



OS DESAFIOS DE INTERAGIR COM STARTUPS

| POR LUCIANA HASHIBA E CRISTINA SARTORETTO

Grandes empresas precisam modificar recursos, competências e rotinas para desenvolver *capabilities* de inovação em redes com negócios emergentes.

As empresas, mesmo gigantes como Gerdau, Natura ou Nestlé, não têm todos os conhecimentos e tecnologias para inovar com a intensidade e a velocidade que seus mercados demandam. Assim, elas interagem com outras organizações para, por meio de parcerias, acessar os conhecimentos e tecnologias de atores externos, sem ter de adquiri-los. No entanto, o sucesso desse tipo de iniciativa depende de modificações em recursos, competências e rotinas para que se desenvolvam as chamadas *capabilities* de inovação em redes.

As *startups* têm se destacado nessas parcerias com grandes organizações. Para construir a *organizational capability* de inovação em redes com negócios emergentes, grandes empresas usam suas *operational capabilities*, as quais (re) combinam o conjunto de recursos e competências novos e existentes, criando e evoluindo a *organizational capability* de inovar em redes com *startups* (confira um exemplo no quadro da página seguinte).

Empresas jovens que são, as *startups* não possuem ainda as características que as grandes empresas esperam de seus outros parceiros em inovação e fornecedores, como

estabilidade financeira e processos bem definidos, entre outros aspectos. Assim, é preciso enfrentar novos desafios de gestão. São eles:

- Estabelecer objetivos e desafios de inovação em rede com *startups* de forma assertiva;
- Adequar os recursos humanos e financeiros aos objetivos;
- Reconfigurar processos e rotinas para lidar com o novo tipo de parceiro;
- Evoluir a cultura para inovação aberta e colaborativa;
- Atrair, identificar e selecionar *startups* relevantes para os desafios estabelecidos.

OBJETIVOS

Começando pelo primeiro dos desafios: em recente pesquisa com multinacionais de diversos setores – ainda não publicada pelas autoras deste artigo –, foi identificado que é crucial definir com clareza, em conjunto com as áreas envolvidas, o problema para o qual se busca uma solução.

O estudo evidenciou que o interesse das grandes empresas em desenvolver *startups* como fornecedores não se restringe a ter acesso a conhecimento ou tecnologia específicos. Também há os objetivos de explorar e apreender competências, como a maior velocidade de inovação e a



ORGANIZATIONAL CAPABILITIES APLICADAS À INOVAÇÃO EM REDE: INSERÇÃO DE STARTUPS COMO FORNECEDORES

Definição	Operational Capability	Aplicação
Refinar de forma incremental e consolidar as operações da organização.	Aperfeiçoamento	Nova opção de cadastro de pedidos para startups dentro do sistema existente.
Evoluir os processos e as competências com análise sobre erros e acertos e incorporação dos aprendizados.	Aprendizado	Aprendizado de solução para pequenas empresas viabilizando maior prazo de pagamento reuplicado a startups.
Comunicar de forma eficiente e efetiva o que é necessário para ter entendimento e visibilidade adequados e chegar ao público-alvo.	Comunicação	Compartilhamento do conceito e das necessidades das startups com equipes envolvidas e tomadores de decisão.
Melhorar radicalmente ou criar processos.	Inovação	Novo processo de homologação de startups como fornecedores em requisitos restritivos (<i>fast pass</i>).
Criar relacionamentos saudáveis e estáveis com atores internos e externos.	Integração/colaboração	Integração com responsáveis pela interação com startups.
Criar, estender ou modificar a base de recursos para alinhamento com a estratégia e equilíbrio com o mercado.	Reconfiguração	Separação de profissionais para lidar com startups e revisão de suas metas.
Reagir rápida, flexível e facilmente a mudanças de requisitos.	Responsividade	Seleção das startups em uma parceria entre os responsáveis pelo programa e as equipes envolvidas, dispensando formalizações iniciais.

responsividade, para reduzir a dependência de recursos e trazer maior agilidade e capacidade de correr riscos durante o desenvolvimento de produtos.

Outro aspecto que chamou a atenção na pesquisa foi o fato de que alinhar o programa de interação com startups à estratégia da empresa maximiza o uso de recursos e orienta a inovação em redes de forma coordenada. Quando fazem o planejamento estratégico sem considerar a inovação em redes, as empresas não conseguem inserir adequadamente os resultados dos programas em seus negócios.

Para identificar quais desafios são adequados para a interação com startups, é essencial que as áreas se integrem, colaborem e busquem aprendizados no que já foi feito – com sucesso ou insucesso – por todas as áreas.

RECURSOS

Com a definição dos objetivos de inovação em redes, há a necessidade de recursos para o programa iniciar. Muitas empresas começam grande, fazendo barulho, para chamar a atenção e ganhar notoriedade. Porém, na fase de implantação desses programas, a área responsável muitas vezes precisa compartilhar os recursos humanos e financeiros com outros setores da empresa.

É comum que no início haja poucas pessoas interessadas e que algumas participem apenas em tempo parcial. Os recursos humanos envolvidos precisam ter suas atribuições alteradas e receber capacitações específicas, como imersões em ecossistemas de inovação mais maduros e participação em eventos para adquirir novos conhecimentos e construir nova rede de relacionamentos.

