

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROGRAMAS CORPORATIVOS DE INOVAÇÃO  
ABERTA E PROGRAMAS DE  
INTRAEMPREENDEDORISMO: UM  
COMPARATIVO EM RELAÇÃO AO  
DESEMPENHO INOVADOR

CLÁUDIA MAÍSA PEREIRA DA SILVA

ITAJUBÁ, OUTUBRO DE 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CLÁUDIA MAÍSA PEREIRA DA SILVA

PROGRAMAS CORPORATIVOS DE INOVAÇÃO  
ABERTA E PROGRAMAS DE  
INTRAEMPREENDEDORISMO: UM  
COMPARATIVO EM RELAÇÃO AO  
DESEMPENHO INOVADOR

Dissertação submetida ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestra em Ciências em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello

ITAJUBÁ, OUTUBRO DE 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CLÁUDIA MAÍSA PEREIRA DA SILVA

PROGRAMAS CORPORATIVOS DE INOVAÇÃO ABERTA E  
PROGRAMAS DE INTRAEMPREENDEDORISMO: UM COMPARATIVO  
EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO INOVADOR

Dissertação avaliada por banca examinadora em 16 de outubro de 2024,  
conferindo à autora o título de *Mestra em Ciências em Engenharia de  
Produção*.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello (Orientador)

Prof. Dr. Matheus Brendon Francisco (Avaliador interno)

Prof. Dr. Eduardo Senzi Zancul (Avaliador externo)

ITAJUBÁ, OUTUBRO DE 2024

*Dedico este trabalho a todos os meus familiares e amigos da inovação.*

## **AGRADECIMENTOS**

A todos familiares e amigos que me apoiaram nesta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Carlos Henrique Pereira Mello, pelo apoio, orientação e troca de conhecimento.

Aos professores avaliadores, pelas considerações, pelo tempo cedido e partilha de conhecimentos.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio a esta pesquisa.

E a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

## Resumo

Este trabalho tem como principal objetivo compreender como os pressupostos que mensuram o desempenho inovador são afetados com as práticas dos programas de inovação aberta e programas de intraempreendedorismo. Entende-se que, no âmbito da inovação aberta ou *open innovation*, os programas de relacionamento com *startups* e programas de intraempreendedorismo podem afetar direta ou indiretamente o desempenho inovador das organizações, empresas e corporações. Dado o crescimento de programas corporativos dessa natureza, há uma grande necessidade de pesquisas que compreendam práticas como a da inovação aberta e seus resultados. Nesse sentido, a pesquisa visa fazer um comparativo entre os programas de inovação aberta e programas de intraempreendedorismo de três empresas, considerando o desempenho inovador nos seguintes pressupostos: (1) quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos, (2) novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços; (3) novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho e (4) aumentar a participação das vendas com os produtos e serviços novos e a (5) participação nas vendas com produtos novos para a empresa. Além disso, a construção da revisão bibliográfica utiliza a revisão sistemática de fontes publicadas sobre o tema entre os anos de 2018 e 2022. O presente trabalho é classificado como um estudo de múltiplos casos, abrangendo três grandes empresas brasileiras referentes em inovação em seus setores. Sua natureza é aplicada e de cunho exploratório-descritivo, fundamentada na abordagem quanti-qualitativa. Os resultados indicam que os programas de inovação aberta com *startups* e o intraempreendedorismo, embora distintas, buscam o mesmo objetivo: promover a inovação, impulsionar o progresso tecnológico e aumentar a competitividade organizacional. A inovação aberta se caracteriza por parcerias com *startups*, visando incorporar ideias e tecnologias inovadoras, enquanto o intraempreendedorismo estimula a criatividade e o espírito empreendedor entre os colaboradores internos. Nas três empresas o foco dos programas de inovação aberta é implantar soluções na produção e nos serviços não ocorrendo desenvolvimento de novos produtos e serviços e, conseqüentemente, não houve o aumento da participação de vendas. Apesar de uma das empresas possuir mais de um tipo de programa para inovação aberta, tendo um específico para desenvolvimento de novos produtos e serviço, o resultado mostra o desconhecimento da gestão quanto ao aumento de receita. Ambos os programas proporcionaram novas formas de organização e gestão do trabalho. Contudo, em relação ao uso de novas tecnologias na produção e serviços, os programas de inovação aberta se destacaram, apresentando resultados significativamente positivos.

Palavras-chave: Programas de Inovação; Inovação Corporativa; Inovação Aberta; Intraempreendedorismo; Desempenho Inovador; *Startups*; Processos de inovação; Resultado em Inovação.

