

RELAÇÃO ENTRE GRANDE EMPRESA E STARTUPS: PRINCIPAIS BARREIRAS E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES DE CURTO PRAZO

Tiago Lemos De Oliveira - USP - FEA

Jane Aparecida Marques - USP

Resumo

As grandes empresas nascidas antes da Internet têm criado diversas iniciativas relacionadas à transformação digital com o objetivo de se adaptarem de forma mais rápida à dinâmica dos concorrentes e novos entrantes digitais. Entre as muitas iniciativas, empresas com esses desafios encontram em programas voltados a startups uma fonte de inovação aberta para resolver problemas com mais agilidade. Entretanto, há um abismo de dificuldades em diversos aspectos na relação de uma grande empresa e startups. Baseado nesse contexto, tão comum para empresas tradicionais, este relato apresenta uma força-tarefa realizada numa grande empresa financeira (Empresa XZ), cujo objetivo foi diagnosticar barreiras existentes na relação da organização com startups e propor ações prioritárias para mitigá-las. O estudo foi construído com base em pesquisa-ação, teve a participação direta de um dos autores e mais 12 (doze) pessoas, cujos papéis eram de influenciadores ou decisores para a habilitação de startups dentro da organização. Foram constatados 32 (trinta e dois) impedimentos, sendo Engajamento Cultural e Governança-Processos as classificações com maior concentração. Essas classificações também foram encontradas de forma similar em outras referências profissionais e acadêmicas. Ao final, o grupo sugeriu um conjunto de 5 (cinco) ações a serem desenvolvidas num prazo de 3 meses.



RELAÇÃO ENTRE GRANDE EMPRESA E *STARTUPS*: PRINCIPAIS BARREIRAS E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES DE CURTO PRAZO

Resumo

As grandes empresas nascidas antes da Internet têm criado diversas iniciativas relacionadas à transformação digital com o objetivo de se adaptarem de forma mais rápida à dinâmica dos concorrentes e novos entrantes digitais. Entre as muitas iniciativas, empresas com esses desafios encontram em programas voltados a *startups* uma fonte de inovação aberta para resolver problemas com mais agilidade. Entretanto, há um abismo de dificuldades em diversos aspectos na relação de uma grande empresa e *startups*. Baseado nesse contexto, tão comum para empresas tradicionais, este relato apresenta uma força-tarefa realizada numa grande empresa financeira (Empresa XZ), cujo objetivo foi diagnosticar barreiras existentes na relação da organização com *startups* e propor ações prioritárias para mitigá-las. O estudo foi construído com base em pesquisa-ação, teve a participação direta de um dos autores e mais 12 (doze) pessoas, cujos papéis eram de influenciadores ou decisores para a habilitação de *startups* dentro da organização. Foram constatados 32 (trinta e dois) impedimentos, sendo Engajamento Cultural e Governança-Processos as classificações com maior concentração. Essas classificações também foram encontradas de forma similar em outras referências profissionais e acadêmicas. Ao final, o grupo sugeriu um conjunto de 5 (cinco) ações a serem desenvolvidas num prazo de 3 meses.

Palavras-chave: Grandes Empresas, *Startups*, Principais Barreiras, Inovação aberta.

Abstract

Large companies established before the Internet have created several initiatives related to digital transformation in order to adapt more quickly to the dynamics of competitors and new digital entrants. Among the many initiatives, companies with these challenges find in startups programs a source of open innovation to solve problems with more agility. However, there is an abyss of difficulties in several aspects in the relationship of a large company and startups. Based on this context, so common for traditional companies, this report presents a task force carried out in a large financial company (Empresa XZ), whose objective was to diagnose existing barriers in the organization's relationship with startups and propose priority actions to mitigate them. The study was based on action-research, it had the direct participation of one of the authors and another 12 (twelve) people, whose roles were of influencers or decision makers to enable startups within the organization. There were 32 (thirty-two) impediments, with Cultural Engagement and Governance-Processes being the classifications with more concentration of impediments. These classifications have also been found similarly in other professional and academic references. In the end, the group suggested a set of 5 (five) actions to be developed within 3 months.

Keywords: Large Companies, Startups, Main Barriers, Open Innovation



1. CONTEXTO

O mercado financeiro brasileiro vem sofrendo transformações devido a duas linhas de influência, a primeira diz respeito ao ambiente econômico interno fruto de instabilidade política, e a segunda devido aos movimentos provocados por novas tecnologias e modelos de negócios habilitados pelas mesmas.

Colocando-se o enfoque na segunda linha de influência – novas tecnologias e modelos de negócios – os impactos são a potencial fragmentação do mercado com a chegada de novos entrantes, como empresas não-bancárias e *finchtechs*, e a adequação das empresas já estabelecidas para enfrentamento destes novos concorrentes (SRINIVAS et al., 2015).

Empresas não-bancárias são empresas ou grupos econômicos que provêm serviços financeiros básicos como pagamentos e empréstimos. Através da abertura do Banco Central do Brasil (2017) para a expansão dos serviços monetários, empresas que originalmente não tinham a intermediação financeira como negócio típico, passaram a oferecer serviços, como os de meios de pagamentos, caso por exemplo, da empresa PagSeguro do grupo UOL (PAGSEGURO, 2017).

