



Inovação pela adoção de soluções de startups: uma pesquisa-ação em empresa de serviços

*Innovation through the adoption of startups solutions:
an action research in a service company*

ISSN: 2319-0639
OPEN ACCESS

Ricardo Cianciaruso ¹

<https://orcid.org/0000-0002-4699-7411>

Marcelo Caldeira Pedroso ²

<https://orcid.org/0000-0002-2623-293X>

¹ Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade USP

² Universidade de São Paulo

Received on:

May/2024

Approved on:

July/2024

Editor:

Mateus Panizzon, Dr.
PPGA UCS

Assistant Editors:

Catiane Borsatto Ma.
PPGA UCS

Bianca Libardi Ma.
PPGA UCS

Evaluation Process:

Double blind peer review

Reviewers:

Reviewer 1

Reviewer 2

HIGHLIGHTS

- A pesquisa-ação explora como empresas estabelecidas podem inovar adotando soluções de startups, aplicando conceitos de design thinking para diagnóstico de problemas, identificação de soluções e avaliação dos impactos nos componentes do modelo de negócios.
- A implementação de soluções de startups gerou inovações de processo, aumentando a produtividade e impulsionando o desenvolvimento de uma cultura de inovação na empresa estudada, com forte comprometimento da alta direção como fator crítico de sucesso.
- Os resultados revelam impactos relevantes nos modelos de gestão, operações, inovação e econômico da empresa, comprovando que o engajamento com startups pode ser uma via prática e eficiente para aprimorar processos e gerar valor.
- O artigo propõe um processo estruturado e replicável de adoção de soluções de startups, aplicável a empresas de diferentes setores e portes, evidenciando que a inovação aberta pode ser operacionalizada sem grandes investimentos em corporate venturing.
- A pesquisa oferece contribuições práticas e teóricas, destacando oportunidades e desafios na colaboração entre empresas e startups, reforçando a importância da liderança engajada e do alinhamento entre estratégia de inovação e adoção de tecnologias emergentes.



Este artigo não possui nenhum arquivo associado
This article does not have any associated files.

HOW TO CITE:

Cianciaruso, R., & Pedroso, M. C. (2024). Inovação pela adoção de soluções de startups: uma pesquisa-ação em empresa de serviços. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 11(3), 44–54. <https://doi.org/10.18226/23190639.v11n3.05>



KEYWORDS

Innovation
Startup engagement
Business model

ABSTRACT

Objective: To explore how an established company can innovate through its relationship with startups, particularly by adopting their solutions.

Design/Method/Approach: This is an interventionist research adopting the action research method based on Coghlan and Brannick (2005). The research execution employs design thinking concepts to identify pain points (or problems to be solved), map solutions offered by startups, and implement some of these solutions within the company. Pedroso's (2016) business model framework is used for diagnosing and assessing the impacts of the interventions.

Originality/Relevance: The research is based on the premise that companies can innovate by adopting startup solutions. To this end, the article presents a contemporary and empirical experience.

Main Results/Findings: The interventions resulted in process innovations, which had significant impacts on the company's business model components. These interventions led to productivity benefits and advancements in the development of an innovation culture. Senior management's commitment was a critical success factor for the project.

Theoretical/Methodological Contributions/Implications: The research presents a structured process adopted by a company to implement startup solutions capable of addressing some of its problems.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação
Engajamento com startups
Modelo de negócio

RESUMO

Objetivo: Explorar como uma empresa estabelecida pode inovar por meio do relacionamento com startups, particularmente pela adoção de suas soluções.

Design/Método/Abordagem: Pesquisa de natureza intervencionista que adota o método de pesquisa-ação baseado em Coghlan e Brannick (2005). A execução da pesquisa adota conceitos de design thinking para identificar as dores (ou problemas a serem resolvidos), mapear soluções oferecidas por startups e implantar algumas dessas soluções na empresa. A arquitetura de modelo de negócio de Pedroso (2016) é utilizada para o diagnóstico e avaliação dos impactos das intervenções realizadas.

Originalidade/Relevância: A pesquisa parte da premissa de que empresas podem inovar ao adotar soluções de startups. Para tanto, o artigo apresenta uma experiência contemporânea e de natureza empírica.

Principais Resultados/Descobertas: As intervenções resultaram em inovações de processos, que provocaram impactos considerados relevantes nos componentes do modelo de negócio da empresa. Essas intervenções proporcionaram benefícios de produtividade e avanços no desenvolvimento da cultura de inovação. O comprometimento da alta direção foi um fator crítico de sucesso do projeto.

Contribuições/Implicações Teóricas/Metodológicas: A pesquisa apresenta um processo estruturado, adotado por uma empresa, para a implantar soluções de startups capazes de resolver alguns de seus problemas.

1. Introdução

Esse trabalho aborda o engajamento entre empresas estabelecidas e startups, um fenômeno que ocorre no âmbito da inovação aberta e, mais especificamente, segundo os preceitos do corporate venturing (CV).

Na inovação aberta, as empresas podem usar ideias e recursos tanto externos quanto internos para obter inovação (Chesbrough, 2003). O corporate venturing (CV) pode ser considerado um dos formatos organizacionais utilizados na adoção dos preceitos de inovação aberta por parte de empresas estabelecidas, constituindo-se numa possibilidade estratégica à disposição de empresas que buscam inovar (Bonzom & Netessine, 2016; Gobble, 2018). Uma das formas de corporate venturing contempla o engajamento com startups (Bonzom & Netessine, 2016).

O relacionamento entre corporações estabelecidas e startups tradicionalmente envolve tensão uma vez que essas organizações são díspares. As parcerias entre corporações e startups são incentivadas por potenciais complementaridades. Por outro lado, assimetrias de poder e diferenças de estrutura e cultura podem dificultar o engajamento (Prashantham & Kumar, 2019). Nesse sentido, alguns autores ressaltam os desafios nesse relacionamento com termos tais como “nadando com tubarões” (Diestre & Rajagopalan, 2012; Katila et al., 2008) e “dançando com gorilas” (Prashantham & Birkinshaw, 2008).

Dessa forma, o presente trabalho foca no relacionamento entre empresas estabelecida e startups com o objetivo de resolver alguns dos problemas dessa empresas por meio da adoção de soluções de startups. Assim, a pesquisa considera esse relacionamento na perspectiva das empresas estabelecidas. O tema em si - corporate-startup engagement - ainda é pouco explorado na academia (Oliveira, 2019). Dizdarevic et al. (2024) ressaltam que apesar de apresentar insights pontuais, a literatura sobre colaboração entre empresas e startups é bastante fragmentada, com pouca integração.

Além disso, pesquisas sobre esse tema em empresas brasileiras são escassas (veja, por exemplo, Bagno et al., 2024). Outras pesquisas tratam desse tema em mercados emergentes, tais como China, Índia e África do Sul (Prashantham & Yip, 2017); ou abordam o relacionamento especificamente com startups do tipo deep techs (Mello, 2024). Assim, considera-se que ainda há a necessidade de maior entendimento sobre como os engajamentos corporativos com startups evoluem, e como eles podem aprimorar a capacidade de inovação de uma empresa (Bagno et al., 2024).

É nesse contexto, que a questão de pesquisa desse trabalho se apresenta: “Como uma empresa estabelecida pode participar e se beneficiar da inovação que vem das startups?”. Portanto, conforme ressaltado, a pesquisa considera o conceito de corporate-startup engagement na perspectiva de uma empresa estabelecida.