## **Abstract**

The main objective of this work is to understand how the assumptions that measure innovative performance are affected by the practices of open innovation programs and intrapreneurship programs. It is understood that, in the context of open innovation, relationship programs with startups and intrapreneurship programs can directly or indirectly affect the innovative performance of organizations, companies and corporations. Given the growth of corporate programs of this nature, there is a great need for research into practices such as open innovation and their results. In this sense, the research aims to make a comparison between the open innovation programs and intrapreneurship programs of three companies, considering the innovative performance in the following assumptions: (1) quantity and variety of products and services developed, (2) new technologies used in production and services; (3) new ways of organizing and managing work and (4) increasing the share of sales with new products and services and the (5) share of sales with new products for the company. In addition, the construction of the literature review uses a systematic review of sources published on the subject between 2018 and 2022. This work is classified as a multiple case study, covering three large Brazilian companies that are leaders in innovation in their sectors. Its nature is applied and exploratory-descriptive, based on a quantitative-qualitative approach. The results indicate that open innovation programs with startups and intrapreneurship, although distinct, pursue the same goal: promoting innovation, boosting technological progress and increasing organizational competitiveness. Open innovation is characterized by partnerships with startups, aimed at incorporating innovative ideas and technologies, while intrapreneurship stimulates creativity and entrepreneurial spirit among internal employees. In the three companies, the focus of the open innovation programs is to implement solutions in production and services, but there is no development of new products and services and, consequently, no increase in the share of sales. Although one of the companies has more than one type of open innovation program, with a specific one for developing new products and services, the result shows that management is unaware of the increase in revenue. Both programs provided new ways of organizing and managing work. However, with regard to the use of new technologies in production and services, the open innovation programs stood out, showing significantly positive results.

**Keywords:** Innovation Programs; Corporate Innovation; Open Innovation; Intrapreneurship; Innovative Performance; Startups; Innovation processes; Innovation results.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de inovação fechada .....	25
Figura 2 – Modelo de inovação aberta .....	26
Figura 3 – Inovação e o modelo aberto como solução .....	27
Figura 4 - Interação entre grandes empresas e <i>startups</i> .....	35
Figura 5 - Aplicações dos programas de empreendedorismo corporativo.....	44
Figura 6 - Fases de implementação dos projetos e seus filtros.....	44
Figura 7 - Tendências para cultura de inovação.....	50
Figura 8 – Condução estudo de caso.....	56
Quadro 1 - Mecanismo de busca.....	18
Quadro 2 - Artigos incluídos e excluídos .....	19
Quadro 3 - Síntese de alguns conceitos de inovação.....	22
Quadro 4 - Custos relacionados à inovação aberta .....	27
Quadro 5 - Diferença entre inovação incremental e radical sob nove perspectivas.....	29
Quadro 6 - Prêmio 100 corporações com programas de relacionamento com <i>Startups</i> .....	35
Quadro 7 - Organizações empreendedoras e organizações intraempreendedoras.....	39
Quadro 8 - Diferenças entre organizações tradicionais e organizações intraempreendedoras.....	40
Quadro 9 - Diferenças entre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo.....	42

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Resultado de buscas .....	18
Tabela 2 – Comparação entre Programas .....	59
Tabela 3 – Resultado dos pressupostos para a terceira edição do Programa A1, as edições de 2022 do Programa A2, a quarta edição do Programa A3 e primeira edição do Programa A4 .....	68
Tabela 4 – Resultado dos pressupostos para a edição de 2022 do Programa B1 e do Programa B2.....	75
Tabela 5 – Resultado dos pressupostos para a edição de 2022 do Programa C1 e do Programa C2 .....	80
Tabela 6 – Comparativo entre os programas de inovação aberta das empresas A (A1, A2 e A3), B (B1) e C (C1). .....	83
Tabela 7 – Comparativo entre os programas de intraempreendedorismo das empresas A (A4), B (B2) e C (C2). .....	85

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
1.3.1 Objetivo geral .....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
1.4 CONTRIBUIÇÃO E DELIMITAÇÃO .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA.....	17
2.2 INOVAÇÃO CORPORATIVA.....	21
2.2.1 Inovação aberta .....	24
2.2.1.1 <i>Inbound e outbound</i> .....	30
2.2.1.2 Programas de relacionamento com <i>startups</i> .....	31
2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO.....	37
2.3.1 Programas de intraempreendedorismo na prática.....	45
2.3.2 Cultura organizacional.....	46
2.4 DESEMPENHO INOVADOR .....	51
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>53</b>
3.1 ETAPAS INICIAIS DA PESQUISA .....	53
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	54
3.2.1 Estudo de caso .....	54
3.2.1.1 Análise de dados dentro do caso.....	56
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÕES</b> .....	<b>59</b>
4.1 EMPRESA A .....	59
4.1.1 Programa de Inovação Aberta (Relacionamento com <i>startups</i> ).....	59