Já o termo *fintech* foi criado pelo presidente do Citicorp na década de 1990, John Reed. *Fintech* é uma contração do termo inglês *financial technology* (tecnologia financeira). A expressão *fintechs* é frequentemente utilizada para definir *startups* que detêm soluções financeiras inovadoras habilitadas por Tecnologia da Informação (PUSCHMANN, 2017).

Para que se tenha uma noção do avanço dos novos entrantes, em 2015 havia 54 *fintechs* mapeadas pela Fintechlab (2017), em fevereiro de 2017 o número já era de 244 *fintechs* (FINTECHLAB, 2017). O volume se reflete também nos investimentos, entre anos 2014 e 2017 foram investidos em *fintechs* brasileiras cerca de R\$1 bilhão, segundo a Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (DCI, 2017).

Tal cenário tem incentivado as empresas de grande porte do setor financeiro a adotarem processos de inovação focados em transformação digital, como os Programas de Inovação Aberta, que, em alguns casos envolvem aproximação com *startups* de base tecnológica.

Os propósitos da aproximação com *startups* dependem da estratégia adotada, mas pode-se exemplificar: posicionamento da marca como inovadora, criação de novas parcerias, exploração de novas tendências tecnológicas, identificação de novas oportunidades de negócio e adoção de *startups* como fornecedores – alternativa visando maior ganho de eficiência e eficácia em comparação a fornecedores já estabelecidos (BANNERJEE et al., 2016).

Precavendo-se quanto à tendência de mercado apontada por Srinivas e colaboradores (2016), as instituições financeiras tradicionais vêm criando programas de engajamento junto às *startups*, entre os quais se podem destacar: *hackathons*, fornecimento de recursos (*coworking*, por exemplo), suporte a negócios (como aceleradoras, incubadoras), parcerias (cocriação, adoção de *startups* como fornecedores), investimentos e aquisições. Um exemplo materializado de programas com *startups* foi a criação de um espaço de *coworking* em 2015 fomentado por uma instituição financeira e uma empresa de capital de riscos. A instituição financeira em questão (nomeada neste relato de Empresa XZ), é a entidade objeto deste relato.

Desde o início do Programa, um dos objetivos da Empresa XZ era aprender a fazer negócios com *startups*, o que se mostrou um desafio, pois as iniciativas de negócios envolvendo *startups* começaram a ter problemas no andamento, encontrando entraves nos departamentos responsáveis pela habilitação de fornecedores e tecnologias dentro da organização. Em relação ao impacto, existiram iniciativas com envolvimento de *startups* que chegaram a levar 24 meses entre início das conversas com os negócios até a integração sistêmica da *startup* com a organização.



Apesar da existência de pessoas envolvidas no Programa e do senso comum dos departamentos envolvidos, tinha-se noção, mas não clareza, de quais eram as barreiras do processo; percebeu-se então a necessidade de diagnosticar os problemas e propor ações para melhorar as relações da empresa financeira com as *startups*. Para atender a essa necessidade era imprescindível a atuação das áreas envolvidas no processo.

Este relato descreve a intervenção do tipo força-tarefa realizada para atender a situação problema, cujo escopo era identificar as barreiras que dificultavam a relação de uma grande empresa e *startups*, propondo um conjunto de ações iniciais para tratar os problemas prioritários.

A pesquisa foi realizada baseada em observação e atuação direta do pesquisador nos fatos ocorridos, e também contou com a coleta de documentos produzidos pelo grupo designado para a força-tarefa.

O objetivo do relato é analisar de forma empírica os resultados do trabalho da força-tarefa e propor recomendações para uso posterior dessas informações em contextos similares de outras grandes empresas.

Este relato apresenta, a seguir, o referencial teórico, o método, tipo da intervenção e mecanismos adotados, dados obtidos e análise dos resultados, e finaliza com as considerações finais.

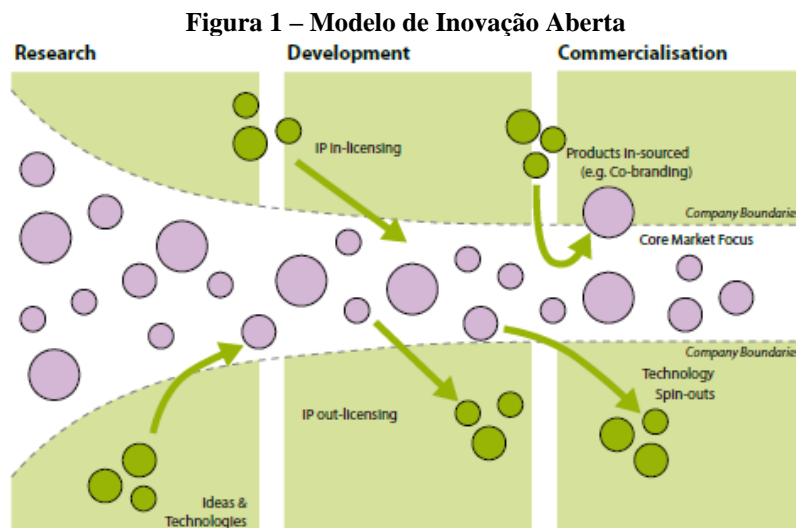
2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação Aberta

O modelo tradicional de “inovação fechada” considera que a empresa deve sempre utilizar fontes internas para geração de suas inovações. Frente às dificuldades das empresas em se manterem restritas a esses canais internos, surgiu a discussão sobre “inovação aberta”.

