology innovation	2017	Conference Paper
Startups and Companies and Framework	texto	60	Amelia T.N., Armanu A., Irianto G., Rofiq A.,	Constructing framework for business incubator benchmarking: For startup-tech company	2017	Article
Ecosystem	texto	61	Moore, James	Predators and prey: a new ecology of competition.	1993	Article
Innovation	texto	62	Chesbrough, Henry	Open Innovation	2006	Article
Innovation	texto	63	Christensen, Clayton	The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators	2011	Book
Startups	texto	64	FDC; ANPEI	Empresas Inovadoras e a Pandemia da Covid-19	2020	Report
Startups	texto	65	Distrito	Inside Venture Capital Brasil	2021	Report
Startups	texto	66	Tecnoblog.net	Nubank vale US\$ 30 bilhões após investimento de fundo de Warren Buffett	2021	<a href="https://tecnoblog.net/449621/nubank-vale-us-30-bilhoes-apos-investimento-de-fundo-de-warren-buffett/">https://tecnoblog.net/449621/nubank-vale-us-30-bilhoes-apos-investimento-de-fundo-de-warren-buffett/</a>
Startups	texto	67	Gama, C; Torres Jr, A.S	Lean Development e Lean Startup - Perspectivas Brasileiras	2021	Book
Startups	texto	68	Pinton, M; Torres Jr, A.S.	Human aspects of agile transition in traditional organizations.	2021	Article

## APÊNDICE D – RESULTADOS ANALÍTICOS

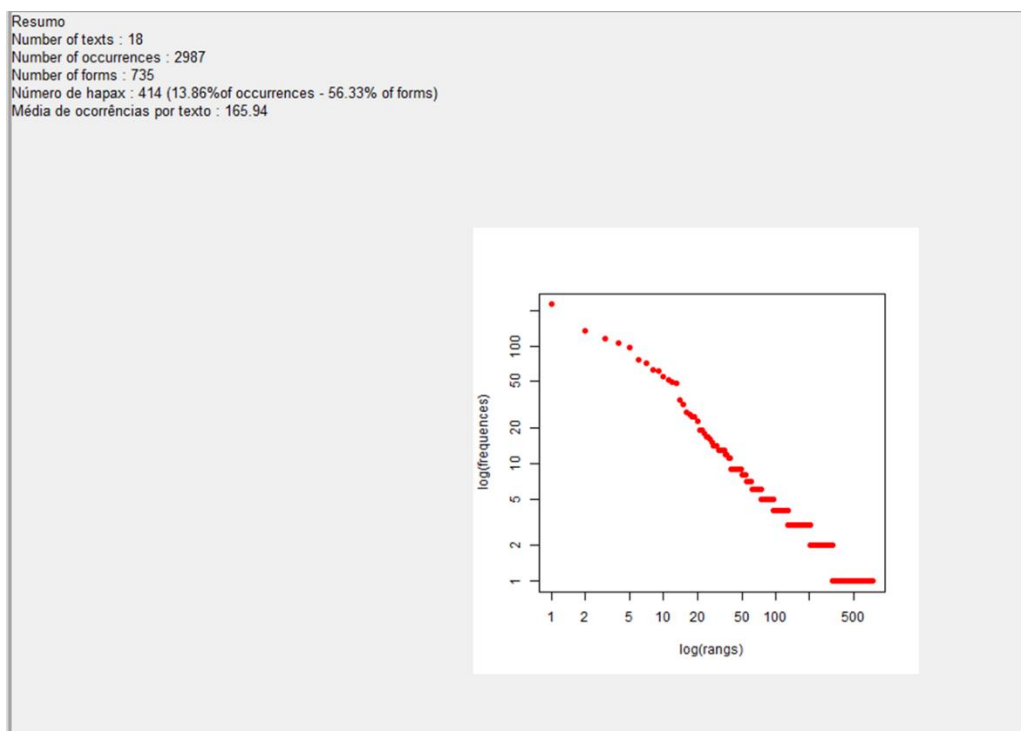
### ELEMENTO - INTENÇÃO ESTRATÉGICA

O elemento intenção estratégica possui 03 descritores que o compõem. Esses descritores foram explorados pelas perguntas que buscavam responder qual a intenção em se relacionar com as grandes corporações. Em cada descriptor foi analisada a CHD, porém para o elemento consolidado, no capítulo de análise, foram feitas novas análises e consideradas somente as formas de aplicação mais relevantes.

#### Descritor - Motivação

O primeiro arquivo incluído para análise no IRAMUTEQ foi o corpus com o descritor motivação e iniciado as análises. A primeira estatística que o software nos apresenta é com relação a quantidade de palavras. O corpus geral da motivação foi constituído por 18 textos, no qual emergiram 2.987 ocorrências (total de palavras e demais vocábulos, etc.), sendo 735 palavras distintas e 414 em palavras únicas.

Figura 49 – Estatística Descritiva



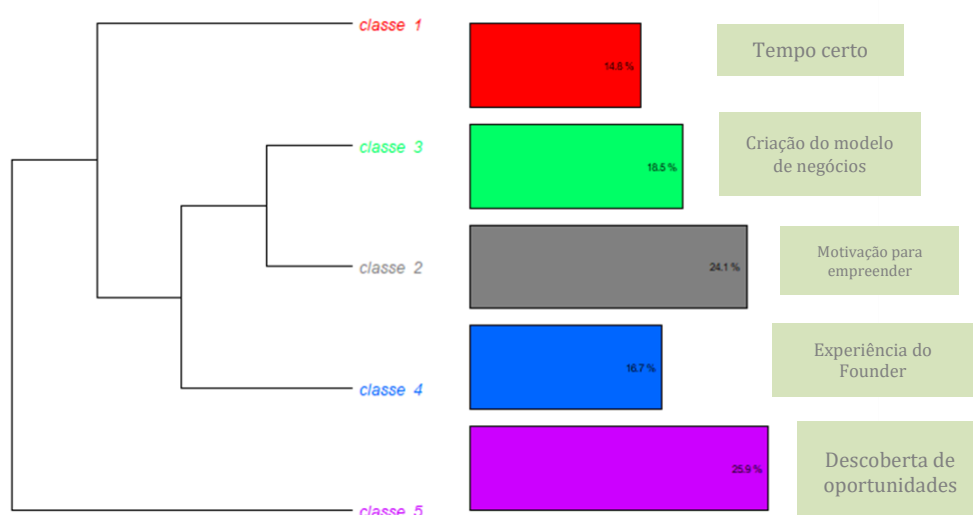
Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – descritor motivação

Para o primeiro descritor, a pesquisa explorou a motivação do empreendedor em abrir a startup. Segundo Klotins (2017), startups são pequenas organizações criadas com uma finalidade de desenvolver e trazer ao mercado um produto ou serviço inovador. Para verificar se isso ocorre de fato na prática, foi utilizado a classificação hierárquica descendente (CHD) do Iramuteq. Após a análise estatística inicial, o software conseguiu relacionar os segmentos de textos e foram encontrados 85 segmentos de textos (ST), com Aproveitamento de 54 STs (63%). Se observamos o percentual de aproveitamento, 63%, provavelmente a variância entre as respostas é alta, o que irá requerer uma análise mais aprofundada das respostas para fecharmos a análise completa. O conteúdo analisado pelo software foi categorizado em 5 classes, conforme gráfico abaixo:

Figura 50 – Dendograma CHD – Descritor Motivação

Number of texts: 18  
 Number of text segments: 85  
 Number of forms: 973  
 Number of occurrences: 2987  
 Número de lemas: 735  
 Number of active forms: 636  
 Número de formas suplementares: 92  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 149  
 Média das formas por segmento: 35.141176  
 Number of clusters: 5  
 54 segments classified on 85 (63.53%)

#####  
 tempo : 0h 0m 28s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – descritor motivação.

### Análise consolidada

Pelo Dendograma apresentado é possível inferir que a classe a classe 1 apresenta 8 ST (15%) e apareceram as palavras “área” e “época”. Os trechos extraídos das entrevistas

mostraram o “tempo certo” de montar a startup. A associação foi feita com as repostas obtidas com o momento do entrevistado onde estava, por exemplo em qual “área” e o “período” certo para arriscar. Abaixo, encontram-se algumas passagens dos entrevistados para ilustrar:

- *Na época fiz campanha para uma empresa multinacional no setor de agronegócios e alimentos, fiz campanha também para a maior empresa de alimentos dos Estados Unidos, fiz também para uma corporação multinacional americana de bens de consumo. A transição para startup estúdio aconteceu em 2010, por causa que as pessoas das agências começaram a sair para montar o seu próprio negócio por conta da internet. Muita gente não só das agências, mas do corporativo também, pessoas que trabalhavam das 9 às 18 h que me confidenciava que tinha o sonho de montar uma startup. E5 (score 77.89)*
- *Como veio uma crise muito grande, tivemos que fechar o negócio, fui fazer uma consultoria com um amigo em uma operadora de saúde, na época eu tinha 22 anos e fui fazer a consultoria para a área comercial, acebei propondo várias mudanças, o pessoal gostou e me contratou. E8 (score 54.31)*
- *Eu acho que eu sempre tive a vontade de abrir um negócio próprio(...) E segundo, que era uma insatisfação muito grande, eu trabalhei na época de estágio com RH (..) atuando na área de recursos humanos eu sentia muita falta de trazer inovação e tecnologia para apoiar os processos e tornar a área mais estratégica. E17 (score: 49.59)*

Avançando nas análises é possível inferir se a idade e atuação de mercado são variáveis significativas para levar o entrevistado a abrir a startup. Quando é analisado o corpus total de respondentes dessa classe 1, as palavras mais significativas (na qual o  $X^2$  é maior que 3,78) e correlacionando com o perfil demográfico, temos uma representatividade na escolaridade 3, que são os formados em administração e pessoas com idade entre 30 e 48 anos (com uma “outlier” de 28 anos de idade).

A classe 2 com 13 ST (24%) e a classe 3 com 10 ST (19%) estão correlacionadas. A classe 2 apresentam as palavras “montar”, “assinatura”, “começar” e “agência”. Desta forma, é observado, através dos trechos das entrevistas, como iniciou o negócio e qual a forma do modelo de atuação. Já a classe 3 apresentam as palavras “coisas”, “sempre”, “ideias” e “criar”. Desta forma, é inferido a “motivação para empreender” e como foi feita a “criação do modelo de negócios”. É observado nessas classes a forma como nasce a startup com relação ao processo de ter novas ideias e criação de “coisas” diferentes de forma contínua (sempre). Abaixo, encontram-se algumas passagens dos entrevistados para ilustrar:

- *Isso cresceu o suficiente para sair da agência fixa que eu trabalhava e montar a empresa. A startup nasceu de alguns trabalhos como **freelancer** que começou a fazer programação para um monte de agência diferente, onde o escopo do projeto era transformar as campanhas “off-line” para projetos digitais também em paralelo para rodar. E5 classe 2 (score 77.79)*
- *Eu desenvolvi muitos projetos com lançamentos de mercado, como o primeiro seguro compreensível empresarial para pequenas e médias empresas, facilidades de sinistros. Eu sempre criei muita coisa diferente, o problema não era ter a ideia, mas na hora de implementar era complexo e demorava muito. E14 classe 3 (score 83.91)*

Sobre o perfil demográfico nessas classes foi observado que na classe 2 o gênero masculino, idades entre 38 e 47, atuando no primeiro empreendimento, porém com mais tempo de mercado (entre 11 a 20 anos). Com relação a classe 3 foi diagnosticado mais o gênero feminino, idades mais dispersas (30 a 60 anos) e jornada empreendedora até 10 anos de atuação.

Sobre a classe 4 com 9 ST (17%) apresentam as palavras “experiência”, “tecnologia”. Desta forma, alguns trechos demonstram a “experiência dos founders” e a



utilização da tecnologia para promover uma melhor experiência para os consumidores. Abaixo, encontram-se algumas passagens dos entrevistados para ilustrar:

- *Com a 2CX focamos em melhorar a experiência do cliente usando a tecnologia para isso, já que a Callflex não olhava esse aspecto. A abertura da Callflex foi em 2010 e o spin-off da 2CX foi no final de 2018”. E4 (score 44.99)*
- *A gente trabalhava na empresa tradicional de pesquisa com uma metodologia específica e começamos a identificar as pessoas que trabalhavam com pesquisa queriam usar de tecnologia para otimizar os processos de coleta e reduzir os custos. Nascemos primeiramente como uma startup voltada para resolver o problema de coleta, depois a gente aumentou para atender todo o mercado com ganho de velocidade e menor custos sem a necessidade de contratar grandes institutos de pesquisa. E10 (score 27.35)*
- *Eu já tinha uma empresa de tecnologia que desenvolvia portais e produtos na web. E7 (score 24.77)*

Sobre o perfil demográfico foi observado nessa classe o gênero masculino, idades predominantes acima dos 50.

E classe 5 com 14 ST (25%) aparecem as palavras “oportunidade” e “fornecedor”. Destaca-se dos trechos a “descobertas de novas oportunidades”. Abaixo, encontram-se algumas passagens dos entrevistados para ilustrar:

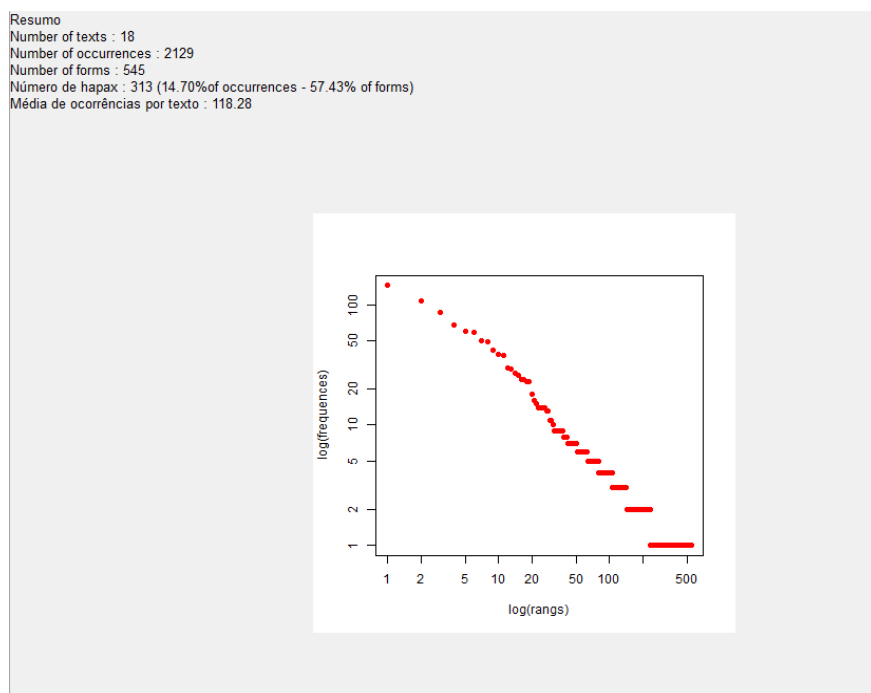
- *A menu queria atingir esse cara (..) o tempo desse cara é escasso e tem comerciantes que não tem essa possibilidade de ter um carro e ir buscar os insumos (...). Na outra ponta a gente tinha a indústria que queria acessar esses caras, ela até sabia como*

*acessar, mas não tinha malha logística para poder atender todo mundo. (...). Então eram feitas parcerias com as indústrias, flexibilizando esse pedido mínimo e entrega ficava por conta da menu. A menu tinha um carro que se deslocava até essas empresas, pegava essa mercadoria e consolidava tudo em um pedido só e entregava esse pedido para o comerciante. E1 (score 66.46)*

### Descritor – Objetivos Iniciais

Adicionalmente, as startups utilizam as corporações para validar suas ideias (Terho et al, 2015) os objetivos iniciais para desenvolver os novos negócios. O segundo arquivo incluído para análise no IRAMUTEQ foi o corpus com os objetivos iniciais e feitas as análises. A primeira estatística que o software nos apresenta é com relação a quantidade de palavras. O corpus geral foi constituído por 18 textos. Emergiram 2.129 ocorrências (total de palavras e demais vocábulos, etc.), sendo 545 palavras distintas e 313 em palavras únicas.

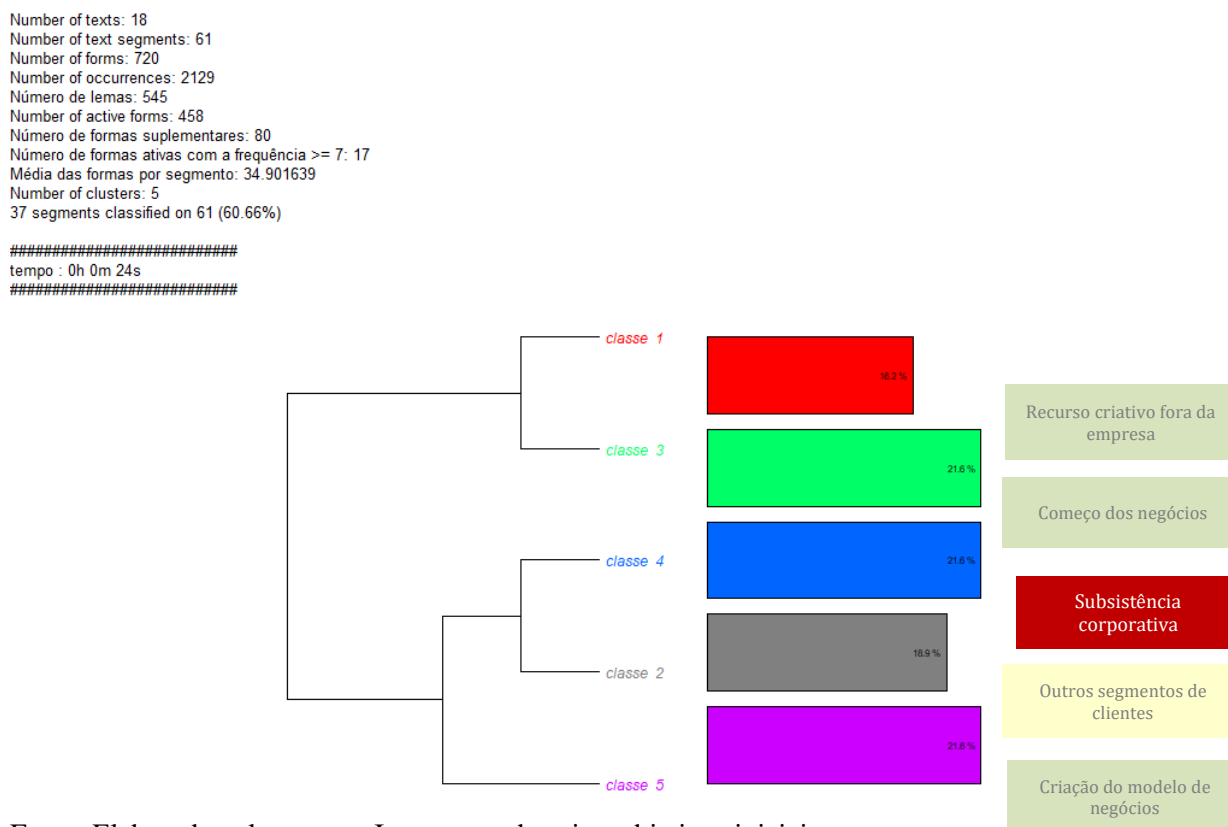
Figura 51 – Estatística Descritiva



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – descritor objetivos iniciais.

Nesse descritor, a pesquisa explorou responder se a startup nascia com essa intenção de ter parceria com a corporação. Fazendo uma leitura superficial do corpus, a maioria dos entrevistados (56%) iniciaram a jornada de empreender com o foco em fazer a parceria com as corporações, porém 8 entrevistados (44%) afirmaram que não iniciaram a startup com essa diretriz estratégica, seja pelo segmento de mercado (B2C) ou por outras questões que serão aprofundadas com as análises de classificação hierárquica descendente (CHD). O software conseguiu relacionar os segmentos de textos e foram encontrados 61 segmentos de textos (ST), com Aproveitamento de 37 STs (60%). O conteúdo analisado foi categorizado em 5 classes, conforme gráfico abaixo:

Figura 52 – Dendograma CHD – Descritor Objetivos iniciais



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – descritor objetivos iniciais.

### Análise consolidada baseada nas classes

Sobre a classe 1 com 6 ST (16%), apareceram palavras “cliente”, “projeto” e “gente”.

Após leitura dos trechos das entrevistas é possível inferir que os entrevistados mencionaram que atuavam com a startup como “recurso criativo fora da empresa”, ou seja, começa o projeto dentro de um cliente e posteriormente pode ocorrer novos projetos advinda

desse projeto inicial. Apesar de ter a intenção de se relacionar com as grandes empresas, pode ser sufocante manter essa relação. Abaixo, encontram-se algumas passagens dos entrevistados para ilustrar:

- *O cliente colocou um contrato, pagou, a gente desenvolveu o projeto e lançamos. A questão maior que eu enxergo aqui é que o corporativo não quer correr risco. Rodamos por 07 anos dentro desse cliente, o projeto existe até hoje.* E5 (score 31.76)
- *Hoje, eu fico ali no **break even**, não saio da subsistência. Eu faço coisas que os meus clientes grandes não conseguem fazer (...). Eu vejo que a maioria que convive comigo no ecossistema tem as mesmas dificuldades.* E14 (score 27.99)

A classe 2 tem 7 ST (19%) que possuem as palavras “trabalhar” e “empresas”. Observando a classe 2 é possível inferir, através dos relatos, que os empreendedores validavam o modelo com “Outros segmentos de clientes”. Abaixo, encontram-se algumas passagens dos entrevistados para ilustrar:

- *A gente entendia que se o produto fosse validado também pela escola e pelos professores, o produto ganharia mais autoridade e relevância. A gente tem projetos envolvendo escolas e empresas. A gente trabalha ações pontuais com as empresas.* E13 (score 42.96)
- *Nós abrimos para ajudar os profissionais de pequenas, médias e grandes empresas para trabalhar com mais dados e menos achismos.* E10 (score 42.90)

Essa classe tem relação com a classe 4 com 8 ST (21%) pois também apresenta as palavras “empresa” e “quando”, na qual, essa última remete a ideia de tempo. A classe 4 informa sobre “Subsistência corporativa”, pois observado a classe 2 e a classe 4, é possível fazer a relação temporal da startup com as empresas, pois essa questão do tempo aparece o momento que algumas empresas buscaram os empreendedores para auxiliar em algum projeto ou serviço. Um relato de destaque é que no momento que se faz uma parceria com as corporações, a startup

fica, de alguma forma, “pequena”. Abaixo, encontram-se algumas passagens dos entrevistados para ilustrar:

- *Porém, hoje em dia, eu tenho clara a imagem que quando você trabalha com os grandes você sempre fica pequeno. Você vira um departamento das grandes empresas, você não sai da subsistência.* E14 (score 33.76)
- *Sim, desde o dia zero até hoje, o foco são as grandes empresas. Fatalmente, quando você se depara de uma oportunidade como essa, as grandes empresas entram no meio do caminho porque elas trazem volume.* E11 (score 33.70)

A classe 5 apresentou 8 ST (22%) com as principais palavras “grandes” e “ideias”. Após a releitura das entrevistas, é possível inferir sobre a “criação do modelo de negócios”, pois remete a ideia de trabalhar com grandes clientes mesmo com as dificuldades encontradas. Abaixo, encontram-se algumas passagens dos entrevistados para ilustrar:

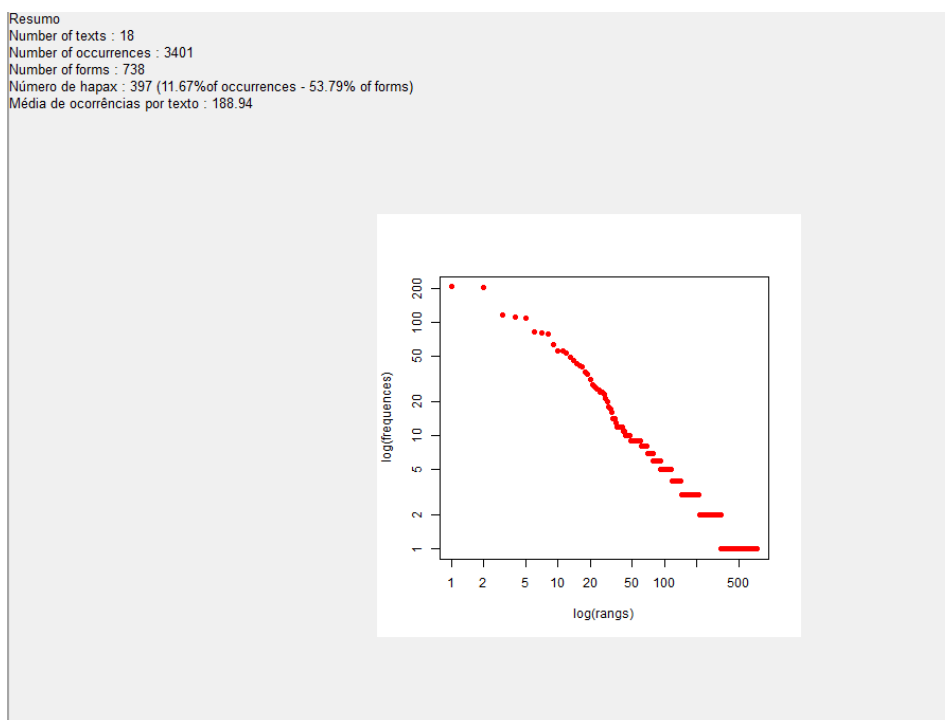
- *A proposição era ajudar o cliente insourcing (...) A ideia era trabalhar os clientes corporativos com a foco B2C de bens de consumo para ver o que dava para melhorar essa questão do atendimento. Era um modelo que trabalhávamos B2B2C.* E4 (score 4.85)
- *Essa era a ideia de relacionamento e a click nasceu com um mindset de um aprendizado (...) de que em algum momento eu iria sair do negócio. E esse momento de saída que é a saída do empreendedor, o desejo era de ser adquirido ou comprado por uma empresa grande.* E3 (score 4.80)

### **Descritor – Construção de novos modelos de negócios**

Seguindo nesse tema, a pesquisa explorou se startups procuram validar suas ideias e produtos o mais rápido possível e se necessitam de um processo disciplinado de negócios (Aulet e Blank, 2013). O questionamento feito foi se na criação da startup o empreendedor já tinha claro o modelo de negócios e a proposta de valor. E se de alguma forma as grandes

corporações auxiliaram nesse processo. Na estrutura de análise, o descritor foi definido também como um dos elementos da intenção estratégica. Desta forma, a pesquisa mapeou como ocorre a construção desses novos negócios. A seguir, será mostrado o resultado analítico desse descritor. O terceiro arquivo incluído para análise no IRAMUTEQ foi o corpus com a construção de novos modelos de negócios. A primeira estatística que o software nos apresenta é com relação a quantidade de palavras. O corpus geral foi constituído por 18 textos. Emergiram 3.401 ocorrências (total de palavras e demais vocábulos, etc.), sendo 738 palavras distintas e 397 em palavras únicas.

Figura 53 – Estatística Descritiva



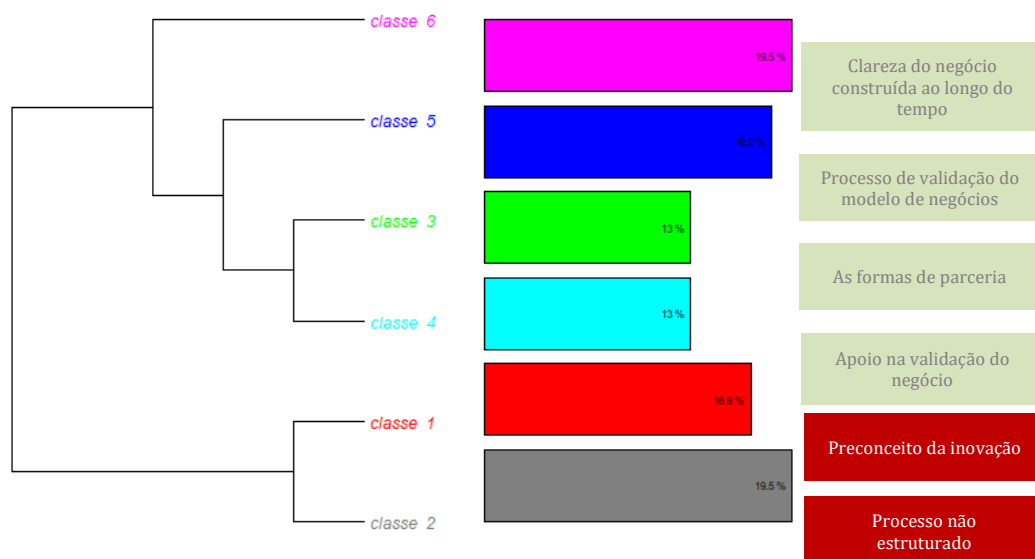
Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – descritor construção novo modelos de negócios.

Para aprofundar as análises, buscamos a classificação hierárquica descendente (CHD). O software conseguiu relacionar os segmentos de textos e foram encontrados 95 segmentos de textos (ST), com Aproveitamento de 77 ST (81%). Nesse tema, o aproveitamento das relações entre textos foi maior com mais classes. O conteúdo analisado foi categorizado em 6 classes, conforme gráfico abaixo:

Figura 54 – Dendograma CHD – Descritor construção novos modelos de negócios

Number of texts: 18  
 Number of text segments: 95  
 Number of forms: 999  
 Number of occurrences: 3401  
 Número de lemas: 738  
 Number of active forms: 632  
 Número de formas suplementares: 96  
 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 151  
 Média das formas por segmento: 35.800000  
 Number of clusters: 6  
 77 segments classified on 95 (81.05%)

#####  
 tempo : 0h 0m 29s  
 #####



Fonte: Elaborado pela autora - Iramuteq – descritor construção novo modelos de negócios.

### Análise consolidada baseada nas classes

Sobre a classe 1 com 13 ST (17%), apareceram as palavras “ano”, “querer”, “mudar” e “começar”. Após a leitura das entrevistas, é possível inferir que existe um “preconceito da inovação”, ou seja, a grande corporação não deseja ou não quer a mudança. Abaixo, alguns relatos extraídos das entrevistas:

- *Eu não tive uma experiência positiva com as empresas que tive relações de maneira geral. E na minha opinião, isso aconteceu por uma imaturidade do mercado. A startup é uma empresa que começa do zero que precisa de ajuda. E3 (score 66.22)*
- *Eles me perguntavam: Mas eu faço isso há 40 anos e você quer mudar o meu modelo agora? Eu respondia: Eu não, você quer! Por que você me chamou? Se você me*

*chamou, alguma coisa que não está funcionando.* E9 (score 66.14)

- *Elas só querem o modelo quando está pronto e provado.* E5 (score 47.95)

Adicionalmente, podemos observar pelo gráfico que ela está relacionada com a classe 2 com 15 ST (19%) que possuem as palavras “projeto”, “entregar” e “colocar”. Após a análise dos textos, é possível inferir que existe um “processo não estruturado” e que essa etapa de cocriação com o cliente é muito importante para o processo de validação da startup e de fechamento de novas parcerias. Alguns fragmentos extraídos das entrevistas:

- *Mas quando você começa a desenvolver e colocar a mão na massa, começa a ver todos os empecilhos que o projeto pode ter. Às vezes, o valor que você acha que está entregando para o cliente não é o valor que o cliente do outro lado vê.* E2(score 57.65)
- *(...) Onde o cara comprava, para poder entregar, para gerar uma audiência, para que eu pudesse ser atrativo para os **selleres**. Antes da aceleração, não tinha projeto com nenhuma corporação. Tínhamos parceria de indústria de bolo, que é bastante nichado.* E1 (score 31.71)
- *Não tinha muito claro, eu tinha alguma ideia e foi um exercício de encontrar o caminho diariamente. Você fica anos e anos planejando e não coloca em prática e na hora que você executa, pode não ser nada daquilo que você planejou.* E15 (score 30.92)
- *Por último você vai pensar no dinheiro que vai entrar. Se você tiver algo que todo mundo quer, mas ninguém tem, você tem um enorme diferencial competitivo. Nós fazemos isso para cada caso, criamos um diferencial competitivo para cada cliente.* E9 (score 8.61)

A classe 3 tem 10 ST (13%) e possuem as palavras “negócio”, “parceria” e “contrato”. Após a observação dos trechos das entrevistas é inferido sobre “As formas de parceria”, pois



os empreendedores descrevem a forma de negócios oferecidas com as corporações. Um dos relatos, informa como foi estabelecido a forma de cobrança na plataforma que a startup desenvolveu. Alguns fragmentos extraídos das entrevistas:

- *A gente também cobra como mensalidade com o software que a gente desenvolveu. Essa forma de negócio é bem conhecida lá fora, as empresas já cobram desta forma. Por exemplo, empresas como Salesforce, Oracle, IBM já tinham esse modelo bem estabelecido lá fora. E11(score 59.54)*
- *Essa empresa que comentei, a 4ª maior adquirente do mundo nos ajudou a validar o modelo de negócios mais rápido. Eles já tinham na época, principalmente na Europa, parcerias com startups. E7(score 56.43)*
- *(...) para descobrir qual se encaixaria melhor ou teria o maior sucesso ou a menor barreira. Neste momento eu não tive contrato com nenhuma grande empresa. Nesse processo de validação eu tive várias conversas com várias escolas para tentar fazer uma parceria, para inclusive testar e validar o negócio. (...). Infelizmente ou felizmente, a gente acabou não seguindo com nenhuma grande empresa. Pois os contratos que eles propunham eram extremamente leoninos e me travava como investidor em qualquer decisão que eu pudesse tomar adiante. E3(score 54.16)*

A classe 4 com 10 ST (13%) apresenta as palavras “empresa”, “dar”, “parceiros” e “grande”. A classe 4 remete ao “Apoio na validação do negócio” e está relacionada com a classe 3 que demonstra a forma de negócios, naquela o suporte oferecido em alguns casos foi bastante satisfatório para o avanço e desenvolvimento de novos negócios. Abaixo, alguns trechos das entrevistas:

- *Eles já tinham um compliance todo definido e compreensão do pequeno. Eles nos deram todo o apoio eles foram a primeira empresa a aceitar as startups no*

*Brasil. Nós viramos sub-adquirentes deles e fomos habilitados a aceitar as grandes bandeiras. E7 (score 53.08)*

- *As grandes corporações foram bastante receptivas com a mudança do modelo. Eles foram bem parceiros com as mudanças que propormos e perguntamos se a gente fizesse de determinada forma se eles conseguiriam absorver. Eles foram bem receptivos e nos deram bastante feedbacks. E16 (score 42.93)*

A classe 5 apresentou 14 ST (18%) com as principais palavras “inicial”, “mercado” e “processo”. Segundo o gráfico, a classe 5 tem uma pequena relação com as classes 3 e 4 e após a releitura das entrevistas, é possível inferir sobre o “processo de validação do modelo de negócios”, pois remete a ideia de desenvolver inicialmente um processo no mercado, com a ajuda das corporações. Posteriormente, foi definido a forma de negócios, para as quais startups contaram ou tiveram apoio e suporte das grandes empresas. Abaixo, alguns relatos extraídos:

- *Não fugimos muito da orientação inicial, mas tivemos que trazer outras experiências e competências ao longo do processo. Essas competências e experiências vieram das corporações. Nada como conceber algo e fazer um teste de mercado. E4 (score 59.96)*
- *Fomos conhecendo e implementando com a empresa rodando, foi tocando o que deu com o carro andando. Como o mercado estava muito novo, estava todo mundo aprendendo bastante. E7 (score 48.04)*

A classe 6, com 15 ST (19%) apareceram as palavras “depois”, “claro” e “cliente”. A classe remete a “clareza do negócio construída ao longo do tempo”, pois os empreendedores tinham clareza da oferta que eles queriam propor para o mercado, porém foram descobrindo e fazendo ajustes, após algum tempo em contato com as grandes empresas. Abaixo, seguem alguns trechos das transcrições:

- *Sim, tinha claro o modelo para inclusão digital, conforme falei migramos depois para o modelo de prospecção de parceiros para entrar nos consumidores. E12 (score 73.70)*
- *Eu tinha em mente o modelo e fui validando nos primeiros clientes. Mas depois de um bom tempo, a validação ocorreu nas pequenas e médias empresas. As grandes empresas vieram depois. E6 (score 58.16)*
- *De início tinha claro, mas começaram os ajustes depois da aceleração. O propósito era atender ao pequeno comerciante e conectar a indústria com esse cara. E1 (score 50.38)*

A partir dos 3 descritores foi montado um novo arquivo e feita uma nova CHD com o resultado consolidado, que é possível conferir na página do elemento intenção estratégica.