	11
4.1.1.1 Análise dos pressupostos .....	63
4.1.2 Programa de Intraempreendedorismo .....	64
4.1.2.1 Análise dos pressupostos .....	65
4.1.3 Programas de Inovação Aberta X Programa de Intraempreendedorismo ...	66
4.2 EMPRESA B .....	68
4.2.1 Programa de Inovação Aberta (Relacionamento com <i>startups</i> ) .....	68
4.2.1.1 Análise dos pressupostos .....	70
4.2.2 Programa de Intraempreendedorismo .....	71
4.2.2.1 Análise dos pressupostos .....	73
4.2.3 Programas de inovação aberta x programa de intraempreendedorismo .....	73
4.3 EMPRESA C .....	75
4.3.1 Programa de Inovação Aberta (Relacionamento com <i>startups</i> ) .....	75
4.3.1.1 Análise dos pressupostos .....	77
4.3.2 Programa de Intraempreendedorismo .....	78
4.3.2.1 Análise dos pressupostos .....	79
4.3.3 Programas de inovação aberta x programa de intraempreendedorismo .....	79
<b>5 INTERCASOS .....</b>	<b>81</b>
5.1 PROGRAMAS DE INOVAÇÃO ABERTA .....	81
5.2 PROGRAMAS DE INTRAEMPREENDEDORISMO .....	84
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>85</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>8 ANEXOS .....</b>	<b>94</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

É consenso que a globalização e a nova era da sociedade da informação e do conhecimento têm impulsionado mudanças sistêmicas, as quais impactaram os mercados. Novos parâmetros passaram a ser estabelecidos para os contextos empresariais, nos quais a inovação cumpre um papel fundamental, sobretudo quando a competitividade entre empresas e mercados se torna cada vez mais acirrada. Tal como afirmam Calia, Guerrini e Moura (2007), a importância da inovação na competitividade já é reconhecida.

O conceito de inovação, como tal, teve as contribuições do austríaco Schumpeter (1883-1950) para iniciar as reflexões no âmbito empresarial. Sabe-se que não se trata de um processo estático, mas a própria inovação em si muda ao longo do tempo. Segundo Santos, Fazion e Meroe (2011, p. 02), ela pode, historicamente, ser dividida em três etapas, a saber:

“Invenção, presente desde o início da humanidade; imitação ou difusão, comum nos mercados cuja economia foi alicerçada pela produção e terceirização de produtos de consumo e inovação, estratégia para sustentabilidade econômica das organizações no século XXI, emergente após a globalização da economia e alternativa para acompanhar a velocidade de demanda por novos produtos características da dinâmica contemporânea” (Santos, Fazion e Meroe, 2011, p. 02).

Essa divisão dialoga com a perspectiva de que a inovação pode ser percebida em eras, sendo elas: do Gênio Inventor, dos centros de pesquisa e desenvolvimento, do capital de risco e *startup* e, por fim, a inovação corporativa (Yoshioka, 2015).

A mudança nos modelos de inovação entre épocas e eras é notável, transformando-se do gênio inventor - no qual este tinha todo protagonismo sobre o que produzia - à sua etapa atual - que é colaborativa, em rede, e inclui a co-criação, parceria entre empresas, clientes, universidades, entre outros (Yoshioka, 2015).

Desde um ponto de vista mais conceitual, a inovação pode ser concebida como um processo e, como tal, não é estática, mas pode ser gerida, estimulada e promovida (Plonski, 2017). Nas palavras deste mesmo autor:

“Inovação é a criação de novas realidades. Essa declaração singela realça características essenciais da inovação. Em primeiro lugar, ao ser criação ela é, ao mesmo tempo, o processo e o resultado de fazer existir algo que não havia e, por extensão, também de dar novo feitiço ou utilidade a algo que já existia. Ao ser também entendida como processo a inovação deixa de ser percebida como fruto exclusivo de lampejos de inventividade ou engenhosidade, que certamente são bem-vindos e importantes. Ela passa a ser compreendida como um conjunto estruturado de ações ou

operações visando a um resultado e, portanto, a inovação é propensa a ser estimulada, promovida e gerida (Plonsky, 2017, p.7).

Nessa lógica, surgem diversos conjuntos estruturados de ações com diversas iniciativas. Na era atual, embora se tenha indagado se a inovação estava morta (Chesbrough, 2003), é bem certo que emergiu como tendência a inovação aberta; essa compreende a interação da empresa/corporação com entes externos, clientes, instituições de educação, fornecedores entre outros; além do intraempreendedorismo, pelo qual se busca oportunidades de inovar e empreender dentro da própria organização (Yoshioka, 2015).

O interesse pela inovação aberta aumentou nos últimos anos, o que pode ser observado pelas publicações na área, que se multiplicaram nas últimas décadas. O relacionamento com *startups* já pode ser considerado uma tendência mundial, com grandes casos de sucesso; e o intraempreendedorismo é considerado um fator chave no processo de renovação das empresas.