O termo Inovação Aberta foi criado por Henry Chesbrough (CHESBROUGH H., 2003) e trouxe grande impacto no campo da gestão da inovação, tornando-se muito popular entre os acadêmicos e profissionais.

A Inovação Aberta é um paradigma que assume que as empresas podem e devem usar ideias externas assim como ideias internas, e caminhos internos e externos para alcançar o mercado, enquanto elas desenvolvem suas tecnologias. A inovação aberta combina ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas cujos requerimentos são definidos por um modelo de negócio. (CHESBROUGH, 2003, p. 8).



Fonte: Chesbrough (2003, p. 37); Mortara et al. (2009, p. 16).



De acordo com Chesbrough (2003), inovar de forma aberta ajuda a transformar um negócio em uma plataforma para outros construírem, reduz o custo da inovação, permite compartilhar riscos/benefícios e encurta o tempo necessário para entregar produtos e serviços ao mercado.

A Inovação Aberta se caracteriza tanto pelo fluxo de entrada quanto pelo fluxo de saída de novas ideias, produtos e serviços. Quanto às formas de se efetuar Inovação Aberta, as possibilidades são diversas, tanto para “fluxos de entrada” quanto para “fluxos de saída”, porém cabe mencionar exemplos de “fluxo de entrada”, pois se enquadram na situação da Empresa XZ, objeto deste estudo. O estudo de Chesbrough e Brunswicker (2013) exemplifica o que seriam as principais formas de se obter inovação de fora para dentro: utilização de licenciamento, serviços de P&D, empresas intermediárias de inovação aberta, competições/parcerias com *startups*, inovação de fornecedores, bolsas de pesquisa universitária, cocriação com clientes e consumidores, *crowdsourcing*¹, consórcios de P&D e redes informais.

Entre essas diversas formas de realizar a inovação aberta, uma das emergentes nas grandes empresas é a associação com *startups*, parcerias essas configuradas geralmente pelo desenvolvimento conjunto de produtos ou adoção da *startup* como fornecedor (BANNERJEE et al., 2016).

O que se pergunta é: O que é uma *startup*? Blank (2010) descreve a *startup* como uma organização temporária que cria produtos de tecnologia inovadora e não tem histórico operacional anterior.

Para Eric Ries (2012, p. 26) uma *startup* é “uma instituição humana projetada para oferecer um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”.

A definição do Sebrae (2015) para *startups* se concentra apenas em empresas de base tecnológica e mescla fragmentos da definição de Blank (2010), no sentido de escalabilidade; e de Ries (2012) quanto à estrutura mínima. Na visão do Sebrae (2015), a *startup* é uma empresa em fase inicial que possui os seguintes elementos: proposta inovadora, modelo de negócio escalável, base tecnológica, baixo custo para iniciar as atividades, e uma ideia com potencial de se transformar em negócio.

Apesar de não existir um consenso do que são *startups*, a definição cunhada pelo Sebrae (2015) parece atender à realidade brasileira, pois vem de um agente atuante no ecossistema nacional de empreendedorismo e cobre as principais características destacadas por Blank (2010) e Ries (2012).

Startups têm se tornado uma alternativa mais flexível para grandes empresas inovarem, mas apesar desta aparente alternativa simplificada, a aproximação de ambos os lados é um desafio real. Para Weiblen e Chesbrough (2015), os principais desafios são: as diferenças culturais que muitas vezes levam a mal-entendidos, e as diferentes velocidades entre os dois tipos de organizações que provocam problemas durante toda a relação. Relação essa denominada aliança assimétrica (BARABEL et al., 2014).

As alianças assimétricas são assim denominadas, por envolverem cooperação entre duas empresas com diferenças marcantes em termos de recursos e posição de mercado (BARABEL et al., 2014). Essas parcerias tendem a apresentar muitos obstáculos incluindo o de engajamento tecnológico em busca de inovações (MINSHALL et al., 2010).

Em pesquisa, Minshall e colaboradores (2010) levantaram os principais obstáculos na geração das alianças no ponto de vista das grandes empresas: cultura interna, motivação dos times envolvidos, falta de habilidade para atuar com *startups*, processos não adequados, falta

¹ *Crowdsourcing*: processo de adquirir serviços, ideias ou conteúdo mediante a colaboração de um grande grupo de pessoas, que geralmente utiliza a Internet como meio.



de recursos e questões culturais externas. Os problemas relatados nesse estudo foram segmentados nas seguintes categorias: Culturais, Procedimentos, Habilidades e Motivacionais.

Obstáculos similares também foram descritos em relatórios de consultorias especializadas como a ONG Nesta, em que algumas das barreiras internas que impedem a colaboração entre grandes empresas e *startups* são: falta de comunicação, falta de patrocínio dos altos executivos, falta de conhecimento sobre *startups*, processos rígidos e não transparentes, desalinhamento quanto a estratégia com *startups*, aversão ao risco, falta de cultura empreendedora, hierarquia rígida, processos de decisão longos e não claros (BANNERJEE et al., 2016). Essas barreiras foram categorizadas como: Estratégicas, Culturais, Processuais e Estruturais.