## APÊNDICE E – AS TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

### Entrevistado 1

**Tipo de Startup: Marketplace**

**Data da Entrevista: 01.09.20**

**Duração: 1 hora e 20 minutos**

Mini Bio do entrevistado (incluir as atividades empreendedoras)

Entrevistado 1, tem 31 anos, trabalha na área de engenharia de software. Conheceu a startup que trabalha atualmente através de um curso que fez na gama Academy, startup voltada para a área de educação, proporcionando ao participante, ao final do curso, a participação em uma feira de contratação. E foi nessa feira de contratação que ele conheceu founders da startup e recebeu a proposta para trabalhar com eles como CTO. Já tinha um background de tecnologia na área de comércio eletrônico. Trabalha com tecnologia e já atuava como empreendedor desde 2012 e, em 2017, migrou para startup.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Foi uma entrevista rápida que eu fiz com eles. A gente se identificou bastante com sinergia tanto no software que usava como plataforma de vendas como também com o software que eles usavam com RT para fazer a integração com o “selling” deles. Foi quando, eu digo, em uma semana, não teve muitas formalidades, foi só uma questão de acertar salário. A vinda para São Paulo, na época, eu morava em São José dos Campos, e a startup ficava aqui em São Paulo e um escritório bem pequeno em Moema. Então, feito isso, eu iniciei nessa startup fazendo parte do time como praticamente um *Cofounder* na primeira versão da startup. Nesse processo, houve muito inputs de benchmarking que a gente fazia com as grandes empresas. A gente olhava muito para o Atacadão, Carrefour. A Menu é uma startup que vende produtos para “food service” e basicamente o cliente alvo da menu é o cliente do Atacadão. O cara que pega o carro no final de semana, uma fiorino, e vai no Atacadão comprar produtos. A Menu queria atingir esse cara sem que ele se precisasse se deslocar e o tempo desse cara é escasso e tem comerciantes que não tem essa possibilidade de ter um carro e ir buscar os insumos. Então, foi por essa onda que a gente começou a atacar. Exatamente o público alvo eram essas pessoas que se deslocavam para ir nessas atacados e também para a indústria. Na outra ponta, a gente tinha a indústria que queria acessar esses caras, ela até sabia como acessar, mas não tinha malha logística para poder atender todo mundo. Então, qual foi a ideia inicial? Era aglutinar todos esses pedidos como a indústria também. Então, imagina que o cara pede hambúrguer da Sadia, pede cerveja da Ambev, pede um litro da coca cola e ele pede um pouquinho de cada um, não o suficiente para atingir o pedido mínimo. Então, eram feitas parcerias com as indústrias, flexibilizando esse pedido mínimo e entrega ficava por conta da Menu. A Menu tinha um carro que se deslocava até essas empresas, pegava essa mercadoria e consolidava tudo em um pedido só e entregava esse pedido para o comerciante. Então, para o comerciante era muito bom também, por que ele não precisava receber diversos fornecedores no estabelecimento. Esses fornecedores tinham hora para passar, então, imagina uma na lanchonete que só funciona à noite e o representante só passa na terça feira duas horas da tarde. Então, ele não precisaria ir

lá para abrir a lanchonete para receber o cara, geralmente são presenciais, então, ele poderia fazer tudo ali online através do site da Menu e ter uma oportunidade também de comparar preços e conseguia ver o preço de "sellers" diferentes. A Menu, no começo, tracionou muito com a capilaridade que os distribuidores tinham, então esses fornecedores entravam na plataforma, passavam, no limite, muito grande de 2 mil a 3 mil "skus". Então você conseguia ter uma diversidade de produto muito grande, desde produto como água até muçarela, talvez até produtos com giro menor, mas com valor agregado mais alto. Isso foi no primeiro semestre de 2017.

## 2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Esse contato sempre foi o objetivo, mas era muito frio até porque a startup não era conhecida. As grandes empresas ainda olhavam com um certo desconfiança não só para essa startup mas para qualquer startup porque era um "player" novo ali se posicionando como um intermediário entre ela e o cliente final. Então as corporações tratavam com uma certa desconfiança também para outras startups do mesmo nicho. Fizemos um trabalho no *LinkedIn*, mas as grandes parcerias mesmo vieram depois da aceleração.

## 3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

De início, tinha claro, mas começaram os ajustes depois da aceleração. O propósito era atender ao pequeno comerciante e conectar a indústria com esse cara. Nós batemos primeiro na viabilidade de conectar a indústria diretamente nesse cara, porque a indústria não dava crédito para as empresas que não eram conhecidas e segundo ponto era a questão da logística. De início a gente pensou em usar a logística da grande empresa ou da distribuidora para fazer essa entrega, mas vimos que não seria possível. Teria que ter uma logística nossa ali, pegando esses produtos e entregando. Esse é o dilema do marketplace, para você ter clientes, você precisa ter seller e para ter seller você precisa ter clientes. Basicamente, audiência e seller. Então como é que eu faço isso? Como isso sofreu ajuste? Durante esse processo houve um investimento da própria startup na compra e revenda de produtos. Então basicamente a compra desses produtos eram para poder gerar audiência, elas eram feitas no Atacadão mesmo, onde o cara comprava para poder entregar, para gerar uma audiência para que eu pudesse ser atrativo para os seller. Antes da aceleração, não tinha projeto com nenhuma corporação. Tínhamos parceria de indústria de bolo, que é bastante "nichado".

## 4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Depois da aceleração o jogo virou um pouco, a gente parou de buscar ativamente essa questão da grande empresa. A aceleradora entendeu que tinha a "dor" da grande empresa e ela conectou até nós. Às vezes, nem era para poder resolver o problema de quatro anos de estoque do varejista, às vezes era para atender como plataforma. Isso foi proveitoso para nós na época, porque a startup precisava gerar caixa. Houve vezes que a gente era um mero prestador de serviços de tecnologia. A gente fornecia a startup para o cara oferecer peça de trator, de caminhão. A gente atendeu uma empresa que era uma fabricante de embreagens em São José dos Campos. Ela usou a nossa plataforma dessa forma. A Liga Ventures fez o programa de aceleração com ela e precisava atingir a oficina mecânica, precisava vender para os mecânicos. Então onde que a menu entrou? Entrou fornecendo plataforma, basicamente pegou a mesma

tecnologia para vender produto e começou a vender embreagem dentro dessa plataforma com o nome da empresa. Isso serviu de geração de caixa para menu na época.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sim, também vieram os varejistas. Foi mais para frente. Por exemplo, no final do período de aceleração entrou o GPA. Então esse acesso à grande empresa veio com uma chancela da aceleradora. Um dos grandes aprendizados que a gente tira das corporações é que são expostas “dores” a todo momento, uma “dor” em um nicho que a corporação atua. “Quero conhecer quem é o meu cliente” e isso vai gerando *insights*. Tinha empresa que queria atingir o próprio colaborador. Como eu faço um programa de pontos que eu possa atingir o meu colaborador? “Quero uma plataforma que ele possa trocar pontos por produtos que eu não tenha estoque, de seller meu”. Isso foi gerando *insights* que a gente acabou colocando dentro da nossa plataforma com um diferencial. Às vezes, nem saía negócios nas áreas que geravam *insights*, a gente acaba incorporando na plataforma, a gente entendia que era legal e geraria benefícios. Esses fóruns seriam de aprendizado, também tinha a questão da mentoria, muito executivos dessas grandes empresas participavam desses fóruns. Eles davam alguns direcionamentos, opinavam sobre o modelo de negócios e ajudou bastante. Quando geralmente não saía negócios com a empresa, eles traziam outras empresas que poderiam se beneficiar do nosso produto. Ainda sobre a aceleração, o local onde a startups foi acelerada, dentro de coworking na avenida Paulista, também beneficiou a startup, porque dentro do coworking haviam outras “corporates”, como uma empresa do setor de óleo e gás, que a startup acabou fazendo um projeto com essa empresa. Negócios que eram criados no “cafezinho”, as pessoas se encontravam e fechavam os negócios. O espaço pertencia à aceleradora. Ela tinha 80 posições dentro desse espaço e cada startup tinha o direito de até 6 posições. A startup também se beneficiou da convivência de outras startups pois elas estavam na mesma sala testando tecnologia, como IOT e modelos diferentes pela troca compartilhada, se beneficiava de metodologia que estavam sendo usadas ali. Você tinha um cenário muito rico, tanto de conhecimento como de pessoas. Teve muito negócios que chegaram através de outras startups.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

A Menu mudou um pouco esse modelo de negócios, pois ela viu que era essencial para poder “parar de pé”. A ideia nunca foi comprar para revender, sempre foi ser um marketplace. Não ter essa questão de estoque e logística de carro na rua, mas que esse processo deveria ser feito para ter audiência. A Amazon atua dessa forma para ganhar escala, assim você garante a entrega no prazo e que o boleto vai chegar. Como a projeção de crescimento era de 2 dígitos, e não estávamos chegando, tivemos que tomar a decisão de comprar para revender.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

No caso da empresa de embalagens, não. No segundo “batch” que nós fizemos com o GPA nesta ocasião houve o interesse deles acelerarem. Eles rodaram um programa próprio com a Liga. Os programas eram compartilhados com várias empresas em uma vertical, por exemplo, de mobilidade. E tinha a empresa que compravam um “batch” inteiro e assim o programa de aceleração era exclusivo da empresa que comprou. Assim, a Menu acabou sendo acelerada em um “batch” do GPA.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Acho que essa preocupação sempre existe. Os altos e baixos que a startup passa e em um determinado momento, para não morrer, você tem que ceder uma parte do seu capital social para uma grande empresa. Essa preocupação sempre existiu, eu não era responsável por essa decisão, mas os controladores sempre foram bem seguros quanto a isso. Desde o plano inicial de trabalho, eles sabiam o quanto eles queriam ficar de “equity”, quanto eles dariam para os funcionários, quanto eles dariam para entrar no “seed”, série A (tem um range). Eles procuraram seguir à risca esse plano. Acredito que houveram proposta para alguma empresa ter uma fatia maior de participação, mas eles não pegaram na época.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Teve funcionários que saíram, mas isso nunca foi uma preocupação para startup. Por exemplo, no meu caso, eu fui trabalhar para uma empresa que fizemos negócios. Dentro da startup, eu nunca senti esse medo de perder funcionários para grandes empresas, pois o perfil das pessoas que trabalham na startup são bem apegados a startup. Tinha uma questão de propósito e crescimento rápido que gerava muito aprendizado. As próprias mentorias na aceleradora beneficiava muito os funcionários.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Sim, a gente notava que era sempre provocativo o encontro das grandes empresas com startups. A gente percebia que, a partir do primeiro fórum, surgiam várias ideias, no sentido de inovação. Por exemplo, um meio de pagamento que você integrava de forma instantânea para vender algum tipo de serviço, um desenvolvimento de um IOT, ou era um determinado script para gerar uma persona que a corporate via valor e depois ela se movimentava para promover a transformação. A partir de um primeiro contato, gerava-se outros projetos de inovação. Um negócio acabava puxando outros negócios.

11. Na sua visão as corporações utilizam startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

A interface com a TI das corporações era baixa, poucos fóruns com as Tis. Era mais para poder homologar algum tipo de serviço ou referente a segurança. As corporates criavam células e contratavam consultorias ou algum serviço de softwarehouse de alguma startup para executar esses projetos. Eu não via muito da corporate mexendo na TI dela.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Surgiam barreiras com algumas áreas durante o processo. Tanto o jurídico, como o compliance. Mas a própria equipe interna se levantava para fazer uma força-tarefa para tirar essa barreira, tirar do final da fila e colocar na frente para conseguir dar a velocidade que a startup precisava, pois muitas vezes a startup estava condicionada a receber na entrega do projeto e consequentemente a startup ficava pressionando para o projeto sair, eles também tinham a meta deles de entregar o produto em um determinado prazo. Funcionava bem, eles conseguiam lidar com esses gargalos.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

O maior ganho da parceria foi o marketplace, no caso do GPA, vendendo para franquias, para consumidor final e para comerciantes.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

O processo com o GPA foi me metodologia ágil, foram geradas as “sprints” com um time dedicado. Pessoas atuando como Scrum Master para tirar os obstáculos da frente, fazer a ponte com áreas internas. Todo esse projeto era em uma “pegada” ágil.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Ficávamos mais dentro da aceleradora, eles que vinham até nós.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Somente via projeto da Liga Ventures.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

A equipe deles era dedicada para a parte de inovação, mas eles não ficavam full time com a nossa equipe. Tinha um padrinho interno.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Muitos projetos eram voltados para a digitalização do core business, melhoria de processos, novos canais digitais. Nessa interface que fiz com as grandes empresas eu não vi nenhum projeto fora do core business. Tinha essa questão de testar canal digital, marketplace, muito ligado a aumentar a representatividade em um canal.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Tinha e geralmente esses prazos eram bem apertados, o fluxo de caixa da startup dependia das entregas dos projetos. Sempre houve o alinhamento e senso de urgência nos projetos. Sim, a liderança acompanhava as execuções.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Não tivemos nenhum acesso de corporate ventures na época, tirando o aporte advindo do programa de aceleração da Porto, oxigênio, na qual eles disponibilizam o valor de R\$ 50 mil reais para as startups do programa. Agora do GPA, não sei dizer. Começamos com bootstrapping, fomos acelerados pela oxigênio, e GPA via Liga Ventures.



22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

O primeiro marketplace (disponibilização da plataforma) foi com o GPA, chamado minimercado. Entrou para a plataforma como private label, mas era uma cópia nossa. Houve uma maturidade maior para a startup aprendendo com o GPA, um jeito novo de fazer promoção, a venda de um espaço publicitário, a forma de você ordenar uma busca. Houve todo um aprendizado após a aceleração com o GPA.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup? (Descrever)

Essa startup foi acelerada pelo programa da oxigênio, esse programa conecta as grandes empresas as startups, quando as grandes empresas têm um problema, ela apresenta para a aceleradora, e essa corre atrás para resolver o problema. Com a oxigênio, nós resolvemos o problema de plataforma de marketplace, no entanto usaram a tecnologia que tínhamos na época, para outras empresas que estavam ligadas a liga ventures, que é uma aceleradora que toca esses programas de aceleração da oxigênio e também com os programas dela, então vieram outras empresas como empresas de automotiva, empresas do setor de óleo gás, empresas do varejo. E aí você vai fazer negócio com essa empresa grande já com o respaldo da aceleradora. Aí você entra em um programa de alguma área dessa grande empresa que ele tem já maturidade, vamos dizer assim, para o digital, esse um projeto tem budget para errar. Então esse relacionamento se deu de forma mais sólida depois da aceleração. A aceleração foi no segundo semestre de 2017 e foi até o segundo semestre de 2018, ficamos um ano em aceleração. Depois da aceleração, a startup foi crescendo até ser vendida para a Aztec.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

A startup era ferramenta para o GPA acessar os consumidores de forma digital, não o inverso.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Depois do GPA, houve uma aceleração pela Ambev. Houve um investimento, que um braço deles de corporate venture, que é Aztec que fez esse aporte e trouxe a startup para dentro de casa. Hoje a startup faz parte do ecossistema da Ambev. Isso ocorreu no final de 2018, entre setembro e outubro.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Começamos como bootstrapping, chegamos na Liga através de inscrição pelo site. A liga tem um programa aberto com batch de acelerações semestrais. Aí você faz a inscrição e se você passar na primeira triagem, faz um “pitch” para a Liga e depois faz um pitch para as empresas. Aí você tem a aceleração ou não. A duração foi de um ano.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Sim, precisa.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Com certeza.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Sim, neste caso fomos vendidos para a Ambev. Tinha outra forma de ter negócios com a Ambev, no caso eles virando seller na plataforma. Mas no caso era melhor como investidor, pois com o investimento financeiro aprimoramos a tecnologia e é uma relação ganha-ganha.

30. Quais as iniciativas futuras que você enxerga para o crescimento da sua startup?

Eu acredito que esse movimento que eu te falei no começo de alimentar as duas pontas do mercado, que eu preciso ter audiência para ter seller e preciso de seller para ter audiência, isso agora está potencializado. Como a Ambev atrai maior audiência e com mais audiência eu atraio mais sellers. Agora a meta é ganhar escala. Ganhar seller e ganhar audiência e a Ambev é um fator muito importante para esse crescimento. Queremos atender bem o SMB, que são os pequenos empresários, que tem dificuldade de fazer compra, muitas vezes empreendedor, pois perdeu o emprego, que quer ser vendedor ambulante e fazer algo relevante.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Acho que todos pontos foram abordados. Um ponto a ser destacado, tem muita startup que acredita que a aceleração não é suficiente, mas é uma porta de entrada para as grandes corporações. Além disso, trabalhar em startups iniciantes, adquire muita resiliência, pois chegamos a trabalhar do Google campus, pois não tínhamos dinheiro para pagar o aluguel.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistado 2**

**Tipo de Startup: Martech**

**Data da Entrevista: 15.09.20**

**Duração: 46 minutos**

Mini Bio do entrevistado (incluir as atividades empreendedoras)

Entrevistado 2, CEO de startup de analytics, data e performance (Martech). Tem 48 anos, nasceu em Milão na Itália e se mudou para o Brasil há 14 anos. Engenheiro elétrico de formação, depois fez um MBA internacional, com conhecimento amplo na área de administração. Trabalhou por muitos anos em multinacionais, primeiro na FIAT e depois na Pirelli. Mudou para vários países. Trabalhou na Itália, Alemanha, na Espanha e depois no Brasil. Em 2009 fundou com outros sócios, no Brasil, um site de internet que cresceu muito rápido e que vendia roupas com descontos expressivos. Foi o primeiro empreendimento, com base em um site que já existia na Europa, mas continuava trabalhando na Pirelli como Diretor de controle de gestão.

E depois disso, ele e o sócio venderam a operação para um fundo de investimentos, em 2011. Decidiu sair da Pirelli e virar empreendedor. Fundaram outra empresa que fazia a mesma coisa, venda por e-commerce, fazendo terceirização de e-commerce para grandes marcas de moda. Venderam essa operação em 2013 para o grupo grande na parte têxtil, que são donos de grandes marcas brasileiras e que tem um polo de tecelagem em Santa Catarina. Como trabalhava na parte de *analytics* fundou a startup que tinha um outro nome no começo, em 2015, inicialmente, e depois renomeou com um novo branding, em 2017. Hoje a startup faz uma atividade de big data, principalmente na parte de atendimento ao cliente e do entendimento da jornada do cliente. Conforme mencionado, tem atuado com empreendedorismo, e foi responsável pela fundação de 3 startups, desde de 2011.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Por que que você abriu? Desde quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Fundamos a startup em 2015 com 50% meu e 50% do meu sócio, que vinha de agência de publicidade. A ideia inicial era juntar dados com a parte mesmo de *analytics* com uma parte de marketing, porque entendíamos que faltava muita essa parte de análise para o marketing. Então, nos primeiros 2 anos, focamos na parte de marketing e depois entendemos que tinha um nicho muito grande na parte de atendimento ao cliente. Pouco tempo depois, já com a startup em operação, migramos um pouco a área de atuação, mas fazendo mesmo com a parte de big data. Esse era o objetivo, juntar a *expertise* de 2 sócios que acharam uma lacuna no mercado.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Sim, já tinha esse entendimento desde o começo. O objetivo nosso sempre foi B2B. Nos primeiros anos fizemos “POCs” e não tínhamos vendido quase nada e começamos a ficar meio preocupados porque estávamos vendendo muito pouco. A gente entendeu que precisávamos de um diretor comercial que falasse a mesma língua dos clientes. Investimos e trouxemos um diretor comercial muito bom, que chegou do Walmart, e as vendas começaram a decolar. Até porque a minha expertise não era comercial e o meu sócio conhecia muito bem a parte de marketing, mas não conhecia a parte de tecnologia. Então patinamos bastante no primeiro ano, mas depois tivemos um faturamento expressivo. Foi a entrada desse diretor que ajudou, mas na época foi um investimento, pois era caro para nós.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Não completamente. Inicialmente sim, mas as empresas grandes te ajudam a melhorar a sua proposta, porque a proposta que você tem inicial é uma sensação que você acha que tem alguma coisa interessante, mas quando você começa a desenvolver e colocar a “mão na massa”, começa a ver todos os empecilhos que o projeto pode ter. Às vezes, o valor que você acha que está entregando para o cliente não é o valor que o cliente do outro lado vê. Outras vezes, o cliente te ajuda a melhorar e focar nisso. Por isso uma POC é extremamente importante, senão você fica na teoria e você continua pensando, aquele teu projeto ou produto é o melhor do mundo. Mas é somente com o cliente que você melhora dia a dia e mudar o seu *pitch*. Às vezes o cliente enxerga benefício em outra coisa que você não está entregando. A POC ajudou a validar mais rápido com a corporação, sem POC você realmente não vai para frente. É um pouco do modelo do *lean startup* mesmo, faz uma alteração, vê como isso é aceito no mercado e a partir disso,

você faz a alteração. Você faz um produto mais barato e não muito “profundo” até o final e depois você vê se pode jogar tudo fora.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Sim, no fato, por exemplo da expansão funcionou assim: você vai com o cliente, normalmente os clientes maiores, depois você expande com os concorrentes. Sempre tem um líder e os *forwards*, por exemplo. Se você implementa uma solução em um cliente importante, com os outros é mais fácil de vender.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Um dos primeiros clientes pagantes depois da POC foi uma grande rede varejista. Em seguida, veio uma grande empresa no setor de óleo e gás. Se provavelmente se não tivéssemos fechado com a rede varejista, apesar de não ter sido todas as lojas, mas ter um nome atrelado ao teu produto te ajuda bastante para fechar as outras. Às vezes colocar o nome da empresa, independente de quantas filiais estão usando, te ajuda muito a vender.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Sim, já pivotou. Isso é um modelo dentro de casa. Todo ano a gente investe em novos produtos. Alguns produtos podem ter sinergia com produtos atuais, mas outros são de projetos que não tem muito a ver com os produtos atuais. Fazemos isso porque a vida de tecnologia é extremamente curta. Como o produto de tecnologia tem um ciclo de vida muito curto, se você não continuar alterando os produtos, você pode morrer muito rápido. Para nós, o fato de criar produtos novos, todos os anos, permite continuar em contato com os clientes. Se você não tem novidades para os clientes das empresas grandes, elas vão se cansar de você. Tem startups que trabalham no modelo *SaaS* que resolve uma “dor” extremamente específica. Nós somos um pouquinho mais abrangentes nas dores que os nossos clientes têm. De alguma forma, como ele te vê como um parceiro, você sempre tem que ter produtos novos para serem oferecidos. Empresas grandes de tecnologia, de alguma forma, crescem desta forma. Eu enxergo que startup, especialmente para B2B, tem que ser muito inovador, senão você é esquecido pelos clientes. O maior desafio para se manter no mercado, primeiro, estamos falando de um produto de tecnologia. Vamos imaginar que hoje eu tenho uma tecnologia ou produto, tudo, no Facebook. Amanhã, o Facebook troca todas as regras dele de tecnologia ou entra uma nova lei que muda, por exemplo, a nova lei de LGPD. Com certeza matou várias um monte de empresas, porque as regras do mercado mudam. Então, precisa de alguma forma, sempre, ao me ver, estar antenado nessas alterações e continuar com os contatos comerciais que você tem. Se você está sempre inovando, acho que o risco diminui.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Sim, eu acho que na verdade acontece assim, quando se está construindo um produto novo qual a nossa ideia sempre, achar um terceiro que te fala para acompanhar o cliente. Você começa a entender se isso é realmente uma “dor” específica do cliente ou se é uma “dor” de todo o mercado. Realmente começa a desenvolver algo em conjunto. Eu acho que o aprendizado é de ambas as partes, a startup passa uma parte para a *corporate*, mas a *corporate* também passa para a startup. Porque a startup sozinha não consegue ver todos os detalhes, que a *corporate* na

verdade vê isso todos os dias. Porque a *corporate* visa a boas práticas que a startup não é, porque ela enxerga mais os problemas que startup. A startup vai com uma falsa coragem e resolve, isso é extremamente positivo, mas de alguma forma precisa ter uma pessoa que fala todos os empecilhos. Quando você ultrapassa esses empecilhos, você criou um produto melhor. A maior dificuldade quando você começa um relacionamento com uma *corporate*, você pode ter um bom relacionamento com uma pessoa específica. Porém como existem outros departamentos, esses podem tentar minar o seu produto. Você pode ter um canal aberto por um lado, mas pode ter um monte de empecilhos por outro lado. O objetivo, a meu ver, das *corporates* hoje, seria de criar uma bela estrutura para a inovação com diversos grupos separados que consigam trabalhar em cima disso, senão não funciona.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Sim, já passei por dois décimos e na verdade eu tive que sair. Eu trabalhei para *corporate* bastante tempo e não tenho mais paciência. Quando você é empreendedor não é que você não tem chefe, os seus clientes são seus chefes é realmente bem complexo isso. Não tem essa politicagem que tem nas grandes *corporates*. E é a mesma coisa nesses fundos, vale para a grande empresa e vale para os fundos. Eles podam a inovação e a liberdade, você não é mais livre. Eu não acredito no crescimento acelerado. Não sei se é a minha faixa etária, isso não me ajuda, mas eu enxergo dessa forma.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Cada dia menos. Os jovens que começam nas startups acho difícil eles mudarem para as *corporates*. Na verdade, quando você perde, geralmente é para outra startup.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Sim, total.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Depende. Quando eles dividem para alguns departamentos pode ser que algumas áreas, ao invés de ajudar, atrapalham a execução.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Você começa um projeto com um departamento que aprova, depois você vai para outro departamento e o diretor aprova, entra outra pessoa para entender o que você está fazendo. Na verdade, são inúmeras reuniões, tem que ter muita persistência e disponibilidade com todas as áreas para o projeto avançar. Você não vai conhecer todos os processos da *corporate*, então você tem que estar à disposição para agilizar todo o processo e tirar todas as suas dúvidas. Mas pode ocorrer a decisão de parar, que é da *corporate* do que da startup.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Depende. Tem alguns projetos que começaram bem, mas se troca o diretor perde a importância. Os projetos são bem pessoais. Quando estamos falando de dados, tem diretores que acham extremamente importante e outros não, a prioridade é outra. O fato de alterar o diretor ou as pessoas que comanda o projeto do outro lado, muda totalmente a importância do projeto dentro da *corporate*. Não é um relacionamento com uma grande empresa de tecnologia.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Não, são pouquíssimas empresas que trabalham desta forma com startups. Sobre a governança, eu vou te dar um exemplo, um projeto de análise de dados de um cliente de uma *corporate*, toda a parte de infraestrutura você decide, faz tudo da forma que você faz e me entrega o valor e depois eu absorvo isso dentro da minha estrutura, normalmente isso funciona rápido. Quando geralmente a *corporate* fala para você trabalhar no seu ambiente e depois eu adequo o projeto as minhas regras, não anda. A startup fica com a parte *lean* e a *corporate* com seus processos da forma que eles têm. Depois que você virou um produto que a *corporate* pode incorporar nos seus processos, já melhora. Se eu for trabalhar no modelo *lean* na *corporate* não vai funcionar. Deixar os dois agentes trabalhar separados e depois olhamos o que virá lá na frente. A governança caminha em separado dos projetos.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Sim, hoje nós temos alguns projetos que eu tenho algumas pessoas dentro das *corporate*. A relação tem que ser bem delicada, pois podem ocorrer brigas internas e o elo mais fraco é o seu. Sempre tem que servir a vários clientes dentro da empresa, para não ter muitas complicações. Pois, o projeto pode parar não pelo departamento que está te contratando, mas outro pode influenciar essa parada.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Participamos do processo da Liga Ventures e Startup Farm. A experiência foi extremamente positiva, como nós lançamos um produto por ano, nós tínhamos lançado o produto, a gente aplicou com esse produto e fomos acelerados, porém hoje o produto não existe mais, porque não deu certo, mas a experiência foi muito enriquecedora. Especialmente do ponto de vista de boas práticas, parte do conhecimento de *lean startup*. Alguns erros que eu fiz no começo, se eu tivesse passado pela aceleradora, eu não teria os feitos.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Quem tem que endossar isso é a alta direção, se a alta direção não endossa isso, o projeto para. A equipe da startup ficava alocada *full-time* sendo 70% dentro da *corporate* e 30% fora da *corporate*. Com relação ao time das *corporate*, depende do projeto e departamento.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

A maioria dos projetos era para melhorar o core business. Às vezes ocorria, mas muito pouco. A maioria dos projetos era desenvolvida dentro da *corporate* e para melhorar o core.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Sempre teve o alinhamento, a liderança participava menos, mas tínhamos um processo bem estruturado para entrega dos projetos.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Fizemos vendas para fundos de investimentos e não tivemos Corporate Venture Capital (CVC). A startup começou somente com bootstrapping.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Fizemos projetos neste modelo através do polo do Inovabra, nos “demodays”. Participamos também no Cubo e no distrito.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

No primeiro ano foi muito difícil e só investimento. No segundo ano, começamos a faturar, mas ainda investindo. No terceiro ano, ficamos no zero a zero com o faturamento crescendo e começamos a ter lucro a partir do quarto ano. Estamos agora com 3 a 4 anos com lucratividade

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Não utilizamos os canais de distribuição da corporate.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Sim, em dois casos que não foram para frente. No primeiro caso, a *corporate* acha que os nossos produtos poderiam ser oferecidos para os clientes deles, era uma grande empresa de tecnologia. Eles queriam oferecer o nosso produto como um produto adicional. Depois disso, teve um dos nossos clientes atuais que queria absorver as nossas soluções, mas não achamos interessante a proposta que eles fizeram.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Participamos de programa de aceleração da Liga, Startup Farm, diversos eventos de *Hackatons*, e estamos no hub do Bradesco (Inovabra). Foram todos importantes.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Sim, acho que a *corporate* deveria terceirizar esse tipo de atividade a um departamento interno ou a um terceiro que saiba fazer. Melhor se for um departamento interno.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, sem dúvida, é nosso objetivo.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Tive duas startups que foram vendidas. A primeira, em 2011, foi em uma outra situação de mercado, era muito difícil vender e vender a preços atuais, pois o mercado está muito mais aquecido agora. Na época como tinham poucas startups, então aqueles se que destacavam recebiam muitas propostas e foi nessa época onde tivemos mais assédio e não tinha muito venture capital. Na segunda, 2013, começou com um cliente e depois virou compradora de toda a operação. Nos últimos 3 anos que se falam mais sobre startups, os hubs como o Inovabra e o Cubo, ajudavam muito o ecossistema.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Vou continuar a consolidar a atuação que a gente tem, praticando a política de lançar um produto novo a cada ano. É a forma que se adapta melhor para mim, sou bem inquieto e preciso ver algo novo, então sempre preciso ter isso no DNA da empresa. Eu não acredito em focar em uma única solução, pois os riscos são grandes. Se você tem várias possibilidades de solução, o risco é menor. Você está desfocando? Sim, é uma possibilidade, mas a meu ver você diminui os riscos que você tem.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Acho que como todas as coisas que começam a ficar “na moda”, o risco é que as corporate querem entrar em algo quando não está pronta e a startup, da mesma forma, também quer entrar e não está pronta. Então, eu acho, que o momento e a maturidade dos dois, para fazer algo em conjunto deve ser extremamente pensado e não somente seguir a “moda”. Se fizer um projeto sem pensar, dos dois lados, o risco de dar errado é grande.

Muito obrigada pela entrevista!!