Sabe-se que os programas de inovação podem promover ideias, pensamentos, processos e pesquisas abertas, proporcionando melhoria no desenvolvimento de produtos, serviços, além de aumento de eficiência e reforço do valor agregado. Porém, também é de grande importância considerar que as teorizações contemporâneas evidenciam ainda muitos questionamentos sobre os impactos gerados em esforços em prol da inovação. E, assim, torna-se fundamental quantificar e qualificar os resultados gerados pelas práticas atuais para inovar no contexto empresarial.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

Refletir sobre inovação e seus processos e ciclos implica reconhecer sua complexidade, já que é pluridisciplinar, engloba diferentes perspectivas e variadas práticas. Nesse contexto, a maneira como se busca inovar se tornou um ponto crucial e, também, merece destaque. Para isso, além de conhecer as características e objetivos dos tipos de programas de inovação, é importante analisar se estão sendo efetivos, quando se trata de estratégia para crescimento da empresa e, para isso, métricas devem ser construídas baseadas em estudos teóricos sobre o tema.

Nessa linha, o desempenho inovador assume um grande protagonismo, uma vez que é utilizado para integrar diversos componentes que resultam do processo de inovação de uma empresa e, por sua vez, visa operacionalizar a extensão da inovação, considerando: a inovação do produto, a inovação do processo e a inovação organizacional. Segundo Al-Belushi *et al.* (2018), a inovação aberta pode melhorar o desempenho inovador das empresas, aumentando suas vendas de produtos novos ou aprimorados.

Sendo assim, mensurar se as empresas têm apresentado resultados em relação ao desempenho inovador conceituado pela literatura como estratégia para acelerar e aprimorar o processo de inovação é essencial.

O estudo “O Panorama da Inovação Aberta nas Empresas do Brasil”, elaborado pela organização social Softex (2022), realizado com 63 empresas de todos os portes, mercados e regiões do Brasil indica que 87,2% das companhias possuem modelo de negócios que busca inovações em parceria com *startups* e 62,5% possuem programa interno de intraempreendedorismo.

Dessa forma, este trabalho se torna relevante na medida em que, apesar da popularidade que os programas de relacionamento com *startups* e de intraempreendedorismo vêm ganhando nos últimos anos no mundo corporativo, há necessidade de pesquisas mais objetivas e quantitativas de práticas, como a da inovação aberta (Marques *et al.*, 2022, p.19).

Nas palavras de Brito *et al.* (2014), embora se enfatize a importância da inovação, a literatura também chama a atenção para a dificuldade de mensurá-la e estabelecer a relação com o desempenho das empresas.

Nessa mesma linha de pensamento, Gunday *et al.* (2011), entre outros pesquisadores, já destacavam a escassez de estudos dedicados à investigação da interação entre inovação e desempenho inovador. Conforme suas observações, o desempenho inovador emerge como um mediador entre os diferentes tipos de inovação e os diversos aspectos do desempenho organizacional.

Diante disso, este estudo visa prioritariamente responder à seguinte questão: Quais os resultados obtidos em relação ao desempenho inovador com os tipos de programas de inovação adotados pelas empresas analisadas?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O estudo tem como objetivo geral compreender quais os resultados obtidos em relação ao desempenho inovador com os tipos de programa de inovação adotados pelas empresas analisadas.

### 1.3.2 Objetivos específicos

O objetivo geral estabelecido pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Apresentar a diferenciação dos programas de inovação aberta com *startups* e de intraempreendedorismo através de uma revisão bibliográfica;
- Identificar os pressupostos que medem o desempenho inovador;
- Caracterizar os programas de inovação do caso apresentado para estudo;
- Comparar os resultados alcançados nos programas de inovação aberta – relacionamento com *startups* e intraempreendedorismo – segundo os pressupostos que medem o desempenho inovador. Neste trabalho são considerados os seguintes pressupostos: (1) quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos; (2) novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços; (3) novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho e (4) aumentar a participação das vendas com os produtos e serviços novos e a (5) participação nas vendas com produtos novos para a empresa (Judeng *et al.*, 2018; Schneider e Veugelers, 2010).

### 1.4 CONTRIBUIÇÕES E DELIMITAÇÃO

Com a abrangência e importância que assume a inovação e seus ciclos nos mais diferentes setores, bem como a alta dos programas de relacionamento com *startups* e de intraempreendedorismo como estratégias de crescimento e melhorias de desempenho, entre outros objetivos atribuídos, este trabalho visa contribuir elucidando a possível efetividade desses programas nos seus contextos de desenvolvimento, uma vez que trará informações comparativas e reflexões para a área.

Sabe-se ainda que é um terreno a ser muito explorado e este trabalho não tem pretensão de esgotar as possibilidades sobre o tema. Além disso, reconhece que o recorte feito em função do *locus* de pesquisa, de seu contexto, histórico e período de investigação, bem como setor de atuação e suas especificidades são elementos que delimitam o desenvolvimento da pesquisa.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para a consecução dos objetivos propostos, os pontos privilegiados neste estudo foram divididos em Capítulos. Além do presente Capítulo, o Capítulo 2 apresenta a revisão sistemática e bibliográfica que proporcionam o embasamento do teórico do trabalho desenvolvido. Nesse sentido, retoma reflexões importantes sobre inovação corporativa, programas de relacionamento com *startup*, intraempreendedorismo e o conceito de desempenho inovador e seus pressupostos.