Assim, o artigo analisa a execução de uma pesquisa-ação específica, que utiliza um processo baseado no método de design thinking para diagnosticar os problemas (ou “dores”) de uma empresa, identificar soluções para essas dores em startups e contratá-las, avaliando a intervenção realizada, com base em um ferramental teórico adequado.

2. Referencial Teórico

A fundamentação teórica desse trabalho considera quatro elementos: a gestão da inovação, o engajamento de grandes corporações com startups; o conceito de modelo de negócio, com ênfase na sua arquitetura; e conceitos de design thinking.

2.1 Gestão da inovação

A inovação no âmbito corporativo pode ser definida como a produção (ou a adoção), assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado, ou seja, um processo que gera um resultado (Crossan e Apaydin 2010).

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) sugerem que os gerentes pensem holisticamente em termos de todas as dimensões possíveis nas quais suas organizações podem inovar. Assim, eles definem inovação nos negócios como a criação de um novo valor substancial para os clientes e para a própria

empresa, alterando de forma criativa uma ou mais dimensões do seu sistema de negócios.

Pedroso (2016) agrupa a inovação corporativa em três tipos, a saber:

- (i) Inovação de produtos (e serviços): considera o desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como a melhoria dos atuais;
- (ii) Inovação de processos: considera o desenvolvimento de novos processos e a melhoria dos atuais;
- (iii) Inovação de modelo de negócios: aborda a forma como a empresa evolui seus modelos de negócios.

O trabalho de Schumpeter ([1911] 1997) já pontuava a reação do meio ambiente social contra aquele que desejasse fazer algo novo. Crossan e Apaydin (2010) afirmam que a cultura organizacional e o papel da liderança são fundamentais para superar dificuldades e viabilizar o processo de inovação numa empresa.

Os desafios da inovação diferem de uma empresa para outra. Conselhos seguidos numa situação podem ser desperdício, e até ser prejudiciais, se aplicados a situações erradas. Por isso, é preciso considerar os processos existentes para criar inovações, identificar seus desafios únicos e desenvolver maneiras de enfrentá-los (Hansen & Birkinshaw, 2007).

2.2 Inovação aberta e engajamento com startups

Uma startup é uma organização emergente que busca um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo, operando em condições de extrema incerteza (Blank, 2010; Blank & Dorf, 2012).

Base teórica do engajamento entre empresas e startups, a primeira definição de inovação aberta a descreve como um paradigma que pressupõe que as empresas podem usar ideias tanto externas quanto internas, assim como ambos os caminhos - internos e externos - para obter inovação (Chesbrough, 2003). Posteriormente, Chesbrough e Bogers (2014) aprimoram a definição para unificar trabalhos futuros:

“Inovação aberta é um processo de inovação distribuído baseado em fluxos de conhecimento gerenciados propositalmente através das fronteiras organizacionais, usando recursos financeiros ou não, de acordo com o modelo de negócios de cada organização. Esses fluxos podem vir de fora para dentro da organização (alavancando fontes externas de conhecimento por meio de processos internos), ou de dentro para fora (aproveitando o conhecimento interno por meio de processos de comercialização externos) ou ambos” (Chesbrough & Bogers, 2014, p 24).

O Corporate Venturing (CV) pode ser considerado um dos formatos organizacionais para a adoção dos preceitos de inovação aberta por parte de empresas estabelecidas, constituindo-se numa possibilidade estratégica à disposição de empresas que buscam inovar (Bonzom & Netessine, 2016; Gobble, 2018).

Observa-se, contudo, que o termo Corporate Venturing vem sendo utilizado de variadas maneiras. Nesse artigo, será utilizado para caracterizar o engajamento entre uma empresa e uma startup por intermédio de uma incubadora, aceleradora ou de outras maneiras (Gobble, 2018).

O trabalho de Bonzom e Netessine (2016) avança na tipificação dessas “outras maneiras” de se engajar com uma startup (além das formas citadas por Gobble, 2018), especificando serviços de suporte, programas, eventos, espaços de co-working, spin-offs, investimentos, fusões e aquisições.

Todavia, o que leva uma empresa a se relacionar com startups? Para Gobble (2018), empresas estabelecidas anseiam absorver os principais atributos da cultura de uma startup: sua atitude, flexibilidade, adaptabilidade, resiliência, velocidade e agilidade. Para ele, “os elefantes corporativos estão procurando maneiras de se transformar em gazelas”.

Thieme (2017) fez uma revisão sistemática de publicações sobre o tema e elencou os principais objetivos de empresas que se engajam com startups. São eles: (1) Impulsionar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços complementares; (2) Explorar a tecnologia subutilizada de uma empresa e/ou recursos sobressalentes; (3) Obter uma visão estratégica e/ou acessar novas tecnologias, mercados e oportunidades de negócios; (4) Expandir para novos mercados e segmentos de clientes; (5) Criar um retorno financeiro positivo; (6) Desenvolver tecnologias de backup e/ou modelos de negócios

alternativos; (7) Inovar produtos, serviços e/ou processos internos existentes ou resolver problemas de negócios; (8) Estimular a cultura empreendedora e o desenvolvimento de capacidades de inovação entre os funcionários; (9) Promover a imagem e a reputação voltadas para a inovação; e (10) Atrair e/ou reter talentos empreendedores.

Para Bonzom & Netessine (2016), atividades de engajamento com startups ajudam uma grande corporação a inovar, a construir cultura de inovação, a aumentar a velocidade das suas operações e a projetar uma imagem de empresa inovadora. Sob a ótica das startups, eles argumentam que construir uma relação com uma grande empresa pode trazer recursos financeiros, transmitir credibilidade, gerar publicidade/branding, trazer novos canais de distribuição e proporcionar uma nova relação de fornecedor ou cliente.

Drover et al. (2017) afirmam que essa fase mais recente de engajamento com startups é consequência de uma evolução nas estratégias de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas. Weiblen e Chesbrough (2015) afirmam que ao invés de encarar as startups como simples agentes de ruptura, as empresas estão tentando colaborar com startups para transformá-las em motores de inovação corporativa.

Entretanto, não faltam críticas a alguns aspectos do engajamento de empresas com startups. Por exemplo, Chesbrough (2002) afirma que, até então, as empresas ainda não haviam conseguido se envolver de modo bem-sucedido com startups, e que muitos programas de Corporate Venturing foram criados e descontinuados logo nos primeiros doze meses de existência.

2.3 Modelo de negócios

Pedroso (2016) pontua que o conceito de modelo de negócio tem recebido uma atenção crescente do ambiente acadêmico e do meio corporativo, sobretudo após a disseminação do canvas do modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Existem diversas definições sobre o que é modelo de negócio e não existe consenso sobre seus componentes (Pedroso, 2016). Nesse artigo serão apresentadas quatro abordagens: Casadesus-Masanell e Ricart (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Gassmann, Frankenberger, & Csik (2014); e Pedroso (2016).

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) fazem uma reflexão sobre as diferenças e interconexões entre estratégia, modelo de negócio e tática. Segundo esses autores, nas empresas, a escolha de uma estratégia a ser seguida, precede a escolha de um modelo de negócio. Assim, um modelo de negócio é a execução de uma estratégia pré-definida, a partir de escolhas concretas e das suas consequências, sendo estas rígidas ou flexíveis. Para ilustrar, citam a opção da companhia aérea Ryanair por tarifas baixas, gerando consequências em cadeia, que se encaixam e reforçam a escolha por tarifas baixas num ciclo virtuoso.