Os recursos financeiros, já escassos, concorrem com outras iniciativas em andamento e que, em geral, apresentam menores riscos, por lidarem com fornecedores tradicionais e endereçarem desafios mais familiares à empresa. Logo, a reconfiguração financeira requer a colaboração das áreas envolvidas para que os novos desafios sejam acomodados no planejamento das áreas, sem acréscimo de recursos.

Somente após os primeiros resultados serem comunicados aos tomadores de decisão e ao mercado, trazendo visibilidade à inovação em rede, é que essa área passa a ser estruturada de forma mais independente, com recursos humanos e financeiros exclusivos.

PROCESSOS E ROTINAS

A gestão do programa tem a responsabilidade de definir os desafios com áreas internas e externas. Áreas de

Capabilities são recursos, competências, processos e rotinas diferenciados que, de forma combinada e iterativa, permitem que a organização se diferencie e adquira vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes.

suprimentos, jurídico e de governança corporativa são fundamentais para dar apoio e devem adequar seus processos, rotinas e contratos à realidade das *startups*.

Empresas jovens não costumam ter estabilidade financeira, processos de trabalho nem histórico financeiro e desconhecem o funcionamento da grande empresa, – diferentemente dos fornecedores e parceiros estratégicos tradicionais. Em alguns casos, há necessidade de transformar regimes de exceção em regra, como a homologação de fornecimento sem requisitos restritivos, conforme apresentado no quadro da página anterior.

CULTURA

Uma empresa sem *organizational capability* de inovação dificilmente iniciará sua jornada pela inovação em redes, pois há recursos e competências que são fundamentais para isso, como a abertura ao novo e a tolerância ao erro. Para evoluir a sua cultura, a empresa precisa inovar em como trabalha e se relaciona, trazendo maior empatia e cooperação para suas equipes.

A pesquisa mostrou que empresas menos hierárquicas, nas quais os funcionários têm maior autonomia e o comportamento conhecido como cabeça de dono, mostram maior facilidade para essa evolução. Conseguem dar respostas mais rápidas e criar maior empatia com relação às *startups*, por meio de um processo interativo e de constantes aprendizados.

SOLUÇÃO

As iniciativas de conexão entre grandes empresas e *startups* podem ser resumidas em três grandes fases:

- **captação:** busca de *startups* alinhadas ao desafio proposto;
- **seleção:** escolha da *startup* mais relevante para o desafio proposto;
- **desenvolvimento:** alinhamento da oferta da *startup* à solução requerida pela empresa.

A tecnologia desenvolvida pela *startup* pode estar em diferentes estágios de desenvolvimento: (1) ideia, (2) prova de conceito e protótipo, (3) *minimum viable product* (MVP) (mínimo produto viável em português), ou (4) disponibilizada. Se o problema que a organização quer resolver requer

solução imediata, é necessário que ela se conecte com uma *startup* com solução em estágio mais avançado. Outro requisito importante é o grau de maturidade de gestão da *startup*: se estiver em estágio inicial, seu modelo de negócio pode sofrer alterações, apresentando maior risco para o sucesso da parceria.

Algumas empresas passaram a inovar em redes diretamente pela interação com *startups*. Um dos exemplos estudados, uma empresa financeira do setor de serviços, fez a conexão com *startups* tecnológicas de forma fluida. Já algumas empresas industriais que se conectaram com *startups* mediante suas áreas de tecnologia digital encontraram maior dificuldade para expandir o programa para a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), pois o processo de prototipagem e validação é mais caro e demorado do que no caso de serviços.

Empresas que iniciaram parcerias com institutos de ciência e tecnologia na década de 1990 se tornaram hábeis em ativar outros atores do ecossistema de base tecnológica, em fazer a gestão de propriedade intelectual e em criar contratos de tecnologia. Essa experiência prévia em inovação em redes pôde prepará-las para algo maior, como os desafios mais complexos e sistêmicos da sustentabilidade que necessitam o envolvimento de diversos atores: empresas de coleta seletiva, recicladores, catadores, entre outros, incluindo *startups*. Empresas como Ambev, Nestlé, Coca-Cola e Natura encontraram na interação com *startups* respostas mais rápidas e soluções mais sustentáveis para seus negócios do que as obtidas apenas internamente. ●

PARA SABER MAIS:

- Barbara B. Flynn, Sarah Jinhui Wu e Steven Melnyk. *Operational capabilities: hidden in plain view*. *Business Horizons*, v.53, n.3, 2010.
- ABStartups. *Playbook Corporate*, 2019.
- Tobias Weiblen e Henry William Chesbrough. *Engaging with startups to enhance corporate innovation*. *California Management Review*, v.57, n.2, 2015. <https://doi.org/10.1529/cmr.2015.57.2.66>

LUCIANA HASHIBA > Professora da FGV EAESP e vice-coordenadora do FGVin (Centro de Inovação da FGV EAESP) > luciana.hashiba@fgvbr
CRISTINA SARTORETTO > Doutoranda pela FGV EAESP e pesquisadora do FGVin (Centro de Inovação da FGV EAESP > cristina.sartoretto@fgv.edu.br