Pode-se perceber que há certa sobreposição dos obstáculos e classificações apresentados nos exemplos citados. Há, portanto, uma realidade comum na relação de grandes empresas e *startups*, sendo que os obstáculos podem variar em quantidade e intensidade, de acordo com o grau de maturidade e confiança de cada um dos dois lados.

Duas das tarefas que devem acompanhar as empresas que ingressam no desafio de gerir parcerias com *startups* é executar diagnósticos e efetuar ações de melhorias internas constantes. Para executar um bom diagnóstico na realidade da Empresa XZ e permitir o controle de acompanhamento dos objetivos traçados, a força-tarefa da pesquisa-ação se inspirou num *framework* chamado OKR (*Objectives and Key Results*), que é largamente aplicado em empresas digitais, como Google e LinkedIn.

O conceito de OKR foi originalmente desenvolvido por Andy Grove, um dos fundadores da Intel e popularizado por John Doerr na empresa de capital de risco KPCB e, posteriormente, na Google (NIVEN & LAMORTE, 2016).

OKR é uma estrutura utilizada para comunicar objetivos de uma empresa ou um grupo de pessoas. OKR permite também conectar esses objetivos à visão e missão da empresa, além de monitorar o progresso da execução.

Niven e Lamorte (2016) definem OKR como: “uma estrutura de pensamento crítico e de disciplina contínua que busca garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços em fazer contribuições mensuráveis” (NIVEN & LAMORTE, 2016, p. 6). O método é separado em Objetivos e Resultados Principais, conforme os autores descrevem cada uma das sessões:

Objetivos (*Objectives*): Os objetivos geralmente são qualitativos e devem ter um tempo determinado para o cumprimento. O objetivo é uma frase curta com o intuito de tornar as pessoas inspiradas, portanto é permitido que se utilize linguagem e o vocabulário comuns da equipe, mesmo que seja informal.

Resultados Principais (*Key Results*): explicam como chegar a um determinado objetivo. São quantitativos, concretos, específicos e mensuráveis. Normalmente, são criados de três a cinco Resultados Principais.

Em geral, os objetivos são estabelecidos e medidos por trimestre, tornando mais fácil o acompanhamento e medição dos resultados. No final de um período de OKR, há uma avaliação de Resultado Principal por Objetivo. As expectativas quanto aos resultados obtidos variam de acordo com a instituição.

3. METODOLOGIA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

3.1 Experiência do Profissional e da Equipe

Um dos pesquisadores atua há 15 (quinze) anos na área de Tecnologia, sendo que nos últimos oito anos ocupa cargos de gestão em projetos e programas de tecnologia. Além da



profunda experiência no ambiente corporativo, esse pesquisador já empreendeu em duas oportunidades, o que possibilita uma compreensão do mundo empreendedor.

Atualmente o pesquisador conciliou a vivência corporativa em Gestão de Projetos com a sua experiência empreendedora, assumindo o papel de especialista de Arquitetura Enterprise, que tem como uma das atribuições habilitar as iniciativas de inovação, abrangendo *startups* dentro da Empresa XZ. Este envolvimento direto da prática permitiu que o pesquisador vivenciasse o contexto onde os problemas de relações com *startups* aconteceram.

Percebendo a oportunidade de aplicar sua experiência, o autor ingressou na força-tarefa destacada pela organização para identificar as principais barreiras na relação com *startups* e propostas de ações para mitigar tais barreiras. O contexto deste relato compreende o trabalho efetuado pela força-tarefa, que teve duração de 2 (duas) sessões e envolveu um grupo multidisciplinar de 13 (treze) pessoas de 6 (seis) unidades de negócio.

O relato foi elaborado a partir da observação-participante do Pesquisador na força-tarefa, portanto se trata de uma pesquisa de base empírica, a partir da experiência profissional. No entanto, o fato de ser relato técnico não isenta a aplicação de método, assim, procurou-se atentar com rigor à estratégia, técnica e abordagem teórica, conforme orientam Biancolino e colaboradores (2012).

3.2 Método da Produção Técnica

Devido ao fenômeno a ser estudado ter sofrido a influência de um dos pesquisadores, pois o mesmo fez parte do grupo que conduziu a intervenção prática, a pesquisa-ação foi o método escolhido para estruturar o relato.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa de base empírica que é idealizada e concretizada em estreita associação com uma ação/intervenção ou com a resolução de um problema coletivo, no qual pesquisadores e participantes que representam a situação ou o problema agem de maneira cooperativa ou participativa (THIOLLENT, 2005).