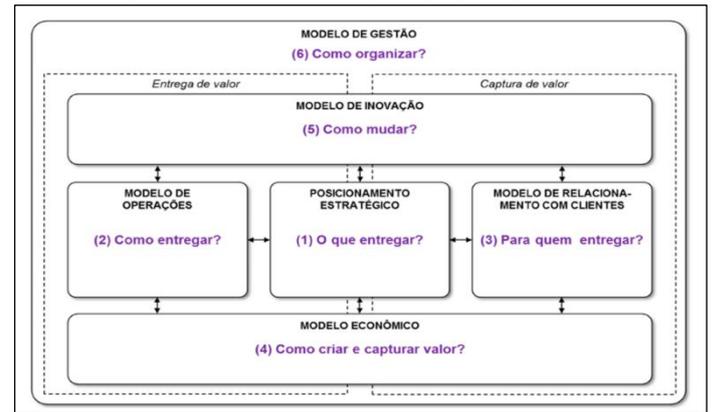
Para Osterwalder e Pigneur (2010), modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que permite expressar a lógica de criação de valor de uma firma. É deles a ferramenta Canvas do Modelo de Negócio, que se popularizou entre empreendedores ao conseguir explicar de modo visual os nove componentes para criação de valor de uma empresa.

Outra conceitualização concisa sobre modelo de negócio é a proposta por Gassmann et al. (2014). Para esses autores, um modelo de negócio resume-se a resposta de quatro perguntas centrais: (1) Quem são os clientes alvo? (Quem?); (2) O que é oferecido aos clientes? (O quê?); (3) Como a proposta de valor ao cliente é produzida/criada? (Como?); e (4) Por que o modelo gera lucro? (Por quê?).

Pedroso (2016) observa sistematicamente uma série de abordagens conceituais anteriores e define modelo de negócio sob a ótica de geração de valor, como um “modelo conceitual (formado por um conjunto de componentes) que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios de uma organização com o objetivo de entregar valor para seus consumidores e capturar valor para a própria organização” (Pedroso, 2016, p. 46).

Pedroso (2016) também propõe uma arquitetura de modelo de negócio abrangente, que inter-relaciona seis componentes interdependentes principais (figura 1), cada um deles com três subcomponentes (figura 2).

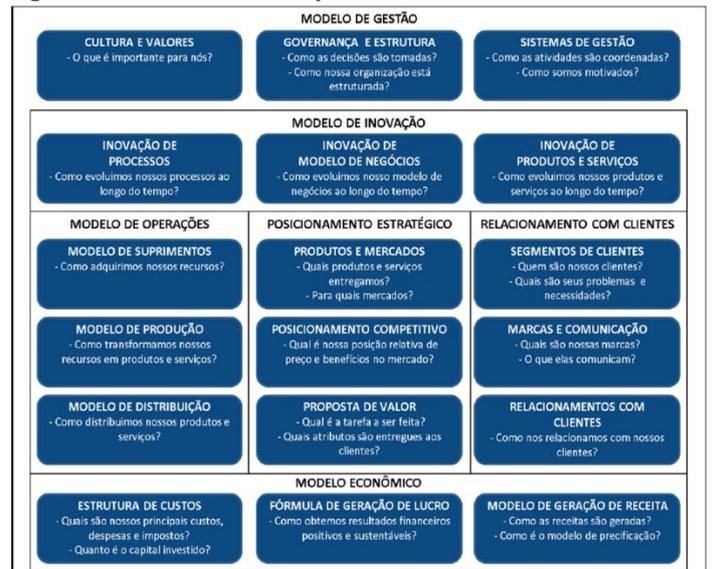
Figura 1. Arquitetura do modelo de negócios proposta por Pedroso.



Fonte: Pedroso (2016, p. 80).

Pedroso (2016) associa inovações no modelo de negócio com mudanças ou alterações - em maior ou menor grau - dentro ou entre seus componentes. Mais adiante, Pedroso, Claro, Boralí e Crizatti (2020) aprofundam esse entendimento, definindo inovação de modelo de negócio (ou inovação sistêmica) como aquela que combina dois ou mais tipos de inovação e gera um elevado valor, ou seja: entrega um alto valor econômico e social para seus clientes e sociedade, e captura parte desse valor para a própria organização.

Figura 2. Versão detalhada da arquitetura de Pedroso



Fonte: Pedroso (2016, p. 84).

2.4 Design thinking

A presente pesquisa utiliza alguns conceitos de design thinking, sob a perspectiva de Brown (2008). Este define design thinking como uma abordagem estruturada para obtenção de inovação a partir de um processo criativo que ocorre em três etapas, a saber: 1) Inspiração: momento de imersão, observação contextualização, análise de cenários, compreensão dos problemas e oportunidades; 2) Ideação: fase de brainstorm de ideias, insights e soluções; 3) Implantação: fase de execução da visão idealizada. O autor ainda cita características importantes para que se avance no processo: empatia, pensamento integrador, otimismo, experimentação e colaboração.

Brown e Katz (2011) argumentam que o processo de design thinking pode ser aplicado de modo efetivo para resolver uma variedade de problemas, incluindo os de gestão organizacional. Segundo os autores, os executivos de empresas são “não designers”, que podem se beneficiar ao aprenderem a pensar como designers.

A variedade de modelos para aplicação de design thinking é grande, atual e crescente. Por exemplo, Nobre (2020) apresenta um compilado de

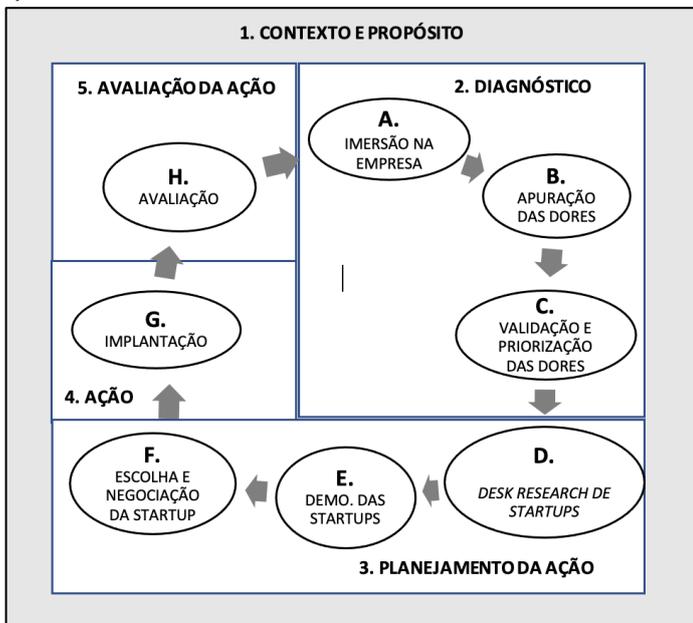
dezenove processos diferentes de design thinking, selecionados criteriosamente com base no número de citações, relevância ou contexto. Pinto e Tamanine (2022) utilizam o design thinking, e mais especificamente a abordagem do duplo diamante (problema-solução), na forma de uma ferramenta visual para o estágio inicial do relacionamento entre grandes empresas e startups. Isso demonstra a existência de inúmeras derivações como um ferramental a disposição de gestores para resolver problemas e buscar inovação.

3. Metodologia

Esse artigo adota o método de pesquisa-ação para explorar um projeto de inovação de uma empresa estabelecida na busca por soluções de startups.