Posteriormente, no Capítulo 3 se descreve e se contextualiza a escolha do objeto de pesquisa, do seu cenário e dos seus participantes; apresenta o percurso metodológico da investigação, o qual enquadra-se no escopo de estudo de caso, exploratório descritivo que se respaldou em pressupostos quanti-qualitativos, serviu-se de instrumentos para coleta de informações, como questionário e entrevista estruturada com gestores da companhia elegida para o estudo.

O Capítulo 4, por sua vez, apresenta as informações reunidas a partir da coleta de dados, com sua respectiva interpretação e discussão dos resultados, análise de padrões de casos cruzados, comparando as empresas entrevistadas, quanto a seus programas, relacionamento com *startups* x intraempreendedorismo.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta as conclusões do presente trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA

O referencial teórico deste trabalho inclui revisão sistemática, sendo esse um procedimento que permite a localização de estudos existentes, bem como a seleção desses estudos, avaliação e síntese das informações e dados encontrados. O procedimento para a revisão sistemática pode ser realizado com base nas seguintes etapas (Denyer; Tranfield, 2009):

Etapa 1: formulação da questão de pesquisa;

Etapa 2: localização dos estudos;

Etapa 3: seleção e avaliação dos estudos;

Etapa 4: análise e síntese; e

Etapa 5: relato e uso dos resultados da pesquisa.

Este trabalho considerou as etapas supramencionadas e, a primeira delas (1), da revisão sistemática, implica a formulação de uma pergunta objetiva para a qual se poderá buscar uma resposta. A pergunta de pesquisa é de suma importância já que irá guiar a localização e as informações a serem coletadas. No que diz respeito a este trabalho, a questão formulada encontra-se descrita no Capítulo 1.

Após a formulação da pergunta de pesquisa, a próxima etapa (2) inclui a separação de palavras-chave, termos e *strings* de busca que serão usados na procura dos estudos seguindo o protocolo de busca e seleção, segundo os parâmetros designados, o que terá como resultado uma lista de artigos, nos quais se baseará a revisão sistemática.

Sendo assim, na presente revisão, como critérios de seleção das fontes foram usadas bases de dados eletrônicas e internacionais. Para tanto, o primeiro parâmetro estabelecido para a revisão foi a busca habilitada no idioma inglês, uma vez que se trata de um dos mais aceitos internacionalmente em estudos científicos; além disso, a busca incluiu também o idioma português, por ser o idioma de referência do presente trabalho. A busca, realizada no mês de outubro de 2022, compreendia o período de 2018 a 2022, o que permitia selecionar as pesquisas mais recentes e as possíveis tendências para o escopo da pesquisa; as bases de dados consultadas foram: *Scopus*, *Scielo* e *Google Scholar*.

O segundo parâmetro está relacionado com a seleção das seguintes palavras-chave: programa de inovação, inovação corporativa, inovação aberta, intraempreendedorismo, desempenho inovador. Primeiramente, foi selecionado o termo “inovação empresarial” como equivalente para “inovação corporativa” por seu caráter genérico e abrangente. Da mesma

forma, foi usado o termo “desempenho inovador” para "resultado com inovação”. Os termos foram utilizados em língua portuguesa e habilitados para busca em língua inglesa.

Uma vez estabelecidos e realizados os parâmetros descritos na etapa 2, foi necessário definir os critérios de seleção e exclusão (3) diante das fontes encontradas, com o objetivo de selecionar fontes de relevância para o desenvolvimento do estudo. Sendo assim, foram definidos critérios de inclusão para selecionar e avaliar as fontes de estudos encontradas. O primeiro deles foi a combinação de palavras-chave consideradas essenciais para a pesquisa, levando em conta as bases selecionadas para busca, tal como mostrado no Quadro 1.

Quadro 1- Mecanismo de busca

Scielo: desde 2018 + Título + Resumo+ Português + Inglês
Google: desde 2018 + Título do artigo + Português + Inglês (procura somente no título)
Scopus: desde 2018 + Inglês + Português + Título (procura somente no título)
Fonte: elaborado pela autora

Contudo, a segunda etapa também possui critérios de exclusão, os quais foram definidos considerando excluir os estudos repetidos, os que não possuíam nenhuma relação com a pesquisa, ou ainda aqueles que continham algumas das palavras-chave ou *strings* de pesquisa (primeiro filtro), porém:

- (1) não estavam disponíveis para leitura, ou seja, aqueles que não eram abertos ao público;
- (2) tratavam de desempenho inovador em pequenas empresas (SMEs);
- (3) ou inovação aberta em universidades;
- (4) ou empreendedorismo feminino.