Quanto à estrutura metodológica, Thiollent (2005) declara que não existe um formato previamente estabelecido, podendo este ser alterado de acordo com o contexto, no entanto o relato utilizado seguiu o seguinte formato:

- **Fase 1 – Diagnóstico Inicial:** descrição do contexto da empresa e sua relação com *startups*. O conteúdo desta fase está contido no item 4.1.
- **Fase 2 – Aprofundamento:** descrição da situação-problema, baseada na experiência direta em iniciativas envolvendo *startups*, relatos orais de profissionais envolvidos e documentos. Será descrito também um breve perfil do time envolvido na Fase de ação. O conteúdo desta fase pode ser apreciado no item 4.2.
- **Fase 3 – Ação:** relato da ação da força-tarefa, baseado na observação-participante. No item 5 estão relatados o modo como foi executado o trabalho e a apresentação dos resultados obtidos, contendo as principais barreiras identificadas e propostas de ações prioritizadas. Nesta fase, é também apresentada uma análise dos impedimentos identificados e suas relações com referências profissionais e científicas.
- **Fase de avaliação:** considerações finais quanto ao retorno da força-tarefa para Empresa XZ, o potencial uso do relato para outros profissionais e acadêmicos, e recomendações para futuros estudos. Esse conteúdo está exposto no item 6.



4. INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

4.1 Diagnóstico Inicial

A Empresa XZ, objeto da pesquisa, possui 105 mil colaboradores e tem presença em 19 (dezenove) países. Atualmente a carteira de clientes é estimada de 80 milhões, entre pessoas físicas e jurídicas, que renderam um lucro líquido R\$ 23,35 bilhões em 2015.

Desde 2014, a Empresa XZ vem estruturando a sua área de Tecnologia para enfrentar os cenários futuros de novos entrantes digitais no mercado financeiro e as exigências de consumidores que necessitam de melhores experiências. Para enfrentar tais desafios foi desenvolvido um plano estratégico de Transformação Digital, que dentre as muitas iniciativas contempla também a aproximação com *startups*.

O formato escolhido para essa aproximação foi a criação de um espaço de *coworking*, feito em conjunto com uma empresa de capital de risco formal. O *coworking* é um espaço físico onde residem 58 (cinquenta e oito) *startups* e funciona como um ecossistema que integra empreendedores, mentores, investidores, universidades e grandes empresas para que negócios, ideias e iniciativas possam surgir e prosperar. Diariamente mais de 500 pessoas circulam pelo local, que já realizou mais de 1.000 eventos e recebeu mais de 50 mil pessoas.

4.2 Situação Problema

Apesar da aproximação com *startups* ser bem-sucedida por meio de *coworking*, principalmente no posicionamento da marca, a Empresa XZ tem um desafio interno para estruturar negócios com *startups*. Desde o início da operação do *coworking*, a empresa tem tentado estruturar parcerias com algumas *startups*, não obstante a existência de uma equipe de relacionamento ainda não existe um processo estruturado para habilitação de tais parcerias. A situação faz com que as *startups* sofram com barreiras internas, tais como processos burocráticos, condições não previstas em processos internos e aprovações em diversos níveis hierárquicos.

Pela experiência de convivência nesse contexto, os autores entendem que a Empresa XZ possui processos e controles estruturados para lidar com fornecedores e parceiros de negócios estabelecidos. No entanto, os processos não comportam as *startups*, que embora tenham potencial de inovação tecnológica, não possuem fluxo de caixa para oferecer suporte consistente ou uma infraestrutura para atender volumetrias de transações de uma empresa de grande porte.

Durante a sua trajetória, uma *startup* é avaliada por cerca de sete áreas distintas, muitas vezes exigindo “de acordos” das áreas envolvidas, para que as inovações sejam aprovadas em caráter de exceção, o que geralmente é moroso.

Em geral, a solução tecnológica de uma *startup* é avaliada pelos itens abaixo, o que elimina a maioria que se submete ao processo:

- Existência de outras empresas capazes de prover serviço/produto similar;
- Capacidade da *startup* de proteger os dados sigilosos;
- Estrutura de suporte e liquidez da *startup*;
- Performance e capacidade de volume de processamento;
- Aderência a exigências regulatórias (CVM, Banco Central, SUSEP etc.);
- Integração sistêmica do serviço/produto com os sistemas da Empresa XZ.



As tentativas de estabelecer as parcerias encontram outras barreiras ao longo caminho até a implementação, pode-se citar, por exemplo, a exigência da área de Compras de que exista concorrência para obter melhor preço.

Apesar da ciência de que existem problemas, nem os autores, nem a Empresa XZ tem clareza de todos os pontos de limitação para estabelecer essa parceria. Há, portanto, necessidade de revisar a trajetória da inovação trazida por uma *startup* até a sua aplicação na Empresa XZ. Esta revisão passa pela necessidade de identificar como a Empresa XZ trata iniciativas que envolvam *startups*, quais os problemas/lacunas existentes e que proposições podem ser feitas.

Para realizar tal ação foi destacado um grupo de trabalho, cujas áreas envolvidas decidiam ou influenciavam nos processos que habilitam *startups* dentro da Empresa XZ. No total foram convocadas 13 (treze) pessoas das áreas de: Arquiteturas de TI, Compras e Relacionamento Empresa XZ x *Coworking* x *Startups*.