### **Entrevistado 3**

**Tipo de Startup: Marketplace**

**Data da Entrevista: 16.09.20**

**Duração: 1 hora 27 minutos**

Mini Bio do entrevistado (incluir as atividades empreendedoras)

Entrevistado 3, na faixa de 40 anos, Brasiliense, mora na cidade British Columbia Canadá, tem MBA e mestrado em Business Research fora do país pela escola IESE Business School. Tem algumas outras formações no meio do caminho, mas a última foi o MBA. Está trabalhando em 3 startups atualmente. A última startup que fundou foi um marketplace para conectar pais com babás qualificadas, com operação no Brasil e no Canadá, que encerraram as atividades



praticamente no mesmo ciclo. Antes dessa startup, teve outras startups, cada uma em um segmento diferente de mercado, uma era de energia, outra no segmento financeiro.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Foi para buscar uma oportunidade diferente de vida. Eu tinha acabado de entrar em um período sabático. Eu tomei a decisão de entrar no período sabático, sai do mundo corporativo por um tempo e, no início do período sabático, surgiu. Eu identifiquei a oportunidade da click, uma brecha, uma oportunidade de mercado em São Paulo e decidi explorar. Foi mais por um estudo de oportunidade e necessidade. Eu tinha a necessidade e identifiquei que era uma oportunidade de negócios. Naquele momento era uma “potencial” necessidade de negócios.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

A click nasceu com um propósito claro de ajudar os pais a se conectarem com os profissionais qualificados, cuidadores infantis qualificados. Ela tinha intenção de relacionamento com empresas de maneira geral, mas do ponto de vista de rede, como escolas e universidades. Ser um portal para o primeiro emprego de estudantes de pedagogia, de psicologia e para as escolas gerar uma renda extra para os professores de escola e até hospitais para gerar renda extra para as enfermeiras. A ideia de relacionamento inicial da click, quando ela nasceu, era mais de networking, era um relacionamento de ajuda mútua, de sinergia. Essa era a ideia de relacionamento e a click nasceu com um *mindset* de um aprendizado que eu tive de outras startups, de que em algum momento eu iria sair do negócio. E esse momento de saída que é a saída do empreendedor, o desejo era de ser adquirido ou comprado por uma empresa grande. Que fosse uma empresa como a Uber ou alguma coisa do gênero, que fizesse algum sentido como o modelo de negócios. Essa era o relacionamento que a gente planejava ter com as empresas, isso foi o planejamento. Uma coisa interessante que aconteceu e não estava planejado foi várias parcerias com várias empresas e a click sendo oferecida como benefício para os funcionários. Todo empreendedor, na minha visão, tem de ter o planejamento da saída. Eu já tinha claro, que em algum momento, eu sairia do negócio e me transformaria em um acionista minoritário da empresa.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Eu comecei fazendo o processo de validação antes de criar qualquer coisa. Eu tive a ideia e comecei a validar a ideia. Eu investi de 3 meses a 4 meses fazendo validação do modelo de negócios. Essa validação era simplesmente um pedaço de papel, caneta e celular e eu fazendo a conexão entre as profissionais que eu tinha encontrado e que eu qualifiquei. Era um grupo super pequeno, era só 5 inicialmente e eu fazendo a conexão com a minha própria rede pessoal, com outros pais e com outras mães para fazer essa ponte de agendamento para testar aquele modelo de negócios e para testar vários tipos de modelo de negócios, para descobrir qual se encaixaria melhor ou teria o maior sucesso ou a menor barreira. Neste momento eu não tive contrato com nenhuma grande empresa. Nesse processo de validação, eu tive várias conversas com várias escolas para tentar fazer uma parceria, para inclusive testar e validar o negócio. Naquele momento todas as escolas disseram “não”, elas tinham vários medos com esse tipo de relação. É uma questão de mentalidade, as escolas, em geral, as de educação infantil, creches, etc., de quem gere essas escolas são muito conservadores ou bairrista e tem muito medo e receio

de fazer qualquer coisa diferente. É muita mentalidade de ter somente um tipo de serviço que enfrentei. Se está certou ou não, quebrar essa barreira é muito difícil. Então nós começamos a procurar outros caminhos para fazer isso. Nos primeiros anos da click, eu não tive nenhum relacionamento com qualquer empresa. Eu só fui ter relacionamento com empresas, após a click ter saído na mídia. A gente já tinha aparecido nas pequenas empresas & grandes negócios, saímos em um monte de matérias desde da Folha até o Estadão. Após isso, foram acontecendo algumas oportunidades de parceria como benefícios para os funcionários de algumas empresas. Foram 6 empresas que fecharam conosco. Com esse público inicial que a gente tinha planejado, como hospitais e escolas, a gente nunca conseguiu vencer a barreira com eles, porque no início eles não queriam fazer com a gente pois tinham muito medo e como era muito novo e estávamos validando o modelo de negócios, eles não queriam fazer. E depois que a gente ficou “famoso” que a gente começou a ganhar notoriedade e credibilidade e cresceu muito rápido, eles começaram a enxergar a gente como competidores. Porque uma professora, com menos horas, em um mês de trabalho na click, ganhava mais do que dando aula. Eles começaram a enxergar isso como uma grande ameaça. E em algumas escolas eles começaram a ameaçar algumas professoras se descobrissem que elas estivessem trabalhando na click. O lado bom que tiveram algumas crises no mercado e algumas professoras ficaram desempregadas e por essa pressão das escolas a gente acabou aumentando muito o número de profissionais da saúde. A gente acabou tendo muita enfermeira. Nessa relação e parceria acabou acontecendo por um ano ou dois anos e a outra relação que a gente teve após o segundo ano de relação foi com várias outras empresas que se interessam pelo modelo de negócios e queriam se tornar investidores. Infelizmente ou felizmente, a gente acabou não seguindo com nenhuma grande empresa. Pois os contratos que eles propunham eram extremamente leoninos e me travava como investidor em qualquer decisão que eu pudesse tomar adiante. Eram contratos bem leoninos que apareceram. É muito fácil, para a empresa grande sentada no caixa e no dinheiro “esfregar” um cheque na cara do empreendedor, “eu te dou o cheque, mas você vai ter que abaixar as calças”. Não tem como! A sensação era essa. Eu acho que é muita imaturidade das empresas Brasileiras de não saber lidar com startups. E, das startups acharem que são mero fornecedores, e como existe esse cultura no Brasil de “esfolar” o fornecedor, você mata o fornecedor. Mas a relação é de investidor, para que ele possa colocar dinheiro e ganhar mais dinheiro. Esse é o *mindset*. Naquela época, ainda muito intrínseco da cultura Brasileira, me lembro de uma proposta de uma empresa que faria um aporte financeiro e ela teria direito a x% da empresa por cinco anos. Se eu tivesse qualquer tentativa de captação, eu teria que passar primeiro para eles verificarem se tinham o interesse e mesmo que a empresa tivesse crescido e o *valuation* tivesse aumentado, a minha participação seria a mesma que inicialmente. E, desta forma, eu não aceitei. A maioria das empresas que aceitaram esse modelo de negócios, quebraram, pois não conseguiam captar na próxima rodada de investimentos pois estavam amarradas a contratos “estúpidos”. Eu não tive uma experiência positiva com as empresas que tive relações de maneira geral. E na minha opinião isso aconteceu por uma imaturidade do mercado. A startup é uma empresa que começa do zero que precisa de ajuda. O investidor tem que se perguntar se só quer colocar dinheiro, pois deve trazer valor para startup. Não estou falando sobre mentoria, que são pessoas que assistem *tedtalk* e diz que sabe dar mentoria para as startups. Eu ouvi feedback de várias empresas e programas de aceleração que eu não era *coachable* pois eu sabia o que eu estava falando e vivenciando naquele momento. Quando eu recebi uma proposta de grande empresa, por exemplo, para parcerias ou para fazer um investimento, vinham pessoas jovens e motivadas, mas sem experiência de vida e, desta forma, não tem como fazer uma proposta que seja benéfica para as duas partes. As pessoas dentro das grandes corporações se protegem do fracasso, não

sabem lidar com o fracasso e atrelado ao sistema de remuneração variável que algumas empresas impõem, ajudam a “maquiar”, digo dar uma “cara” diferente para o resultado dos projetos. E muitas pessoas se corrompem para tentar atingir o seu bônus de qualquer jeito. Quando vem uma empresa discutir parceria comigo, eu leio o contrato, para achar vulnerabilidade, risco, pois a grande corporação não quer sujar o nome, lidar com o fracasso e transfere a responsabilidade para startups. Nos estados Unidos e Canadá, as pessoas entendem o que é uma startup e o jogo é um pouco mais claro, porque aqui (Canadá) se empreende muito mais que no Brasil, o ecossistema é mais maduro. Aqui, pelo menos, tem um membro da família que é empreendedor, as pessoas vivenciam o empreendedorismo de maneira muito diferente. A imaturidade é reflexo da cultura brasileira. O Brasileiro é “explorador de oportunidade” e não é um “construtor de oportunidade”.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Ter aparecido na folha de São Paulo e nas pequenas empresas e grandes negócios ajudou a credibilidade da startup. Não foi um projeto em específico.

5. Essa *aparição na mídia* auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto? (Pergunta adaptada devido a resposta anterior)

Sabe que não? Foi o grande erro nosso, pois a empresa não estava preparada após pequenas empresas e grandes negócios. Após ter aparecido no programa, o número de acessos ao site foi tão grande, e não estávamos preparados, que derrubou o nosso servidor. Não sabemos capturar o impacto positivo gerado pelo programa. Teve pessoas buscando a gente para fazer um modelo de franquias e como não tínhamos estudado o modelo de franquias para a click, isso foi uma falha nossa. Surgiu muita oportunidade de fazer outros modelos, mas acabamos não capturando, pois estávamos muito presos ao nosso modelo de negócio. Isso não quer dizer que estávamos errados, mas é um dilema do empreendedor. Como a equipe é pequena, você acaba cuidando de muitos processos, como o empreendedor faz de tudo, às vezes falta tempo para você parar e pensar fora da caixa e perde as oportunidades.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Pivotar para mim é um termo muito forte. A gente chegou a fazer uma pivotagem na click, pois no começo a gente só fazia modelo de *baby sister* e depois criamos o modelo de babá mensalista também e usamos outra plataforma e criamos um novo branding. Falar que a gente pivotou, acho que não. Mudamos o modelo de negócios. A gente viu uma oportunidade e abriu o leque para outro produto. A gente não chegou abandonar o que a gente tinha feito. Na verdade, a gente chegou a acrescentar modelos de negócios diferentes, começamos a trabalhar no modelo uber e *per use*, pagando pelo uso e depois a gente incluiu o modelo de assinatura. E o maior desafio para se manter no mercado é fluxo de caixa.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Sim, tivemos algumas empresas que quiseram, mas começaram a seguir aqueles exemplos que te dei, de contratos leoninos, mas não fariam sentido para nós. O risco era alto e o impacto gigantesco para outras empresas. Se desse certo, eles ganhavam muito dinheiro e a gente um pouco de dinheiro. Se desse errado, eles não perdiam nada e a gente perdia muito.

8. A startup tem a preocupação de “abrir mão” do controle para maiores investimentos financeiros?

Abrir mão do controle não necessariamente é abrir *equity* da empresa. Tudo depende do contrato de acionista que você faz. É o contrato de governança que vai ditar as regras. Tudo depende da forma que você negocia. Eu não tinha preocupação nenhuma em “abrir mão” do controle. Se uma boa oportunidade aparecesse e que fosse justa, não tinha problema em “abrir mão”.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

A gente perdeu várias pessoas no caminho e foi substituindo. E se as pessoas saíssem, claro que iria fazer falta, mas eu tinha como cobrir muito rápido. A gente montou toda a estrutura pensando nisso. Eu não tinha esse receio, até porque a gente sabia que não iríamos ser competitivos como em outras empresas.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Não, pelo produto que era da click. As empresas não enxergavam isso como o veículo de inovação.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Sim, teve uma empresa, aqui no Canadá, que usava o sistema da click para fazer a gestão dos funcionários.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Sim, questões internas e até alguns com questões legais. O departamento jurídico é bom nisso, em frear projetos, pois apresentam muitos riscos, nos quais alguns são até inexistentes e, por conta disso, não faziam as parcerias.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Não teve. Eu tentei fazer várias parcerias com as escolas e empresas e, no final do dia, não consegui.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Não trabalhavam em metodologia ágil.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Não, eu não fiquei alocado no parceiro.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

De grande empresa não, mas eu tive aceleração.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Sim, o da plataforma tinha patrocínio. A equipe era parcial, mas não posso dar muitos detalhes desse projeto.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Teve algumas iniciativas, com seguradoras, que inicialmente era para resolver uma "dor", porém, o potencial de gerar receitas novas é muito maior. Esse projeto não foi lançado por questões legais e contratuais.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Sim, participávamos. A liderança não.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

CVC, não. Fomos 100% bootstrapping e a partir do segundo ano tivemos investimento anjo.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Não, não participei.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

No primeiro ano, tivemos muito trabalho para acertar o produto e adequar com o "fit" de mercado. Quando achamos que estávamos com um bom "fit", não estava perfeito, focamos no crescimento da empresa. Então a gente cresceu, no segundo ano, como chegou no final do ano com crescimento e a gente não tinha capital, a gente foi buscar investimento anjo. Precisávamos comprar coisas, contratar gente e o fluxo de caixa não "aguentava" sozinho. Cheguei no *break-even* da operação em 18 a 20 meses. A partir do segundo ano, aconteceu muitas coisas, inclusive de vida pessoal e veio a oportunidade de expandir para o Canadá e investi o meu tempo, durante 06 meses, em Toronto, para fazer a validação e se valia a pena e como eu era o "tocador do bumbo" da operação Brasileira, isso atrapalhou um pouco. Isso foi um aprendizado super importante, que não dá para tocar duas operações paralelas. Uma você terá que criar do zero e o trabalho é hercúleo. E quem ficou tocando o Brasil, não estava preparado para tocar o Brasil. Me demandava muita energia dar suporte ao Brasil e atrapalhava a abertura no Canadá. Eu estava vivendo um dilema constante. Não dava suporte ao Brasil e não me dedicava ao Canadá. Eu sofri bastante durante 06 meses. Isso foi em 2017. Em 2018, veio o impeachment com um monte de incertezas e medo no Brasil e desta forma descobrimos que a click era um sistema supérfluo ou de luxo. Me lembro que, em agosto de 2018, tivemos uma queda de faturamento em 80% e foi caindo, caindo. Chegou em um patamar que decidimos suspender a operação. Tinha custos, altos impostos e decidimos focar somente no Canadá. Depois das eleições no Brasil, em 2019, decidimos retomar a click no Brasil, eu estava focado

somente no Canadá e as minhas sócias estavam focadas no Brasil, porém tivemos algumas questões pessoais, posso dizer que “perdemos a mão”, tomamos algumas decisões equivocadas e a responsabilidade é só nossa, que culminou a fechada da operação no Brasil, em julho de 2019. E, em dezembro de 2019, encerramos a operação no Canadá. Para manter o sistema, ficaria caro e ninguém iria contratar. Desta forma, resolvemos encerrar.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Não chegamos a utilizar canais de grandes empresas, por conta das parceiras que não vingaram.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

A gente estava em negociação com uma empresa no Brasil que queria comprar a click, como um todo, e, por conta da crise, pararam as negociações. No Canadá, a gente estava em negociação com um grupo de investimento Chinês, porém em outubro e novembro de 2019 com o aparecimento do covid-19 na China, eles suspenderam todas as negociações.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Particpei de 02 programas no Canadá de incubações, Latam Startups e Launch Academy. No Brasil, participamos no “Google for moms and Dads”, que era um programa de aceleração para pais e mães empreendedores no Google. Fizemos parte da primeira turma e um programa para as startups da Start.se. A gente participava de vários eventos, se dividindo, eu participava de alguns e a minha sócia participava de outros. De programa de aceleração e incubação, foram um 04 ou 05 que participamos, mas não me lembro os nomes agora.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Sim, precisa totalmente.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Não faria projetos com os mesmos parceiros que tivemos anteriormente, por não fazer sentido com o “fit” atual. Hoje estou desenvolvendo uma parceria com 03 grandes empresas, em um novo projeto. E estou nessa fase, de desenvolvimento de parcerias.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

A startup foi fechada e a parte da tecnologia da click foi vendida.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Pensando nas novas iniciativas, são 03 startups diferentes, não trabalho com expectativa e sim com metas. Em uma das startups traçamos uma meta de chegar no final de 2021 com 50 mil usuários. Em outra startup que estou trabalhando vai chegar também no período de 2021 com

5 mil usuários. E a terceira só iremos retomar o projeto após a vacina do covid-19, portanto não tem meta e nem expectativa.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

A parte mais difícil e importante dessa história toda, que a empresa é formada de pessoas, e o problema dos Brasileiros em geral, vale para todos, é que a gente não sabe lidar com o fracasso. Enquanto a gente não souber lidar com o fracasso, essa relação entre startups com corporações não vai dar certo. O que a startup mais faz é errar e fracassar e eu adoro descobrir que eu errei, consertar rápido e ajustar no dia seguinte. Pois é assim que você cresce rápido e vai melhorando. Enquanto existir esse “pavor do fracasso”, acho que a palavra é essa mesmo, eu tenho muita dificuldade de ver essa relação crescer em uma velocidade adequada. Enquanto não mudar a expectativa de ganho no curto prazo, empresas e investidores para startups, principalmente de tirar essa visão predatória de curto prazo pelo retorno, esquece que não vai evoluir. Só “estrangular” e matar a startup, e “esfolarem” os “caras” em um nível que não faz sentido, essa relação não prospera. O terceiro ponto que é super importante, na minha opinião, enquanto o executivo Brasileiro não se tornar um investidor anjo efetivo, ele nunca vai aprender e entender o que é uma startup e nunca vai apoiar uma relação com startups. E digo que o investidor anjo não é so uma pessoa para portar dinheiro e sim algo a mais para empresa, como experiência, conhecimento e principalmente relacionamento. O Brasil é um país de relacionamento. Eu queria ver os CEOS investindo os bônus nas startups ao invés dos negócios financeiros tradicionais para fazerem as startups crescerem. Desta forma, a gente vai ver uma mudança significativa. Quem está sentado na mesa das corporações, nunca investiu em uma startup. Não sabe o que é arriscar o próprio dinheiro. Eu, por exemplo, não tirava salário por exemplo da click. Se os executivos não arriscarem um pouco o dinheiro como investidores anjo, não só dinheiro, o tempo de apoiar e investir e “abrir as portas”, essa relação nunca vai mudar. Porque, na minha visão, é muito fácil investir com o dinheiro da corporação.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistado 4**

**Tipo de Startup: Customer Experience**

**Data da Entrevista: 16.09.20**

**Duração: 51 minutos**

Mini Bio do entrevistado (incluir as atividades empreendedoras)

Entrevistado 4, mineiro, formado em engenharia elétrica, 53 anos. Formado na década de 90, ele pegou vários períodos de transformação. Naquela época, não tinha emprego para engenheiro, tinha uma boa formação técnica e estava começando as primeiras empresas de informática e por falta de opção acabou empreendendo e montou uma empresa de software e hardware em Minas Gerais. Sem muita informação acabou sendo empreendedor. Foi uma experiência rica, pois montou uma operação de tecnologia no período que teve surgimento da internet Minas. De 90 a 95 foi uma experiência empreendedora “na raça”, sem ter muita bagagem e formação para isso. E naquele momento começava o processo de privatização da Telecom. Acabou vendendo o provedor e foi fazer uma startup da operação de tecnologia no

Brasil. Foi executivo, mas era uma operação que começava do zero, montou uma operação forte em Telecom e datacenter no Brasil. Teve uma experiência empreendedora e depois corporativa, passando por outra empresa de tecnologia. Em 2010, voltou a empreender e o objetivo era ajudar a empresa de tecnologia, envolvendo alguns milhões e ajustando o processo de negócios. Fez um processo de spin-off e criou a 2CX. A empresa chamava-se Callflex tinha tecnologia para o mercado de call center, e a provocação era melhorar a questão de redução de custos de pessoal. Não havia a preocupação com a experiência do cliente. A Callflex estava muito presente no mercado de call center, com uma visão puramente de redução de custos, substituindo o atendimento humano por robô, mas sem se preocupar com a experiência do cliente.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Com a 2CX, focamos em melhorar a experiência do cliente, usando a tecnologia para isso, já que a Callflex não olhava esse aspecto. A abertura da Callflex foi em 2010 e o spin-off da 2CX foi no final de 2018.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Um pouco da provocação era a história de entendimento do cliente no Brasil, que para nós não era uma vocação, era uma obrigação, pois na década de 90 a maioria das empresas acabou terceirizando o call center e a visão nossa era exatamente chegar direto na corporação. “Ninguém vai atender um cliente, melhor do que você” era o que falávamos e como a gente coloca tecnologia a favor do cliente? A visão era atender o mercado corporativo, entendendo o processo que chamamos de “outsourcing”. A proposição era ajudar o cliente “insourcing”, trazendo ele para dentro de casa, com a visão de melhorias. A ideia era trabalhar os clientes corporativos, com a foco B2C de bens de consumo para ver o que dava, para melhorar essa questão do atendimento. Era um modelo que trabalhávamos B2B2C.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Tinha um norte, a gente queria falar com o cliente final, usando a tecnologia preferencialmente da Callflex, pois era parte da tecnologia e do conglomerado da empresa. Ao longo desse processo, a gente entendeu que precisava de uma parte de “assessment” e consultoria que não estava no plano inicial. Então, ao longo do caminhar, a gente entendeu que tínhamos que trazer um modelo que não estava previsto no plano inicial. Não fugimos muito da orientação inicial, mas tivemos que trazer outras experiências e competências ao longo do processo. Essas competências e experiências vieram das corporações. Nada como conceber algo e fazer um teste de mercado. Tivemos a oportunidade de fazer, ao “vivo”, com um grande número de corporações. A gente captou que a necessidade não era só a tecnologia e sim entender o processo da jornada e conseguir transformar “ele” com tecnologia. Esse processo acelerou muito e essa oportunidade de viver junto e entender o ecossistema de inovação, que estava começando uma fase 2, no Brasil. Foi muito rico o processo, acelerou do ponto de vista absurdo e apropriou validação com “ele” no mercado.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?



Sem dúvida, a partir do momento que você tem a oportunidade e a experiência que eu tive, como empreendedor, em outros negócios, mesmo que foi por falta de opção e ter a empresa na rua e bater na porta da corporação, ser percebido, falar com as pessoas certas, foi uma experiência de acesso a uma proposição de valor e entender um pouco dessa demanda. E a partir disso, você ter acesso a validação com os grandes grupos empresariais, como no ambiente do Inovabra, que tinha as *corporates*, ajuda muito no processo. No fundo, toda startup passa por uma tese de mercado, e efetivamente de saber replicar. E nada como grandes marcas te validando nesse ponto. Foi crucial no ponto de vista de acelerar o nosso processo.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sem dúvida nenhuma. Quando conseguimos concretizar o modelo no Inovabra, nós chegamos a praticamente com 12 projetos de parceria. Como na área de financiamento do banco, projeto com um banco digital, projeto com uma corporação no segmento de óleo e gás, projeto com fabricante de automóveis, que foi experiência muito rica pois tivemos de ser validados por compliance de Detroit. Projeto com empresa de automação bancária, projeto com empresas de concessão de crédito. Tivemos uma relação de cliente muito rica, muito efetiva lá no *Habitat*.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Não digo que a gente pivotou, mas quando começamos tivemos uma discussão filosófica importante no modelo de negócios e a parte de desenho da jornada. É um processo de “Consulting” e ela era uma parte importante da pré-venda. E a gente viu, depois, que podia ser um modelo de negócios. Então, eu acho que a pivotagem aconteceu nessa questão do desenho da jornada. E outro foi, como a gente entendia que no desenho da jornada uma experiência multicanal, ela é muito mais que só efetivamente a plataforma que a gente tinha como Callflex. A gente teve que desenvolver outras *features* que ajudou a gente até potencializar o posicionamento da Callflex no mercado. Outro ponto importante é o processo de integração, a gente acabou virando mais que a plataforma da Callflex. Viramos uma empresa de *assessment* e consultoria de desenho da jornada e a plataforma da Callflex era o integrador de outras startups com outros componentes, que poderiam ser desenhados como solução do cliente. Foi uma pivotagem, sim. O grande desafio, como essência de mercado, é o cliente pagando a conta, esse é grande desafio. Tem duas maneiras de viabilizar o sucesso da startup, uma é o processo de crédito, crédito junto aos investidores, basicamente entendendo o que faz sentido, ou crédito sob os clientes. Então, eu acho que esse é o grande desafio para viabilização da startup. E outra, é o *timing* que isso acontece. O tempo também é um desafio, provar uma tese para saber se você está certo ou não, tem que ter assertividade. Na startup você tem que fazer as coisas muito rápido, na maior parte do tempo, para pivotar e discutir se você precisa de mais *funding* para comprovar aquela tese.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

A gente pegou naquele momento uma experiência muito rica naquele ambiente de startup. O mercado de startup passou por algumas fases, teve o momento que as empresas achavam legal, pegava uma ideia que não tinha nada a ver e colocava até o momento que alguns colegas assumiram a área de inovação e viram que eles estavam deslocados do mercado. As grandes empresas não conseguiam entender como o processo de inovação faz parte do ecossistema e do

comitê de *budget*. Então se tem verba, eu vou concorrer com os projetos internos e uma forma de viabilizar. Eu acho que é o primeiro estágio é de a empresa entender que faz parte sim alocar em inovação. Ele pivota internamente em duas linhas, a gente vira o *by-pass* da área de tecnologia da empresa, para concorrer com a área de TI ou tem uma área de inovação com o budget específico. Umas mais avançadas enxergam o seguinte, vou fazer um processo de aceleração ou *funding* da startup. Eu vi pouco ali. Acho que não deu tempo de experimentar essa maturidade. Tinha também um processo de evolução do modelo, acho que já gente estava em um momento muito rico e temos que falar da história de sucesso. A corporação fazer o *funding*, acho que estávamos um pouquinho, longe, ainda. No Brasil, tem um processo antes de amadurecimento do ecossistema. E tem o grande risco, de certa forma, como é que isso mata a startup.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Do controle, não. Sendo bem transparente, a 2CX teve uma vida absolutamente diferente se eu não tivesse amarrado com a spin-off da outra empresa. Tinha um processo que a saída era para os sócios, se tivesse dependência acho que a 2CX estaria em outro cenário, no sentido de ela ser criada. Eu acho que não é questão do controle, é mais a credibilidade e alinhamento com quem está fazendo parte dos acionistas, para onde você quer leva a empresa e qual a visão dela e você tem autonomia para tocar. O que a gente vê hoje é o grande desafio para a startup é a governança, é o combinado entre os sócios. Um trabalho que precisa ser feito é sobre governança corporativa para startups. Tem tamanhos e projetos e ambição que são completamente diferentes, vai muito da sua proposição de valor e o que você desenha do negócio.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

A gente levou muita gente boa para trabalhar na startup e tinha um nível de sedução muito alto, tanto do ponto de vista de outras startups como para as corporações. Eu acho que tinha, ali, uma ética velada e não tinha assédio do ponto de vista de pessoas. Por outro lado, a gente estava com um propósito tão bacana e então estava todo mundo dentro do barco. As startups tem dois movimentos, primeiro você traz os apaixonados, pelo sonho, e depois você traz os mercenários, sem ser de forma pejorativa, para fazer ela ganhar dinheiro mesmo.

10. Os projetos ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Eu acho que sim, pois eram projetos fora da caixa e que precisam de um tempo maior de execução para viabilizar. Eu acho que em nenhuma foi uma inovação disruptivas, acho que foram melhorias incrementais. A gente pegava ponta de projeto para rever a forma que eram feitos os processos. Por exemplo, eu fiz um projeto com uma corporação que eu achei maravilhoso, pois romperam as estruturas. Contratar uma startup também é uma inovação, como processo, tanto como uso de tecnologia, mas também como repensar processos e de parceiros estratégicos.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Eu acho que sim, eu havia comentado antes que é uma provocação com os projetos internos e com a área de tecnologia das empresas. A startup entrega rápido, pensar um pouco diferente e

ela é uma forma de usar a tecnologia, mais rápido do que fazer dentro de casa. Na POC, vale dizer, que você não mexer na infraestrutura e segurança interna, mas ao longo do tempo você poderia pensar de maneira eficiente.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Muitos projetos que tínhamos não foram para frente por conta da governança. Chegava no compliance e eles vetavam (“eu não vou abrir a rede nunca para vocês”). Pediam nível de certificação, PCI, etc. A maneira mais fácil de matar um projeto é colocar o compliance na mesa. Tem uma fala de um grande executivo que falava que não perguntava e que se desse certo, era promovido e se desse errado, era demitido. É um processo de corajosos, “coragem é coração com ação” e tem que tentar fazer um pouco dessa ruptura interna, entender da onde vem essa força se é de cima para baixo com o *empowerment* da alta liderança para o time.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Sim, por exemplo no caso do Banco, o processo de adesão de clientes que fizemos de forma digital. Outro projeto onde o cliente fazia o autoatendimento de forma totalmente digital, virou até case lá fora. Tivemos projetos onde agregamos muito resultados para as empresas. Eu, como startup, me questionava “como posso pegar um projeto de alto impacto e relevância, com riscos baixos, que traziam realmente resultados positivos”?