O método de pesquisa-ação segue a abordagem preconizada por Coghlan e Brannick (2005). Para tanto, são consideradas cinco etapas: (1) contexto e propósito; (2) diagnóstico; (3) planejamento da ação, desdobrado em três atividades: desk research de startups, demonstração das soluções das startups, e escolha e negociação com as startups selecionadas; (4) ação (implantação); e (5) avaliação da ação. A figura 3 ilustra as etapas e respectivas atividades consideradas para a execução da pesquisa-ação neste trabalho.

Figura 3. Etapas baseadas em design thinking adotadas para esta pesquisa-ação



Fonte: Os autores, a partir de Coghlan e Brannick (2005).

A expressão "soluções de startups" é usada para caracterizar os serviços implantados pela empresa, e que foram fornecidos por startups, conforme etapas descritas na figura 3.

A empresa, que nesse artigo será chamada de "empresa A" foi escolhida pois tinha como objetivo a busca de inovação por meio da seleção e implantação de soluções de startups. Ademais, o alto escalão da empresa estava comprometido com isso e possibilitou acessos aos pesquisadores.

Na etapa de entendimento do contexto e propósito, foi realizada uma análise do momento atual da empresa A para melhor compreensão do porquê de o projeto de inovação via startups ser necessário e desejável. Esse foi o momento em que foram acordados com a direção da empresa quais seriam os objetivos a serem alcançados, apresentados mais adiante.

A etapa de diagnóstico (figura 3), foi dividida em três atividades, baseadas nos conceitos de inspiração, como parte do método de design thinking (Brown, 2008):

- Imersão na empresa: realização de pesquisa exploratória com os sócios e funcionários para compreender os processos administrativos rotineiros;

- Apuração dos problemas (ou das dores): identificação das atividades que geram gargalos de produtividade, ou seja, procedimentos que demandam muito tempo ou recursos para serem realizados;
- Validação e priorização das dores: as dificuldades foram listadas e priorizadas com o aval dos sócios da empresa.

A etapa de planejamento da ação (figura 3) também foi estruturada em três atividades:

- Pesquisa de startups: levantamento de dados públicos, incluindo rankings, listas de startups promissoras, reportagens em revistas e jornais, além de buscas simples em mecanismos de pesquisa;
- Demonstração das soluções: apresentação das soluções das startups por meio de videoconferências ou reuniões presenciais com os gestores das áreas;
- Seleção e negociação: escolha das startups e negociação para implantação de suas soluções, com envolvimento ativo dos gestores das áreas impactadas e aprovação final dos sócios da empresa.

O objetivo do planejamento da ação foi de buscar e selecionar startups capazes de prover soluções para as dores priorizadas na etapa anterior. Assim, esse conjunto de atividades foi adotado em substituição à geração, desenvolvimento e teste de ideias internas – que seria o equivalente à etapa de ideação do design thinking (Brown, 2008).

Na sequência, na etapa de ação, algumas startups foram contratadas e suas soluções foram implantadas. Essa etapa remete à etapa final de implantação do design thinking (Brown, 2008).

A arquitetura conceitual do modelo de negócio proposta por Pedrosa (2016) foi utilizada na etapa de diagnóstico para apoiar a identificação e compreensão dos problemas (ou dores) no contexto do modelo de negócios da empresa estudada. E, mais adiante, na etapa de avaliação da ação, a mesma arquitetura foi utilizada para avaliar os impactos da intervenção realizada.

O modelo de Pedrosa (2016) foi o escolhido pois sua arquitetura conceitual permite fazer uma avaliação mais compreensível do impacto das intervenções (projeto de inovação pela adoção de soluções de startups) nos componentes do modelo de negócio da empresa. O referido modelo é mais abrangente que os demais modelos citados, ao contemplar dois componentes distintos: o modelo de gestão e o modelo de inovação. Isso permite uma melhor compreensão dos impactos das intervenções nos componentes de modo isolado, e nas suas relações de interdependência. Por exemplo, ele possibilita compreender uma ação no modelo de operações, e seus potenciais impactos nos demais componentes, incluindo os modelos de gestão e de inovação.

Cinco pessoas da alta direção da empresa A e um dos autores do artigo (como pesquisador da pesquisa-ação) participaram diretamente da pesquisa. Essas seis pessoas atribuíram notas de 1 a 5 segundo uma escala de Likert (Likert, 1932) para avaliar o grau de impacto da inovação nos componentes e subcomponentes do modelo de negócio da empresa A. Os executivos foram apresentados ao modelo conceitual de Pedrosa (2016) e em seguida convidados a avaliar o impacto do projeto de inovação pelo engajamento com startups. As seguintes notas foram atribuídas: nota 1, nenhum impacto; nota 2, algum impacto, mas pequeno; nota 3, impacto razoável/moderado; nota 4, impacto relevante; nota 5, impacto muito relevante e N/A, não saberia avaliar o impacto.

4. Resultados

4.1 Empresa A: contexto e propósito

A empresa foi fundada em 2004 por empreendedores paulistanos e conta com aproximadamente 1.200 funcionários, dos quais cerca de 60 atuam em funções administrativas.

No momento da pesquisa, a empresa oferecia os seguintes serviços: terceirização de mão de obra de portaria, vigilância, limpeza, entre outras atividades, para condomínios e empresas da cidade de São Paulo; portaria remota, que é o controle de acesso realizado por operadores alocados numa

central de monitoramento 24 horas a distância; implantação de projetos de segurança eletrônica, como eclusas, alarmes, câmeras de vigilância, sistemas de controles de acesso (biometria de dedo, reconhecimento facial, tag e controle remoto); e serviço de segurança pessoal com vigilância motorizada em bairros residenciais de classe média alta.

Apesar de buscar manter-se atenta às novidades do mercado, nunca tratou a inovação como uma prioridade estratégica. A empresa não possuía um comitê dedicado ao tema, tampouco participava de hubs ou ecossistemas de inovação. Nesse contexto, o pesquisador apresentou a ideia aos sócios, que identificaram na proposta uma oportunidade.

Assim, a empresa A está inserida em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas, no qual seus gestores reconhecem que novas tecnologias podem impactar significativamente os negócios atuais. A empresa demonstrava um interesse particular em identificar tecnologias e sistemas inovadores para aplicação em áreas como recursos humanos, operações, comercial e financeiro.

A empresa A entendia que precisava inovar em resposta às demandas dos consumidores, bem como, para aproveitar novas oportunidades que se apresentam – em consonância com os preceitos discutidos em Baregheh et al. (2009). No contexto do projeto, essas oportunidades, apresentavam-se como a busca de soluções que pudessem trazer ganhos de produtividade e consequente aumento na margem operacional.

Inserida numa circunstância na qual corporações estabelecidas podem optar por não olhar para startups apenas como agentes de ruptura, mas, sim, tentar colaborar com elas para transformá-las em motores de sua própria inovação corporativa (Weiblen & Chesbrough, 2015), a empresa A optou pela colaboração. Isso foi baseado na crença de que havia oportunidades de resolver suas dores ao implantar soluções de startups.

Além de aumentar produtividade, sob a ótica da empresa, o projeto de inovação por meio de startups poderia contribuir para o desenvolvimento de uma cultura corporativa de inovação, geração de insights de novas oportunidades de receitas e projeção de uma imagem de empresa inovadora. O momento era propício pois os sócios almejavam o crescimento contínuo da empresa, além de aumento da rentabilidade. Isso poderia torná-la mais atraente aos olhos de um futuro processo de fusão e aquisição por outra empresa.