Sendo assim, diante dos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, tem-se como resultado um total de 26 artigos encontrados nas bases escolhidas, tal como é possível observar na Tabela 1.

Após a coleta e avaliação dos estudos selecionados, a próxima etapa foi dedicada à leitura, análise das fontes selecionadas segundo os resultados encontrados e síntese das informações relevantes para a revisão sistemática. No presente trabalho, trata-se como síntese os pontos principais da fonte pesquisada e selecionada.

Tabela 1- Resultados de buscas

Palavra-chave	SciELO	Google Scholar	Scopus
“Inovação Aberta” e “Intraempreendedorismo”	0	0	3
“Inovação Aberta” e “Desempenho Inovador”	2	12	5
“Inovação Aberta” e “Intraempreendedorismo” e “Desempenho Inovador”	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Fonte: elaborado pela autora

Os estudos encontrados são mencionados no Quadro 2. Cabe informar que após a aplicação dos filtros, foram selecionados um total de seis artigos em detrimento dos 26 artigos iniciais.

Quadro 2 - Artigos incluídos e excluídos

Artigo	Disponibilidade	Status
Portfólio de alianças e desempenho inovador da indústria brasileira	Aberto	Acrescentado na revisão bibliográfica
Exploration e o desempenho inovador da firma: como funciona essa relação?	Aberto	Acrescentado na revisão bibliográfica
Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context	Fechado	Não incluído
How does open innovation affect firms' innovative performance: the roles of knowledge attributes and partner opportunism	Aberto	Acrescentado na revisão bibliográfica
Relationships among open innovation, innovative performance, government support and firm size: Comparing Brazilian firms embracing different levels of radicalism in innovation Open Access	Aberto	Acrescentado na revisão bibliográfica
Open innovation and innovative performance of universities: Evidence from China	Aberto	Excluído segundo critério de exclusão: Artigos sobre inovação aberta em universidades
The impact of open innovation practice on innovative performance through intellectual capital: Empirical study on SMEs	Aberto	Critério de exclusão: pesquisa sobre inovação aberta em pequenas empresas
The Impact of Open Innovation on Innovative Performance in Mazandaran Province Industry, Mining and Trade Organization: The Mediating Role of Knowledge ...	Fechado	Não incluído
Open innovation and innovative performance of Pakistani SMEs: Moderated mediation of knowledge management capability and innovative climate	Aberto	Excluído segundo critério de exclusão: pesquisa sobre inovação aberta em pequenas empresas
Investigating the effect of open innovation on organizational innovative performance with the role of the environmental moderator in higher	Aberto	Excluído segundo critério de exclusão: Artigos sobre

education canters		inovação aberta em universidades
Open Innovation in the automotive industry: the role of employee's openness for innovative performance	Fechado	Não incluído
Sunk costs open innovation and firms innovative performance	Aberto	Acrescentado na revisão bibliográfica
Developing Optimal Distinctive Open Innovation in Private Universities: Antecedents and Consequences on Innovative Work Behavior and Employee Performance Open Access	Aberto	Excluído segundo critério de Exclusão: Artigos sobre inovação aberta em universidades
The culture for open innovation dynamics Open Access	Aberto	Acrescentado na revisão bibliográfica
The pass way of women entrepreneurship: Starting from social capital with open innovation, through to knowledge sharing and innovative performance Open Access	Aberto	Excluído segundo critério de Exclusão: Artigos sobre empreendedorismo feminino
Social entrepreneurial action in established organizations: Developing the concept of social intrapreneurship Open Access	Fechado	Não incluído
Effectual tactics in digital intrapreneurship: A process model Open Access	Fechado	Não incluído
Innovation Initiatives in Large Software Companies: A Systematic Mapping Study Open Access	Fechado	Não incluído
Effect of the intrapreneurial culture on the innovative activity of Spain's SMEs	Fechado	Não incluído
Individual and contextual determinants of innovation performance: A micro-foundations perspective	Fechado	Não incluído
The influence of entrepreneurial competencies of project leader on innovative idea generation in the ict firms	Fechado	Não incluído
Intrapreneurial mindset of retail store leader: A grounded theory	Fechado	Não incluído
Intrapreneurship and innovation performance: A conceptual model	Fechado	Não incluído
Exploring the Effects of Innovation Ecosystem Models on Innovative Performances of Start-Ups: The Contingent Role of Open Innovation	Fechado	Não incluído
How do Scientists Contribute to the Performance of Innovative Start-ups? An Imprinting Perspective on Open Innovation	Fechado	Não incluído
How does open innovation affect firms' innovative performance: The roles of knowledge attributes and partner opportunism	Fechado	Não incluído

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, a quinta e última etapas da revisão sistemática colaboram fornecendo informações e dados que permitem a compreensão do que está sendo produzido na área investigada, além de evidenciar os resultados alcançados pelas fontes selecionadas.