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Trabalhei em um projeto com uma companhia de óleo e gás e eles trabalhavam com a gente na metodologia ágil. Tinha uma maturidade muito diferente das outras corporações, no ponto de vista de montar *squads*, tinha um grupo pensando em inovação. Eles tinham uma maturidade diferenciada em comparação a outras corporações. Foi bem interessante participar de um projeto com eles. Na outra ponta, projetos com um parceiro que era banco, eram mais lentos no desenvolvimento. Tem um time para inovar e não somente um herói, faz toda a diferença. Tem uma questão de cultura que também é complicado.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Teve projetos que a gente teve que colocar gente dedicada no cliente. Mesmo que no nosso negócio era para usar a tecnologia, mas em alguns projetos a gente teve que colocar gente no cliente e neste processo de *assessment* tem *inbound*. O grande do ponto de vista de acompanhar é entender o cliente. Tem a parte importante que é a imersão, novos negócios era ótimo com a jornada do cliente pois o cliente está viciado nela, o processo de imersão era entender isso e levantar e depois propor um desenho novo.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não, a gente participou de algumas, mas como a gente já tinha a plataforma tecnológica, a gente entendeu que não fazia sentido ser incubados.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

A única que conseguimos entrar tinha um patrocínio alto. Depois que você entra, você começa a entender a política do jogo, a turma que joga contra. Teve um que desenhamos, que apostávamos muito nesse projeto e não foi para frente devido ao jogo corporativo.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Grande parte dos projetos foram para a melhoria de processos, alguns a gente criou uma imersão tão rica que chegamos a propor um novo modelo de negócios, porém também não avançou. Tem coisas que começam como embrião e tem que ter maturidade para implantar. O projeto era tão interessante que valia o spin-off da startup, em algum outro momento se fosse executado.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Esse era um desafio, pois a gente tinha essa dependência e como a velocidade que tínhamos era maior tínhamos que ter habilidade para lidar. A velocidade com habilidade era um ponto importante também. Sim, acompanhava.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Não, nesse processo CVC não. Chegamos a fazer algumas conversas, mas não avançou. Foi com anjo depois do spin-off.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Não participamos.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

Eu estava com *advisor* na Callflex, mas a empresa não tinha presença no mundo corporativo, nós motivamos eles a fazer a 2CX, onde ia tocar e teria uma participação e conversões em ações. E o banco que tivemos parceria apareceu por acaso, pois já tínhamos escritório na vila Olímpia, tinha plano de negócios e vimos que fazia sentido estar em um ambiente do banco "em termos". Vimos que lá tinha mais oportunidade que no mercado em si. Entramos no Inovabra em julho de 2018 e durante 6 meses fizemos um *warm up*, montamos um time e começaram a aparecer os projetos. Após 6 meses, conseguimos alavancar bem com uma carteira de clientes com receita recorrente. Com a questão de pivotar, nós desenvolvemos essa parte do *Consulting* mais para desenvolver competências e experiências em estar dentro do cliente. E, ao invés de fazer dinheiro, conseguimos acelerar efetivamente até o final de 2019. A Callflex estava em outro estágio, passando por uma discussão de um possível aporte de investidores e a 2CX era um ativo que agregava muito nessa negociação e a gente acabou entendendo ali que o *valuation* da Callflex com o *valuation* da 2CX fazia muito mais sentido do que qualquer uma em isolado. Eu resolvi, ali, realizar as minhas ações e começar um novo desafio. Foi uma questão de *timing*, o *valuation* da Callflex mais o da 2CX e pelo tempo que a Callflex tinha, de 10 anos de mercado,

poderia ser que mais um ou dois anos a 2CX valeria mais que a Callflex, mas foi um processo de entender que aquele seria o momento.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Não usei, pois, a nossa oferta era muito personalizada. Mas nós tínhamos consultores que ajudavam a gente a entrar nas corporações. Teve até uma discussão de seríamos abraçados pelas grandes empresas de *Consulting* e que seria uma alternativa de negócios mais para frente.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Não houve.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

A gente tinha um escritório na Vila Olímpia e fomos chamados para participar de alguns programas no Cubo. Também tive convite para participar em programas no Rio Grande do Norte para conhecer outros hubs de inovação para que a gente pudesse buscar experiência. E no Inovabra, eu fui visitar uma startup e depois a gente achou que fazia sentido estar naquele ambiente. Eu questionei como seria a entrada e acionei a pessoa responsável. Foi bem por acaso a nossa entrada lá. O que contou também foi o aluguel mais barato e perto do metrô. Porém não participamos de outros programas, pois os projetos demandavam bastante a nossa atenção.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Todo processo é uma evolução, a oportunidade que tivemos de viver no Inovabra foi uma grande evolução do sistema de inovação. Por conta da covid-19, os contatos não estão ocorrendo no ecossistema e a pergunta é como a gente sai disso de uma maneira diferente? Eu acho que esse modelo só se perpetua e ganha escala com a corporação estando do lado. Não é só incentivo do governo, são outros pilares que são importantes. A corporação tem um papel importante e tem que saber usar a cultura da startup. E como é que isso acontece? Que realmente sejam inovações que possam dar resultados, tanto para empresa como para a sociedade.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Claramente, pois as corporações conseguem validar de uma forma muito mais rápida o seu modelo. Em nível de discussão e racionalidade, ela é muito mais rica do que efetivamente você não passar por esse processo.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Não, eu participei de outras startups, por exemplo na área de Telecom que foi comprada por uma grande corporação. Mas o momento era outro.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Eu estou em um projeto com um fundo, que criamos em 2005. Nós somos uma confraria de participação do mercado de tecnologia. Esse fundo atua com 10 startups. Eu estou como executivo do fundo. Nós estamos acompanhando aqui 3 a 4 startups, acabamos de vender uma startup recentemente, sempre olhando para o mercado. O trabalho é de execução, de posicionar a empresa em um modelo de negócio diferente, mas é um ponto bacana. Eu estou descobrindo o mercado de energia, absurdamente enorme, a Liga montou agora só uma Liga de *Energy*. Energia é uma coisa que estão precisando trazer startups, alguns dos nossos competidores começaram a fazer aporte em startups desse setor. Agora nós vamos sentar do outro lado, quem são as startups que podemos comprar para alavancar. A camada de tecnologia é o próximo passo dessa indústria.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações

Acho que ponto importante, eu não sou de São Paulo, sou de Minas e tem um grande desafio também é descentralizar. Como que a gente vai ter competências fora de São Paulo? A gente vai ter esse processo e essa cultura, do ponto de vista, desse desafio que é o Brasil. Com a oportunidade que tenho agora de conhecer o Brasil, a gente acha que conhece o Brasil, mas não conhece. Temos um projeto com o banco que está levando a energia elétrica para a Amazônia. O desafio lá da população do Ribeirinha, como que eu falo de empreendedorismo lá? Temos também um projeto da Amazônia sustentável, como é que a gente consegue levar energia lá? Temos um projeto de uma comunidade no Acre, que para chegar na comunidade são 15 horas de barco e é uma unidade produtora e se você não tiver energia, você não vai conseguir fazer nada. A comunidade está produzindo água para Alemanha, como você consegue entender esse desafio, que é o Brasil? Tem o lado da corporação mas tem também o lado do empreendedor, tem que passar para o ponto de vista dessa reflexão, como a gente consegue levar o nosso conhecimento para isso também. Tem 176 unidades de telemedicina por satélite para mandar para essas comunidades ter o acesso a algum tipo de tratamento. Como a gente consegue entender a inovação chegando lá? Não é só o ponto de vista da corporação, acho que tem um aprendizado importante, tirar a nossa experiência aqui e ir lá entender.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistado 5**

**Tipo de Startup: Legaltech e Venture Studio**

**Data da Entrevista: 17.09.20**

**Duração: 1 hora e 5 minutos**

Mini Bio do entrevistado (incluir as atividades empreendedoras)

Entrevistado 5, 38 anos, formado em Comunicação com especialização em Tecnologia e Direito. Trabalha com empreendedorismo e tem uma legaltech e uma venture estúdio. São 17 anos de atuação, com mais de 70 startups nesse período, com sociedade em 05. A Venture Estúdio é responsável pelo nascimento de outras startups.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

A startup no começo não era startup estúdio, esse termo nem existia na época e nem o termo startup no Brasil. Não dá para falar que ela era uma startup estúdio. Como eu te falei, eu era de Comunicação e trabalhava em uma agência de comunicação em uma época que a comunicação era 90% *off-line*. Eu era o *nerd* das agências, o único que sabia programar um pouco e fazia um pouco de digital. O que acontece é que eu trabalhava em agências relativamente grandes em São Paulo e tinha o *networking* das agências (famosas “panelinhas”). Eu criei esses contatos dentro das agências em São Paulo e todo mundo começou a contratar como *freelancer*, no período de 2001 e 2002. Isso cresceu o suficiente para sair da agência fixa que eu trabalhava e montar a empresa. A startup nasceu de alguns trabalhos como *freelancer* que começou a fazer programação para um monte de agência diferente, onde o escopo do projeto era transformar as campanhas *off-line* para projetos digitais também em paralelo para rodar. Na época fiz campanha para uma empresa multinacional no setor de agronegócios e alimentos, fiz campanha também para a maior empresa de alimentos dos Estados Unidos, fiz também para uma corporação multinacional americana de bens de consumo. A transição para startup estúdio aconteceu em 2010, por causa que as pessoas das agências começaram a sair para montar o seu próprio negócio por conta da internet. Muita gente, não só das agências, mas do corporativo também, pessoas que trabalhavam das 9 às 18 h que me confidenciava que tinha o sonho de montar um startup. Por exemplo, advogados que reclamavam que os processos no departamento jurídico das empresas eram bastante “engessados” e que gostariam muito de fazer de outro jeito e que daria para montar uma empresa para fazer isso. Eu comecei a pegar essas informações de vários clientes diferentes e mudei a operação da startup para atender a esse público. Foi a melhor coisa que eu fiz, porque nunca mais eu morri de tédio, eu quase morri de nervoso, mas não de tédio. É muito animado trabalhar com esse negócio de empreendedorismo.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Essa pergunta é boa. A minha ideia mais “romântica” era que eu iria trabalhar somente com empreendedor, mas empreendedor não tinha dinheiro. O jeito foi trabalhar com um % de empreendedores e outro % com o mercado corporativo com foco em inovação, sem fazer o site das corporações, por exemplo. Eu queria fazer os projetos de inovação digital. Na época nem se usava esse termo, isso também é um neologismo. Era um processo de transição para modelos mais ágeis, baseados em tecnologia para trazer, das duas uma, ou para trazer mais receita ou para diminuir mais despesas. O meu primeiro teste foi para aplicar essas coisas para o mundo corporativo, porque era ele que conseguiria pagar a conta no fim do mês. A minha segunda startup, eu via um cliente que tinha uma necessidade que estava mal atendida. Eu fiz um pitch para esse cliente, que é B2B total, eu falei que conseguiria resolver o problema indicado e que estava perdendo esse dinheiro aqui. Eu perguntei: “você me patrocina o projeto? ”. O cliente colocou um contratou, pagou, a gente desenvolveu o projeto e lançamos. A questão maior que eu enxergo aqui é que o corporativo não quer correr risco. Rodamos por 07 anos dentro desse cliente, o projeto existe até hoje. Nós fizemos um spin-off da startup, esse projeto é uma empresa diferente da empresa. Ele nasceu do corporativo, da gente pegar um departamento do corporativo que tinha uma “dor”, transformar a “dor” em produto, fazer o spin-off da startup para uma empresa separada e atender o mercado de forma mais abrangente. Eu também tenho mais familiaridade com o B2B, eu não sei se isso se aplica para todos. A língua do B2C é marketing de massa, se for lançar o aplicativo você tem que saber como atingir o seu público alvo e tem que ser centenas de milhares de pessoas para dar algum efeito. No B2B, você pega

um cliente, estúdios menores que a startup, que sobrevivem com 03 clientes grandes no ano. No B2B, você consegue fazer um orçamento maior, te dá um pouco mais de conforto e *buffer* para saber que você tem verba para gastar naquele período. Como o consumidor final é muito granular, precisa de muita gente para sustentar o negócio.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Teve uma transição de uns 2 a 3 anos, onde 70% era faturamento oriundo de agência e começamos a mexer com empreendedorismo. Começamos a entender o modelo de investimento de startup, isso é crucial para o formato. A gente fez e faz muito ainda que é aplicar a metodologia que a gente usa para criação das startups dentro do corporativo. A gente fez parcialmente com uma grande empresa do setor de óleo e gás e faz com outras empresas. Hoje 98% do nosso faturamento vem de empreendedorismo “puro”. A gente atende startups de *early stage* para cima. A gente muda o modelo de negócios, sempre muda o tempo inteiro. As grandes corporações não me ajudaram a melhorar os modelos. Elas só querem o modelo quando está pronto e provado. Eu tentei fazer vendas em grandes escritórios de advocacia no Brasil e a pessoa falava para mim, “mas isso tá provado”, eu rebatia que “sim, que tinha vários clientes no Estados Unidos”, mas eles me questionavam no Brasil e pediam para eu provar com alguém e depois voltar que eles me contratariam.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Isso, sem dúvida, ajuda muito. A maioria dos processos, quando envolve B2B, eu lanço um produto, procuro várias corporações e vejo que não consigo vender, pois está novo demais. Então, busco o pequeno e médio que promove a inovação para gerar a eficiência. Você cobra um décimo do valor, senão você não fecha ou até faz uma POC gratuita para testar o conceito e gerar dados. E volta para o corporativo, mas você continua com dificuldade para espalhar essa mensagem para outras empresas menores. Você volta para o corporativo com um pouquinho mais de resultados e com muito esforço e com muita sorte, você convence alguma pessoa de dentro da empresa a contratar e assinar embaixo. E, assim, a corporação *xpto* valida e informa que está usando o software e você volta para o mercado e todo mundo quer.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sim, vai espalhando por dois motivos. Primeiro que o seu pitch de vendas vai melhorando pois você tem um lastro de empresa grande usando e essas grandes empresas tem *turnover* de funcionários que vão para outras corporações e te levam para novas parcerias. Eu estou mencionando, aqui, startups boas, que são 20%, que estão mesmo resolvendo um problema e fazendo a diferença e não das 80% que a gente nem sabe o porquê que a pessoa criou aquele negócio. Quando você utiliza o sistema da startup e vê que resolve o que propõe, quando você sai da empresa, você acaba levando junto.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Sim e eu não conheço nenhuma startup que deu certo na primeira tentativa. O maior desafio hoje é a adaptabilidade. É adaptar rápido.



7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

As empresas fazem demoday, *bootcamps*, *hackathons*, tem um monte de nomes bonitinhos para falar que você é inovador como corporação. Na minha opinião, isso não é acelerar. Eu acredito que acelerar é ter a ideia, acreditar naquilo, investir junto, entrar no risco junto. Eu nunca vi isso, sei que existe, mas eu nunca vi.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Todo dia!

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Não, porque perder funcionário faz parte do jogo e se você perdeu é que a sua própria empresa não estava gerando valor suficiente para manter e alguém ofereceu alguma coisa melhor. Não é só dinheiro, mas também dinheiro. No meu perfil, eu não caio no segmento de perder um recurso chave, pois a startup é a técnica. Eu sou técnico e o meu sócio é técnico, então não tem como uma pessoa chave sair, porque as pessoas chaves são sócias da empresa. Eu entrego valor no processo. Mas por exemplo, em uma startup de RH, ele tem a ideia e toda a visão do que ele quer e ele tem que se associar com o programador, esse cara tem medo e ele tem que ter medo mesmo, porque o negócio dele acaba ficando frágil.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Sim, no caso que que comentei da empresa de Telecom. Eles ganharam eficiência através do processo de inovação (plataforma de *legaltech*).

11. Na sua visão as corporações utilizam startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Sim, no caso que te comentei que os escritórios estavam usando a nossa solução em outros clientes.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Sim. Às vezes te limita, mas eu acho que em geral, essa limitação é uma boa provocação para a gente ficar mais criativo. Se fosse muito fácil, eu acho que o ambiente de criação de solução ia ficar um pouco mais “pobre”.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Sim, o ganho foi na eficiência em analisar processos jurídicos.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Não. Sobre a questão da governança é parte do projeto e saber lidar com a burocracia das empresas é saber contornar de forma criativa.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Eu tive um projeto que o cliente era do setor bancário, onde eu ficava imerso na instituição. Eu pegava as pessoas e falava “posso falar contigo 15 min? Me conta como é seu dia, o seu processo. Aonde você acha que pode melhorar no seu processo?” E a resposta era: “Aqui na minha mesa está tudo certo, mas na mesa da vizinha...” As pessoas não querem ser agentes de transformação, porque tem medo de perder o próprio emprego. Quando você traz uma pessoa de fora, você traz a provocação que a empresa precisa para mudar. Enquanto tiver tudo funcionando, está cada um fazendo o seu. Você precisa de alguém para destoar. E nas incubações, como Inovabra, as corporações montaram um outro prédio que a gente tinha uma sala lá.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Sim, eu já fui incubado, não com essa startup, como empreendedor já fui incubado pela Wayra e alguns clientes foram incubados pelo Cubo. Eu também já fui incubado pelo Inovabra e 500 hundred startups. A startup que fizemos o spin-off está incubada por uma incubadora de uma grande universidade. A minha experiência com as incubações, a minha visão disso, é que elas habilitam você, mas elas não te ajudam na prática. Elas te dão o ambiente favorável, algumas dão ferramentas e até dinheiro. Elas te favorecem para você faça o que tem que fazer. Só para deixar claro, pois as pessoas vão procurar incubação ou aceleração e que isso vai resolver, não vai. Você só tem acesso, se você quiser falar com um “gerente do Itaú”, você vai conseguir falar mais fácil do que antes. Tudo que você consegue fazer sem a incubadora, você consegue fazer, mais de forma mais rápida. A gente decidiu não participar de alguns programas de incubação pelo corporativo, pois a gente tem a estranha mania de ler os contratos. A pessoa pede exclusividade e o próprio volume que vai gerar não é suficiente para manter o projeto, como eu vou fazer isso? Eu acho que é muito agressivo o formato de algumas incubações.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Tinha patrocínio e dependia do projeto, mas geralmente a equipe era part time. Tinha reuniões periódicas com as áreas que a gente estava “afetando”, por exemplo, nesse cliente do setor bancário.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Sempre era para um novo modelo de negócios, mas alguns eram para melhoria de processos. O movimento de *open innovation* é “open” dentro deles. É aberto, desde que esteja no nosso grupo de empresas. O corporativo na intenção de não correr risco acaba fechando uma relação que é muito injusta ao meu ver. Ele força a startup a fazer o que ele acha que vai querer. A startup faz os movimentos, mas quem está correndo o risco é só a startup. A corporação sugere fazer uma POC, que é uma prova de conceito, ele quer que a startup faça de graça e se der certo a startup ganha o contrato. Eu dei sorte (vou chamar de sorte), quando fiz um projeto com a empresa de Telecom, pois fiz uma POC paga, mantive a propriedade intelectual para a startup (esse foi o ponto crucial nessa história do que eu estou contando). Eu poderia ter vendido o produto para

essa Telecom e não poder revender esse produto para as demais Telecom. Estava no meu contrato que a propriedade era minha, foi eu quem criei o produto. Eles pagaram para usar o produto e não para ter o produto. Essa empresa tinha um escritório de advocacia que começou a usá-lo em outros parceiros, como indústrias automotivas, outras Telecoms e empresas de hardware e informática. Então, eu cheguei à conclusão que existia mesmo essa “dor, essa “dor” não é só dessa empresa, ela é geral, do mercado e isso vale a criação de uma startup. Essa empresa fornece um software de gestão e automação de processo, onde é possível aplicar metodologia ágeis no processo jurídico e com atuação fora do Brasil, com 90% do faturamento vindo dos Estados Unidos. Tudo isso olhando pela perspectiva do empreendedor e não pela corporação. Como o corporativo tem dinheiro, ele consegue contratar software para várias coisas, mas muita das vezes ele não consegue “grudar essas histórias”, fica um monte de processos isolados, trabalhos duplicados, tem dinheiro, tem contratação, investiram milhões em tecnologia, mas no final o que isso refletiu na sua eficiência? Se você tem gerenciamento de arquivo na nuvem, mas um estagiário para subir ou puxar esses arquivos, você não melhorou o seu processo. Você só digitalizou os seus arquivos, mas não melhorou o seu processo. O investimento em tecnologia é uma coisa e o investimento em inovação é outra coisa. Tem que ter os agentes de transformação, pessoas que serão “odiadas” pelas áreas pois ficará cutucando na “ferida” dos outros e tentando “amarrar” os processos. Eu acredito nessa pessoa.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Sim, sempre participamos. Nem sempre a liderança estava.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Não, não tivemos. Sempre fomos bootstrapping e até hoje nunca recebemos nenhum investimento de ninguém.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Não

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

Os primeiros 6, 7 anos eram muito focado em agências de publicidade. Eu já atendi praticamente todas as agências grandes, em algum momento de vida. Quem trabalha com agências de publicidade sabe que elas trabalham com prazos desumanos, formato de planejamento muito corrido. Não era saudável. Eu gostava de fazer o que eu fazia, mas eu precisava sair daquele segmento de trabalho com as agências. Mistura da minha própria “dor”, como pessoa física, para não ter que “varar” a noite para atender um prazo que não tinha sido eu o culpado do atraso, com uma percepção de que as pessoas estavam se movimentando para empreender no ambiente digital. Lógico que isso não aconteceu em um dia, que você vira a “chave” e não atende mais agência, agora só atende empreendedor, isso, na verdade foi acontecendo gradativamente. Em 2013 a gente praticamente não tinha mais agência no meu portfólio. Hoje, a gente não tem e não trabalho mais com agência de publicidade.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Sim, estamos fazendo isso no momento, com a parceria com uma empresa de software norte-americana, uma das maiores do segmento, e eles acabam virando o nosso canal de distribuição. Eu não vi isso ainda no Brasil.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Não, não aconteceu.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Wayra, Inovabra, Cubo como incubadores e Google campus (mais ou menos uma incubação, mas não é da corporação).

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Eu acho que sim. Mesmo que não seja uma flexibilidade real, mas que seja o que a gente chama de “sandbox”, de você simular aquela inovação por um tempo, mas de uma forma remunerada, tem gente trabalhando e vivendo daquilo. Eu acho muito agressivo a corporação pedi esse tipo de inovação e não remunerar isso e achar que bonito ter um escritório cheio de adesivos na parede e achar que o empreendedor vai se iludir com isso. O pior que muitos se iludem e eu não acho legal essa prática. Se a corporação quer “beber da fonte da inovação”, ela tem que pagar por isso e ela tem recursos para pagar.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, faria sim.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Não, nem vendidas e nem absorvidas. Algumas iniciativas receberam aportes da área de investimento da corporação. Mas não quiserem, de fato, investir.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Eu acredito que as corporações vão amadurecer na ideia de ser mais “open source” de inovação mais aberta “de verdade”, de conseguir trocar figurinha com o mercado inteiro e não só com alguém que está nos grupos próprios. Acho que isso vai fazer uma mudança enorme no mercado. Eu já vi isso acontecendo em outros países, nas áreas de fintech e healthtech. Eu acho que a evolução seria parar de usar esse assunto como ferramenta de marketing e começar a honrar os nomes que estão pondo nos programas. Se é um programa de inovação aberta, quero que inove e que deixe claro que todo mundo vai poder usar aquilo. Honrar mais os adjetivos e verbos que estão sendo usados no programa.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Um assunto que me interessaria entender melhor de dentro para fora da corporação, como que seria um formato saudável para a corporação? Claro que a minha posição é de não corporação, do outro lado do muro, mas entendo que as corporações têm limitações que não podem ultrapassar, tem acionistas, tem bolsa, que uma série de coisas que não são simples, mas eu ainda acredito que existem formas criativas, como um fundo voltado para isso e que financeiramente faça sentido para todo mundo. O que startups precisam deve ser o que as corporações gastam em copinhos de café durante um ano. A startup precisa de muito pouco para poder sobreviver durante os primeiros anos. Eu gostaria de ver alguns projetos criativos. Cada pessoa na sua área tem as boas intenções, porém tem que vir de cima, se vier no meio, acaba não acontecendo. Eu vejo, na minha leitura, que as corporações usando startups como estratégia de marketing. Quando olho um contrato para um programa, consigo ver que eles não querem fazer negócios, eles querem sair na Exame do mês que vem como empresa inovadora. Se vem de cima para baixo “de verdade” como uma demanda acho que consegue inovar. Outro ponto de atenção é o compliance, você chama a inovação para dentro da corporação, mas você coloca um compliance com 200 páginas e para dar “match” com o compliance, você precisa ser uma empresa grande e não um startup, ela não vai conseguir cumprir com tudo que está ali naquele compliance. Desta forma, você já mata a ideia na porta de entrada, já se sabe que você não vai cumprir, principalmente quando você fala de banco. Eu não acho que não deva ter compliance, mas eu acho que as corporações que querem “de verdade” elas devem habilitar startups a serem compliance. Se um banco ajuda a startup *early stage* a ser compliance, ela está fazendo com que a startup tenha um futuro próspero dentro do banco, mas ela também está ajudando a startup consiga atingir um outro mercado enorme, justamente por ser compliance. Então, as barreiras que essa startup vai passar nos novos processos de vendas, de prospecção de novos clientes, vão ficando cada vez menores e ela vai ficando cada vez mais madura.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistado 6**

**Tipo de Startup: Logitech**

**Data da Entrevista: 22.09.20**

**Duração: 33 minutos**

Mini Bio do entrevistado (incluir as atividades empreendedoras)

Entrevistado 6, mineiro, 42 anos, quase 30 anos de empresas, trabalha desde 12 anos, sempre em áreas industriais. É técnico em engenharia, com especializações no Brasil, na área de logística, lean. Kursou algumas especializações fora do país. É mestre em engenharia financeira, com vários cursos de formação em Harvard, MIT, Columbia e na Espanha. Iniciou o Doutorado em economia, mas ainda não finalizou por demandas do mercado. Nas empresas onde atuava, olhava os desafios e buscava na academia e na inovação novas formas de lidar com os problemas e trazer novas soluções. Descobria novos problemas e como lidar com eles nas empresas onde atuou. A startup que está atualmente foi a primeira e tem 10 anos de mercado.

No meio do caminho abriu outras, fez saídas depois de investimento. É Founder de uma startup de Logitech.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Como executivo de empresas eu tinha atuação em áreas de melhoria de performance, de operações e de supply chain e fazendo parte da empresa chegava em até certo ponto. Depois eu encontrava limitação e autonomia, embora soubesse que a sugestão de melhoria era perfeita aplicável, mas acaba caindo naquele ditado “Santo de casa não faz milagre”. Então, eu encontrei uma forma de voltar naquelas empresas, com uma empresa minha, que tinha mais abertura para propor as sugestões e também de levar o conhecimento para outras empresas que eu sabia que sofriam de problema.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações? Quando aconteceu isso?

Sim, sem dúvida, enxergava nas corporações futuros clientes

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Eu tinha em mente o modelo e fui validando nos primeiros clientes. Sim, mas depois de um bom tempo, a validação ocorreu nas pequenas e médias empresas. As grandes empresas vieram depois.

4. O projeto com a grande corporação ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Sim, durante uma aceleração, na segunda aceleração que participamos e já como uma grande empresa como cliente e que de fato vimos a necessidade de escalar. Estávamos focados nas pequenas e médias e vimos nas grandes empresas que tinham a mesma “dor”, porém em escalas maiores. Sim, a credibilidade veio depois dos primeiros contratos com as *corporates*.

5. O projeto com a corporação auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sim, sem dúvida. Em 2016, após uma aceleração relevante com a câmara da Alemanha a nossa aceleração era junto com uma grande empresa industrial alemã. Acabou a aceleração e não fizemos negócios com essa empresa, mas trouxe uma grande visibilidade com outras empresas Alemãs e acabamos fazendo negócios com a empresa química alemã global, líder mundial no segmento químico. Após isso, nesta empresa apresentamos a nossa solução em várias bases da empresa e virou novos negócios.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Não, nós fizemos o spin-off, mas não pivotamos.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Corporação, especificamente, não.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para receber maiores investimentos financeiros?

Não, eu penso ainda de manter o direcionamento por um certo tempo da empresa que criei, sem o receio de diminuir muito ou perder o capital com o passar do tempo.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Sim, essa é uma ameaça constante não só para nós mas para qualquer empresa de base tecnológica.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Sim, sem dúvida

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Usa, mas de forma subutilizada hoje. Poderia ser muito maior, tanto em volume como em profundidade desse relacionamento. O volume em iniciativas embora venha crescendo, de *open innovation*, ou do relacionamento com a startup para provocar o intraempreendedorismo, ainda que venha crescendo de forma generosa, ainda é muito pequeno comparado a outros países. As empresas acabam utilizando pouco desse relacionamento, mas ainda aquelas que já se abriram são muito céticas com relação aqui que elas poderiam explorar em termos de inovação e cultura da startup.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Do departamento de tecnologia. Sigo enfrentando, as equipes da TI são as que tem maiores resistências à inovação hoje. Na nossa avaliação e de muitos outros colegas que atuam na área. Tem vários aspectos, uns acham que já estão fazendo o “estado da arte” dentro das suas áreas, outros de que as suas metodologias ágeis, *squads*, e uma série de salada de frutas “buzzwords” vai produzir o que eles acham que estão buscando. Terceiro, regras de compliance de segurança de TI que eles julgam necessárias e boas o suficiente, mas acabam engessando o processo de inovação e que de fato na prática não tem garantia que eles estão vedados em termos de segurança.

13. Na velocidade que os projetos são executados, houveram resultados positivos para a corporação? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Sim, em todos. Todos os projetos tinham claros os KPI's e foram atingidos.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Nem todas, sendo a minoria que trabalha com metodologia ágil. A questão de barreira muito acontecia com a equipe de TI e não com as demais áreas da empresa.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Sim, alguns. Em geral a relação era boa.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não, de empresa, não.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Em geral tinha a aprovação da diretoria para poder realizar o engajamento de todos os níveis. Assuntos mais delicados, eram tratados com maior sensibilidade, KPI's estratégicos, monetização, cobrança do projeto. Tinham os dois casos de equipe, "full time" e "part time".

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Em alguns casos, novos negócios, mas a maioria eram para a melhorias, mas não incrementais. Melhorias não disruptivas, mas "saltos" significativos de melhorias. Tivemos algumas intenções de fazer projetos com algumas corporates para iniciativa de se criar empresa fora, mas não se concretizou, pois, os termos não eram bons. Atualmente, seguimos analisando algumas propostas.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou/acompanhava de perto esse processo?

Sim, sempre. Sim, a liderança acompanhava. O patrocínio em geral era bom, com algum padrinho responsável pelo projeto.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Não. Sim, bootstrapping.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Sim, a maioria dos projetos que participamos acabamos virando fornecedores de fato.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

Eu descreveria alguns problemas no início para validar o modelo, tanto de prestação de serviços como de monetização. Depois "dores do crescimento", depois ajuste para a migração de pequenas empresas para médias e corporates, como relacioná-los e como atendê-los. Esses foram os principais momentos dos 10 anos.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Sim, de algumas, sim.



25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Sim, houve. Alguns não foram interessantes. Por motivos financeiros e isso acontece, não só conosco, mas com pessoas que são bem relacionadas no mercado de oferecer o “seu relacionamento” em troca de participação na empresa. E isso, de fato, esse relacionamento não agrega para a empresa. Isso não converte, de fato, o relacionamento em negócios.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Sim, hoje eu vejo falar cada vez menos em incubação e mais em aceleração. Eu participei na câmara da Alemanha duas vezes, a primeira com a Tropos Lab e depois foi com a própria câmara que fez o programa. Outra chamava Ginger. Alguns ajudamos na construção do programa e não achamos justos participarmos. Os resultados dos programas foram bons. Somente uma vez, a *corporate* foi muito sincera e falaram que era a primeira vez que eles estavam se relacionando com startups, então não sabiam como fazer e não tinham como saber naquele pouco intervalo de tempo e já era esperado que não daria negócio naquele primeiro relacionamento.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Sim, embora muitas digam que já o são, não são como em termos de contratação, jurídico e de pagamentos. Muitas empresas que se diziam inovadoras, praticavam 120 dias de pagamento com a startup. Isso é algo totalmente anti-inovação. Ainda hoje, muitas pedem para fazer POCs gratuitas, grandes corporações multimilionárias.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim. Ter trilhas internas para tratar com startups, pois vai ter ganha-ganha para os dois lados. Não colocar a startup na trilha de um fornecedor tradicional, em um processo de compras tradicional, na qual pedem 3 DRES, 3 recomendações, casos de experiência em outras empresas. Tem alguns casos que os produtos são muito inovadores e sequer foram testados ainda e aonde foram testadas tem contrato de sigilo e a startup não pode revelar o que aconteceu. E a *corporate* insiste em pedir referências para startups. Se a empresa não quer correr risco, ela não está pronta para inovar.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Tive outra startup que foi vendida. Nós éramos 03 sócios e estávamos buscando investidor para poder crescer a empresa e acabou que um dos investidores trouxe capital e também trouxe negócios. Eu acabei optando em fazer a minha saída quando esse investidor entrou. Eu já tinha essa startup que estou atualmente e eu vendi minha parte nessa outra. E, recentemente, fizemos um outro spin-off que foi constituída via S.A, para receber todo investimento e toda tratativa de crescimento, espero que o caminho seja igual a anterior. Estamos no momento de captação para futura venda.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Fazer um spin-off por tamanho ou maior que startup “mãe”. Continuar um crescimento exponencial nos próximos anos. E continuar contribuindo para os resultados significativos das *corporates*.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Pontos de atenção nefrágicos: pagamentos, contratação, aceitação da inovação pelos executivos, aceitação da TI, POC gratuita.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistado 7**

**Tipo de Startup: Fintech**

**Data da Entrevista: 28.09.20**

**Duração: 1 hora e 36 minutos**

Mini Bio do entrevistado (incluir as atividades empreendedoras)

Entrevistado 7, 57 anos, 25 anos na área de tecnologia e 10 anos na área de pagamentos. Fez 03 plataformas voltadas a soluções digitais de crédito. A primeira iniciativa foi em 2009, após essa empresa, o empreendedor desenvolveu outra startup em conjunto com outros sócios para distribuição eletrônica de recarga de celular no Nordeste. E mais recentemente abriu uma fintech voltada para meios de pagamentos e crédito.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Eu já tinha uma empresa de tecnologia que desenvolvia portais e produtos na web. Com o avanço da tecnologia, principalmente pelo smartphone possibilitando a gente desenvolver várias ferramentas nele e tive um estalo para transformar e desenvolver no android uma máquina de cartão de crédito, por uma dificuldade de credenciar nas grandes adquirentes. Eu estive nos Estados Unidos e tinha visto lá que era possível transformar um celular em uma máquina de cartão de crédito. A gente acoplava no fone de ouvido um dispositivo para capturar a transação de cartão. Então, a finalidade era para resolver uma “dor” e explorar um nicho de mercado, pois na época havia, e até hoje existe, um grande número de pessoas desbancarizadas no Nordeste (em 2012 eram mais de 55 milhões de pessoas). E se hoje existe mais de 700 fintechs no país é graças ao marco regulatório do BACEN em 2012. Esse foi o marco legal para toda essa abertura. E agora após agosto de 2020 teremos dois mundos nesse processo de pagamentos, antes de depois do PIX (ele é um divisor de águas). Esse processo de enviar TED e faço mais de 2000 TEDs, vai baratear o custo para as fintechs. Isso vai ser uma revolução não só no conceito de TED, mas também do boleto.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Sim, tinha, mas a dificuldade foi gigantesca. A ideia surgiu pela própria dificuldade de se credenciar nessas grandes adquirentes. Na época estava entrando no Brasil a 4ª maior adquirente

do mundo. Ela viu a burocracia que era aqui e que se ofertasse facilidade, ela entraria nos pequenos. E foi uma época que também chegou uma grande fabricante de equipamento de hardware para as adquirentes (máquinas POS) e desta forma abriu para os pequenos. Pois os grandes do Brasil já estavam fechados com os monopólios de fabricantes locais.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Como a gente já tinha tido muita experiência em outras empresas, porém desenvolver a parte de meios de pagamentos foi bastante complexa e a gente foi pilotando no dia a dia. Fomos conhecendo e implementando com a empresa rodando, foi tocando o que deu com o “carro” andando. Como o mercado estava muito novo, estava todo mundo aprendendo bastante. A gente foi pioneiro e muita das coisas que desenvolvemos ficou como padrão de mercado. Essa empresa que comentei, a 4ª maior adquirente do mundo, nos ajudou a validar o modelo de negócios mais rápido. Ela já tinha, na época, principalmente na Europa, parcerias com startups. Ela já tinha um compliance todo definido e compreensão do pequeno. Ela nos deu todo o apoio e foi a primeira empresa a aceitar as startups no Brasil. Nós viramos subadquirentes deles e fomos habilitados a aceitar as grandes bandeiras.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Sim, só pelo nome dessa grande adquirente credenciando a nossa empresa, foi bem importante.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sim, o nosso modelo era focado nos desbancarizados e fomos a primeira empresa a não solicitar a ficha “limpa” para credenciar o pequeno empresário. Tinha uma empresa que nos ajudou a pagar o pequeno que não tinha conta em banco, eles fizeram o cartão pré-pago e a gente depositava na conta desse cartão. Como estávamos com essa grande adquirente global, essa empresa de cartão veio nos ajudar, até porque queríamos fugir também do TED devido aos custos dessa transação.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Não, nós decidimos muito bem o MVP, que era dar a máquina de cartão de crédito a quem não tinha máquina e transformar o celular em uma máquina que aceita cartões. Fomos no foco sem pivotar, a gente sabia muito bem o que iríamos fazer.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Não tivemos. Mas para crescer eu tinha que comprar os POS e precisávamos de investimentos principalmente com o avanço do dólar na época. Não era só vender, mas antecipar os valores para o lojista. Procuramos alguns fundos de venture capture sem sucesso.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

O que adianta ter 100% de uma empresa se ela não valer nada? Aqui na região tem uma empresa de refrigerantes que chama Frevo. Você quer ter 100% da Frevo ou 1% da Coca-Cola mundial?