Um elemento relevante do propósito do projeto era a vontade legítima dos sócios da empresa A em apoiar o projeto de inovação, dedicando tempo e esforços para a adequada execução dos ciclos e atividades da pesquisa-ação.

4.2 Diagnóstico

O processo de diagnóstico foi organizado em três fases: (1) imersão; (2) apuração das dores (ou dos problemas); e (3) validação e priorização das dores (Figura 3).

Na fase de imersão, foram realizadas as primeiras reuniões com os sócios fundadores da empresa A. Adicionalmente, foi feita uma extensa leitura de materiais internos, como apresentações internas e relatórios gerenciais.

Na fase de apuração das dores, foram realizadas reuniões de trabalho e coleta de informações com os gestores e coordenadores das áreas de Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Operacional, Financeiro e Comercial. As reuniões eram voltadas para apuração de atividades que demandavam um trabalho intenso, consumiam muito recursos ou podiam ser melhoradas. Não havia um roteiro pré-determinado e as conversas fluíam a medida em que os problemas eram apresentados.

Na fase de validação e priorização das dores, os principais problemas a serem atacados foram levados aos sócios da empresa e aos principais gestores para validação e priorização.

As dores identificadas nessas atividades forma classificadas segundo os componentes do modelo de negócio da empresa A, e são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2. Principais dores e oportunidades apuradas na etapa de diagnóstico do projeto na empresa A, organizadas na arquitetura de modelo de negócios de Pedroso (2016)

MODELO DE GESTÃO		
<p>Cultura e Valores</p> <p>Preocupação estratégica em tentar manter <i>turnover</i> baixo, mantendo equipes. Isso ajuda o colaborador a se identificar com a empresa contribuindo para a construção de uma cultura corporativa.</p>	<p>Governança e Estrutura</p>	<p>Gestão</p> <p>A rotina trabalhosa de consolidação dos resultados mensais num DRE sobrecarrega a área financeira e o CEO da empresa. O excesso de tabelas de Excel apareceu como uma dor a ser trabalhada.</p>
MODELO DE INOVAÇÃO		
<p>Processos</p>	<p>Modelo de Negócios</p>	<p>Produtos e Serviços</p> <p>Oportunidade de lançar novos produtos e serviços com reconhecimento facial, inteligência artificial e IOT (Internet das Coisas).</p>
MODELO DE OPERAÇÕES		MODELO DE VALOR
<p>Suprimentos (como adquirimos recursos)</p> <p>Recrutamento e Seleção tradicional e ainda muito "analógico". Admissão trabalhosa (processo de solicitação, conferência e armazenagem de documentos do contratado). Rotinas do Departamento Pessoal. Colaboradores pagando taxas abusivas de crédito consignado com bancos e financeiras tradicionais (5 a 10% ao mês).</p>	<p>Produtos e Mercados</p>	<p>Modelo de Clientes</p> <p>Segmento de Clientes</p>
<p>Produção (como transformamos os recursos adquiridos em serviços)</p> <p>Comunicação com colaboradores tem sido um desafio. Atividades de treinamento e capacitação são um problema em função da pulverização dos colaboradores em centenas de postos de trabalho. Necessidade de manter faltas e atrasos sob controle, reduzindo-os, se possível. Processos de SMT (Segurança e Medicina do Trabalho) não digitalizados. Preocupação de melhorar a qualidade nos processos de implantação da Portaria Remota, com o objetivo de atingir uma excelência operacional.</p>	<p>Posicionamento competitivo</p>	<p>Marcas e Comunicação</p>
<p>Distribuição (dos serviços)</p> <p>Manter <i>turnover</i> baixo é uma preocupação que impacta na qualidade e padronização da prestação de serviço da EMPRESA A. Crescer, mantendo o padrão de qualidade de atendimento, sobretudo no serviço de Portaria Remota. Processos repetitivos no controle de acesso e na oportunidade de automatizar essa atividade.</p>	<p>Proposta de Valor</p>	<p>Relacionamento Clientes</p> <p>Necessidade de melhorar os processos de comunicação em geral com clientes e parceiros. Gestão das interações, solicitações e reclamações dos clientes é uma dor. Gestão das atividades relacionadas com o ciclo de cobrança no B to B. Aprimorar o CRM. Eficiência da área comercial. Melhorar as implantações de novos clientes de Portaria Remota.</p>

MODELO ECONÔMICO		
Estrutura de custos	Fórmula geração lucros	Modelo Geração Receita
Vale transporte representa um valor mensal relevante. A empresa oferecia uma premiação onerosa aos colaboradores, que merecia uma revisão em seu formato.	Manter <i>turnover</i> baixo impacta a margem da empresa (contratar e demitir custa caro).	Passividade comercial. Necessidade de funil de vendas comercial estruturado (e realizado).

Fonte: Os autores, com base em Pedroso (2016).

4.3 Planejamento, ação e avaliação da implantação

Nessas etapas foram realizadas as seguintes atividades: (1) Desk research de startups; (2) Demonstração das startups; (3) Escolha e negociação; (4) Implantação; e (5) Avaliação.

O desk research de startups considerou a identificação e priorização das dores. Para tanto, foi feito um trabalho, para cada dor identificada, de busca de startups que pudessem solucionar os problemas mais relevantes da empresa A.

Para a atividade de demonstração das startups, foram realizadas reuniões com as startups pré-selecionadas na fase de desk research. Nesses encontros as startups apresentaram suas soluções e, em seguida, demonstrações das soluções mais interessantes eram agendadas com os gestores das áreas.

Na escolha e negociação, as conversas com startups evoluíram para uma proposta comercial, negociação e escolha. Existiam várias startups que poderiam resolver uma mesma dor, então fez-se necessário uma análise comparativa mais detalhada. Em alguns casos mais complexos, foi organizado um quadro comparativo das funcionalidades das startups e o processo de decisão foi compartilhado com todos os envolvidos.

Na implantação, após formalização contratual com a solução escolhida, iniciou-se a fase de implantação da solução apresentada pela startup para resolver a dor diagnosticada. Essa foi a fase mais aguda da intervenção. Durante essa etapa de implantação, a startup provedora da solução passou a ser conduzida diretamente pelos executivos e colaboradores da empresa que atuaram no processo e/ou no departamento específico.

Na sequência, começou a etapa de avaliação da solução que estava sendo implantada. Nesse momento, foi possível evidenciar se o diagnóstico original estava correto, se a ação tomada foi correta e se a ação foi tomada de maneira apropriada.

As principais oportunidades de atuação a curto prazo estavam no Modelo de Operações e no Modelo de Clientes. Por esse motivo, essas intervenções foram priorizadas, e seus impactos são discutidos a seguir.

4.3.1 Modelo de operações

As intervenções implantadas nas rotinas de recursos humanos (RH) foram consideradas no modelo de operações da empresa A, uma vez que ela atua no setor de terceirização de mão de obra, prestando serviços aos seus clientes. Dessa forma, as atividades de RH são parte essencial da sua operação (e não uma atividade de apoio).