Tabela 1 – Perfis do grupo responsável pela intervenção

Área	Quantidade de Representantes	Responsabilidades
Arquitetura Enterprise	2	Responsável pela estratégia tecnológica e pela interface entre as áreas de negócios da Empresa XZ e a área de tecnologia. Efetua a sondagem de <i>startups</i> e identifica necessidades das áreas de negócios às quais as <i>startups</i> possam atender. Garante que as parcerias não fiquem apenas no campo das ideias, mas que de fato sejam efetuadas.
Arquitetura de Solução	2	Responsável por avaliar a melhor forma de integrar solução das <i>startups</i> com o legado sistêmico da empresa.
Arquitetura de Tecnologia	2	Responsável por avaliar tecnicamente se determinado produto ou serviços de uma <i>startup</i> atende aos requisitos esperados pela Empresa XZ.
Arquitetura de Processos	2	Responsável pela criação e gestão dos processos que envolvem tecnologia da informação.
Compras	2	Responsável pela criação e gestão dos processos que envolvem aquisição de produtos ou contratação de serviços provenientes de <i>startups</i> .
Relacionamento Empresa XZ x <i>Coworking</i> x <i>Startups</i>	3	Responsável por dar suporte operacional ao <i>coworking</i> . Uma das principais atividades é prover a interação entre a Empresa XZ, o <i>Coworking</i> e as <i>startups</i> . Atua também como ponto focal para <i>startups</i> quanto à resolução de problemas com áreas de Empresa XZ.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Afim de organizar as ações do grupo de trabalho no diagnóstico de barreiras e proposição de ações, foram idealizadas duas sessões de discussão, uma de oito horas e outra de quatro horas, executadas num intervalo de uma semana.

1ª Sessão (manhã): No período da manhã da primeira sessão foi apresentado aos treze integrantes a razão pela qual o grupo foi reunido – diagnosticar os problemas que dificultam a Empresa XZ de fazer negócio com *startups* e propor ações de melhoria. Cada integrante também falou do papel de suas respectivas áreas em relação às *startups*.

Para que o grupo tivesse uma dinâmica coesa, o único executivo (Superintendente de Processos de TI) sugeriu aplicar o método inspirado no *framework* OKR. O grupo deveria estabelecer um Objetivo Principal e, posteriormente, seria feita uma derivação para identificar os Resultados Principais.



Em discussão, o grupo decidiu que o Objetivo do OKR seria: “Tornar a Empresa XZ uma referência em fazer negócio com *startups*”.

1ª Sessão (tarde): No período da tarde foi apresentado um resumo da pesquisa (figura 2), baseada em Minshall e outros autores (2010), mostrando exemplos das principais barreiras que impediam parcerias assimétricas, ou seja, de grandes empresas com *startups* de base tecnológica, considerando o ponto de vista das *startups*.

Figura 2 – Principais dificuldades de *startups* em fazer negócios com grandes empresas

#5 DIFICULDADES DAS *STARTUPS*

▪ Ponto de Contato	<ul style="list-style-type: none">▪ Sem pontos de contato definidos▪ Sem processo claro para lidar com <i>startups</i>▪ Estrutura complexa toma muito tempo da <i>startup</i> (que tem poucas pessoas)
▪ Transferência de responsabilidade	<ul style="list-style-type: none">▪ Isenção de Responsabilidade: “Não é comigo, isso é com compras.”▪ Motivações variam de acordo com o ex: setor P&D e setor jurídico
▪ Relevância das Parcerias	<ul style="list-style-type: none">▪ A grande empresa para a <i>startup</i>: pode ser vida ou morte▪ A <i>startups</i> para a grande empresas: pode ser importância marginal
▪ Burocracia	<ul style="list-style-type: none">▪ Empresas: tomada de decisão complexa devido às camadas de gestão
▪ Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">▪ Resistências do tipo “não foi inventado aqui”: “podemos desenvolver internamente”▪ Falta de consciência de como uma <i>startup</i> opera

Fonte: Baseado em Minshall et al. (2010).

Após a breve explicação do que era esperado na sessão, o executivo presente no grupo apresentou uma proposta para elaboração de um documento com os Resultados Principais, que consistia em identificar os principais fatores existentes na organização que impediam de fazer negócios com *startups*.