Os empreendedores têm que desprender também. O objetivo de qualquer empresa no mundo é dar lucro. Eu tenho que avaliar duas coisas quando falo com os investidores, a primeira coisa, não é só o dinheiro, mas quero o *Smart Money*. Esse “cara” traz algum valor agregado ou só dinheiro? Imagina um investidor que não entende do seu negócio e coloca o dinheiro na sua empresa, isso só vai te dar dor de cabeça. Tem que saber o quanto vale a sua empresa e valorizar o *Smart Money*. O empreendedor tem que saber que ele não está inventando a roda e que o *Valuation*, às vezes, não é tudo aquilo que ele imagina. Você tem que dar *equity*, não tem como.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Estamos no maior polo digital do Nordeste, o Porto Digital, e é inevitável o assédio, mas tem que ter uma visão mais ampla. Tive uma perda de 03 funcionários para essas empresas do Porto. Dois deles receberam uma proposta para ir para Alemanha. E outro foi para uma empresa no próprio Porto. Mas fica uma mensagem boa, você tem uma empresa pequena, mas seus funcionários são assediados pelas grandes, isso quer dizer que você está no caminho certo. Que você tem bons profissionais. Não tenho receio de perdê-los e ficaria chateado se fosse para empresas menores que as nossas. Mas temos também as “pratas da casa” e não vamos deixar de investir, faz parte do jogo.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

A gente ajudou a desenvolver para um banco, ficamos 40 dias lá, o home banking para eles. Sim, ajudou a desenvolver a inovação. Desenvolvemos, em 2012, a captação pelo celular das transações de cartão e depois o mercado copiou. Sabemos que ajudamos, de forma direta ou indiretamente, a inovação nesses players.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Vou dar um exemplo de um parceiro no setor de óleo e gás que, ao meu ver, sempre inovou no setor onde atua. Porém, se você levar uma ideia muito disruptiva, ela ainda é muito fechada. Tentamos fazer um cartão gás, exclusivamente de crédito, com a bandeira da empresa (private label) para comprar o botijão de 13 kg da empresa e a gente não conseguiu sair do projeto piloto. Não tivemos apoio do setor de inovação da empresa, como outras empresas que a gente conversou também. Acho que ainda é muito lenta a utilização pelas grandes para promover a eficiência em processo de inovação. Acho que uma empresa que é referência no Brasil em utilizar startups de forma eficiente é a Magazine Luiza. Mas isso vem desde 2010. Vem comprando startups, pois está na “moda”. Eu levei algumas propostas para empresas de cosméticos para serem um *broker* de pagamentos e não foi aceita a ideia. Os bancos começaram a inovar por medo de ficar atrás das fintechs.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Estou com um contrato com um banco para fazer pagamentos digitais. O meu contato me mandou mais de 4 vezes o arquivo, para que eu possa imprimir e assinar. O processo de contrato é todo analógico e é muito arcaico. Tem que ter um alinhamento interno, como vai fazer pagamentos digitais com um processo de contrato analógico? Tive um episódio de uma grande

empresa que o jurídico aprovou junto com a tecnologia e parou no comercial. As áreas precisam se falar, para que o processo possa caminhar.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Os projetos, muitas vezes, param em algumas áreas e, desta forma, a velocidade não foi adequada.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Eu vi uma empresa somente que teve parceria trabalhar nessa metodologia. Não caminhava de forma rápida e as vezes comprometia a entrega dos projetos.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Sim, ficamos em uma empresa de cosméticos, mas acabou que o projeto não andou por problemas jurídicos e políticos. A nova CEO veio de um grande banco e simplesmente pediu para a gente sair e colocar o pessoal da aquisição desse grande banco.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Tinha patrocínio interno, tanto no projeto do banco como dessa empresa de cosméticos. A equipe era *part time*.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Na empresa de cosméticos era para fazer fora do core business deles e no caso do banco era melhoria de processos (que teve conflito com a própria estrutura deles). Não fizemos nada fora.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Você participou desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Tinha um PMO da própria empresa que acompanhava o processo. Sim, acompanhávamos. A questão da empresa de cosméticos com a chegada da CEO, a liderança não opinava e fomos trocados.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Começamos como bootstrapping e temos alguns investidores anjo. CVC não.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

No caso da empresa de cosméticos, o *broker* de pagamentos era exatamente isso, para transformar a sua empresa em uma adquirente. Seria o fornecimento da nossa plataforma/tecnologia.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

Em separaria em dois momentos. O primeiro momento foi antes do marco regulatório, na qual tínhamos muita dificuldade mesmo, pois a gente não era ninguém no mercado e hoje somos uma instituição de pagamentos. Definido isso, que está empreendendo já tem um nome para isso. Saímos de um faturamento zero para 50 milhões por mês, no período de 02 anos. Tem que ter muita organização, apesar de ser enxuta.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Não.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Não tivemos.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Não, o único hub que estamos é no Porto Digital. Apresentei um projeto e tem um benefício fiscal em estar lá.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Eu não acho que a palavra seja flexível, mas elas precisam estar preparadas. Há um conflito interno de alinhamento, tem o pessoal da inovação e as áreas que estão em torno. Não adianta você ter uma área dentro da empresa pensando inovação e o processo de compliance é de 30 anos ou a diretoria não apoia a área.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, claro.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Eu vendi a minha participação na primeira empresa que eu trabalhei. Como eu te falei, o grande problema hoje é quem você vai ter como sócio. Se ele te proporciona o *Smart Money* ou vai trazer só dor de cabeça. Como eu não conhecia esses detalhes de estratégia financeira e de acionistas. Eu havia conseguido um investidor que era de uma construtora de shopping. Então, ele não tinha visão de empresas disruptivas e desta forma a gente tinha muito conflito nas decisões. Eu estava com 35% do capital e ele o restante. Mesmo eu sendo o Founder, eu havia feito um péssimo negócio nas vendas das ações. Eu não estava mais satisfeito com esse conflito e como não tinha mais voz, resolvi vender a minha participação. A segunda empresa, eu só

ajudei a montar, mais não tinha as ações. Em 2018, eu fiz uma startup de meios de pagamentos que eu vendi agora para obter captação para a nova empresa que estou. Aproveitei um momento favorável.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Estamos apostando em um crescimento muito rápido. Focando no Norte e Nordeste, fica mais fácil para fomentar e vamos expandir para o restante do Brasil.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Tem que começar com tudo legalizado. Tem que tomar cuidado com esse ponto, da legalidade. Uma coisa é não ter legislação, outra coisa é você estar ilegal. Isso é uma diferença muito grande. E você ter tudo 100%. Como está a empresa em termos de LGPD? Vai determinar o que faz está fazendo de forma legal. Tem as condições que são gravíssimas, até tomar uma multa e fechar a sua empresa. Tem um escritório que me auxilia de ponta a ponta. E as grandes corporações não vão querer fazer parcerias se você não conseguir garantir esse ponto. Já é difícil empreender e conseguir esses contratos, mas se você tiver ilegal, pior ainda. Startup é uma empresa enxuta, mas com 100% legal e certo. Até para os investidores para crescer o seu produto. Esse aspecto é o primeiro ponto, após validar o mercado. Você empreender já é difícil, mas ser empreendedor negro e nordestino é mais difícil ainda.

Muito obrigada pela entrevista!!

**Entrevistado 8 – A pedido do entrevistado será divulgado um resumo com alguns trechos da entrevista (conforme e-mail em novembro de 2020).**

**Tipo de Startup: Healthtech**

**Data da Entrevista: 28.09.20**

**Duração: 1 hora e 45 minutos**

Mini Bio do entrevistado (incluir as atividades empreendedoras)

Entrevistado 8, Administrador de Empresa e trabalha no setor de saúde privada há mais de 20 anos. Começou no final dos anos 90, trabalhando em operadoras de saúde. A primeira iniciativa empreendedora, no setor da saúde, foi em 2001, em conjunto com um sócio. Essa empresa foi pioneira em várias áreas de atuação, com destaque no gerenciamento de doentes crônicos via call center, no Brasil, e acompanhamento domiciliar (orientação e educação dos pacientes). O principal DNA do entrevistado é a gestão da saúde populacional. Está trabalhando na segunda startup, que foi criada em 2017 e testaram o primeiro MVP em 2018.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Como eu nasci em uma família de empreendedores, o meu pai era do mercado financeiro e saiu e montou o negócio dele. A minha primeira experiência de empreendedorismo foi no setor varejista, nos negócios da família. Como veio uma crise muito grande, tivemos que fechar o negócio e fui fazer uma consultoria com um amigo em uma operadora de saúde. Na época, eu tinha 22 anos e fui fazer a consultoria para a área comercial. Na época, o meu futuro sócio era

o meu chefe. Ele foi para os Estados Unidos estudar (o que estava ocorrendo no mercado), pois havia uma proposta de aceleração e alguns projetos aqui. No final do projeto, o meu sócio acabou saindo da operadora, e me chamou para fazer o business plan e propôs sociedade. Achei que o momento era aquele de arriscar e pedi demissão da operadora e fundei, com ele, a startup (o termo nem era esse, na época). Tivemos algumas questões de governança, por conta do pioneirismo, que se fosse atualmente nós não cometeríamos. Foi um aprendizado enorme, mas conseguimos vender a empresa algum tempo depois.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

No plano de negócios, a gente já falava das corporações como os principais clientes. Mas os maiores clientes que tivemos até hoje, nas duas startups foram, as operadoras de saúde. Tivemos parceira com um dos cinco maiores bancos, a própria Telecom que a primeira empresa foi vendida e com um grupo familiar Brasileiro. Mas o faturamento maior vem das operadoras de saúde.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

O plano de negócios da primeira startup era gigante. Não era só o *business case*, a gente contava lá como seria o todo o funcionamento da empresa. Após 10 anos, ele era de 70% a 80% fidedigno ao modelo de negócios. Isso ocorreu pela parceria com o meu sócio. Ao mesmo tempo que somos muito diferentes, nós somos complementares. Meu sócio é totalmente estratégico e eu sou o cara da operação, que coloca para funcionar.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Sim, sem dúvida. Várias coisas ajudaram, a gente teve esse modelo de resultados, a regra do “jogo” no contrato. Isso ajudou a gente ter conversas objetivas e não subjetivas. Ter indicadores operacionais e discuti-los em reuniões frequentes, para mostrar uma dificuldade ou engajamento. Às vezes, um programa dava certo e outro não, e tínhamos transparência para comunicar ao cliente. Essa forma honesta de se falar com o cliente também gerou essa credibilidade. Quando saímos da empresa, ouvimos muitos *feedbacks* bacanas de clientes e concorrentes falando da entrada da empresa ajudou muitos profissionais como: enfermeiros, nutricionistas, profissionais de saúde, que nos hospitais eles são colocados em segundo plano. No nosso modelo, eles eram os protagonistas e os médicos coadjuvantes no *BackOffice* e isso foi uma mudança interessante. Muitos concorrentes entraram depois, mas é legal, pois cria mercado novo, nossos postos de trabalho.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Vieram novas parcerias após o fechamento do maior grupo de seguros independentes do Brasil. Fizemos projetos interessantes com os *brokers*, com grandes empresas. Crescemos muito no segmento das Unimed. E, em uma, fizemos um projeto dentro da unidade do Nordeste com gerenciamento de crônicos, usando a nossa tecnologia. Nós tivemos que criar um modelo de negócios que não tinha na época, que era mais o uso do sistema. Tivemos que nos adaptar, pois não era uma empresa de tecnologia, a gente usa a tecnologia como meio. Isso foi um *case* para nós, na época. Foi uma empresa que atingiu o *break-even* em 3 anos, gerou lucro para os sócios e foi vendida. Chegou a ter 50 clientes que, na época, era muita coisa.



6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Na primeira startup, a gente foi muito fiel ao modelo de negócios e foi evoluindo no decorrer dos anos. A gente foi inserindo tecnologia na empresa. (...) Já nesta segunda a gente fez um “pivot”. Sobre os desafios, não é uma jornada simples, mas bem complexa, com muitos “altos e baixos”, é uma montanha russa. Falar de inovação em um setor tão devagar, como é o da saúde, principalmente com ferramentas de análise de dados e geralmente o mercado investe em tecnologias voltadas para a assistência. Por exemplo, como está avançando a telemedicina em função de uma necessidade, mas quando você fala em tecnologias para melhorar a gestão de saúde e tomada de decisão na ponta é sempre muito mais lento esse processo. A maioria das empresas investiram em sistemas voltados para o *workflow* ou sincronizar o fluxo de trabalho, mas tem pouca coisa voltado para melhorar a tomada de decisão. Na hora “*h*”, as pessoas que tomam decisão decidem pelas “cabeças” delas e não seguindo padrões e informações “inteligentes”. E isso acaba gerando decisões bastante questionável, com poucos subsídios para comparações (...)

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

O trecho não foi transcrito aqui, a pedido do entrevistado. Porém, foi considerado nas análises.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Isso deve ser muito bem planejado. O investidor deve ver na figura do gestor “força”. Para “abrir mão” do controle a empresa tem que estar em um estágio que anda sozinha. Deve estar em um momento de “*scale-up*”. Se o gestor abre mão do controle antes disso, provavelmente essa empresa terá muito problema no futuro. Deve vender para um estratégico que assumirá o controle. Nesses modelos: CVC, seed Money, séries (A,B,C), você deve fazer com bastante planejamento, pois, senão você queima etapas. (...) “Abrir mão” do controle somente em duas situações: ou a empresa já está pronta para voar e você pode acelerar a sua gestão ou vende para um estratégico, que tem interesse na sua empresa para acelerar e, assim, você faz a saída.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Já tive receio, (...). Startups (...) têm que conviver com pessoas na média (tirar leite de pedra). Tem uma galera jovem, boa, mas difícil de trabalhar. Precisa de um bom plano para reter essas pessoas, porém não pode ficar muito preocupado em reter. Quando perder o funcionário têm que reagir rápido.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

O trecho não foi transcrito aqui, a pedido do entrevistado. Porém, foi considerado nas análises.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Aqui, no Brasil, acho que está tudo no começo ainda. Neste sentido, a covid-19 foi muito benéfica tanto para a área de saúde quanto para as healthtechs. As empresas que tem mais

afastados ou aposentados olham essa questão um pouco melhor. Para as grandes empresas, a gestão da saúde é um benefício que nem sempre está com uma pessoa Sênior e quando você olha esse cenário, você tem empresas em diferentes níveis de maturidade. Por exemplo, você pega o exemplo de uma das maiores empresas de bebidas do mundo que faz a melhor gestão de saúde. É um *case*, um benchmarking, é maravilhoso o que eles fazem lá. Tiraram as operadoras, os *brokers* e eles fazem a gestão com algum apoio consultivo. Mas a realidade de mercado não é essa.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Sim, principalmente por conta da LGPD. E como as empresas não sabem muito o que fazer, acredito que isso vai piorar em vez de melhorar. Como a Lei vai começar de fato, já vejo contratos mais rigorosos, figuras nas corporações os guardiões da segurança das informações, ou guardião da LGPD. Acho que isso é benéfico, o que não é benéfico é não saber o que fazer. Não adianta transferir para os parceiros, sendo que a principal responsabilidade é da empresa. Eu não faço soluções diretamente para o consumidor final, quem tem que ditar as regras são as corporações, tenho de seguir padrões para que isso seja atendido lá na ponta. Eu tenho que proteger as informações, anonimizar os dados, cancelar, etc. Quem tem cliente na “ponta”, deve saber o que pedir. Tem que saber a responsabilidade de cada um.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

No caso do projeto da Telecom, sim, houveram ganhos.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Sim, operadoras trabalham em um modelo híbrido, adotando as ferramentas e utilizando, por exemplo as *daily's*, a metodologia *Scrum* e pelo menos, para acompanhamento, tinha um *Kanban* medindo os *burndowns*. Não vi em todas, mas vi em algumas.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Sim, para implementar, mas não dedicado. No mercado de saúde, as operadoras são bem restritivas. Elas preferem um modelo com recorrência. Quando você tem, nas corporações, um projeto que vai lidar com pessoas (figura de BPO), existe um espaço para alocar as pessoas. Por exemplo, as corretoras fazem isso com as grandes corporações ou com as empresas de ERP. Como o nosso modelo é um sistema de suporte à decisão, não vimos e não tivemos essa necessidade.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não tive.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

A gente participou da aceleração através de um programa de uma grande seguradora Brasileira, o padrinho elogiou muito a nossa atuação pois fizemos tudo em modelo ágil, com indicadores

e eles acompanhavam tudo que estava acontecendo e as discussões eram de alto nível. Depende do projeto, mas a maioria *part time*.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Teve um projeto que o cliente era o meu parceiro de venda (era um B2B2C). Ele implementava a solução, nos clientes dele, e, em cada cliente que ele consiga implementar, ele ganhava uma receita sobre isso. Era um modelo diferente de negócios e eu acabava pegando carona em um canal super qualificado (era um projeto muito interessante).

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Sim, sempre participamos. A liderança participava.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Não CVC. Foi bootstrapping e investidores anjos.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Os *brokers* acabaram criando um modelo para gestão de saúde com a nossa solução. Na segunda startup, eu vejo um modelo mais de *change management* (adoção da solução dentro das suas estruturas operacionais), na qual as pessoas precisam trabalhar de uma forma diferente. Tivemos que mudar um pouco o modelo de negócios para encaixar melhor. Até agora, os grandes clientes foram as operadoras para colocarem a nossa solução nas áreas operacionais delas, para melhorar a operação do plano de saúde. Eu entrego agora uma solução que é um modelo de gestão de saúde corporativa.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

O meu projeto dessa segunda startups está modelando agora dentro das corporações. Já tinha um desenho de produto pronto, que combina tecnologia e um BPO em saúde, pois é difícil o cliente operar meu sistema, porque não é o negócio dele. Então a gente combinou tecnologia mais serviço. Nós desenhamos esse modelo e veio a pandemia e a gente teve que segurar. Como estamos no Cubo tinha um workshop no dia 12/3/20, estava marcado com 150 pessoas confirmadas. Era um debate que seria promovido com o meu sócio e mais 03 pessoas de mercado. Seria o nosso lançamento e, no dia 13/3/20, eles fecharam o Cubo. Por conta da pandemia eles resolveram cancelar o evento e adiamos o lançamento. E agora estamos com outra abordagem, fechamos dois contratos e iremos iniciar o MVP em duas grandes empresas.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Não chegamos a utilizar, talvez faremos agora após o lançamento.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Não houve ainda.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Particpei da Liga com uma grande seguradora e eu tentei outros programas, como federação das Unimeds, CSN (muito novo), mas ficamos somente com o da Liga.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Sim, sem dúvida, se não tiver flexibilidade, não tem como avançarmos na parceria.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, estamos repaginando o MVP para atender esse mercado.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

A primeira startup ficou com os sócios até 2012 e foi vendida para um grande grupo de Telecom. Os sócios participaram de um processo de transição de 03 anos dentro da corporação. Após a saída os sócios, nos questionamos sobre a escalabilidade do negócio e começamos a olhar para as novas tecnologias para ajudar as startups de healthtech. Fundamos essa startup que estou agora, com as ferramentas de big data, armazenamento em nuvem, e outras tecnologias, para acelerar o modelo de negócios.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Tenho duas estratégias, uma para o mercado de saúde e outra para o mercado de empresas. Com as empresas, o trabalho é mais de doutrinação, elas estão colocando, agora, na agenda, a gestão de saúde dos seus funcionários e a gente que se posicionar nesse mercado, conseguindo colocar as informações em tempo real, com AI, para que os gestores de saúde saibam em tempo real, o estado dos seus funcionários. E, no mercado de operadoras o objetivo é escalar, é casar a proposta de solução com uma questão de mercado (*Problem-Solution-fit*). Queremos entrar em plataformas que levem a gente a novos negócios, plataformas de tecnologia de gestão. Desta forma, repaginamos o nosso MVP, para entregar uma solução que se adeque ao mercado.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Acredito que você abordou tudo.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistado 9**

**Tipo de Startup: Construtech**

**Data da Entrevista: 28.09.20**

**Duração: 49 minutos**

Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistado 9, 57 anos, carioca, atua em várias áreas, informática, construção civil e transformação. Abriu o primeiro empreendimento, que poderia ser classificado como uma startup, pelo modelo de negócios, em 1983. Foi estudante de escola pública a vida inteira. Filho de um servidor público de instituição financeira, teve a oportunidade de morar no exterior quando o pai passou por concurso interno e foi estudar em algumas instituições privadas de fora.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Eu abri uma empresa de informática, para lidar com equipamentos que requeriam uma inteligência de uso. Por exemplo, os elevadores ainda precisavam de operadores para subir ou descer nos anos de 1981 e 1982. A gente programou uma placa para que, sozinha, tomasse a decisão de subir ou descer sem precisar de um operador. Com isso, você reduzia muito o custo de manutenção, pois era um processo automático. Também fazíamos guarda de ativos para a construção civil. Sobre a guarda de ativos, eu construo o prédio, faço a guarda dos ativos, mas tenho excedente do material, o que eu faço com esse excedente? Ela adequa o projeto ao material que sobrou. O material que sobrava determinava o tipo de projeto que ela iria fazer na época.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Não tinha essa intenção clara, eu ia ouvindo e me moldando. Eu acho que o grande desafio é você ser capaz de mudar, você estar preparado para uma mudança necessária. Porque quando você estabiliza, você esquece que o mundo vai mudar. A constante do mundo é a mudança. Se você se prepara para mudar, você está o tempo inteiro ouvindo as histórias com outro ouvido, outro olfato e com outro paladar. Quando alguém te apresenta o problema, você vai discutir em outra perspectiva. Quando a empresa de construção civil me chamou, a gente acabou entregando um controle de ativos e não de obra.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Cada vez que eu ia conversar com alguém, já ficava claro o modelo de negócios. Eu ouvia, eu elaborava e apresentava o modelo de negócios. Os clientes vinham e discutiam comigo. Quando é mais antigo, você tem o preconceito da novidade. Eu diria que seria o “preconceito da inovação”, nem diria da novidade. Parece uma conversa antagonica, pois você conversa com pessoas que se acostumaram a vida inteira a fazer do mesmo jeito. Elas me perguntavam: “Mas eu faço isso há 40 anos e você quer mudar o meu modelo agora?” Eu respondia: “Eu não, você quer! Por que você me chamou? Se você me chamou, alguma coisa que não está funcionando”. Se você não entende o que você precisa, a gente não vai ter negócio. Você tem que pensar no valor intrínseco que isso vai gerar. Por último, você vai pensar no dinheiro que vai entrar. Se você tiver algo que todo mundo quer, mas ninguém tem, você tem um enorme diferencial competitivo. Nós fazemos isso para cada caso, criamos um diferencial competitivo para cada cliente.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Chegamos em uma grande empresa de óleo e gás após conversa com uma bandeira de cartão de crédito, onde discutimos que essa empresa não era uma empresa só de cartões e sim uma prestadora de serviços, que oferecia um meio de pagamentos para viabilizar uma lista de serviços as pessoas no próprio celular. E como, na época, não havia smartphone, isso era feito através de SMS. Nós tínhamos amizade nessa empresa, ela havia comprado uma outra empresa de serviços e fomos conversar com esse Diretor da operadora de cartão. Eu discuti a ideia de venda de botijão de gás através do SMS e ele gostou. Mas nós não tínhamos a empresa de gás. E fomos atrás de uma grande do setor. Como o meu sócio tinha muito relacionamento, entramos com o projeto via presidência e quando chegou na gerência, eu acionei a empresa de meios de pagamentos. Tem que ter habilidade, é como reunir o filho do Bill Gates com a filha do Steve Jobs. É assim que funciona.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sim, sem dúvida. Quando você fecha com uma empresa, outras vem.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Sim, no caso da parceria com a empresa de óleo e gás, as pessoas queriam uma solução para outro tipo de problema. A gente construiu um portal de serviços via SMS e a empresa não estava preocupada se iria dar certo, do ponto de vista operacional. Para ela era tiro curto. A cabeça era, quando isso começar a dar certo, eu vou vender. Começou a dar certo e a empresa foi vendida para uma grande adquirente de cartões. Essa empresa até me procurou para entender o projeto, mas ele foi engavetado, pois eles não queriam uma mudança. Fiz vários outros projetos, projetos de realidade aumentada, realidade virtual (para treinamento), máquina para interpretação semântica. E afirmo que 80% dos problemas continuam os mesmos. Porque tem que continuar atendendo via 0800, se pode ser feito através de inteligência artificial?

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Não. No caso da empresa de energia mais a empresa de Telecom, os lobistas foram mais rápidos e as empresas de banco impediram que as empresas de Telecom vendessem créditos através do chip pré-pago. O modelo teve que mudar, mas não através do chip

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Sim, sempre existe essa preocupação.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Não. Eu tento tornar cada funcionário meu sócio. Porque eu quero que ele acredite em outros projetos. Ele vem, traz um projeto e eu vou lá e faço. Estou construindo agora um negócio no ramo de alimentação com um funcionário meu que, provavelmente, o projeto ficará pronto em 4 anos. Neste caso, a primeira coisa que preciso combater é o medo dele de empreender, porque

ele sempre foi empregado. Passa por uma mudança de valor intrínseco e que faz parte “correr riscos”.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Sim, te dou um outro exemplo, fizemos um projeto da troca do chip por conta de energia elétrica popular. Você tem uma quantidade absurda de clandestino no sistema elétrico, o famoso “gato”. Eles puxam para a casa deles e continua funcionando. Eles entram na justiça e a meu ver não tem problema nenhum do “gato” funcionar, mas ele tem que pagar a conta. A gente criou um modelo que se pagava automaticamente. Ele comprava um chip pré-pago e dentro dele vinham um crédito de energia elétrica para ele regularizar o “gato”. Com isso, bancarizávamos as pessoas e permitimos que ele tivesse uma conta no nome dele, com controle, pois era pré-paga. A quantidade de clandestino era tão grande, e hoje deve ter aumentando, que se você receber pelo menos R\$ 50, 00 de cada, um dinheiro que você não estava esperando entrar no seu caixa, resultaria em um valor financeiro fenomenal. Após a regulamentação, criamos um bolsão para que o cliente pudesse transferir dinheiro para outra pessoa. Hoje você chama de PIX, mas em 2006 você não tinha isso.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Acho que não. E existe uma questão cultural. Você, na escola, não é ensinado a construir, você é ensinado a repetir. Como você é ensinado a repetir, você quer ser empregado, você tem medo de ser “patrão”. Não adianta usar a startup e não incorporar o aprendizado.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Não, sempre seguimos e usamos controles internos e regras de governança.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Montamos escritórios só de autoclaves e estamos auxiliando alguns profissionais para aluguel de escritórios virtuais, auxiliando o mercado de saúde. São vários ganhos, como não precisar de fiscalização da Anvisa, pois não há manipulação de material, além do custo menor, atendimento todo feito pelo robô, banda larga e a administração é toda feita por locador. Isso custa menos da metade que a pessoa pagaria se tivesse um escritório próprio, considerando a taxa condominial, pois no nosso caso ele usa e paga *office on demand*.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Nós trabalhamos com metodologia própria, que apresentava agilidade em execução e tomada de decisão sim. Não era a metodologia AGILE pois não existia isso à época. As empresas não trabalhavam com metodologia ágil

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Não fiquei alocado em nenhuma corporação.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não, nunca tive.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

O patrocínio sempre foi alinhado às necessidades da empresa. Dependendo do projeto era *full time*, em alguns casos *part time*.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Todos os nossos projetos visam autonomia. Um dos projetos que eu tenho como startup é de empreender, é como empreender na necessidade, é criar um modelo autossustentável, para que as pessoas que precisam sejam empreendedoras, para que elas saibam como controlar seus ativos, fazer gestão de fluxo de caixa, controle de recebimento e controle de dívida.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Sim, sempre tinha e participávamos. As lideranças sempre participavam também.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Todos os nossos projetos foram autofinanciados, sem CVC.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Não participei.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

No caso da startup de construção civil, na época, a programação era feita com placas Z80 e começamos a construir em cima dessas placas e os equipamentos respondia aos estímulos. Nós vendemos o projeto de controle de materiais para uma empresa de engenharia civil. Era uma tecnologia e um entendimento que não existia na época, foi bem legal. Eu tive o *insight* em fazer esse projeto conversando com amigos que precisavam resolver essa "dor" do excedente e acabei fazendo esse projeto. Depois vendi a empresa e as pessoas que compraram acabaram ganharam muito dinheiro e compraram outras empresas depois.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Nunca usamos.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?



Sim, no caso da empresa de construção civil, recebemos o convite para a compra por razões de mercado.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Nunca participei.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Totalmente, mas eu vejo que as empresas não querem mudar. Mas a flexibilidade é fundamental para o relacionamento.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, faria.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Na minha visão, as empresas precisam mudar. As empresas precisam mudar sim, e rápido. Sim, vendi a empresa de construção civil. Na época, a oportunidade da venda foi um bom negócio.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Pretendo atuar com políticas públicas para, de fato, ajudar a melhorar a vida das pessoas e deixar um legado para as próximas gerações.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Estou tentando mudar através da política. Se você muda pela abordagem da lei, você precisa garantir que a lei terá que ser executada. Mas como garantir isso com o problema de segurança pública? Em alguns casos, você é até ameaçado de morte. Tentar mudar só pelo ato e o valor intrínseco por trás disso é complicado. Eu acho que sempre tiveram startups, mas a gente parou de discutir o valor das coisas. Eu acho que isso prejudicou o crescimento da sociedade como um todo. A carreira do futuro passa por entender profundamente o processo de cada carreira existente hoje. Tudo que é acessório, como Marketing, Informática (pois vai ser tudo serviço e código aberto) vai migrar para sistema. As pessoas vão se concentrar no que faz sentido (caro). Tem que ter educação continuada, para aprofundar os conhecimentos. No caso do projeto do call center, se eu oferecer automatização, eu mato o negócio do call center e, desta forma, eles não querem fazer negócio. Ou eles tentam me comprar ou me eliminam do setor. O problema é que a maioria das pessoas hoje quando você fala de startups é todo mundo vendedor. O “cara” te pergunta: o que você quer? O que eu quero não, o que você tem? É diferente, se você não entende como eu entendo, você não vai ter sociedade. Para eu ter um sócio, eu vou levar de 5 a 6 anos. Ele tem que me entender, até me comprar. Quando ele me entender, eu viro sócio dele. O que vai nos unir são as diferenças, mas o que vai nos manter serão os valores intrínsecos. Se a startup não tem esses valores muito bem definidos, ela não existe. Quando você cria algo que é muito fora da caixa e que potencialmente pode atrapalhar um mercado que já existe, há mais

de 20 anos, ou eles te comprem ou eles te eliminam. Eliminar não é um processo financeiro, é um processo um tanto complicado, pois pode até ter questões pessoais. Tive um conhecido que se suicidou pois estava endividado. Ele tinha conquistado, com um sócio, uma parceria com uma instituição financeira. A instituição se tornou majoritária e ele estava “estrangulado” na dívida e ao invés de procurar emprego, ficou com depressão e acabou se suicidando. Acontece com mais frequência do que a gente gostaria.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistado 10**

### **Tipo de Startup: Martech**

**Data da Entrevista: 01.10.20**

**Duração: 46 minutos**

Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistado 10, 34 anos, mineiro, COO de startup de solução digital para pesquisa de mercado (Martech), responsável desde da parte comercial até entrega dos projetos. A startup nasceu de uma empresa de marketing tradicional e tiveram a ideia de criar uma empresa de soluções digitais.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou).