As principais soluções implantadas foram:

- Digitalização da atividade de recrutamento e seleção ao implantar plataforma de SAAS (Software as a service) proporcionando mais eficiência ao processo de atração, triagem, qualificação e contratação. O recenseio de público da base da pirâmide, mostrou-se infundado. Processos seletivos antes realizados num escritório no centro da cidade passaram a ser digitais e realizados na sede da empresa.
- Admissão digital, permitindo aos novos funcionários fazerem upload de seus dados e documentação no modo autosserviço;
- Acordo para empréstimos de crédito consignado com Fintech com taxas de juros mais baixas que as financeiras e bancos tradicionais;

- Em vale transporte foi adotado uma solução de uma startup para apontamento de trajetos não realizados, gerando créditos para o funcionário e benefícios para a empresa;
- No treinamento, a implantação de solução gamificada de uma startup, ajudou a contornar a dor de capacitação dos funcionários alocados de modo pulverizado nos clientes;
- Na segurança e medicina do trabalho (SMT), adotou-se uma plataforma digitalizada;
- Foi adotado um novo programa de premiação com sorteios trimestrais de prêmios para funcionários que não faltam, atrasam ou apresentam apontamentos disciplinares; o que despertou a empresa para a oportunidade de agregar uma série de benefícios oferecidos aos funcionários num programa que deixasse mais tangível as vantagens e diferenciais de se trabalhar na empresa A.

A tentativa de adotar uma intranet e ponto digital com uma startup que ainda não possuía uma solução validada não deu certo, mas levou a empresa a evoluir na busca de outras soluções com seus fornecedores atuais.

Usando a arquitetura de Pedroso (2016) para visualizar os impactos do projeto no modelo de negócios da empresa A, os seis principais executivos da companhia (atribuíram uma nota de 1 a 5, para mensurar o impacto dos novos processos de RH nos componentes do modelo de negócios da empresa

Diante da pergunta, “Qual o grau de impacto das implantações de RH/DP (Modelo de Operações) nos componentes do modelo de negócios da empresa A?”, as respostas dos líderes indicam relevância de impactos em 4 dos 6 submodelos de Pedroso, a saber: operações, gestão, inovações e financeiro, conforme tabela e figura mais abaixo:

Tabela 3. Impacto das intervenções de RH e DP, segundo os líderes da empresa

Líder	Modelo de Operações	Modelo de Gestão	Modelo de Valor	Modelo de Clientes	Modelo Econômico	Modelo de Inovações
A	N/A	5	4	2	N/A	5
B	5	5	3	5	3	5
C	4	4	3	3	5	5
D	4	2	2	3	4	5
E	5	4	4	2	5	3
F	4	5	3	1	3	3
Total	22	25	19	16	20	26
Média	4,4	4,17	3,17	2,67	4	4,33

Fonte: Os autores

Nota 1. nenhum impacto;

Nota 2. algum impacto, mas pequeno;

Nota 3. impacto razoável/moderado;

Nota 4. impacto relevante;

Nota 5. impacto muito relevante; N/A – não saberia avaliar o impacto;

O impacto relevante no Modelo de Inovações (nota 4,33) pode ser facilmente compreendido, afinal internamente aquelas implantações de soluções de startups eram novidades que movimentavam a empresa.

Para os executivos da empresa, o impacto no Modelo de Operações e no Modelo de Gestão também foi relevante com notas 4.40 e 4,17, respectivamente. Nesse ponto vale notar que as novas implantações operacionais, como por exemplo as alterações de processos de trabalho do RH em atividades de recrutamento, seleção e admissão (Modelo de Operações), impactaram a coordenação dessas atividades (Modelo de Gestão), evidenciando o caráter interdependente da arquitetura proposta por Pedroso (2016).

Dentro desse contexto, as novas implantações elevaram o grau de digitalização do departamento de RH. O modo de exercer o ofício diário

mudou, exigindo de funcionários e dos candidatos as vagas de emprego um perfil de maior familiaridade com o digital.

4.3.1 Modelo de clientes

As soluções para os problemas identificados nas áreas Comercial, Marketing e Atendimento aos Clientes foram analisadas no contexto do Modelo de Clientes.

Na área Comercial, embora a empresa tivesse capacidade de gerar leads, havia um consenso sobre a necessidade de implementar um processo mais estruturado e disciplinado para convertê-los em vendas. Essa análise resultou na adoção de diversas soluções inovadoras sob a ótica da empresa A: uma startup para organizar o funil de CRM de vendas, outra para automatizar o envio de propostas comerciais e mais duas para otimizar a captura de leads comerciais.

Na área de Atendimento ao Cliente, a empresa cresceu resolvendo os problemas dos consumidores por e-mail, telefone ou pessoalmente, contando com alta disposição interna e, frequentemente, com interferência, aval e direcionamento direto dos sócios. Contudo, com o aumento da escala das operações, a empresa reconheceu a necessidade de adotar uma ferramenta de service desk (plataforma SAAS) de uma startup, organizando os solicitações e problemas de clientes em tickets de forma mais eficiente.

Conforme a Tabela 4 apresentada abaixo, na avaliação dos líderes da empresa, o maior impacto das intervenções relacionadas ao Modelo de Clientes, cuja única nota acima de 4 foi atribuída, ocorreu no Modelo de Gestão da empresa A.

Tabela 4. Impacto das intervenções de SAC (Serviço Atendimento ao Consumidor), Marketing e Comercial, segundo os líderes da empresa

Líder	Modelo de Operações	Modelo de Gestão	Modelo de Valor	Modelo de Clientes	Modelo Econômico	Modelo de Inovações
A	3	4	3	3	2	3
B	4	5	4	3	2	3
C	3	3	3	3	3	5
D	5	3	3	4	2	4
E	4	4	3	5	2	3
F	2	5	2	4	2	3
Total	21	24	18	22	13	21
Média	3,5	4	3	3,67	2,17	3,5

Fonte: autor

Nota 1. nenhum impacto;

Nota 2. algum impacto, mas pequeno;

Nota 3. impacto razoável/moderado;

Nota 4. impacto relevante;

Nota 5. impacto muito relevante; N/A – não saberia avaliar o impacto;

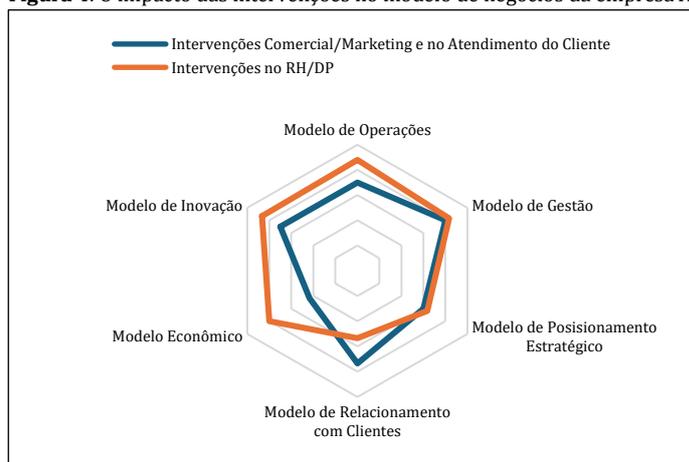
Portanto, as implantações nas áreas Comercial, Marketing e Atendimento aos Clientes geraram um impacto significativo na forma de trabalho da empresa (Modelo de Gestão), exigindo mudanças comportamentais. Por exemplo, os vendedores passaram a registrar suas atividades em um CRM de vendas, enquanto a área de Operações Eletrônicas e o SAC começaram a lidar com tickets e prazos por meio de uma plataforma SaaS. Outras áreas, como back office comercial, financeiro e suprimentos, também adotaram mudanças em seus processos de trabalho, sendo que, em algumas ocasiões, essas alterações foram acompanhadas por mudança de comportamento dos próprios sócios.