Embora tenha sido observada uma limitação no que diz respeito ao acesso aos artigos encontrados, já que alguns deles não estavam disponíveis, foi possível encontrar materiais com relevantes contribuições para o desenvolvimento deste trabalho, os quais foram incluídos nas seções a seguir, entre outros arquivos e autores pesquisados para a revisão bibliográfica geral. A seguir, são reunidas informações, sínteses e reflexões importantes sobre inovação corporativa, estratégias de inovação aberta, programas de relacionamento com *startup*, intraempreendedorismo, cultura corporativa, desempenho inovador e seus pressupostos, que são pontos chave para o desenvolvimento do presente trabalho.

## 2.2 INOVAÇÃO CORPORATIVA

Quando se busca refletir sobre inovação, é preciso compreender a origem e o significado do termo. Segundo Yoshioka (2015), a palavra “inovar” possui origem no latim com o termo “*innovare*”, que significa “renovar ou mudar”. Diferente do que muitos imaginam, a inovação não se refere à construção de algo totalmente novo, mas ao processo de se renovar algo já existente. Dessa forma, para que tal renovação aconteça, é necessário que as pessoas mudem a maneira como pensam, tomam decisões, a forma de fazer as coisas, e fazer escolhas fora do padrão.

Antigamente, o termo de maior ênfase era “invenção”, que se refere à criação de algo completamente novo. Entretanto, com a evolução do conceito ao longo dos anos, a palavra “inovação” passou a ser cada vez mais utilizada, principalmente no campo da evolução tecnológica. Nesse sentido, de acordo com Pires (2013, p. 08), a primeira abordagem teórica desse termo é de 1934, quando Joseph Schumpeter definiu o conceito de inovação e pontuou que, no contexto do negócio, a aplicação da inovação pode ocorrer de diversas formas: “(i) introdução de um novo produto; (ii) introdução de um novo método de produção; (iii) abertura de um novo mercado; (iv) a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais; e (v) a criação de uma nova empresa”.

Por outro lado, para Pires (2013), a segunda abordagem teórica da inovação possui foco estrutural, de maneira que a inovação acontece graças à estrutura organizacional. Por sua vez, a terceira abordagem faz referência à interação entre os recursos humanos e a estrutura organizacional, ou seja, a inovação é vista como um processo iterativo.

Também é essencial compreender que a história da inovação possui início muitos anos atrás, quando a maior dificuldade do ser humano era a de encontrar alimento, o que fez com que fossem desenvolvidos artefatos que auxiliassem nessa tarefa. Ademais, conforme as

necessidades ao longo dos tempos foram mudando, inovações aconteceram para que tais problemas fossem solucionados, de forma que “a escrita, o fogo, a pólvora, o motor a vapor, a lâmpada ou, mais recentemente, a internet são alguns desses marcos” (Yoshioka, 2015, p. 03).

Para muitos autores, o conceito de inovação está diretamente relacionado com o conceito de novidade. Van de Ven *et al.* (1999 *apud* Pires, 2013, p. 09), por exemplo, diz que “a inovação consiste num processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade, integrando novos processos ou o desenvolvimento de novas ideias como uma tecnologia, produto, processo organizacional”. Além disso, para Jugend e Silva (2013), “inovação significa introduzir novidades. As atividades de inovação derivam da exploração de mudanças e das possibilidades de fazer as coisas de maneiras novas ou diferentes”.

Gobbo Júnior e Vasconcellos (2008), por sua vez, acreditam que o conceito de inovação se dá pela mescla de três elementos, sendo eles: “(1) tem que ser uma novidade para a organização, negócios, comunidade ou mercado; (2) ter sido colocada em prática; (3) ser útil, no sentido de melhorar o valor percebido pelo cliente quando interage com a inovação.”

Assim, ao longo dos anos, conforme o termo foi sendo estudado, diversos conceitos de inovação foram criados, como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Síntese de alguns conceitos de inovação

Deakins & Freel (2003)	“Envolve a aplicação comercial das invenções, incorpora desde os aspectos de criação e descoberta até aos de difusão e aplicação.”
Carvalho (2005)	“Aplicação de competências para encontrar novas soluções ou para explorar novas oportunidades.”
Manual de Oslo (2005)	“Implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional nas atividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”
Sarkar (2007)	“Ter uma ideia nova, ou por vezes, aplicar ideias já existentes de uma forma original e eficaz. Explorar novas ideias, que são aceitas no mercado.”

Fonte: Pires (2013)

É igualmente essencial mencionar que, segundo Pires (2013), a inovação está, muitas vezes, diretamente relacionada ao empreendedorismo, visto que é seu instrumento:

“A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para a criação ou inovação de um negócio ou serviço diferente. Desta forma, pode dizer-se que a inovação e o empreendedorismo têm ‘andado de mãos dadas’ indo ao encontro da ideia defendida

por Schumpeter (1942), que explica que a introdução de uma inovação no sistema econômico é chamada de ‘ato empreendedor’, realizada pelo ‘empresário’, tendo em vista a obtenção de um lucro” (Pires, 2013, p.10).