A gente trabalhava na empresa tradicional de pesquisa com uma metodologia específica e começamos a identificar as pessoas que trabalhavam com pesquisa e queriam usar de tecnologia para otimizar os processos de coleta e reduzir os custos. Nascemos, primeiramente, como uma startup voltada para resolver o problema de coleta. Depois, a gente aumentou para atender todo o mercado com ganho de velocidade e menor custos, sem a necessidade de contratar grandes institutos de pesquisa.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Primeiro seria se relacionar com os institutos de pesquisas. Depois a gente descobriu que tinha um espaço para trabalhar com grandes empresas. E pensando em propósito de empresa, nós abrimos para ajudar os profissionais de pequenas, médias e grandes empresas para trabalhar com mais dados e menos “achismos”. Começamos a permitir as pessoas a trabalharem com mais dados, desde de uma pequena, até uma grande empresa.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Sim, tínhamos claro o modelo de negócios. No começo, a gente fez pesquisas internas mesmo, no modelo tradicional para criar a empresa e as plataformas que a gente utiliza. Depois, a gente começou a utilizar os contatos da antiga empresa para eles testarem, na prática, a nossa solução, mas não em um modelo gratuito, mas com clientes reais mesmo.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Sim, no começo a gente tinha duas barreiras, a primeira era a internet pois as pessoas achavam que a tecnologia online não era adequada ainda. Então, fizemos o piloto somente com as pessoas que estavam acostumada a fazer pesquisas, com uma visão mais acadêmica. E segundo, a gente não tinha clientes, a gente era mais um no mercado e os clientes perguntavam com quantos a gente tinha feito parcerias. Logo que a gente começou a fazer mais projetos, a ganhar vários prêmios, ter autorização das grandes marcas, ajudou muito o mercado entender que as plataformas digitais era o caminho, que tinha muito potencial para utilizar. E, desta forma, a nossa página começou a virar o nosso “cartão de visitas”. Ai quando você bate em grandes empresas, você faz projetos com outros, fica mais fácil. Você já faz projetos com outros, fica mais fácil.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

A gente começou a comercializar em 2013, mas, de fato, a gente começou a ter uma carteira mais robusta com várias empresas a partir de 2014. Tem empresas que já estamos com 5 a 6 anos de parceria, o que mostra a construção da nossa marca e gerou novos negócios.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Acredito que aconteceu foi que as expectativas entre lançamento e realidades diferentes e a gente teve que se reorganizar, não acho que foi pivotar. Dou um exemplo, no primeiro momento quando lançamos a empresa, a gente trabalhava em um serviço customizado, a gente tem um painel de consumidores que tem um cadastro para responder a pesquisa e a gente vendia projetos nesta plataforma. Depois, nós criamos um a plataforma *self-service* para as pesquisas, era uma plataforma que as pessoas pudessem configurar os dados das pesquisas e fariam tudo sozinhas na plataforma, de forma integrada ao nosso painel. Quando a gente lançou a plataforma pensamos que estaria tudo resolvido. Como não decolou da forma que imaginávamos, nós descobrimos que as pessoas não têm cultura para fazer pesquisas. Tivemos que adaptar com *chat* online, casos as pessoas quiserem falar conosco, por exemplo com dúvidas no questionário. Não foi uma “pivotada”, mas sim uma mudança de estratégia operacional. A startup é uma empresa que desenvolve soluções e permite que as pessoas e empresas façam pesquisas com diferentes metodologias em um só lugar. A gente tem uma linha o produto customizado, depois lançamos a plataforma *self-service* e agora temos a plataforma CX. Somos uma empresa que várias soluções, que atende a qualquer tipo de pesquisa, em um só lugar. Não só pesquisa para empresas, mas fazemos pesquisas acadêmicas. Porém 50% do faturamento vem mesmo de empresas.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Não, a gente nunca teve essa preocupação de trazer o cliente para se tornar o investidor. A Startup já passou por alguns programas de aceleração e mentoria, mas não com o foco de se tornar investidor da empresa, nós não temos esse objetivo. A gente não procura isso e nem tem olhado nesse sentido.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

As gentes mantêm conversas com os fundos o tempo todo. Iniciamos algumas negociações que não avançaram. Hoje, a empresa já caminha e dá lucro, para entrar um investidor precisa muito ter *fit cultural* com o que a gente acredita, agregar muito em termos de gestão e que tenha a mesma visão. A gente acabou não fechando com nenhum fundo, pois tivemos resultados maiores que imaginávamos, continua andando, continua crescendo e fazendo novos produtos. O fundo acelera, pois coloca dinheiro, mas temos muita preocupação com o crescimento sustentável e com as pessoas (alguns fundos mandam embora depois que tem participação) e a gente tem uma preocupação muito grande nesse sentido.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

A gente já perdeu, faz parte. A gente tem um *turnover* baixo e sempre que perdemos, perdemos para uma grande empresa. A sede da empresa é em BH, temos um escritório em São Paulo, mas a sede é BH. Aqui você vai ter que mudar de segmento de atuação, a gente já perdeu para outras empresas, mas faz parte do jogo. As startups em BH estão sendo muito assediadas, empresas começam a contratar e oferecem muito dinheiro.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Sim, a gente acaba trabalhando com o pessoal de comunicação e marketing ou área de inovação das grandes empresas. Na área de inovação, a gente entra para testar produto, conceito, embalagem, testar novas maneiras de negócios. A gente consegue ajudar na inovação de grandes empresas.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

A gente começou com a Expertise fazendo as pesquisas tradicionais na web. Eu saí com a Expertise e fundamos a startup. A Expertise é uma das sócias da startup (atua como o desenvolver da solução). Fazendo um paralelo com as grandes empresas, muitas vezes elas querem desenvolver internamente e tem o custo de aprendizado muito alto e demora muito tempo até ter o resultado. Como tem muitas startups com soluções diversas, as empresas conseguem ir até o mercado, encontrar startup que se adeque a solução para acelerar de fato e depois contratar, se fizer sentido. Hoje, as empresas, antes de pensarem em integralizar tudo, podem olhar e ver o que tem disponível no mercado que resolva o problema e impulsiona. Desenvolver e internalizar é maior o custo do que continuar com a startup com um custo bom. Antigamente, as empresas contratavam pessoas para desenvolver os projetos e, hoje, podem contratar startups, pois já estão prontas (na maioria das vezes). Por exemplo, no nosso caso, elas querem desenvolver um painel interno com os clientes e ao invés de fazer uma plataforma para isso, a gente ajuda com a nossa solução. Só que elas querem *whitelabel*, pois querem usar a marca delas. Nossa plataforma tem 07 anos de operação e muitos ajustes e, neste caso, é um ganho para as grandes empresas utilizar a nossa, pois facilita o processo.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Não tivemos, pois, as contratações são com as áreas de marketing e inovação, não vivenciamos isso.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Sim, sempre tem. O fornecimento de pesquisa ajuda a empresa a acertar ao fazer o produto ou serviço olhando para o mercado consumidor. É mais assertivo no desenvolvimento das soluções, pois elas não estão no “achismo” e sim olhando os dados.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Todas as áreas que nós trabalhamos, seja de comunicação, marketing e inovação, tem essa necessidade de agilidade como um todo. Não sei se elas estão usando metodologia ágil, mas o que eu percebo é cada vez mais as empresas, como um todo, estão sendo pressionadas com orçamento e prazo de execução e isso afeta a cadeia inteira e afeta a gente também. Muitas fazem de um dia para outro ou tem prazos curtos, como 3 a 4 dias.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Não tivemos nenhum projeto que tinha gente alocado na corporação, a nossa “vibe” é sempre tudo online. Já teve clientes que a gente faturou bastante e eu nunca apertei a mão deles. A ideia é o tempo todo, o mais online possível. O fato de ser online é redução de custo, de fato. Eu estou otimizando o tempo de todos e reduzindo o custo de operação, como um todo, gerando projetos mais baratos.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não tivemos nenhuma incubação por grandes empresas.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Não existia um padrinho, já que fechamos com as áreas diretamente os nossos contratos. Geralmente, são as equipes do departamento.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Tem de tudo, já que pesquisa é bem amplo. Tem 03 tipos de pesquisas que as empresas fazem, tem pesquisa que tem a ver com novidade e inovação, que pode ser um novo modelo de negócios ou novo produto ou embalagem, que envolve uma mudança, esse é o primeiro grupo. Tem o segundo grupo que é relacionada a indicadores, imagem e de “recall”, essas são para o dia a dia. Tem o terceiro grupo, que você já sabe o resultado da pesquisa, mas precisa dela para mostrar o número para embasar a decisão (se não a diretoria não vai aprovar). Não que eu me lembre.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

A empresa conversa com o vendedor que vende o projeto, manda uma proposta com valores e cronograma, por exemplo o setup demora “x” dias úteis, tem o detalhamento ali. Uma vez

aprovado o projeto, tem uma reunião de *kick-off*, o time de vendas passa a bola para a equipe de projetos e eles assumem o cronograma, metodologia, etc. A equipe de projetos executa. Só para ter uma ideia, metade dos nossos projetos são entregues antecipadamente do prazo combinado e a outra metade, dentro do prazo combinado. A gente nunca atrasou nenhum projeto. Sim, a liderança participava.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

A Startup começou com bootstrapping e estamos com um investidor anjo desde 2013. Participamos de um projeto junto com a Endeavor. Temos dois sócios que investiram na empresa e continuam reinvestindo o lucro da companhia no crescimento na empresa.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Sim, em alguns demoday.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

No começo a gente tinha uma equipe menor, tinha uma alta dependência e poucas pessoas e um esforço para vender muito grande. Ao longo do tempo, nós fomos criando carteira de clientes, que ajuda muito, conforme te falei é “cartão de visitas”. A gente estruturou a empresa, com mais pessoas trabalhando para a gente. A gente também começou com a estratégia de marketing com “inside sales”, a gente tem muitos clientes que chegam ativamente na gente, devido a estratégia de marketing que a gente faz. A gente faz estratégia de aparecer em “banners” nos sites. Hoje, todo dia, tem gente que procura a gente, desde pessoas do mundo acadêmico até o analista ou diretor de grande empresa que entra no nosso site e envia um fale conosco. Eu acredito que hoje o processo de vendas é mais fácil, porque a gente tem um “cartão e visitas” com as marcas maiores, a gente tem uma estrutura maior e com isso fazer entregas maiores. Melhoramos a metodologia e, hoje, a gente agrega muito mais que no começo.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Não, a gente não utiliza.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

De corporação não. De fundos sim, mas de grandes empresas, não. Com as corporações a conversa é mais voltada para cliente e fornecedor, para fazer algum estudo, mas não no sentido de investimento.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

A gente participou de vários programas ao longo do tempo, entre 2012 e 2013 participamos do programa da Endeavor (localweb. Nós ficávamos lá e tinha mentoria e foi um achado. Nós tínhamos tudo, apoio sem “abrir mão” de *equity*, a gente conseguiu aproveitar muito esse

programa. Era um programa de apoio à inovação, então de se tornar sócio da startup. Em 2013, a gente fez parte de um programa que envolvia aceleração. Depois passamos por mais dois da Endeavor. A gente tem, como programas de aceleração com grandes empresas, a 100 open startups desde de 2017, somos tricampeões na categoria de marketing. Ao longo dos 07 da startup foi o programa mais bem feito, quando falamos de relacionamento com as grandes empresas, com resultados práticos. A gente participou de outros, mas após cada evento, acaba que não tem muitos resultados práticos. Na 100 open startups o modelo de negócios como um todo, ter um hub com as marcas envolvidas em todo modelo, faz muito sentido. Os programas são baseados em resultados e a gente apoia muito o programa. A gente conseguiu vários clientes. Por exemplo, a parceria com a empresa alemã de produção de materiais de escritório veio deles. Eu conversei 15 minutos com o gerente da área de inovação deles, depois ele levou internamente para uma área, depois passou para outra área e faz 4 anos que fazemos projetos com eles. Essa parceria nasceu de uma conversa de 15 minutos em um dos eventos da 100 open startups. Eles estavam abertos, de fato, para conhecerem startups. Esse programa é disparado o melhor, pensando em grandes empresas e conexão com as startups.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Com certeza. A gente tem cenários e vê isso bem claro. Por exemplo quando a gente entrou com as 100 open startups em 2017, se não me engano foi o ano do nosso *break-even*, apesar de ter a preocupação constante de pagar as contas, mas não tinha aquela preocupação, eu to sem trabalhar e estou com caixa negativo, eu preciso acelerar o máximo possível o recebimento e tudo mais. O que a gente vê hoje é que várias grandes empresas, o prazo de pagamentos seria mortal para uma grande parcela das startups. Tem empresa que a gente faz projetos e recebe 150 dias depois. A gente acaba usando como moeda de troca, se você melhorar o prazo, eu consigo melhorar o custo. Tem empresa que não tem isso. Tem também o processo de cadastro que é eterno, tem cliente que a gente levou 6 meses até 9 meses para conseguir finalizar o cadastro para começar a trabalhar. Precisa ter flexibilidade em dois pontos, um é no cadastro, eles pedem muita documentação e é uma startup. Outra é a parte de fluxo de caixa, que a grande empresa espreme e o risco não é bom, não é saudável. Tem um ponto importante, do que é bom e saudável. Nós estamos no Cubo desde o ano passado e os mantenedores do Cubo tem essa preocupação de simplificar o processo de cadastro. A gente tem conversado muito com esses mantenedores, por exemplo, e tem muitas empresas que tem o processo de cotação, na qual você precisa apresentar 3 propostas, na maioria das vezes e a startup só ela tem aquela solução e o processo fica travado. É uma mudança de mentalidade e é uma mudança sensível, tem que tomar cuidado com isso. As grandes empresas têm que estar abertas para refletirem e olharem onde “congelar” é necessário e onde elas podem flexibilizar nessas etapas.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, claro, sem dúvida.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Não, por enquanto estamos com essa startup, conforme te falei.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

A gente quer ser referência em pesquisa e soluções digitais. A gente ainda tem atuação Brasil e a nossa expectativa é expandir para outros países. A gente tem uma proposta que é trazer dados e fazer com que as pessoas trabalhem mais com dados, essa é nossa preocupação constante. A gente percebe que nas grandes empresas ainda o uso real dos dados é muito distante. Tem que aproveitar os dados para tomar as decisões. Eu espero que a cultura de dados se torne algo cada vez mais frequente nas grandes empresas. Elas precisam ouvir os consumidores, testar coisas com os consumidores sem gastar muito dinheiro fazendo uma campanha enorme.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações

Muitas vezes as grandes empresas enxergam startups com uma empresa que vão resolver e vão ser a solução do seu problema. Mas a grande empresa não sabe exatamente qual é o problema, o que ela quer, o que ela espera e, desta forma, elas esperam que você resolva a “dor”. Gasta tempo da startup e às vezes não é, de fato, aquele problema que a grande corporação tem. Quando as grandes empresas querem se relacionar com startups, tem que ter claro qual o objetivo daquela relação, o que você está buscando, de fato. As grandes esperam que as startups resolvam e pivote o modelo de negócios delas. Nenhuma startup vai fazer isso. A responsabilidade disso é da empresa, a startup vai ajudar a trazer uma visibilidade, um caminho e quais as possibilidades que tem. Ela não vai resolver o problema, pois a resolução está na empresa. Ela tem que saber o que ela está buscando, quais são as áreas envolvidas. A gente tem discutido muito isso nos fóruns de startups. Muitas empresas querem jogar o problema para as startups. São várias problemáticas e muitas startups se escrevem, mas poderiam ser menos pois o problema é mais específico. São dois pontos, a grande corporação definir melhor o que ela quer e as startups escolherem melhor os desafios que elas querem participar (evitar os que estão mais amplos e genéricos), pois a probabilidade de dar certo, lá na frente, vai ser muito pequena. A startup tem que saber falar não. Acho que é isso.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistado 11**

**Tipo de Startup: Fintech**

**Data da Entrevista: 05.10.20**

**Duração: 36 minutos**

Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistado 11, 39 anos, fundador e empreendedor de uma Fintech em solução de recorrência, tem 07 anos de atuação nessa empresa fundada em 2013. Formado em Comunicação social, com especialização em Marketing e Finanças e habilidade nas áreas de Publicidade e Propaganda, Criação, também fez cursos de Administração de empresas e Engenharia (esse ainda a ser concluído). Continua os estudos até hoje na área de Marketing. Essa foi a primeira startup, antes havia feito investimento em outro negócio no ramo de perfumaria, mas não atuava diretamente no dia a dia da empresa.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)



A startup nasceu de uma deficiência que os bancos tinham na época para controlar a automação de cobranças. Quando criei a startup, em 2012, as empresas tinham essa dificuldade de controlar os recebíveis, que eram recorrentes tanto de mensalidade como de assinaturas. Levei adiante a ideia, estudei um pouco o mercado e comecei na raça mesmo, sem muito plano de negócios, ouvindo 2 a 3 clientes e deixei eles modelarem a solução com a gente.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Sim, desde o dia zero até hoje, o foco são as grandes empresas. Fatalmente, quando você se depara de uma oportunidade como essa, as grandes empresas entram no meio do caminho porque elas trazem volume. As grandes empresas, no Brasil, têm muito volume de recebimento e começamos muito na base da pirâmide, com o pequeno empreendedor, dono de uma escola, dono de academia. Lançamos uma solução de software e aplicativo e depois que fomos subindo o negócio para o topo da pirâmide.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Não muito, a gente tinha obviamente um sinal que aquilo valia alguma coisa, mas, na verdade, a gente começou rodando de uma forma diferente e no meio do primeiro ano, a gente descobriu que a gente tinha que mudar o modelo de negócios. Então, a gente começou de um jeito e hoje a gente tem uns 4 a 5 modelos de negócios, mas o mais sólido continua o modelo inicial. Foi o próprio mercado que nos ajudou a melhorar. Nos Estados Unidos já tinham empresas que cobravam desta forma. A gente também cobra como mensalidade com o software que a gente desenvolveu. Essa forma de negócio é bem conhecida lá fora, as empresas já cobram desta forma. Por exemplo, empresas como Salesforce, Oracle, IBM já tinham esse modelo bem estabelecido lá fora. Aqui nós começamos a cobrar um % da venda do cliente, depois descobrimos que tanto para o cliente como para nós era melhor cobrar pelo uso do software. Foi muito do feedback que os clientes estavam nos dando no início, também dos modelos sólidos que estavam sendo feitos lá fora, que acompanhavam o software.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Sempre. No começo é muito importante essa conexão com as grandes, isso valida um pouco a abertura de portas. Começamos atendendo as pequenas empresas, depois vieram as grandes através de *case* com uma grande empresa, pois isso te dá subsídios para trazer outras.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sim, sem dúvida. Posso te mencionar alguns cases, empresas no segmento de Software, Serviços Financeiros e Saúde, que nos ajudaram a bater na porta de outros depois.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Não, pivotar não. Fizemos alguns ajustes no modelo de negócios, mas não chegamos a pivotar.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

A gente não faz projeto e sim produtos. Teve grandes corporações que quiseram fazer projetos, investir em projetos específicos para eles. Aqui a gente faz o contrário, a corporação tem que se adequar ao nosso produto e a gente acaba não fazendo projetos.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

A gente tem dois fundos aqui e o caminho está indo para isso, não existe esse receio.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Sim. Isso é meio que vivo, mas a gente tem uma cultura bem forte aqui que acaba segurando a maioria dos talentos. Isso não é uma preocupação nossa, hoje.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Eles tinham uma “dor” e a gente tinha o produto. A gente não precisou adequar o produto para eles. É uma cultura de design produto mesmo, mas eles ajudaram muito nos feedbacks. Isso, nosso produto os ajudou a promoverem a inovação, temos alguns *cases* neste sentido.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Sim, eu acredito bastante nisso.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Como a gente se preocupa muito com isso, a gente tem todas as certificações e documentos muito bem estabelecidos para a corporação. A gente sabe que isso pode ser um gargalo ainda mais nos dias de hoje, com *cyberattacks*, segurança da informação (LGPD). A gente acabou não tendo esses desafios, mas atendendo as grandes corporações. A gente estava preparado para isso.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Sim, tiveram. O primeiro ganho que nós tivemos, nas empresas, são as eficiências de tempo e dinheiro. Para dar um exemplo prático, antes da empresa trabalhar com a nossa plataforma, ela tinha que integrar com o sistema financeiro dele e emitir guias manuais. Uma pequena rede de escolas, tinha que emitir boleto, notas fiscais, controlar os inadimplentes, renovar as cobranças para os meses seguintes. Na nossa plataforma, ela integra uma única vez e a gente faz o trabalho para ela. A eficiência é a primeira vantagem clara que a gente consegue entregar valor, eficiência de tempo e dinheiro que vão pelo caminho com o trabalho manual. A segunda é a inteligência do negócio, pois conseguem ver de forma mais rápida o que está acontecendo com a carteira de clientes delas.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Algumas sim e outras não. A gente sempre teve essa cabeça de compliance muito forte desde o dia zero. Como tivemos passagem em bancos, entregamos até de forma mais estruturada e rígida

os controles comparando com outras startups. A gente não teve muito problema com isso, tem algumas startups que sofrem para se adequar, principalmente com a LGPD, mas a gente sempre se preocupou desde o dia zero, não tivemos questões com relação a isso.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Temos um modelo de consultoria que de vez em quando vão até o cliente ajudar na integração, até entre os times. Como é produto, não fizemos nenhum projeto alocado.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não, a gente não curti muito isso.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Na integração do produto tinha as equipes focadas para fazer. As pessoas que patrocinavam, no geral, nos davam apoio, era bom.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Tinham um pouco dos dois, tinham casos muito radicais e outros de melhoria. Eu vi dos dois. Teve algumas iniciativas de *joint venture*, mas prezamos um pouco pela independência. Quando você se associa a uma grande empresa, acaba fechando as portas para outras do mesmo mercado dela. Esse foi um ponto importante para decidirmos não avançarmos neste caminho.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Sim, sempre ocorre e cumprimos as datas. Sim, a liderança acompanhava as entregas do nosso produto.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Com corporate venture não. Começamos como bootstrapping e depois tivemos investidores anjos e trouxemos fundos de venture capital, fizemos a escada dos investimentos.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Sim, fizemos com uma grande empresa do setor imobiliário, um grande banco, fizemos também fora do Brasil. E tivemos resultados positivos.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

Agora estamos no momento de crescimento, o que os americanos chamam de *hyper grow*, o modelo já está bem sólido, a gente tem capital, operação superavitária, o que resta para a gente encontrar agora são outros modelos de negócios tão sólidos quanto o modelo "mãe". Os

primeiros anos são sempre difíceis e no nosso caso, a gente compete com o setor financeiro, que sempre foi muito forte, tem bastante regulamentação e os bancos lideraram esse setor por muito tempo. Quando você vai competir com um banco, no começo, você acaba levando muita porrada, para o mercado conhecer a sua marca o seu cliente. A gente apanhou bastante por não ser uma empresa tradicional. No ano passado a gente processou mais de R\$ 3 bilhões de transações de pagamentos, que foram delegados para startup cuidar. No começo a gente sempre leva “porta na cara”, e a preocupação é encontrar o cliente ideal. E, na abertura de mercado com novos clientes, o pessoal nos questionava: “Porque eu vou trocar a minha adquirente por vocês?” Teve um pouco desse desafio.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

A gente tem uns 80 parceiros de distribuição do nosso produto.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

As grandes empresas têm as dores e nos questionam para resolver. Como a gente não faz projeto, nós tivemos alguns convites para investimentos via corporate venture. Se for para receber uma empresa como sócia, o caminho seria uma saída completa. Hoje, somos em 3 sócios mais um fundo de venture capital. Não enxergo a startup abrindo parte do capital para a empresa. Ou ela compra tudo ou é melhor trazer outro fundo. A questão nem seria a diluição, mas o conflito de interesses. A gente quer capital para crescer rápido e consolidar o mercado e para as empresas acaba sendo um complemento do modelo. É um outro caminho.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

A gente não gosta muito desses modelos. O que a gente fez foram duas acelerações, uma foi o *Launch Batch Accelerators* e outra com um banco. O que a gente participou foi uma mentoria através de um programa de inovação deles. Mas a gente nunca esteve nesses outros ambientes de programas com as corporações. Esses programas eu acredito pouco, tem uma parte para educar mercado que é importante, mas eles acabam virando uma espécie de “zoológico de startups”. É uma plataforma de marketing para os bancos que tem esses ambientes e, na prática, você vê poucos *cases* saindo desses modelos. Tem boas startups que saem desses locais, mas é raro. Eles usam o espaço para outros fins, lobby, marketing, etc. Agora que você tem capital sendo aplicado nas startups é muito difícil você ver sendo aplicado nessas startups que estão nesses ambientes. Muitas startups relatavam que o pessoal do banco ia mostrar, nesses ambientes, startups para as pessoas verem o que era de fato. Por isso que eu falo “zoológico de startups”, eles reclamavam muito disso.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Sim, totalmente.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim. Só acho que o ponto aqui é velocidade e alinhamento de expectativas. As corporações têm o objetivo de dar lucro para o acionista e quando eles trazem a startup para dentro de casa o conflito acontece. É bom pois uma vez alinhado, vai transformando digitalmente esses dois lados, mas eu digo para você, isso é raro acontecer. Como uma grande corporação vai dar atenção para uma startup? Sendo que o principal objetivo é dar lucro para o acionista, mostrar resultados e que a startup não tem tanto alinhamento? Hoje eu posso te falar de 2 a 3 grandes corporações que fazem mesmo negócios genuínos com startups. O BTG contrata todas startups que ele traz para o programa, isso é interessantíssimo pois realmente eles estão apostando no que eles estão investindo. Eles trazem e contratam startups. A Microsoft faz também parceria bem forte nesse modelo. Uma que vem acertando é a Magazine Luiza, neste último caso, tem algumas startups que viram parceiros indispensáveis, eles têm uma cabeça boa para adquirir consumir APIS e software não proprietários, e pode ser que depois são adquiridas. O primeiro fornecedor de mídia deles era uma startup de Minas Gerais, que teve uma parceria bem forte e que depois foi comprada por eles.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Não, ainda não ocorreu.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Gostaria muito de estar na vanguarda da nova regulamentação, isso é um ponto importante para a gente, pois ela tem mudado muito nesses últimos 5 anos e que sempre dominou a regulamentação no Brasil foram os bancos. O que a gente está tentando fazer aqui é se comprometer, de forma rápida, com a regulamentação, igual aos bancos. Isso muda o “jogo” para a gente. Outra coisa é fica perto do novo consumidor, está vindo uma galera, quase 20 milhões de Brasileiros, que irão consumir serviços dos bancos. Os *millenials* vão ter cartão de banco, começar a consumir, pegar crédito, pouca gente estuda esse movimento e eu estou tentando estudar um pouco isso aqui.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações

A startup é uma ideia muito ligada a molecada na garagem fazendo algo de tecnologia, sempre teve esse estigma. De uns tempos para cá, a gente está vendo um pessoal, um pouco mais sênior empreendendo nas startups. São ex-investidores, ex-executivos que estão se arriscando nessa jornada. Passou um pouco a fase do pessoal com “espinha na cara” e está ficando um pouco mais madura e isso tem ajudado bastante esse ponto de integração com as *corporates*, por conta da senioridade dos novos empreendedores. É uma visão minha, que isso tem ajudado bastante nessa integração. Tem muito aventureiro também nesse mercado, quase 99% são de testes mesmo e o mercado está bem difícil, com vários concorrentes. Mas estamos no início ainda, principalmente como investimentos anjo, muito ruim ainda, muita gente pegando muito *equity* no início da startup. Tem vindo um pessoal de fora que sabe como é esse ambiente e está dando uma mudada por aqui.

Muito obrigada pela entrevista!!

## Entrevistado 12

### Tipo de Startup: Fintech

Data da Entrevista: 08.10.20

Duração: 21 minutos

Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistado 12, 58 anos, Engenheiro Eletrônico formado pelo ITA, fez mestrado, PHD e pós-doc. pelo MIT. Trabalhou na força área, aviação comercial e é empreendedor de longa data, desde 1990. Foi fundador de 7 a 8 empresas e atualmente é fundador e CEO de uma fintech (carteira digital) desde 2013.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Para promover inclusão financeira para a população não bancarizada. Hoje tem várias soluções a respeito, mas há 5 anos não tinha tantas opções. Na época existia 35% da população economicamente ativa que não tinha conta em banco. Transferir essa experiência que essa população bancarizada tem com o banco, ter acesso ao dinheiro, fazer pagamentos, tudo que se faz no banco utilizando serviços financeiros de forma fluída, prática, sem muitos atritos.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

A gente começou B2C, e ele poderia ser tanto pessoa física (PF) como pessoa jurídica (PJ). E para escalarmos B2C demandaria muito dinheiro que nós não tínhamos, na época. Então, a gente começou a ir em parceiros que tinham o B2C e começamos a fechar negócios. O nosso modelo ficou B2B2C, pois não é um parceiro que vai usar a gente, ele tem que ter vários consumidores (B2C) para alavancar.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Sim, tinha claro o modelo para inclusão digital, conforme falei migramos depois para o modelo de prospecção de parceiros para entrar nos consumidores

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Ajuda muito *track records* pessoal. No início, que você não tem tanta escala e não tem tanto dinheiro, você tem que contar uma história. A história do empreendedor dá credibilidade que a corporação precisa.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Programa com o grande banco de varejo ajudou a alavancar e trouxe credibilidade com algumas *features* de produtos. Participamos de outro com um banco de investimento e tivemos contatos com grandes empresas, especialmente do setor de energia, para validar o modelo de negócios.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Essa questão de mudar para o modelo ficou B2B2C foi uma “pivotada” que fizemos. No modelo, como a gente cobra e remunera a operação foi “pivotado” também.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Antes de fechar com essa empresa multinacional francesa (especializada em varejo), teve várias que quiseram fazer parceiras, porém eu tinha certo aonde eu queria chegar e sou muito consciente do valor que a gente tem.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Tinha essa preocupação e não abri. Hoje ainda tenho o controle (51%) após a parceria com a grande rede varejista.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Isso sempre existe, porém faz parte do negócio.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Sim, na minha visão, totalmente.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

As grandes corporações têm à vontade, mas velocidade não ocorre. Na minha visão um dos problemas das grandes corporações é o jogo político, quando a empresa começa a crescer e vai aparecendo essas coisas. Acredito que vai muito da cultura da empresa. Por isso, esse item cultura começa a se tornar cada vez mais relevante.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Sim, sempre tem barreira, principalmente no setor de tecnologia. Vai tentando colocar o projeto, um dia de cada vez e vai tentando, sem desistir. Olhar em uma outra oportunidade que eles precisam de você, desta forma o negócio deslança.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

As empresas são muito lentas para inovar. Não houveram resultados de forma rápida.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Sim, todas usavam ou diziam que usavam. Não teve questão, pois a nossa plataforma é PCI com certificação.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Somente neste ambiente de inovação do banco. Em outros programas, eram mais reuniões periódicas. Era uma relação boa.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Somente do grande banco varejista. Foi boa, porém tem mais um lado de marketing que de negócios.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Não tive patrocínio nos projetos. Depende do projeto era *full ou part*.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Para a corporação era mais aprender o que se fazia fora e como fazia.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Esses programas com as corporações todos têm começo, meio e fim. Tinha prazos e alinhamento dos resultados. Mas eu vejo que eles conseguem aproveitar muito pouco, e mais marketing que negócios, não evolui para um piloto, por exemplo. Nem sempre a liderança acompanhava.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Não tive CVC. Sim, bootstrapping

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Sim, os demodays com as empresas. Muitos promovidos pelo Inovabra.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

Comecei a empresa em 2013 fazendo aprovação remota de cartão de crédito, fomos acelerados por uma aceleradora de impacto social, chamada Artemísia. Em 2016, a startup foi selecionada por um grande Banco Brasileiro para fazer parte de ser um dos fornecedores e foi lançado, nesse mesmo ano, o aplicativo para os não-bancarizados. Após isso, começamos a crescer, ampliando os parceiros para as pessoas jurídicas, tendo outros serviços financeiros para as pessoas jurídicas. Mais recentemente, desenvolvemos uma plataforma robusta de *Baas* (banking as a service), na qual as empresas podem oferecer serviços financeiros para os seus usuários. Como o varejo ou outras empresas que possuem muitos clientes e que queiram montar um banco com a marca deles, com base tecnológica. E tivemos uma venda de participação na empresa de 49% para uma empresa multinacional francesa (especializada em varejo). Foi na linha do banco digital para eles mais emissão de cartões, temos também a operação de subadquirência, com as máquinas de cartão de crédito *Whitelabel*.



24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Não, somente agora com a parceria com a multinacional do varejo

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Sim, essa empresa multinacional francesa (especializada em varejo) soube da gente, se interessou e iniciamos as conversas. Foi por uma decisão estratégica.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Somente a aceleração com Artemísia e a aceleração com o banco de investimentos e do varejo.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Acho que sim, para mim, isso é fundamental.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Hoje no estágio que a gente está talvez não, pois toma muito tempo.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Sim, antes dessa, outras empresas que eu criei na área de Telecom foi vendida para uma empresa americana. Tive uma outra que conectava prédios 2007 (Rede de *wireless*) provia serviços de internet, voz e dados foi investida por um banco Suíço. Teve outra que era fabricante de produtos que também vendi. A intenção era fazer a saída estratégica.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Desejo escalar o nosso modelo de negócios.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações

Não, acho que abordou todos os pontos.

Muito obrigada pela entrevista!!