4.4 Avaliação final

Os resultados apresentados nessa pesquisa mostram os impactos nos componentes do modelo de negócios da empresa A de acordo com os principais executivos e conforme sintetizado na figura 4. Nota-se que os

maiores impactos aconteceram nos Modelo de Gestão, Operações, Econômico e Inovação, de modo interdependente.

Figura 4. O impacto das intervenções no modelo de negócios da empresa A



Fonte: autor com base no Modelo de Negócios de Pedroso (2016)

Observa-se que o impacto no modelo de gestão, ou seja, na forma como as pessoas trabalham dentro da organização, foi bastante relevante, tanto nas intervenções realizadas no RH/DP quanto no Comercial/MKT/SAC. Por outro lado, percebe-se que os impactos foram mais significativos no RH/DP, o que pode ser atribuído ao maior engajamento desses departamentos no projeto, permitindo-lhes perceber com mais clareza o valor agregado que as startups trouxeram para suas atividades.

Os processos de inovação da intervenção realizada na empresa A estão circunscritos aos conceitos de inovação administrativa, inovação de processos e inovação incremental, como mostra tabela 1 (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997)

Em dezembro de 2020, 16 startups forneciam soluções para a empresa A:

Tabela 5. Estágio das startups implantadas no Projeto de Inovação

Área de Atuação	Estágio de maturidade da startup
1. Digitalização do Recrutamento e Seleção	Escala
2. Admissão	Tração
3. Treinamento gamificados	MVP (produto mínimo viável)
4. Contratos Digitalizados	Escala
5. Apontamento de Vale-Transporte	Tração
6. Gestão Segurança e Medicina do Trabalho	Tração
7. Premiação de funcionários	Escala
8. Crédito Consignado	Escala
9. Implantação de plataforma de gestão de "tickets" no SAC,	Escala
10. Consolidação de informação financeiras para DRE,	Escala
11. Portal do Cliente	Tração
12. CRM de Vendas	Escala
13. Envio de propostas	Tração
14. Marketplace de bids de propostas comerciais,	Tração
15. Automação prospecção	Escala
16. Background check de antecedentes	MVP no Brasil. Escala na Colômbia.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na lista de 100 Startups to Watch (Gomes, 2019).

Considerando o grau de maturidade de uma startup, vê-se que 88% das startups implantadas e reportadas nessa pesquisa encontram-se em estágios de tração ou escala. O projeto teve um caso emblemático de uma startup que se vendeu brilhantemente, mas foi incapaz de entregar e teve seu contrato

cancelado na implantação. Percebe-se, então, que a startup ainda estava em fase de protótipo, embora não admitisse claramente isso.

Conforme mencionado no contexto desse artigo, sobre os principais objetivos do projeto sob a ótica da empresa A, seguem algumas considerações:

A primeira intenção da empresa era aumentar a produtividade. A nota 4,00 dos executivos atribuída ao impacto no modelo econômico nas implantações de Recursos Humanos e Departamento Pessoal (RH e DP) é um indício positivo associado a eventos de redução de custos, como o fechamento do escritório no centro de São Paulo, dedicado apenas ao processo de recrutamento, seleção e admissão. Houve, também, redução de despesas no departamento de RH, por exemplo, a gestora mais sênior, acabou saindo. Ocorreram ganhos com a implantação de novo programa de benefícios aos funcionários, substituindo o programa anterior, bem como, com a mudança do parceiro de crédito consignado, entre outras coisas.

Outro objetivo era construir uma cultura corporativa de inovação. Nesse aspecto, a nota média de 4.33, atribuída pelos executivos sobre impacto das novas implantações no modelo de operações de RH/DP também são um indício positivo. Ao longo do projeto muitas sugestões de startups vieram dos próprios colaboradores, evidenciando um avanço na construção de uma cultura de inovação dentro da empresa. Pondera-se, ainda, que a vaga da gestora de RH desligada foi ocupada por uma funcionária que abraçou o projeto.

Insights de novas oportunidades de receitas surgiram, como por exemplo a automação no atendimento com recursos de inteligência artificial verbal. Isso até foi testado, porém ainda não avançou. Nesse sentido, sob a perspectiva da empresa A, o projeto acabou mais sendo mais efetivo para resolver dores administrativas internas.

Ainda não é possível afirmar que o projeto construiu uma imagem da empresa A como inovadora, mas isso é algo que tende a vir com o tempo, sobretudo se a empresa continuar com seu olhar atento e receptivo para testar e avaliar tudo o que é novo.

5. Considerações finais

O presente artigo propôs-se a responder à seguinte questão de pesquisa: como empresas já estabelecidas podem participar e se beneficiar da inovação advinda das startups? A implantação do projeto de inovação via startups na empresa A demonstrou uma maneira das empresas participarem, e se beneficiarem, da inovação que vem das startups.

O método de pesquisa-ação utilizado na pesquisa de campo adotou os preceitos do design thinking. O pesquisador principal conduziu as etapas de imersão, identificação e priorização dos problemas (ou dores). A etapa preconizada pelo design thinking de ideação e geração de soluções foi delegada para as startups. Assim, estas apresentaram suas soluções e estas foram selecionadas para resolver as dores identificadas. Na sequência, essas soluções foram implantadas.

As intervenções relatadas na pesquisa-ação podem ser consideradas como inovações de processos uma vez que geraram impactos relevantes no âmbito de alguns componentes do modelo de negócios da empresa A. Isso foi demonstrado por meio da avaliação dos resultados da pesquisa-ação, realizada com os principais executivos da empresa.

Não obstante, a pesquisa não demonstrou que essas intervenções resultaram em inovações sistêmicas. Ou seja, não foi possível verificar que as intervenções realizadas afetaram concomitantemente, e de forma substancial, dois ou mais componentes do modelo de negócio da empresa A. Assim, pode-se inferir que as inovações foram isoladas, ou seja, dentro dos

respectivos componentes do modelo de negócio. Dessa forma, não foi possível afirmar que os impactos apurados no projeto resultaram em uma inovação de modelo de negócio, pois esta é caracterizada não apenas por uma mudança dentro ou entre os componentes do modelo, mas também por uma alteração sistêmica mais abrangente, que entrega um alto valor econômico e social para clientes, sociedade e para própria organização (Pedroso, 2016 & Pedroso et al., 2020).

Outras considerações complementares podem ser apontadas:

Não é, necessariamente, preciso criar um dispendioso projeto de Corporate Venturing para absorver inovação proveniente de startups. Um processo prático, acessível e sistemático de busca por soluções para dores em startups causou impactos na empresa A.

O processo implantado na empresa A pode ser aplicado em organizações de diferentes portes e setores.

Na prática, a experiência demonstrou que contar com um responsável pela liderança do projeto vindo de fora da organização foi válido para oferecer um olhar imparcial durante a fase de diagnóstico, quando as principais dores da empresa são identificadas.

Ainda no âmbito do diagnóstico, é desejável que o líder do projeto possua uma boa capacidade de escuta, transmita confiança e seja habilidosa em socialização. Por exemplo, alguns dos principais insights da fase de diagnóstico podem surgir em conversas informais, como aquelas realizadas no cafezinho.

O apoio da alta direção foi fundamental, especialmente para viabilizar contratações de startups e outros investimentos necessários, em linha com o que afirmam Coghlan e Brannick (2005) e Gassmann et al. (2014).