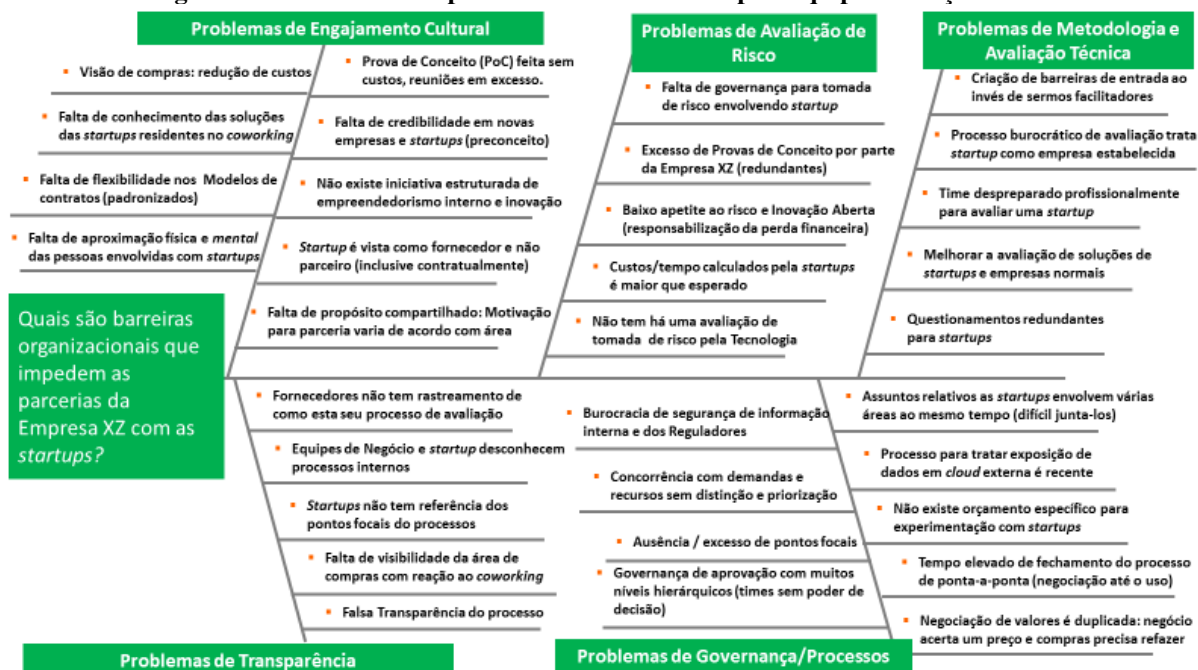
Essa etapa foi feita de forma colaborativa, sendo que cada envolvido teve 10 minutos para elencar os impedimentos, escrevendo-os em pequenas notas adesivas e, em seguida, cada participante apresentou, com detalhes, os itens elencados. Nesta etapa também foi possível eliminar sobreposições de impedimentos.

Ao final da atividade obteve-se o número de 32 (trinta e dois impedimentos), sendo classificados pelo grupo de trabalho em cinco categorias:

- Engajamento Cultural = 9 (nove) impedimentos;
- Avaliação de Risco = 5 (nove) impedimentos;
- Metodologia e Avaliação Técnica = 5 (cinco) impedimentos;
- Transparência = 5 (cinco) impedimentos;
- Governança/Processos = 9 (nove) impedimentos.



Figura 3 – Resumo dos impedimentos identificados pela equipe da força-tarefa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se no levantamento feito na força-tarefa que os grupos com maior concentração de impedimentos são: Engajamento Cultural e Governança/Processos. Tais agrupamentos de problemas existem de forma semelhante nos estudos de Minshall e colaboradores (2010) – Culturais e Procedimentos –, e de Bannerjee e colaboradores (2016) – Culturais, Processuais.

É possível verificar a semelhança não somente nas classificações, mas também nas barreiras em si. A título de exemplo, a barreira “Falta de conhecimento das startups residentes no *coworking*” classificada como “Engajamento Cultural” é semelhante a “falta de conhecimento sobre startups” citado no estudo de Bannerjee e colaboradores (2016), e “falta de habilidade para atuar com startups” presente no estudo de Minshall e colaboradores (2010). Outro exemplo é o item “Governança de aprovação com muitos níveis hierárquicos (times sem poder de decisão)” é encontrado de forma similar no estudo de Bannerjee e colaboradores (2016) como “processos de decisão longos e não claros” e “hierarquia rígida”, respectivamente.

Tal comparativo não exaustivo reforça que os impedimentos internos identificados na Empresa XZ acontecem de forma semelhante em outras empresas contemporâneas ao redor do mundo.

2ª Sessão: Na segunda sessão, a partir dos impedimentos levantados, o grupo identificou os potenciais Resultados Principais a serem obtidos. Semelhante à etapa de identificação de impedimentos, o grupo teve 10 minutos para elencar as propostas de Resultados Principais a serem obtidos, baseadas nos impedimentos. Cada membro do grupo apresentou as propostas e foram selecionadas as 5 (cinco) melhores, considerando a razoabilidade para implantação e o potencial do benefício a ser obtido. Os Resultados Principais escolhidos a serem alcançados foram:

1. Elaborar critérios para avaliação de necessidades das áreas de negócio versus potenciais startups. Pilotar com duas áreas de negócios.
2. Elencar pontos focais fixos de 100% das áreas de negócio envolvidas nos processos de habilitação de startups.
3. Elaborar 2 (dois) kits de aculturação – contendo um guia e um vídeo – voltados às startups e à Empresa XZ:



- Kit *Startup* - “como fazer negócio com a Empresa XZ” para as *startups*;
 - Kit Empresa XZ - “como fazer negócios com *startups*” para a Empresa XZ.
4. Estabelecer um comitê quinzenal para acompanhamento dos projetos, envolvendo as *startups*.
 5. Pilotar um novo processo de avaliação tecnológica de *startups* em que todos os envolvidos possam avaliar de forma conjunta.

Ao final da semana seguinte foi iniciada a execução do OKR com o objetivo de entregar os Resultados Principais em 3 (três) meses.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A força-tarefa executada pelo grupo de trabalho pode ser considerada uma experiência bem-sucedida para a Empresa XZ, pois a riqueza das discussões do grupo, a identificação dos impedimentos – num total de 32 (trinta e dois) – e as ações sugeridas – num total de 5 (cinco) – não teriam a mesma qualidade, caso fossem colhidas de forma dispersa e individualmente por cada participante da organização.