### **Entrevistado 13**

**Tipo de Startup: Edtech**

**Data da Entrevista: 13.10.20**

**Duração: 1 hora e 2 minutos**

### Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistado 13, 42 anos, atua no mercado direto ao consumidor, Engenheiro Elétrico de formação com MBA em Tecnologia e gestão da informação. Trabalhou com produtos, análise de dados e criação de software. Era do corpo diretivo de duas empresas de bases tecnológicas. Uma delas foi uma das primeiras empresas a implantar a recarga de cartão do bilhete único e celular, totalmente digital. Atuou também em uma empresa que tinha um sistema com os taxistas (antes da *Easy taxi* e da 99) integração com o taxímetro, GPS e POS, quando nem existia hardware suficiente. Também atuou em uma empresa de benefícios de odontologia, de processamento de imagens (OCR para leituras de radares), primeiros aplicativos para recarregar o crédito de celular. Participou de várias feiras de tecnologia no Brasil e no exterior. Atualmente é CEO de uma Edtech, desde 2016, startup que tem uma plataforma global de conteúdo educativo para as crianças. Quando assumiu era 90 colaboradores, hoje tem 340 funcionários com um faturamento acima de R\$ 200 milhões/ano.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

A startup veio mais por uma questão pessoal, a minha filha nasceu e eu gostava muito de leitura. Conversando com um amigo do MBA, com afinidades grandes, ele tinha uma fábrica de software e estava montando para um cliente um clube de assinatura para pets e tivemos a ideia de fazer isso para o mercado infantil e começamos a pensar e saiu a ideia da startup. Nós fundamos a Edtech, mas no início abrimos como um trabalho paralelo. Começamos o negócio e rapidamente começou a dar resultados, estávamos recebendo bons feedbacks e o negócio estava se pagando e iniciamos um trabalho mais sério com a startup. Isso foi em maio de 2014, a empresa está indo para 7 ano, em 2021, e a gente é o maior grupo de assinaturas do país em números de assinantes, com 175 mil pessoas. Minha filha cresceu junto com o negócio. Criamos outros produtos, uns deram certos e outros não. Identificamos uma “dor”, mas tínhamos zero conhecimento de mercado editorial e não olhamos para a cadeia com as grandes livrarias, como Cultura, Saraiva. A gente olhou para outro lado. É uma atividade recorrente que a gente faz com as crianças. Escolher um livro infantil não é tão fácil como receber uma recomendação de um livro de adulto. A primeira funcionária da startup é uma pedagoga, que se tornou mãe trabalhando com a gente. Com o advento das redes sociais, como o sócio é expert, começamos a olhar quais métricas deveríamos olhar, como funcionava o clube de assinatura. Começamos bem com 18 assinantes (entre amigos e parentes) e fizemos um processo de validação muito legal, a gente testava em casa e recebia o pacote, se vinha bem, vinha amassado, se vinha diferente. Além disso, desenvolvemos um aroma que é colocado em todos os kits. A ideia sempre foi em ter a melhor experiência possível para que o modelo de negócios fosse uma coisa boa para nós, como empresa, mas também que fosse uma coisa boa para nós, pais e mães.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

A ideia era ter a confiança do negócio por parte dos pais e mães, escolas e os professores que são grandes incentivadores da leitura e esse últimos tem influência perante os pais e mães. A gente entendia que se o produto fosse validado também pela escola e pelos professores, o produto ganharia mais autoridade e relevância. A gente tem projetos envolvendo escolas e empresas. A gente trabalha ações pontuais com as empresas. Por exemplo, eles querem comprar “x” mil kits para distribuição no Dia das Crianças ou oferecer como benefícios. Quero fazer um

modelo diferente dentro da escola, quero que atenda os pais na demanda de livros da escola. Quanto mais você penetra no canal de vendas, mas você observa a necessidade de expandir para novos canais de vendas. Nosso mercado é de certo nicho, com pais e mães que gostam de literatura. A gente ainda não expandiu para novos canais, porque o canal atual funciona muito bem, aproveitando todo o *know-how* que a gente criou, como frete, as compras, ter previsão de tudo e trabalhar de uma forma eficiente.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

A ideia sempre foi ser um clube de assinaturas. Era o mais difícil, mas tinha características positivas. Ele tem a previsibilidade, tem a menor flutuação de receita e se programa melhor. A gente também percebeu que receber uma vez só não associaria ao hábito da leitura. Nós sabíamos que era necessário o recebimento dos kits todo mês, para que a experiência fosse se acumulando. Obviamente, a gente foi melhorando várias coisas na experiência, mas sempre foi um processo de retroalimentação. Funcionou muito bem “boca a boca” e mostramos nas redes sociais. Estamos concorrendo como melhor atendimento do Brasil. Trago conhecimento nessa área de experiências prévias. A gente também atua com o pós-venda.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

O principal drive foi investimento de capital, a gente aumentou várias vezes o valor que a gente investia em mídia. Como eu havia comentado, esse modelo de assinatura tem algumas métricas demandavam investimento na operação (estoques, escritórios). A gente aproveitou da *expertise* da grande corporação. A Movable tem a cabeça jovem, ousada e de crescimento e olha para investir em empresas para ter um negócio viável muito maior que é hoje.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

É um processo muito acelerado, já no primeiro ano, nós tínhamos 1.000 assinantes e um faturamento por volta de R\$ 80 milhões. Hoje, 4 anos depois, estamos acima de R\$ 200 milhões de faturamento.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Não chegamos a pivotar, fomos ajustando o modelo de negócios.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Não

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Me passou o receio de perda do controle, mas como eles me convidaram para assumir com o CEO dessa holding, eu aceitei. Falei com o meu sócio e topamos fazer algo maior e melhor e vindo como investido, eu aceitei o convite de ser CEO. Mas vivemos momentos de dúvidas, de alegrias, de tristezas. Entregar o controle era uma decisão extremamente difícil e precisa ser muito bem pensada. O ponto foi entender que existia mais potencial, a gente sofreu muito para

expandir para algumas coisas e como é difícil por exemplo depender de lojas de terceiros. Você paga uma taxa alta, as vezes não tem acesso ao comprador. Você não tem o controle, de fato, na sua mão, o que você pode fazer? Tentamos superar essas barreiras de alguma forma, criando produtos diferentes.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

As pessoas ainda são o nosso motivo de existir, um ponto forte é em relação a gestão das pessoas. A primeira coisa que a gente fez quando fundimos as empresas foi criar uma identidade única, para que todos se sentissem parte de uma coisa nova. Na maioria das fusões que se vê, você sempre tem uma sobreposição de funções e felizmente a gente não teve isso. A gente não precisou demitir ninguém, a gente só contratou mais gente, foi um processo mais suave. A questão era mais de perpetuar a nossa visão da startup para a *Playkids*. Tem a questão de estar “protegido” por sócios maiores que poderão ajudar em algumas dificuldades. A possibilidade de crescimento dentro de uma estrutura maior, isso é uma dificuldade que startups passam. Elas querem contratar pessoas boas, mas não tem desafios suficientes ou não tem onde colocar ou não conseguem pagar. A questão de pessoas é essencial, na minha visão, é a “chave” de tudo, basicamente.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Tentar participar de programas de acolhimento e entendimento de startups, dentro de universidades é bem legal também. A corporação tem receio de fazer negócio com a startup pois não conhece. Desta forma, as aceleradoras são legais pois dão uma validada.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

As grandes corporações têm vantagens de trazer startups para dentro para solucionar os problemas, tem que ter a cabeça mais aberta para aceitação do erro.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Fechar negócios com grandes empresas é sempre muito complicado, sempre um processo mais longo, sempre um processo mais cuidadoso. A startup olha e pensa na burocracia que é. As empresas grandes não tomam muitos riscos, mas elas deveriam pensar em como tomar mais riscos, olhar para a estrutura e adequar para tomar mais riscos, quantas empresas já fizeram isso?

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Quebramos esse paradigma das empresas grandes, com as editoras. Descobrimos que era mais fácil simplificar algumas coisas e criar uma relação de confiança. O grande de ponto da assinatura é essa relação de confiança. Quem iria colocar o cartão de crédito para receber algo a cada mês que nem sabe o que vem dentro? Quem vai comprar dessa empresa? Essa era a principal barreira que a gente tinha.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Como trabalhar com startups sendo empresa listada em bolsa? Por que as pessoas preferem trabalhar em startups tendo o perfil das grandes? Eles querem ir para um ambiente mais ágil, como participar disso?

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Não cheguei a fazer projetos onde ficava alocado na corporação

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Olhamos a orgânica, que é uma aceleradora em São Paulo. São pessoas que vieram de ambiente corporativo que fizeram acontecer, tem vários *cases* e nos trouxeram outro tipo de visão. Confesso que sou um pouco crítico com isso, acho que tem muita enrolação, pois você escuta muito e não sabe se consegue entregar alguma coisa. Parece que estão passando um “doce na sua frente”. Acho que é fundamental ter outros tipos de aceleração como Endeavor, Inovabra ou até mesmo governamental. Hoje, eu sou mentor e invisto em algumas startups e vejo coisas de arrepiar. Nós estamos lá para isso, para poder ajudar. As pessoas não têm essa consciência e ter uma conversa com quem já passou pela experiência, ajuda muito, promovendo coragem, subsídio e suporte. O que eu não acho válido é promessa falsa.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Não tivemos essa experiência.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Acredito que as empresas querem fazer um novo modelo de negócios, mas são muito morosas com relação a isso.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Não tivemos essa experiência.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

A primeira parte da negociação com a Movable foi uma venda de participação, tocamos sozinhos.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias) ?

Não participei.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

No meio do caminho, quando a gente estava com 15 mil assinantes a gente decidiu a procurar um investidor e decidimos por uma saída estratégica. No Brasil, a gente acabou achando a Movile, que é do grupo *Ifood* e ela dona também da *Playkids*, que foi uma startup lá dentro. Logo no primeiro encontro, nós vimos que tinha sinergia e dava para trabalhar e começamos a desenhar uma parceria. Inicialmente, a gente vendeu 25% da empresa, mas eu tinha o controle. E passados, mais ou menos um ano desse episódio, o pessoal da Movile nos chamou e nos propôs uma fusão, com um remanescente da *Playkids* com o remanescente da *Leiturinha* e criarmos uma empresa nova.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Ainda não, mas provavelmente iremos utilizar no futuro.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Nós que fomos buscar a Movile. Foi uma decisão estratégica por vias financeiras.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Não participei de nenhum programa.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Tenho uma investida minha que quase quebrou por conta do processo de cadastro das grandes empresas. De um processo de 3 meses, durou 8. Os empreendedores têm que colocar “na ponta do lápis” se vale a pena, o quanto de risco que está tomando, para onde esse negócio vai.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Já temos algumas iniciativas com grandes empresas, de compra de grandes lotes que a gente faz. Sim, olhar esse mundo B2B de onde eu venho, eu não conhecia muito do B2C, como que a gente faz para adaptar às necessidades desses parceiros. As escolas terão necessidades diferentes das empresas e estamos adaptando para vender para as empresas também.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Entendi como a *Playkids* funcionava, achei o contato via *LinkedIn*, fiz um *cold call* e tive uma recepção positiva. A gente iniciou as conversas e eles já tinham um certo entendimento. A gente trazia um lado físico, a confiança e a interação e eles eram mais digitais e mais focados para a expansão. A gente entendeu que poderia fazer sentido, montar essas duas operações e tirar ganho com isso. Levamos um tempo para fechar o negócio. A Movile é uma empresa muito grande e controladora dela tem valor acima de US\$ 100 bilhões. Todo e qualquer processo existe uma questão de compliance, de estruturação de tudo que vai ser feito. Para ser investido quem tem uma empresa pequena, nova, tem que olhar o outro lado que é da corporação que não vai se dar ao luxo de errar. Perde-se um pouco de tempo por conta da burocracia, para garantir

a continuidade e não haja risco no negócio. Tive a empresa de benefícios que foi vendida, pois a empresa queria comprar a carteira de clientes.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

O que a gente quer é explorar os novos canais. Já ganhamos bastante tempo, visibilidade e conhecimento para poder trabalhar de novas formas, diretamente com as escolas, com as empresas. Buscamos também a internacionalização do produto, inspirados pelos aplicativos que tem no mundo inteiro e aumentar a presença em outros países. Ter conversas com pessoas de outros lugares do mundo é enriquecedor, traz uma visão diferente e vamos aprendendo.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações

Criar um departamento de inovação e ter uma verba para isso, corta um caminho na venda ou na compra de soluções ou parceria com startups. Vejo hoje que ainda existe um receio das partes jurídicas, tem leis complexas, não pode deixar uma empresa grande se expor, colocar um produto e envolver a marca e o produto não está pronto. Existem muitas características, um ponto tanto para as corporações como para startups é cada uma entender o lado da outra. No ambiente corporativo, as pessoas acabam se isolando um pouco, ou não estão abertas ou não estão recebendo informações de onde deveriam receber. A estratégia da grande corporação deveria separar um orçamento para ser investido em inovação e estar disposto a perder 100% em prol de acertar em inovação. Falta “boa vontade” nas grandes corporações em facilitar um pouco a vida e por outro lado do empreendedor não achar que vai ser tudo fácil, tem governança, tem sócios e você não pode *by* passar isso.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistada 14**

**Tipo de Startup: Insurtech**

**Data da Entrevista: 20.10.20**

**Duração: 1 hora e 1 minuto**

Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistada 14, 60 anos, Founder de uma Insurtech voltada para programas de afinidades, um software de afinidades (plataforma), formada em matemática, experiência há mais de 30 anos com seguros e assistências. Foi diretora de multinacional, intercalou a carreira entre ser empreendedora e funcionária de grandes corporações, como seguradoras, grandes corretoras. Foi Founder de 02 empresas anteriores e nesta que está atualmente.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

A minha primeira empresa eu abrir pois trabalhava muito em uma multinacional e meus filhos eram muito pequenos. Viajava muito para Miami e dormia dentro do avião. Tive um episódio pessoal e resolvi pedi demissão. Comecei a trabalhar, como consultora e tive uma visão, na qual o problema não era ter boas ideias, mas executá-las. E como eu sempre fui de criar produtos, como trabalhava muito próxima da TI, eu desenvolvi muitos projetos com lançamentos de

mercado, como o primeiro seguro compreensível empresarial para pequenas e médias empresas, facilidades de sinistros. Eu sempre criei muita coisa diferente. O problema não era ter a ideia, mas na hora de implementar era complexa e demorava muito. Eu criei o primeiro BPO de seguros do mercado, a gente criava um facilitador para as empresas que o core business não era vender seguros e assistências e oferecemos uma plataforma. Esse projeto foi super legal, porém tive algumas questões com os sócios, na época, e penei um pouco, mas consegui com a ajuda de alguns anjos reverter a situação.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Na verdade, eu queria fazer o que eu não fiz na minha primeira empresa, trabalhar com grandes empresas ao invés dos pequenos. Porém, hoje em dia, eu tenho clara a imagem que quando você trabalha com os grandes, você sempre fica pequeno. Você vira um departamento das grandes empresas, você não sai da subsistência. Quando eu vendi a minha empresa para a multinacional Americana, o meu faturamento quintuplicou, pois era grande discutindo com grande. Hoje, eu fico ali no *break-even*, não saio da subsistência. Eu faço coisas que os meus clientes grandes não conseguem fazer ou o custo é muito alto para eles fazerem (muito maior do que eles pagam para a gente). Eu vejo que a maioria que convive comigo no ecossistema tem as mesmas dificuldades.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Sim, claríssimo. As grandes nunca me ajudaram a modelar o negócio. Eu participei de BID internacional, com concorrentes multinacionais enormes. A empresa tinha 2 anos e eu ganhei um BID internacional, tive que ir para o Chile conduzindo de uma grande empresa de consultoria e auditoria que competi com grandes empresas. Ter ganho parece muito legal, mas foi um atraso de vida porque eu conquistei um projeto para a América Latina de uma seguradora multinacional e fiquei praticamente trabalhando durante 5 anos como se fosse um departamento para ela. Ela vendeu, foi vendida, aconteceu um monte de coisas e ao invés de focar no seu negócio, você acaba se envolvendo no dia a dia das grandes corporações.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Na verdade, eu tenho uma história no mercado e como eu estou há mais de 30 anos, eu sei o que vende o que não vende, o que faz, o que não faz, o que constrói. Eu falo do mercado aqui que eu vivi e não o que eu estudei.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

A minha plataforma mostra soluções para resolver os problemas que existem no mercado e já está pronto e funcionando. No primeiro BID a minha plataforma conseguia lançar um produto na frente do cliente. É uma plataforma super flexível e parametrizável. No meu entendimento a gente tem várias ideias do que o consumidor quer, mas na hora de lançar não é o que ele deseja. A gente pode mudar e para mudar a gente tem que ter um sistema flexível. A gente ganha, mas por conta do não conhecimento da nossa empresa, eles pedem para mexer no preço. Eles jogam o preço para baixo por que eles são pequenos



6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

A gente pivota direto, o meu sistema já nasceu para pivotar, pois ele tem 10 anos de existência. Eu não preciso fazer *Sprin* para mudar o sistema, na verdade é uma parametrização.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Não cliente em si. Tivemos uma negociação com uma grande corretora e estamos olhando também uma oportunidade com uma multinacional canadense.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Eu já abri mão do controle por questões financeiras. Hoje eu tenho 43% da empresa, mas eu tenho um acordo entre cotista que praticamente eu tenho o controle.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Receio existe, mas hoje você perde pela oferta abundante da área de tecnologia e a falta de compromisso da geração nova. Hoje, a gente tem uma geração Z que está chegando, e essa geração não liga para o valor que a empresa traz. Até aqui, eu concordo, porém, dura muito pouco essa alegria e pelos objetivos da empresa. É uma geração de direitos e não de deveres. Já me aconteceu de estar entregando um projeto, eu tinha um colaborador que estava bem animado em fazer esse projeto. E faltando uma semana para a entrega do projeto, ele me disse que tinha conseguido uma passagem, via Groupon, e resolveu tirar férias. É uma geração que irá se adaptar com menos e ganhando o razoável e para eles está ótimo. Esse pessoal que é da TI, têm emprego abundante. Eles saem de um lugar e vai para outro muito fácil.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

A gente acaba sendo um acelerador do digital, a gente leva inovação e mostra que funciona. E das duas uma, ou te tiram porque absorvem aquele conhecimento ou fica contigo a termos de preços baixos.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Sim, acredito que sim. Hoje em dia, as grandes estão mais abertas. Antigamente eles escolhiam a IBM em prol da startup, pois se algo desse errado, ele perdia o emprego mas tinha escolhido a IBM. Hoje, já não tem mais isso, eles contratam startups.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Nunca tivemos problemas com as áreas, com compliance a gente se adapta a tudo que eles pedem, custa caro, mas a gente faz. O problema era o departamento de compras que comprava o nosso serviço como se fosse um fornecedor qualquer. Desta forma, a estrutura do BID vem totalmente fora, pois eles não entendem do negócio, temos que ajustar e adaptar, fica um processo longo. É bem complexo.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Na minha visão, a área de tecnologia, em algumas corporações, acaba solicitando muitas alterações dentro de uma *Sprint* e acaba demorando para lançar o MVP. Acho que falta o entendimento de como é a realidade, entender de fato de como é a jornada do cliente (sem fantasias), pois ela é muito mais simples do que o que as pessoas acham. Ninguém acorda falando que quer fazer um seguro residencial, e, desta forma, você precisa ver e aprender e fazer os processos voltados para o cliente, ao invés dos controles e regulamentos de sistemas internos da empresa.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Sim, teoricamente eles têm as *Sprints* e o meu interlocutor principal (isso é um outro problema que a gente tem) é a área de sistemas e dificilmente a gente consegue falar com a área de negócios. Existe um “oceano” entre as áreas de negócios e as áreas de tecnologias das grandes empresas. Se eu quero sobreviver, minimamente, são essas pessoas que pagam, porém pagam muito menos do que eu deveria ganhar. E se eu ficar caro, eles irão desenvolver internamente. As grandes se aproximam da gente com “boas intenções”, para acelerar processos internos dela. Se elas percebem que não conseguem acelerar, temos um longo caminho com elas. Mas a gente sempre é pressionada a ter um preço bem menor.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Nesta empresa que ganhei o BID, eu virei quase uma chefe de departamento dentro da empresa. Eu tinha muito autonomia. O pessoal dos Estados Unidos me mandou para o México, tinha uma reunião marcada e ninguém apareceu na reunião. Tive que conversar com o CEO da empresa, naquele país, para explicar o que estava acontecendo.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não tive.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Esses projetos multinacionais têm países que te recebem muito bem e outros nem tanto. Nesses últimos, porque não querem o projeto “de cima para baixo”. A gente tinha apoio total do pessoal dos Estados Unidos, mas tínhamos dificuldades gigantescas nos locais. As pessoas têm medo de perder o emprego e as startups são uma ameaça.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Hoje eu sou uma startup que já estou no mercado. Acredito que as grandes chances são para startups que criam novos mercados.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Sim, sempre teve esse alinhamento. Nem sempre a liderança participa.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Não tivemos CVC. Eu comecei com um sócio anjo, que ficou responsável pela abertura da empresa e eu entraria com o trabalho. Fizemos o BID internacional que ficou um bom tempo mantendo a empresa. Após isso, o sócio entrou em dificuldade financeira e como a empresa multinacional foi vendida, perdemos o cliente. Arranjamos novos sócios, que substituíram o investidor anjo, que compraram a parte do meu sócio, porém sem aporte.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Não participei.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

Hoje, a empresa tem 10 anos. A gente é ágil e trabalha como startup, pelo tempo não seríamos classificados como startup, mas pela forma, sim. Hoje participo do Inovabra por um convite do banco e eles são o meu maior cliente. Minha empresa tem 8 colaboradores e faço contratações externas e tenho muitos clientes maiores que a minha empresa. Existem dois problemas, do lado de fora, a gente é “absorvido” e do lado de dentro a gente vive lutas diárias. Se eu quiser ganhar alguns contratos, tenho que trabalhar a questão do preço (mais para baixo) para manter a minha subsistência no mercado.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

O meu cliente final é cliente do meu cliente (B2B2C). A gente fica na barreira dos “ganhos”. Fica mais dependente do meu cliente corporativo. A gente já tentou ir para o B2C, mas sem investidor fica sem condições. A estrutura que eu preciso manter para os lojistas pequenos, eu precisaria de muitos recursos.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Não tive convite de cliente.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Nenhum projeto de aceleração, somente estou no Inovabra.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Acredito que hoje temos uma abertura muito maior, as empresas estão contratando mais startups. Na primeira empresa que eu tive, fiz um projeto com uma grande bandeira de cartão e no passado era muito difícil uma grande corporação contratar uma empresa pequena. Hoje em dia isso mudou, elas contratam startups com mais facilidade.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, só gostaria que a relação fosse mais justa na negociação dos preços.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Em 2000, não tinham muitas facilidades que tem hoje e vendi a minha primeira empresa para uma multinacional americana. Ninguém falava de startups e nós éramos uma, pois fizemos o sistema do zero. Eu fui a arquiteta desse sistema e eles rodam até hoje nessa empresa com esse sistema. Acabei trabalhando nessa empresa na época da compra, como diretora estatutária, mas como gosto de estar sempre inovando e fazendo coisas diferentes e após 5 anos, eu resolvi sair. No período de quarentena da empresa, eu participei de uma empresa de RH, eu desenvolvi um sistema que ajudava na parte de recrutamento e seleção e reengenharia nas empresas. É um teste, através de um questionário, na qual até hoje eu aplico nas pessoas que eu vou trabalhar. A gente tem que entender que um ótimo analista de sistema nem sempre vai ser um bom gerente e isso é o dilema das empresas atuais. Me dediquei nesse mundo, mas após 03 anos, um ex-sócio meu me convidou para montar essa empresa.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Estamos em busca de um investidor, mas um que seja *Smart money* para continuarmos o crescimento.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações

Acho que essa relação não se sustenta. Estou falando das 12 mil startups e não dos unicórnios. As startups são uma coisa efêmera, para mim. Ou elas são incorporadas por uma grande corporação ou elas fecham. Eu não consigo ver uma terceira via. A gente vem com o maior ânimo, faz, vai atrás, etc. Depois, você vai apanhando, apanhando. Tem uns projetos com as ideias super inovadoras, complexos que vai conseguir investidor pois eles gostam de coisas novas e disruptivas. Essas disruptivas de verdade vão ter espaço. Para quem é facilitador, como eu, vai ser absorvido, não tem como.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistada 15**

**Tipo de Startup: Marketplace**

**Data da Entrevista: 20.10.20**

**Duração: 37 minutos**

Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistada 15, 39 anos, Founder e CEO de startup de soluções para e-procurement, atuação executiva no segmento de supply chain. Já teve outras iniciativas como empreendedora, mas como Founder de startup foi a primeira.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Eu tive uma experiência internacional, fiz uma viagem para Luanda para implantar algumas práticas de *supply chain*, nas unidades de saúde da indústria petrolífera de Angola. Fui pesquisar modelos inovadores de compra, em todo mundo, e me deparei com os consolidadores de compra e voltando para o Brasil, eu decidi que era o momento para arriscar e buscar novos desafios e comecei a startup nesse segmento de consolidação e compras. Isso traz para o cliente uma economia de escala e o propósito da companhia é ajudar os clientes a serem mais economicamente sustentáveis

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Sim, a ideia inicial era atender somente o público da saúde, mas depois de 02 anos nós pivotamos para outros segmentos. Quando você tem uma ideia e decide colocá-la em prática, muitas coisas não são previsíveis. O negócio pode tomar outros caminhos e isso é natural, que faz parte e nos trouxe a possibilidade de atuarmos em vários segmentos

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Não tinha muito claro, eu tinha alguma ideia e foi um exercício de encontrar o caminho diariamente. Você fica anos e anos planejando e não coloca em prática e na hora que você executa, pode não ser nada daquilo que você planejou. Inclusive isso é desenvolvimento ágil não é uma metodologia somente para desenvolvimento de software, mas pode ser usado para outros fins, inclusive para desenvolvimento de negócios. A gente erra e corrige rapidamente.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Construir *cases* te distancia de ser uma startup iniciante. À medida que você ganha, de fato, clientes, entregar o seu produto, entregar valor para o cliente, você se distancia de uma ideia e começa a concretizá-la. Você ter uma startup, ter tecnologia, pessoas e não ter produto e não ter história para contar, envolvendo clientes, você não tem nada. Você tem ter clientes, *cases*, começa a ser uma startup com modelo de negócios validado. Quanto mais *cases* você tem, mas validado você fica no seu modelo de negócios e fica mais distante da fase inicial.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sim, com certeza. Um caso recente tenho um cliente no segmento de saúde que está conosco há um ano, ele é referência no segmento, e fomos falar com o outro player desse segmento. Na época, ele pediu para aguardar e ver os resultados desse cliente. Hoje, ele está conversando com a gente. Tem cliente que topa ser o primeiro, tem outros que preferem esperar. É fundamental o empreendedor investir em *cases* nos segmentos que eles querem atuar, isso vai dar para ele alguma escala. Já assumimos clientes sem retorno financeiro no curto prazo com o objetivo de alavancar outros clientes no mesmo segmento. Entendemos isso como uma estratégia bem positiva.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Eu fui aprendendo o modelo de negócios, fui mudando e pivotando, aquilo que está dando certo eu continuo e o que não está eu pivoto. Achar que a gente vai montar um negócio com tudo planejado e previsto é utopia.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Sim, sempre tem, mas não foi para frente.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Neste momento não, a gente vai passar por uma rodada de investimentos, mas o % do *action* é minoritário, temos clareza dos nossos planos para 5 ou 6 anos (principalmente de resultados nos próximos anos) e não faz parte da nossa estratégia ceder o controle para captação de investimentos. Temos poucos empreendedores como sócios e que tem o compromisso de levar a startup para outro patamar, para depois tirar essa cultura que estamos construindo e deixá-la para ser operada por terceiros. Eu, como Founder, tenho o compromisso com o negócio, de pelo menos até 6 anos, garantir a operação.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Muito. Temos a dificuldade de contratar e de reter. O índice de desemprego cresce e temos dificuldade de contratar pessoas qualificadas. Hoje, o nosso problema maior é contratar pessoas, na parte de tecnologia, principalmente.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Sim, a gente é um grande fomentador da nova forma de comprar das empresas. E mudar a forma que as empresas compram para uma forma mais eficiente, com ou sem tecnologia, é inovação. Qualquer alteração no processo de compras, transformando para um processo mais eficiente, pode ser visto como inovação. Para nós, a inovação não é só tecnologia. Ele é um grande pilar do processo de inovação e o que viabiliza escala, mas não é só a tecnologia que gera inovação. Mas tentar fazer diferente o “status quo” e consequentemente ter um resultado melhor é o que chamamos de inovação.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Eu entendo que sim, toda startup tem muito clara a sua proposta de valor, quando ela não tem fica comprometido o próprio negócio. Nós temos indicadores de sucesso muito bem definidos. Qual o sucesso desse cliente? Quais são as métricas para atingir o resultado? A gente vai perseguir para atingir ao longo dessa jornada.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

A primeira barreira nossa é o comprador, que se sente ameaçado, pois a gente tem a proposta de substituir o profissional por metodologia. Mas essa nossa proposta de valor se traduz muito com a estratégia do processo de compras, que a gente sabe que é muito repetitivo e operacional.

Tem alguns profissionais que se sentem ameaçados ainda. A gente tenta passar que eles são parte importante desse projeto e que nosso papel não é substituir, mas deixá-lo mais estratégico.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Sim, no nosso caso visa gerar um processo de compras mais eficiente e geração de “saving”, em geral, na compra do produto, como processo, e preço do produto como escala.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Eu não vejo na grande maioria dos casos os clientes usando metodologia ágil para a gestão de projetos. Talvez um pouco pela utopia de achar que metodologia ágil é tema de tecnologia, mas não é. Eu não vejo nas corporações essa utilização em diversas frentes, está muito focado em TI.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Não tivemos alocação no cliente.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não tivemos. Estamos somente no Inovabra.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

A persona que compra os nossos projetos geralmente são: Diretor de compras, CFO ou inovação. Nós tivemos oportunidade de conhecer empresas que tinham definido o lançamento para inovação dentro das áreas de negócios. Possibilitou as áreas de negócios a terem possibilidade de conhecerem startups, não comprometem o orçamento deles e sim de inovação. Não é cultura clássica da área de inovação. Muitas das empresas têm uma área de inovação própria quando elas já têm alguma experiência nisso. Se não tem, as empresas contratam alguma consultoria que ajuda eles a fazerem esse processo de montar a área de inovação.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Tem os dois, a gente tem a cocriação que faz a gente pensar em inovação desse processo com a área de negócios (tem clientes se que viram obrigados a fazer algum tipo de inovação). A gente, como startup, não consegue fazer uma transformação interna, por isso digo que é cocriação com as áreas dos clientes. Depende muito da cultura das regras, do processo do cliente e por isso o cliente é parte fundamental dessa transformação. Tivemos projetos que não foram bem-sucedidos, no qual o cliente foi forçado a fazer o processo de transformação, mas a área não conseguiu cocriar, não conseguiu ser o *sponsor* ou *stakeholder* do processo. E tem aqueles que não chega a ser uma inovação, mas que existe uma oportunidade e a gente entra como uma nova forma de comprar e eles não reconhecem isso como inovação. É um pouco da decisão do cliente, para mim, o melhor cliente é aquele que tem consciência do processo de inovação e a gente vai cocriar em conjunto.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Sim, sempre. Tem PMO todos os projetos. A gestão dos projetos visa buscar todos os indicadores, não só o cronograma, mas o econômico também, como todos os principais entregáveis do projeto.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Iremos passar por CVC este ano, começamos como bootstrapping e investidores anjos.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Sim, a gente participa de vários demodays, é uma forma de inovação aberta, workshops ou apresentações com os desafios mapeados ou a mapear. As empresas trazem uma “dor” e startups apresentam uma solução para elas. Tem empresas que só querem conhecer startups e talvez pensar em um brief, escopo, a partir daquilo que eles coletam de informações. Já participei de demoday com brief específico e sem brief, pois elas trazem depois o desafio e já sabe como startups poderão ajudar.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

Tivemos origem na saúde e pivotamos para multisetorial, eu acredito que nós estamos conectados com o nosso propósito de fato, muitas vezes você não acredita nisso, pois as coisas não saem da forma que você planejou. Na verdade, é a forma que o negócio vai se conduzindo, muito alinhado à sua essência e ao seu propósito. Política comercial e modelo de negócios são outros agora. Em resumo, a gente nasce de uma forma e cresce de outra, pega a história da Netflix ou da XP. É reconhecer isso, o empreendedor à medida que vai fazendo o investimento, ele não está comprometido com o planejamento 100%, não é isso que vai garantir o sucesso, ele tem que estar comprometido com o propósito dele ou com a missão dele. Quando ele alinha a visão, a missão e o propósito, o planejamento vai fluindo e você tem que estar aberto em saber que você não sabe de tudo. E eu estou disposta, em prol do meu objetivo e da minha missão, em mudar e aprender. Tem que ter muita envergadura e resiliência do empreendedor, tem que saber o que eu planejei ontem não vai funcionar hoje e tudo bem, não vou ficar deprimido por isso e faz parte da vida do empreendedor. Poderia te dar várias evidências que essa história vai se construindo no dia a dia e ela vai mudando à medida que você constrói. Estamos no mercado desde setembro de 2014 e já passamos pela fase da principal tormenta que são os primeiros 5 anos. Os primeiros anos é crescer de forma sustentável e os demais anos é escalar.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Estamos com parceria com uma grande empresa de consultoria e gestão e eles acabaram sendo canais para nós.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Tivemos conversas de participação, mas elas não foram amadurecidas.



26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Não fomos nem acelerados e nem incubados. Estamos no Inovabra. A nossa mentoria é os nossos erros e acertos do dia a dia. Hoje nós temos um *board*, conselho consultivo, composto de um executivo de grandes empresas. Nosso modelo de gestão foi muito focado na recepção, focamos muito em testar o modelo de negócios, desenvolver o produto, construir *cases* e buscar alguns alicerces de mentoria, mas próprios e não através de programas. Esse foi o nosso modelo e nossa escolha.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas? Pelo lado das corporações

Sim, até porque elas estão contratando uma startup, nosso mercado é *interprise* e tem um nível de exigência para contratação que muitas vezes a startup não se enquadra. E mesmo se ele quiser que a startup se enquadre, ele vai contratar uma empresa de mercado, ele vai travar todo processo. É fundamental que existam programas específicos de contratação de startups, não é só a seleção e treinamento da startup. É modelo de contratação mais flexível. Modelos de contratos mais flexíveis. As grandes empresas repensar todo modelo de contratação das startups.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, claro.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

A gente vai se tornar o maior e melhor marketplace B2B do Brasil para grandes empresas. Para isso temos plano de negócios, captação e estar focado em fazer esse movimento nos próximos anos.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Acho que passamos por tópicos bastante relevantes, acho que a gente vem evoluindo como ecossistema. Cada vez mais eu percebo que as grandes empresas estão atentas a esse tema, seja por programas que estão ganhando corpo, seja por que estão sendo provocadas por concorrentes que são startups. Nos vemos por exemplos bancos acelerando os programas de inovação, não porque estão ganhando mais maturidade nessa área, mas porque estão se sentindo ameaçados pelas fintechs. Mudar o processo de compras faz todo sentido por que precisa ser mais ágil. Eu vejo que vem evoluindo, flexibilidade na contratação e torço para que seja um processo mais acelerado.

Mercado de Startups mulher – Tem um aspecto cultural da mulher ser empreendedora, estar na área de tecnologia. Esse aspecto demora mais de tempo, mexe na estrutura familiar. Não existe nada que impeça ela de ter uma startup de tecnologia, pode ter sócios ou profissionais que

ajudem ela. O mercado é limitante para as mulheres, eu já sofri preconceito em ser mulher e Founder de startup, não é minha idade ou gênero que prova a minha capacidade. Já tive brincadeiras de mau gosto em roda de homens. No final do dia, a gente carrega um compromisso maior e fazendo essa jornada empreendedora, enfrentando preconceitos, muito enraizados em algumas áreas. A mulher precisa estar mais confortável em assumir essas posições e é uma barreira difícil, tem muitas que preferem não cumprir essa jornada. Parte do meu legado é encorajar mulheres a empreender na área de tecnologia, qualquer forma de disseminar isso e apoiar o empreendedorismo feminino, principalmente na área de tecnologia, tem o meu apoio. Eu reconheço que faz parte da minha missão também, assumir a dianteira nisso e tomar um pouco de porrada, mas faz parte!