A delegação das soluções para as startups pode gerar resultados promissores. Porém, não necessariamente as soluções advindas de startups podem resultar em inovações de modelo de negócio (ou inovações sistêmicas). Assim, é importante alinhar as expectativas sobre o grau de inovação com a estratégia de inovação (delirada ou emergente) advinda da alta direção. Por outro lado, se a empresa busca uma inovação de modelo negócio, seria importante avaliar se a delegação das soluções para as startups é uma alternativa adequada.

Nem sempre a melhor solução para uma dor mapeada na fase de diagnóstico vem de uma startup, ainda que os resultados práticos conquistados nesse trabalho tenham mostrado que a premissa de buscar inovação em startups tenham sido válida e resultou na implantação de inúmeras delas. Por exemplo, algumas vezes as soluções vieram de empresas que se apresentavam como startups, mas que, sob a luz da definição de Blank e Dorf (2012), já estavam em estágio um pouco mais avançado.

Algumas startups possuem fundadores talentosos, carismáticos e capazes de se venderem muito bem, mas não conseguem entregar tudo aquilo que está no seu pitch. A experiência adquirida no presente projeto mostrou que só é possível perceber isso na execução (implantação). Portanto, gestores de empresas que lidam com startups precisam estar preparados para lidar com eventuais frustrações de expectativas.

Por fim, pode-se dizer que a pesquisa-ação, relatada neste artigo, aborda um caso específico e, portanto, seus resultados não podem ser generalizados. Isso é plausível considerando tratar-se de uma pesquisa de natureza intervencionista realizada em uma única empresa. Ainda assim, o artigo apresenta um processo que pode ser aprofundado em pesquisas posteriores e transformado num método. Outra possibilidade seria acompanhar a empresa para avaliar a sustentabilidade e os efeitos das inovações a longo prazo. Além do mais, a presente pesquisa pode contribuir, de forma prática, para empresa que desejam inovar por meio da implantação de soluções advindas de startups.

References

1. Bagno, R.B., O'Connor, G.C., Salerno, M.S., & Melo, J.C.F. (2024). Startup engagement: a strategy framework for established companies. *Innovation & Management Review*, 21(3), 182-197. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2022-0093>
2. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
3. Blank, S. (2010). The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win. K&S Ranch.
4. Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. Pescadero: KeS Ranch, Inc.

5. Bonzom, A., & Netessine, S. (2016). 500 Corporations: How do the world's biggest companies deal with the startup revolution? The Wharton School Research Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4770334>
6. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84.
7. Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of product innovation management*, 28(3), 381-383.
8. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
9. Chesbrough, H. W. (2002). Making sense of corporate venture capital. *Harvard Business Review*, 80(3), 90-99.
10. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting*. Boston: Harvard Business Press.
11. Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
12. Coghlan, D., & Brannick, D. T. (2005). *Doing action research in your own organization*. 2a. Ed. London: Sage Publications Limited.
13. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multidimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
14. Diestre, L., & Rajagopalan, N. (2012). Are all 'sharks' dangerous? New biotechnology ventures and partner selection in R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 33 (10), 1115-1134.
15. Dizdarevic, A., van de Vrande, V., & Jansen, J. (2024). When opposites attract: A review and synthesis of corporate-startup collaboration. *Industry and Innovation*, 31(5), 544-578. <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2271853>
16. Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820-1853.
17. Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. São Francisco: John Wiley & Sons.
18. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow: Pearson.
19. Gobble, M. M. (2018). The varieties of corporate venturing. *Research Technology Management*, 61(2), 58-63.
20. Gomes, T. (2019). 100 Startups to watch: as startups para você ficar de olho. *Época Negócios*. Recuperado de <https://url.gratis/qRoMyR>
21. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega - International Journal of Management Science*, 25(1), 15-28.
22. Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, 85(6), 121.
23. Katila, R., Rosenberger, J.D., & Eisenhardt, K.M. (2008). Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. *Administrative Science Quarterly*, 53 (2), 295-332.
24. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 5-55.
25. Mello, R.P.A.F. (2024). *Programas de corporate startup engagement com foco em deep techs*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo.
26. Nobre, R. V. (2020). *Uso do design thinking na comercialização de tecnologias de gestão empresarial: estudo exploratório a partir da ergonomia da atividade*. (Dissertação de Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
27. Oliveira, T.L. (2019). *Relacionamentos entre uma grande empresa e startups: barreiras internas e proposição de ações a partir de uma pesquisa-ação*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
28. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley e Sons.
29. Pedroso, M. C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. (Tese de livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
30. Pedroso, M. C., Claro, H. G., Boralí, M., & Cruzatti, P. (2020). *Inovação na atenção primária em saúde: Uma nova perspectiva para o sistema de saúde do Brasil*. Instituto Lado a Lado pela Vida/Global Forum - Fronteiras da Saúde.
31. Pinto, T.C.L., & Tamanine, A.M.B. (2022). Corporate challenge canvas: visual tool to systematize open innovation challenges. *Brazilian Journal of Management and Innovation*, 10(1), 146-170. <https://doi.org/10.18226/23190639.v10n1.07>
32. Prashantham, S., & Birkinshaw, J. (2008). Dancing with gorillas: How small companies can partner effectively with MNCs. *California Management Review*, 51 (1), 6-23.
33. Prashantham, S., & Kumar, K. (2019). Engaging with startups: MNC perspectives. *IIMB Management Review*, 31, 407-417.
34. Prashantham, S., & Yip, G.S. (2017). Engaging with startups in emerging markets. *MIT Sloan Management Review*, 58 (2), 51.
35. Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75.
36. Schumpeter, J. A. ([1911]1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico* (1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural. (Publicada originalmente em 1911, em alemão).
37. Thieme, K. (2017). *The strategic use of corporate-startup engagement*. (Dissertação de Mestrado). Delft University of Technology. Recuperado de <https://url.gratis/e5eDWD>
38. Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90.

EDITORIAL DETAILS AND AUTHOR CONTRIBUTIONS

Detalhes Editoriais e Contribuições Autorais

Financial support:

Not informed by the authors.

Open Science:

Cianciaruso, R., & Pedroso, M. C. (2024). Inovação pela adoção de soluções de startups: uma pesquisa-ação em empresa de serviços. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 11(3), 44-54. <https://doi.org/10.18226/23190639.v11n3.05>

Interest conflicts:

The authors declare that they have no conflicts of interest.

Copyright:

RBGI owns the copyright of the published content.

Plagiarism Analysis:

RBGI performs plagiarism analysis on all its articles at the time of submission and after approval of the manuscript using the iThenticate tool.

Author 1

Ricardo Cianciaruso
Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade USP
<https://orcid.org/0000-0002-4699-7411>
<http://lattes.cnpq.br/9840658490831647>
rcianciaruso@gmail.com

Author 2

Marcelo Caldeira Pedroso
Universidade de São Paulo
<https://orcid.org/0000-0002-2623-293X>
<http://lattes.cnpq.br/3176742114159733>
mpedroso@usp.br

Authors' statement of individual contributions (Not informed by the authors.)

Roles	Contributions			
	Author 1	Author 2	Author 3	Author 4
Conceptualization				
Data curation				
Formal analysis				
Funding acquisition				
Investigation				
Methodology				
Project administration				
Resources				
Software				
Supervision				
Validation				
Visualization				
Writing – original draft				
Writing – review & editing				