Outro aspecto que se destaca é o fato das classificações de impedimentos com maior concentração de barreiras – “Engajamento Cultural” e “Governança/Processos” – possuírem correspondência similar nos estudos de Minshall e colaboradores (2010) e em Bannerjee e colaboradores (2016). Essa similaridade não se ateve à classificação, mas também às barreiras, demonstrando que as barreiras internas nas grandes organizações possuem similaridade entre si, abrindo possibilidade para existir também planos de ações similares.

As barreiras de aspecto estratégico como “engajamento de alta gerência” e “estratégia da empresa para *startups*”, relatadas Bannerjee e colaboradores (2016), e também identificadas por Minshall e colaboradores (2010), não foram identificadas no levantamento da força-tarefa da Empresa XZ. Recomenda-se, portanto, endereçar tal lacuna em ações futuras da Empresa XZ e também em ações de empresas que desejam realizar diagnósticos de impedimentos, pois barreiras de cunho estratégico são mencionadas nos estudos como uns dos principais fatores impeditivos para colaboração com *startups*.

Quanto às contribuições do relato, a identificação das barreiras da Empresa XZ podem apoiar empresas de grande porte e *startups* a diagnosticarem fenômenos similares nos seus respectivos contextos, pois serve como ponto de partida para geração de iniciativas que visem melhorar as relações dentro das alianças assimétricas.

Em relação a Principais Resultados a serem alcançados, sugeriu-se priorizar a ação de selecionar os pontos focais fixos, pois somente assim haveria garantia da execução das ações, sendo necessário também que os pontos focais estejam preparados para compreenderem culturalmente as *startups*, além de dominarem os aspectos internos da organização.

Para estudos futuros recomenda-se o aprofundamento nos planos de ação para eliminar ou mitigar os impedimentos comuns às grandes empresas de se relacionarem com *startups*. Essas sugestões poderiam ser embasadas em trabalhos científicos ou relatórios técnicos ou profissionais executados por outras empresas. Estudos com rigor científico sobre esse contexto poderiam apoiar, de forma efetiva, outros profissionais e empresas a decidirem quais planos de ações adotarem.

Cabe ressaltar que este estudo tem como limitação o fato de que alguns representantes de áreas responsáveis pela habilitação de *startups* dentro da Empresa XZ não terem participado na força-tarefa. As áreas que não tiveram representantes foram: Jurídica e Segurança da Informação. Essa limitação pode não ter permitido cobrir outras barreiras internas que impedem a atuação com *startups* na Empresa XZ.



REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2017). *Arranjos e instituições de pagamento*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/arranjo.asp#7>. Acesso em: 4 julho 2017.
- BANNERJEE, S.; BIELLI, S.; HALEY, C. (2016). *Scaling Together: overcoming barriers in corporate-startup collaboration*. Londres: NESTA.
- BARABEL, M.; MEIER, O.; SOPARNOT, R. (2014). Asymmetric alliances between SMEs and large firms in the area of innovation: strategic determinants and cultural effects. *Gestion 2000*, p. 87-106.
- BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI, R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, p. 294-307.
- BLANK, S. (2010). *What's A Startup? First Principles*, 25 janeiro. Disponível em: <<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>. Acesso em: 01 novembro 2016.
- CHESBROUGH, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Press.
- CHESBROUGH, H.; BRUNSWICKER, S. (2013). *Managing Open Innovation in Large Firms*. Stuttgart: Mediendienstleistungen des Fraunhofer-Informationszentrum .
- DCI (2017). *Fundos de private e venture capital investem R\$ 1 bi em fintechs nacionais*. São Paulo, 5 julho.
- FINTECHLAB (2017). *Report Fintechlab 2017*. Disponível em: <http://fintechlab.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Report_FintechLab_2017-2.pdf>. Acesso em: 3 julho 2017.
- MINSHALL, T.; MORTARA, L.; NAPP, J.; PROBERT, D. (2010). Improving the management of 'asymmetric' partnerships. *Research-Technology Management*, 1 maio.
- MORTARA, L.; NAPP, J.; SLACIK, I.; MINSHALL, T. (2009). *How to Implement Open Innovation: lessons from studying large multinational companies*. Cambridge: Cambridge Editorial Partnership Ltd.
- NIVEN, P.; LAMORTE, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. New Jersey: Wiley.
- PAGSEGURO (2017). PagSeguro: Sua solução completa para pagamentos. Disponível em: <https://pagseguro.uol.com.br/sobre_o_pagseguro.jhtml>. Acesso em: 3 julho 2017.
- PUSCHMANN, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, v. 59, p. 69-76.
- RIES, E. (2012). *A Startup Enxuta*. São Paulo: Leya.
- SEBRAE (2015). *Pesquisa Lado/A, Lado/B Startups*. São Paulo: SEBRAE.
- SRINIVAS, V. (2015). *Banking Industry Outlook: Banking reimaged*, 29 setembro. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-industry-outlook.html>>. Acesso em: 1 novembro 2016.
- THIOLLENT, M. (2005). *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez.
- WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, v. 57, n. 2, p. 66-99.