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistada 16**

### **Tipo de Startup: Retailtech**

**Data da Entrevista: 23.10.20**

**Duração: 34 minutos**

Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistada 16, 28 anos, é Founder de uma Retailtech startup de tecnologia voltada para o varejo. Essa é a primeira startup dela. Ela é uma profissional da área financeira, trabalhou também área agrícola e de modas, com bastante experiência na área de gestão.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Eu vi uma oportunidade mesmo de mercado e como estava na área de moda. Eu estava na gestão e comecei a ver os problemas no ramo da moda. Fiz uma viagem para os Estados Unidos e acabei vendo um produto, que era um espelho que ficava na área dos provadores e identifiquei que a área dos provadores era onde tinha a maior conversão de vendas, mas não muito explorada, principalmente a parte de vitrine. Então, veio a oportunidade e eu não estava muito feliz no trabalho e decidi arriscar.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Sim, tecnicamente era o meu grupo alvo mesmo, pegar varejistas grandes. Nosso produto é voltado para isso.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

A gente tinha uma noção, enquanto a gente não entrou de fato no mercado isso foi mudando conforme foi passando os anos. Nós começamos um modelo de negócios, ajustamos para outro e com a pandemia estamos renovando novamente. As grandes corporações foram bastante receptivas com a mudança do modelo. Eles foram bem parceiros com as mudanças que propomos e perguntamos se a gente fizesse de determinada forma se eles conseguiriam absorver. Eles foram bem receptivos e nos deram bastante feedbacks.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Muito, principalmente a gente que trabalha com foco no varejo tem muito essa questão de marketing e de nome. Os nomes dos nossos clientes de fato pesam bastante.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sim, ajuda muito. Até mesmo os concorrentes grandes olham o que você está fazendo no seu cliente e querem essa mesma tecnologia.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Do zero não. A gente incrementou o que já tinha. Quando a gente começou, a gente já tinha uma ideia de onde queria ir, o que a gente queria fornecer. A gente só mudou para ser tornar uma startup com fluxo de caixa coerente. Mudamos o modelo de negócios, mas mais por uma questão financeira do que se o mercado iria absorver ou não.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

Sim, hoje nós estamos no processo de escalar. Nós estamos procurando corporações grandes que tenha interesse de escalar o produto.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Sim, tenho. A gente sabe o quanto é “ralado”. E quando você fala de investimentos, a gente precisa ver se é *Smart Money*. Nem tudo é só o dinheiro, tem que trazer outros benefícios, como networking, além de uma estrutura. Tem que ofertar outras coisas que vão além do dinheiro. Estamos em uma fase que estamos tentando não precisar desse tipo de investimento, mas se acontecer que ele venha de uma forma “inteligente”.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Já aconteceu de um cliente ofertar vaga de emprego para o nosso funcionário com um salário maior e ele não foi. Eu estou segura de quem está no time hoje, acredita no projeto e não é um medo que eu tenho.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Ajudam totalmente, 100%. A gente desenvolve produtos de tecnologia para o varejo, para dar esse choque de tecnologia dentro do cliente, é um fluxo que está aumentando. A gente transforma a jornada de compra do consumidor. Então a gente promove a parte de inovação para o cliente. Uma coisa que é importante também é que a gente valida essa transformação, a gente traz dados para o varejista. A gente faz com a tecnologia promova dados, para que ele utilize esses dados em prol do próprio negócio.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

É bem mais eficiente. A gente trabalha com varejistas grandes, os *fast fashions* ou loja de departamentos. A gente tinha identificado 2 gargalos, um era na fila do caixa, que as pessoas desistem, pois, a fila está grande e outro no provador, pois a blusa não serviu e a pessoa tem que voltar na arara e provar novamente e também não concluía a compra. Como que a gente aumenta a produtividade no processo de compra e aumenta também o ticket médio do varejista.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Na parte de integração, existem algumas dificuldades com o pessoal da TI. Como temos um servidor próprio, muitos clientes não querem trabalhar com o nosso servidor, que fiquem com eles tudo. Para a gente fazer o projeto tem que fazer exatamente na estrutura que eles acham que tem que ser feito e isso toma muito tempo. A gente vai trabalhando em conjunto e vai mostrando os gargalos e que não dá para entregar se eles não fizerem a parte deles. Tem uma questão comercial que precisa se atentar também.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Sim, a gente faz a integração dos canais também com e-commerce com a opção de você receber na casa, escaneando o *qr code*. A parte de aumentar a produtividade, através dos dados com o aumento da experiência do cliente também. O provador tem música, a gente cria um ambiente também amigável. Pesquisa feita com os consumidores de um grande varejista que usa a nossa solução, pudemos constatar que houve aumento significativo no ticket médio após implantarem a solução. A gente está implementando algumas funcionalidades para ter a taxa de conversão real.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Nem todos trabalham na metodologia ágil, eles têm o sistema deles e a metodologia para controlar. Quando você contrata uma startup, a gente entrega muito mais rápido a solução do que qualquer outra empresa. Quando você quer muito rápido, acaba que alguns processos não são feitos. Por exemplo, questão de contrato com o departamento jurídico. O tempo que estou correndo com o contrato, eu estou correndo com o projeto em paralelo.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Não.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Para o projeto de um grande varejista que é nosso cliente, existe uma equipe dedicada ao nosso projeto. Ela fica *full time* nesse projeto.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

É para promover algo disruptivo. Eu acho que as empresas hoje estão com esse conceito bem forte. Claro que ajuda, pois entramos em processo que eles não conseguem absorver. Até se pensar no espelho em si, a gente tinha implementado e como eles tem uma estrutura muito maior que a nossa, se eles quisessem ter feito, eles teriam feito, porém eles não têm a capacidade de desenvolvimento. Mas é mostrar que a empresa está indo nessa direção. Fora da empresa não.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

A gente sempre participa de alinhamento com eles e tem contato com o *C-level*. Eles são bem ativos, a gente tem os desenvolvedores que executam, mas as gerencias tanto deles quanto a nossa estão sempre conversando.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

CVC não. Começamos bootstrapping e investimento anjo.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Participamos de um projeto com uma empresa brasileira especializada em vestuário, chamado retail tech e a Start.se. Foram 150 startups inscritas e eles selecionaram 13 para fazer o pitch para a empresa. Fomos selecionados e fizemos um piloto com eles.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

A gente começou em 2017, mas entramos no mercado em 2018 depois do desenvolvimento da tecnologia. No começo foi "0+0", começou eu e mais 2 sócios, aprendemos tudo do zero, uma tecnologia que não conhecíamos. E hoje a gente conseguiu esses clientes e tenho maior orgulho de estar onde estamos hoje, estamos no processo de ascensão, mas está chegando, conquistamos esses clientes com muito trabalho mesmo. O resultado de um trabalho bacana, um produto bacana com uma equipe bacana. A linha seguida foi trabalho, não teve outra mágica. A gente começou do zero e estamos em um estágio bem avançado em pouco tempo. Se pensar em 02 anos e no meio de uma pandemia, nós estamos bem avançados comparando de quando a gente começou.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

A gente utiliza mais a assessoria de imprensa dos clientes em conjunto com eles. Como o produto é B2B tentamos acessar os canais mais relevantes, não somente as redes sociais, para o varejo.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Para comprar não, pelos fundos sim, mas não de clientes.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Participamos de somente o que mencionei com a Start.se e fazemos alguns eventos com as corporações que temos parceria.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Precisa de duas coisas, agilidade e flexibilidade

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, sem dúvida.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Não aconteceu.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Desejo no curto prazo a oportunidade de escalar, um segundo passo desenvolver novos produtos, costumo falar que não somos só uma empresa de espelhos. Desenvolver outros produtos voltados para outros mercados sem ser o varejo ou voltado para B2C e também pensar no mercado fora do Brasil. A gente começou no ano passado, na qual mandamos um espelho para Londres, mas por conta da covid-19 a gente acabou parando um pouco. Temos a intenção de irmos para fora.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Então o varejo é um mercado com muito dinheiro e como a gente oferta um produto que não tem no mercado é mais fácil a gente ofertar o produto. E na parte do varejo tem bastante mulher, na gerência, gerenciamento de projetos e tecnologia.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistada 17**

**Tipo de Startup: HRtech**

**Data da Entrevista: 12.11.20**

**Duração: 32 minutos**

Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistada 17, formada em Administração de Empresas, fundadora de uma HRtech, uma startup voltada para solução de experiência do colaborador. Ela é responsável pela área comercial, financeiro, atendimento ao cliente, experiência do cliente. Foi a primeira startup da entrevistada.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Eu acho que eu sempre tive a vontade de abrir um negócio próprio, eu venho de uma família empreendedora, desde meus bisavôs e isso me motivou. E segundo, que era uma insatisfação muito grande, eu trabalhei na época de estágio com RH, minha solução é com o RH, atuando na área de recursos humanos eu sentia muita falta de trazer inovação e tecnologia para apoiar os processos e tornar a área mais estratégica. Então, quando eu decidi empreender o primeiro problema que eu decidi resolver foi apoiar o RH para torna-la uma área mais estratégica.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Eu não tinha tanta clareza, apesar que a nossa solução atende qualquer perfil de empresa e por uma questão estratégica nossa, há dois anos, definimos o foco para vendermos para empresas com mais de 500 colaboradores. Hoje, esse é o nosso perfil ideal de cliente. Desde o começo a gente já era B2B, quem pagava pela nossa ferramenta de *match fit cultural* já eram as empresas e as pessoas físicas que eram os candidatos, não pagam nada.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

Não, a gente já se transformou algumas vezes. A startup nasceu com um produto que não é mais o “carro chefe” e até o nosso posicionamento a gente mudou. A startup foi fundada em 2015, a gente começou com um produto que era um *match de fit cultural*, muito ligado à área de recrutamento e seleção dentro do RH. A gente criou uma solução onde a gente ajuda as empresas a contratarem as pessoas, não só olhando as competências técnicas, mas olhando também o “jeito de ser” desse candidato. Esse foi o primeiro produto e em 2018 a gente reposiciona a startup, para ser uma plataforma de experiência do colaborador e o nosso interlocutor principal continua sendo o RH, mas não mais o departamento de recrutamento e seleção.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Acho que para startups é bem relevante, todo mundo fala, que tem que ter um *case*. Tem que ter um *case* com alguma empresa, que facilita, pois alguém já topou usar a sua solução, pois isso traz muito mais confiança e segurança para o time que vai usar a sua solução, comprar a briga de querer colocar a sua solução. Não sei se é só do RH, mas é muito difícil ele ser inovador por si só, porque contratar uma startup e não uma empresa tradicional, de nome. Eles têm muito medo e quando você chega com um *case* que você fez com uma outra grande empresa, que é referência, traz segurança para ele.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Para gente, o nosso primeiro grande *case* foi com uma grande operadora de telefonia móvel do país. A gente conseguiu, com a nossa ferramenta em 2018, vender para esse primeiro grande

cliente pagante e utilizo esse ponto de contato dessa empresa para outras empresas. A empresa tem clientes no setor de cosméticos e uma grande empresa de software.

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Sim, demos uma “pivotada”. Em 2018 a gente assume que não iríamos vender só o *match de fit cultural* e que não seria o produto carro chefe e que a gente ia focar em vender as soluções que a gente tinha desenvolvido para a experiência do colaborador. Essa decisão faz com que a gente aceite que íamos ter uma queda na receita, indo para um vale de novo, para que a gente conseguisse validar essa nova ideia. Estar na experiência do colaborador era a oportunidade, não sabíamos ao certo se seria essa mesma ou se teríamos que nos reinventarmos, mas parece que deu certo a decisão que a gente tomou.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

As empresas ajudam a desenvolver o produto. A gente escuta muito o cliente e desde 2018 a gente nunca ofereceu a solução gratuitamente. Mesmo que se fosse um piloto, era um piloto pago para gerar comprometimento do cliente. O nosso primeiro grande cliente nem fez um piloto, ele já entrou utilizando a solução.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Sim, total. Aqui acho que tem dois pontos. Tem empreendedor que tem muito claro o negócio que ele criou e se ele não atrelar a um grande banco ou a um grande parceiro, isso pode ser que nas condições de negociação faça com que você perca o seu controle, você sem esse grande parceiro não vai ser ninguém. Tem negócios que isso é uma verdade, uma única forma de você crescer e colocar o produto no mercado é essa. No nosso caso e em muitos outros, isso não é uma verdade, o “abrir mão” do controle de forma prematura pode desengajar você, empreendedor, pode engessar as suas tomadas de decisões, por que quem está do outro lado não vive o dia a dia do empreendedor e acha que fazer as coisas é muito fácil. Então eu acho que isso é um problema no final do dia. Se o teu negócio não precisa se amarrar com uma grande corporação ou com um grande parceiro para você perder a participação ou ser majoritário e perder o controle, eu jamais abriria mão do controle nessa fase.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

Faz parte, eu trabalho com a experiência do colaborador e as pessoas participam de um ciclo. Tem pessoas que estão anos com a gente e está aqui pois o objetivo está alinhado e faz sentido para ela e vão ter pessoas que vão sair pois os objetivos profissionais são outros. Acho que isso é natural, é um ciclo. A gente tem muito contato com grandes empresas e tenho colaboradores que participam de reuniões com a equipe dessas empresas, vivem um pouco o dia a dia dessas empresas. E eles podem de encantar pela corporação e quererem sair da startup e ir para a grande empresa. Eu acho que a gente não está aqui para segurar ninguém e se isso estiver alinhado com o objetivo profissional dessa pessoa, que ela saia e seja feliz em outra empresa. Eu não tenho medo e acho que isso faz parte.



10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

No nosso caso eu acredito que a gente ajuda na transformação do RH e ajuda ele e ser mais inovador, a nossa solução traz isso, no final do dia a gente apoia o RH a ter um olhar diferente com relação a jornada do seu colaborador.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente? Qual a sua percepção?

Apesar do gargalo ainda é com a área de tecnologia, a gente vende uma plataforma que acelera a transformação do RH. O meu objetivo é que ele seja mais estratégico e não fique preso a tarefas operacionais. Nesta ótica, sim, elas utilizam para serem mais eficientes.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Isso é sempre um grande desafio quando a gente entra em um grande cliente, além também da questão da Lei LGPD (Lei de proteção de dados pessoais). Isso intensificou demais o alerta, principalmente na área de tecnologia, das grandes empresas. Então toda vez que eu tenho que lidar com uma grande corporação, eu preciso responder milhares de prontuários, eu preciso fazer milhares de reuniões com o time de tecnologia para viabilizar o meu projeto lá dentro. É sempre um desafio e a gente tem que chegar no meio termo.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Como o meu produto precisa não só do RH, mas o apoio de outras áreas da corporação, como comunicação, área de tecnologia, para possíveis integrações, essa aproximação com essas outras áreas acho que traz mais velocidade para que a empresa se adapte e repense nos seus processos e acho que isso é uma provocação que vem no nosso caso das startups para melhorarem os seus processos. Acho que dá para tirar aquela frase: “Se sempre funcionou assim, porque não dá”? A gente acaba provocando eles para outros caminhos, muitas vezes mais baratos e com o resultado melhor.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

A maioria não trabalha em metodologia ágil. Existem exigências que a gente vai ter que se adaptar e faz parte. Se fizer sentido e não vai ser algo específico para aquele cliente, e se for a gente precifica isso, e em outros se a área cliente decidir que vai trabalhar conosco, eles terão que se adaptar. E se tiver algum custo envolvido, isso fica a cargo do próprio cliente.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Não.

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não tive.

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

O patrocínio era bom, tinha equipe, às vezes, dedicada.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Era para melhorar o core business. No nosso caso, melhorar o processo de gestão de pessoas

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

Sim, sempre ocorreu. Hoje a gente continua tendo outros pontos de contato dentro das empresas, algumas já tem uma área de experiência do colaborador, mas ainda raro pois o termo é muito novo. Nós nos relacionamos com a área de cultura, treinamento e desenvolvimento. Eu saio do foco de recrutamento e seleção e converso mais com as outras áreas e esse movimento aconteceu do redirecionamento do posicionamento da startup em 2018.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

Não. A gente começou bootstrapping nos primeiros um ano e meio da startup e depois tivemos a primeira captação com investidores anjos.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Sim, a gente participa de vários demodays no Cubo.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

Vou pensar nos grandes marcos. Falando no período de bootstrapping, que durou um ano e meio, desafio era desenvolver o produto e procurar as pessoas que comprassem o seu sonho para te ajudarem no desenvolvimento do produto. No meu caso, como não sou de tecnologia, eu não sei programar os códigos, então eu dependo de desenvolvedores. E como usamos também Inteligência artificial, precisávamos contratar cientista de dados. Eu acho que o desafio no primeiro um ano e meio foi "prototipar", de uma forma simples e não necessariamente codificando, mas usando ferramentas simples que tem no mercado para validar a sua ideia. Após conseguir os primeiros clientes, veio o primeiro investimento. Começamos a contratar pessoas, que tem um comprometimento maior, que não vieram só pelo sonho. Ter os primeiros clientes pagantes, ter receita, mas percebemos que o nosso limite de crescimento de faturamento era baixo e eu sempre quis ter um negócio que gerasse impacto, isso foi de 2016 até 2018. Neste momento a gente repensa o nosso modelo de negócios, o nosso produto e reposiciona a startup e começa a fazer a captação, com novos investidores anjos, entramos em uma nova rodada para suportar o vale de receita pelo reposicionamento. O outro marco posso dizer que está sendo agora em 2020, pois o mercado está mais maduro para adquirir uma experiência do colaborador a pandemia ajudou a gente demais nesse sentido, nós recebemos uma captação seed e agora estamos no momento de acelerar, trazer vendas e pessoas para tirar algumas tarefas operacionais para deixar os sócios mais "livres" para pensar nas questões estratégicas. Não é o momento de

escalar, mas sim acelerar. Nós começamos o ano de 2020 com 15 colaboradores e estamos terminando o ano com 30 pessoas.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Não.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Não houve.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Sim, estamos no cubo, estamos também na 100 open startups. Pegamos o primeiro lugar como empresa de empreendedora mulher por esse ranking.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Há um ou dois anos as grandes empresas achavam normal fazerem um piloto gratuito com startups e era como se elas estivessem fazendo um favor para você, para conseguir um *case*. Eles “jogavam” muito com isso. Existia muito esse discurso de fazer o *case* com essas empresas e startup ficava refém, já que não tinha clientes antes. O que aconteceu que foi todo esse movimento, de área de inovação, grandes empresas começando a trabalhar com startups. Essas “trocas” entre esses dois agentes ganharam força e com outras instituições apoiando as startups, foi educando o mercado e mostrando para a grande empresa que não é assim que funciona, você tem que se colocar no lugar de uma startup, que tem poucos recursos, que vai trabalhar para você, tá querendo crescer, tá querendo desenvolver um bom produto e se você não remunerar ela, a probabilidade dela quebrar ou dela não existir no curto prazo vai ser muito grande e no final do dia você também vai perder. Você também não vai conseguir resolver o seu problema, pois foi por isso que foi atrás da startup. Eu acho que isso mudou, sempre tem aquela empresa que tenta, pois não custa nada tentar. Ela entende agora que ela deveria pagar, mesmo que seja para um piloto e também acho que depende do momento de cada startup. Tem algumas startups que tem recursos ou algum tipo de investimentos, com proposta de valor clara e tem dinheiro no caixa e o objetivo é crescer e trazer cliente para dentro, ela tope fazer pilotos e testes com clientes não pagantes, mas acho que só para esses casos. Mas para startups que se autofinanciaram ou tiveram investimentos anjos hoje é muito mais sensato fazer pilotos não pagos.

28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Não.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Com certeza eu quero aumentar o número de clientes, ainda trabalhamos de uma forma passiva e estamos estruturando a área comercial, área de marketing com mais pessoas. No nosso caso é aumentar a receita recorrente, que é uma das principais métricas nossa. E também acelerar algumas features. E no final do dia a gente já entendeu que a gente é uma plataforma de experiência. Hoje a gente cuida da experiência do colaborador, mas temos um direcional de sermos uma plataforma de experiência entrando em outras verticais de negócios e não só de colaboradores, como alunos, pacientes em hospitais, etc.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Quando a gente entra em uma grande empresa, tem dois caminhos, um deles é via área de inovação. A área cliente demanda para a área de inovação algum projeto com alguma startup. Eu acho que essa área de inovação é importante para buscar junto com a área cliente. Ter uma pessoa que é super receptiva a novas ideias, a comprar briga e fazer diferente. Acho que tem um papel de encontrar essas pessoas nas corporações, que não é todo mundo. O mesmo acontece quando eu vendo para a área cliente, encontrar um RH aberto e disposto a trabalhar com startups, te traz muitas coisas boas. É preciso encontrar essa pessoa sempre que é receptiva a inovação e as startups.

Muito obrigada pela entrevista!!

## **Entrevistada 18**

**Tipo de Startup: HRtech**

**Data da Entrevista: 13.11.20**

**Duração: 40 minutos**

Mini Bio (inclui atividades empreendedoras)

Entrevistada 18, 32 anos, Recifense, formada em Comunicação Social e Jornalismo e com mestrado em consumo, cotidiano e desenvolvimento social e especialista em violência doméstica. A entrevistada tem uma startup de tecnologia para auxiliar no combate à violência contra as mulheres. Foi a primeira startup da entrevistada.

1. Qual a finalidade que você abriu a startup? Porque que você abriu? Desde de quando (ano)? (Explorar aqui como começou)

Eu trabalhava com agência de publicidade, eu estava bem insatisfeita com a agência onde eu trabalhava e nunca havia pensado em empreender. Em 2015, eu pedi demissão e tentei empreender fazendo pesquisa de mercado e tendência e ficava buscando cursos e workshops. Em 2016, eu participei de um evento de startups, *Startup Weekend Women*, um evento de empreendedorismo, inovação e tecnologia e que estimula a você criar uma startup para resolver um problema social ou de algum grupo específico. E lá tivemos a ideia de criar a startup, era uma equipe de 9 pessoas e atualmente somente eu fiquei da turma original. Eu super amei trazer essa pauta e poder colocar os meus conhecimentos e aprender milhões de coisas diferentes e fez muito sentido continuar com essa pauta.

2. Quando você criou a startup tinha intenção de relacionamento com as grandes corporações?

Não. Na verdade, quando a gente cria a startup, o ideal é que você tenha o modelo de negócio e que você viva desse modelo. Em 2016 em Recife a gente não tinha muito ideia de negócios de impacto social, a gente não tinha muito essa reflexão e de fato o que a gente estava criando, não estava gerando negócios. Gerava muito impacto, mas não negócio. A gente começou a ver que poderia entrar em um caminho buscando editais. Nós conseguimos um do Instituto de grande empresa de cosméticos, chegamos a recebermos uma doação de uma grande empresa varejista e passamos também no edital da CNPQ. Porém comecei a observar que seria muito complicado a gente viver de edital. Não ia dar para a gente viver de projetos e como acompanhamos sempre o mercado, estava tentando encontrar o modelo de negócios.

3. Quando foi criada a startup você já tinha claro o modelo de negócios e o processo de validação da sua proposta de valor? No que a grande corporação auxiliou na startup? Validou mais rápido? Facilitou a validação?

No final de 2018, nós vimos uma pesquisa do Instituto Maria da Penha com a Universidade Federal do Ceará que mostrava os impactos negativos da violência doméstica no mercado de trabalho. Ou seja, como a violência impactava para a mulher como para a empresa também. Vimos uma grande empresa varejista criando um canal interno e descobri que o caminho seria esse. Conversamos com várias mulheres e criamos um produto novo que a “Tina” na qual oferecemos no nosso parceiro que é uma grande rede varejista francês e na indústria de cosméticos. A gente consegue agora continuar o trabalho que a gente quer fazer, melhorar o impacto e combater a violência contra as mulheres, mas agora gerando receita, que é o ideal para qualquer empresa. Isso é um movimento, não é que só uma empresa quer ter, mas sim que todas tenham. O modelo de negócios ficou que a gente negocia com as empresas, ou mensal ou anual, para atender uma quantidade de funcionárias daquela empresa. A gente atende, orienta, se for necessário fazer uma conexão com a delegacia, com conselho de referência, com a casa da mulher Brasileira, enfim. O objetivo é levar a funcionária para a política pública. Fazer a ponte dela com a política pública. É como se fosse um canal de denuncia interno para ajudar aquelas que estão sofrendo com a violência doméstica.

4. Esse projeto ajudou na credibilidade da startup? De que forma isso ocorreu?

Total. Quando a gente trabalha com grandes empresas é muito mais fácil essa chancela de mercado. Apesar que nem sempre isso significa que eu vou fechar com outros clientes, mas com certeza ajuda. Como fazer que as outras empresas venham conversar com a gente, pois só mencionar que a gente trabalha com várias consultoras do nosso cliente que é uma grande indústria de cosméticos, já mostra que a gente tem condição de atender os demais parceiros. E quando a gente é uma startup pequena, toda hora a gente tem que estar provando, que a gente é capaz, que a gente consegue.

5. Esse projeto auxiliou o crescimento e o fechamento de novos negócios para a startup? Quais parcerias vieram desse projeto?

Sim, após fazer o primeiro projeto com uma grande varejista, onde eles usaram a plataforma e doaram para nossa empresa, nós tivemos um *case* e conseguimos a chancela da qual comentei e vieram outros parceiros (indústria de cosméticos, grande varejista francês, etc.)

6. A startup já pivotou? Quanto tempo de atuação? Qual o maior desafio para se manter no mercado?

Sim, como eu comentei não tínhamos claro o modelo de negócios, começamos com impacto social e depois fizemos a plataforma. Estamos desde 2015. O desafio maior é encontrar o *fit* de mercado e gerar receita.

7. Alguma corporação na qual você manteve projetos, teve a intenção de acelerar o desenvolvimento do projeto?

O nosso cliente direto não. Às vezes as empresas vêm com novas demandas e dependendo do que for, eu consigo adaptar essa nova realidade, tanto para manter o cliente ou trabalhar em uma nova perspectiva.

8. A startup tem a preocupação de abrir mão do controle para maiores investimentos financeiros?

Eu tenho. Eu sinto que agora a gente está em um momento bem interessante de começar a refletir sobre investimentos. Na semana passada, eu acabei um programa de aceleração internacional e eu foquei muito para entender qual o estágio da startup, onde estou e o que tenho que mostrar, o quanto vale a pena dar de participação da empresa. Eu estou nesse processo, mas cada vez mais pronta indo para essa nova etapa.

9. Existe algum receio da startup perder funcionários em decorrência da oferta de trabalho nas corporações?

As meninas que saíram tinham outras perspectivas de trabalho. Eu tenho receio, pois já perdi muitas funcionárias boas para o mercado de tecnologia, de uma forma geral. Esse mercado gera emprego e bons salários. Como sou uma startup pequena, e esse ano que consegui gerar receita foi nesse ano que consegui pagar um salário melhor, no ano que vem melhor ainda. Mas isso sempre acontece de perder pois as empresas conseguem dar benefícios maiores e eu não estou nesse patamar, mas estou trabalhando para chegar lá.

10. Os projetos desenvolvidos com as startups ajudaram a corporação na promoção da inovação?

Ajuda em um momento que a empresa abraça um produto que é novo, que as pessoas estão tentando entender, engajar, se posicionar. Para a novidade, acho que é um caminho muito positivo, mas também acho que as empresas não podem achar que contratar uma startup é inovar. Tem que ser algo muito mais profundo, e tem que entender que o inovar não é só tecnologia. Inovar também é trazer a diversidade, inovar também inclusive no sistema de pagamento da empresa, pois tem uma burocracia de assinar contratos de formas de pagamentos que não está alinhada com a startup. Inovar não é só trazer a startup, isso é um pedaço do todo e vai muito além.

11. Na sua visão as corporações utilizam as startups para promover a tecnologia de forma rápida e eficiente?

Não acho que as empresas usam startups para promover tecnologia. Utilizam a startup para resolver uma “dor” e, às vezes, nem quer pagar para isso.

12. Existiu alguma barreira interna advinda de outros departamentos como compliance ou controles internos para implantação de projetos nas corporações? Como você enfrentou isso?

Eu vejo muitas barreiras. As empresas que estamos propondo parceira estão começando a flertar com diversidade, inclusão, de entender a necessidade de ajudar os seus funcionários. Nós

estamos ajudando a empresa a lidar com os problemas sociais. Com prazos extensos que eu falei, que sufoca uma startup, contrato que eu não posso mencionar o trabalho que eu faço com a empresa, dificulta para vender para outros. É muito engessado. Tem um ponto positivo, que a gente já trabalhava com a LGPD, mostro todos os documentos que eu posso mostrar, pois trabalhamos com dados sensíveis.

13. Na velocidade que o projeto foi executado, houveram resultados positivos? Pode me descrever um ganho desse projeto?

Quando a gente fecha o contrato o processo de implementar é muito rápido, pois a gente só precisa gerar um código de acesso para o cliente e cadastrar algumas informações de acesso do cliente para o sistema e a plataforma já fica disponível para começar. O nosso processo é muito rápido. A gente por outro lado, por eu ter trabalhado em agência de publicidade e exercia o atendimento ao cliente, eu me coloco muito disponível para os meus clientes, não só para reuniões mas para debater sobre os casos. Tinha a campanha sobre o ativismo, sobre o enfrentamento da violência contra as mulheres e tive reuniões internas para saber como a gente pode ajudar, acho que isso é muito positivo para o meu cliente.

14. As corporações trabalharam com metodologia ágil nos projetos com a startup? Como se deu a questão da governança e agenda da estratégia?

Não trabalham de forma rápida. E uma coisa que não mencionei é que demora muito o processo de contratação. Desde a primeira reunião, onde mando o orçamento até o fechamento do contrato a média de tempo de resposta são de 3 meses. Essa é outra dificuldade. Eu entendo que tem que aprovar com vários departamentos, mas acaba “estrangulando” a startup.

15. Em algum projeto que você participou, você ficava alocado na corporação? Como era a relação da startup com a equipe do projeto?

Não

16. Teve incubação por alguma aceleradora de grande empresa? Se sim, qual? Como foi a experiência?

Não tive

17. Como era o patrocínio interno do projeto? A equipe interna era alocada "full time" ou "part time"?

Tem empresas que divulgam mais e acolhem mais e a gente acaba tendo o número de acessos muito alto. Mas a gente também tem empresas que só colocam o canal à disposição, mas não faz muita divulgação. A gente tem os dois perfis, com e sem engajamento. O que não engajam muito é onde eu fico mais próxima, divulgando e explicando sobre a “Tina”.

18. O resultado esperado dos projetos eram promover "embrião" de um novo modelo de negócios diferente do "core" business? Houve algum movimento por parte da corporação em fazer o projeto em alguma iniciativa para fora da empresa?

Como eu falei, a inovação também passa pela diversidade. No meu caso é melhorar essa questão social e auxiliar a funcionária e fazer a ponte dela com a política pública.

19. Houve um alinhamento interno sobre time, prazo e os resultados esperados desse projeto? Vocês participaram desse alinhamento? 20. A Liderança acompanhou de perto esse processo?

A gente não faz um alinhamento de previsões. Mas quando eu fecho eu devo saber o número de acesso e prevejo a quantidade que deve entrar em contato. Eu geralmente compartilho isso com os clientes, mas não é uma regra pois no meu caso depende muito se a funcionária quer falar com a gente. Como é um tema muito sensível, a expectativa da empresa é que não tenha muito acesso. Sim, a liderança tenta se engajar.

21. Já teve ajuda inicial de uma grande corporação através de Corporate Venture Capital (CVC)? Se não, a startup começou como bootstrapping e investidores anjos?

A gente começou como bootstrapping mesmo, tivemos muito apoio de amigos, como o nosso advogado. Em 2018 a gente conseguiu levantar uma *seed* através de um projeto, mas não teve *equity* envolvido.

22. Você participou de algum projeto com as corporações no modelo outside-in (disponibilizar tecnologias ou produtos de inicialização interessantes para a organização patrocinadora, permitindo que várias startups elaborem e entreguem suas ideias)?

Não.

23. Como foi o percurso dos estágios iniciais até o presente momento da startup?

A descrição seria uma montanha russa, eu pensei que iria quebrar umas 3 vezes. Nem entrava dinheiro e nem eu tinha forças mentais para buscar o modelo de negócios. No começo desse ano eu pensei em fechar as portas, mas veio a pandemia e infelizmente os casos de violência doméstica aumentaram. As empresas começaram a se atentar para esses casos de violência e tivemos um folego para seguir a diante.

24. A startup utiliza ou utilizou algum canal de distribuição da corporação para acessar mercado?

Não.

25. Houve algum convite para ter participação na startup no momento de crescimento? Foi por razões estratégicas (mercado) ou somente financeira?

Não tive.

26. A Startup já participou de programas com as corporações? (Incubação corporativa, plataforma, capital de risco corporativo, inicialização externa, spin-off, mentorias, educação, eventos, serviços de suporte, acelerados corporativos e coworkings)? Se sim, pode descrever o tipo de programa e duração? Como você avalia o resultado?

Participamos do *Startup Weekend Women*, teve o *Accelerate2030*, que é um programa global, coínciado pelo Impact Hub e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), tinha um pessoal específico do Brasil, com o apoio da Pfizer e de mais algumas empresas, mas sem a função de gerar investimento naquele momento. Eu participei da *F-Lane* que é um programa da Vodafone com o Instituto Yunus.

27. Para a continuidade dos programas com as corporações, faz-se necessário a flexibilidade nesses programas?

Precisa ser mais flexível, primeiro a parte de pagamentos e ser um pouco mais rápido no processo de contratação.



28. Faria novamente outros projetos com as corporações? Em caso negativo, o que você mudaria?

Sim, claro.

29. Já trabalhou em startups que foram vendidas ou absorvidas por grandes empresas? Como aconteceu essa venda? Houve interesse de explorar outras formas de negócios (se sim, quais)?

Não.

30. Quais as iniciativas futuras que você deseja para o crescimento da sua startup?

Atualmente a gente está se mantendo com a receita que a gente já gera com esse trabalho com as empresas, mas no futuro vejo que a gente vai entrar com um investidor maior, na fase de *early stage*. Eu espero conseguir entrar por essa porta de investimentos, tentar internacionalizar a plataforma, no sentido de atuar juntos aos parceiros que tem operações fora do Brasil, conseguir atuar em alguns países da América Latina. Ampliar a atuação de mercado mesmo, não só no Brasil, mas em outros países. Mas também acredito que tenho bastante oportunidade dentro do Brasil.

31. Teve alguma questão que eventualmente não abordei, mas é de fato bem relevante para o tema? Algo que gostaria de acrescentar sobre o relacionamento com as corporações.

Como a minha atuação é no impacto social, em o objetivo de resolver um problema social grande, muitas empresas acham que a gente faz um trabalho voltado para o voluntariado. Muitas empresas não têm orçamentos ou não querem pagar. Ao mesmo tempo que tem muitas investindo e olhando para essa questão da violência, existe um trabalho enorme por traz, são mais de 5 anos estudando e provendo conteúdo de qualidade sobre o assunto, se as empresas não pagam, como iremos manter o conteúdo? Acho que isso ainda é do mercado, onde tem muitas empresas que querem fazer projetos de graça. Mas na minha opinião isso não é um modelo saudável, pois você acaba frustrando o empreendedor.

Muito obrigada pela entrevista!!