Pensando nisso, a inovação apresenta uma série de benefícios para uma empresa. Segundo Hauser, Tellis e Griffin (2006), com a inovação as organizações passam a ter mais valor. Ademais, são diminuídos os custos de produtos e/ou serviços e melhoradas as suas qualidades. Também é de suma importância frisar que, em tempos de crise econômica, as empresas que se encaixam no perfil de inovação são as que mais sobrevivem, visto que possuem maior capacidade de encontrar novas fontes de recursos.

Sendo assim, não são todas as empresas que adotam tais conceitos de inovação. De acordo com Chesbrough (2003), existem quatro tipos de organizações que frequentemente aderem ao termo e seus significados:

“(1) Exploradoras: que procuram ou atuam em ideias ou projetos que podem tornar-se inovações, ampliando dessa forma o escopo que antes pertencia somente às áreas de P&D das organizações; (2) Negociadoras: que atuam na venda de propriedade intelectual relacionada a uma inovação; (3) Arquitetas: responsáveis pela interação entre organizações para o desenvolvimento de novas tecnologias, elaborando novos projetos de um modo que seja possível outras partes trabalharem nesses projetos; (4) Missionárias: criam e melhoram tecnologias para servir a uma causa e não intencionam o lucro, como exemplo, desenvolvedores de programas gratuitos de computação” (Chesbrough, 2003).

Segundo Yoshioka (2015), a história da inovação está dividida em quatro Grandes Eras, sendo a primeira denominada de “Gênio Inventor”, conhecida por famosos empreendedores, como Thomas Edison, Santos Dumont, Henry Ford, entre outros. Trata-se, portanto, de um período de grande inovação tecnológica e científica.

Por sua vez, a segunda era, nomeada de “Centros de Pesquisa e Desenvolvimento”, foi baseada “na busca de patentes como barreira de imitação para manutenção de monopólios de longo prazo. Essa alternativa foi adotada por empresas de tecnologia, indústrias farmacêuticas, químicas entre outras que emergiram competitivas nessas circunstâncias” (Yoshioka, 2015, p. 04).

Conhecida como “Capital de Risco e *Startups*”, a terceira era foi focada em novas tecnologias, resultando na criação de empresas como *Intel*, *Apple*, *Google*, *Facebook*, *LinkedIn* e *WhatsApp*.

Por fim, na quarta e última era, de “Inovação Corporativa”, a dependência de um gênio inventor ou de uma equipe técnica em uma unidade de pesquisa é descartada. Tal período tem por objetivo uma inovação que está além do produto:

“Empresas conectadas em redes de inovação colaborando com clientes, fornecedores, universidades, parceiros e até *startups*. A quarta Era da inovação também marca o surgimento de *brokers* de inovação como *Innocentive* e *Nine-Sigma* que aproximam grandes empresas (*seekers*) que buscam solucionar desafios técnicos e de negócios com pesquisadores autônomos (*solvers*), por meio de plataformas de colaboração via internet. A inovação volta a fazer parte da agenda de grandes corporações com o novo enfoque” (Yoshioka, 2015, p. 05).

### 2.2.1 Inovação Aberta

É de suma importância destacar que, segundo Costa, Cericato e Melo (2007), nas últimas décadas, as organizações têm passado a adotar programas de inovação que possuem como objetivo elevar o valor de uma empresa no mercado competitivo, ou seja, subir a reputação das organizações no campo da inovação por meio de melhorias em seus produtos e serviços.

Nesse sentido, alguns dos programas de inovação de maior destaque ficaram conhecidos como Desenvolvimento Organizacional, Qualidade Total e Reengenharia, segundo Gramigna (2002). De acordo com Costa, Cericato e Melo (2007), os programas de Desenvolvimento Organizacional foram implementados no Brasil entre as décadas de 1970 e 1980, a fim de permitir a participação das pessoas nos processos decisórios das organizações.

Por sua vez, segundo Tachizawa (2001), os programas de Qualidade Total, adotados a partir da década de 1980, possuíam como objetivo melhorar tanto a produtividade da organização quanto a satisfação de seus clientes por meio de uma melhoria contínua.

Por fim, para Hammer (1994), os programas de Reengenharia, incorporados na década de 1990, visavam modificar as organizações por meio de mudanças de cultura, estrutura e indivíduos, o que não gerou bons resultados em muitas delas, visto que tal modelo foi implementado de maneira radical por algumas empresas.

Sendo assim, tais mudanças mostram que as organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e de constante mudança. O grande desafio está em adaptar-se às novas condições, integrando as pessoas, estrutura e processos (Robbins, 2004).

Dessa forma, dentre os modelos de inovação incorporados pelas organizações, atualmente muitas empresas têm adotado a inovação aberta a fim de “ampliar suas fontes de

inovação e prospectar novas ideias, produtos e processos em fontes externas” (Varrichio, 2016, p. 149).

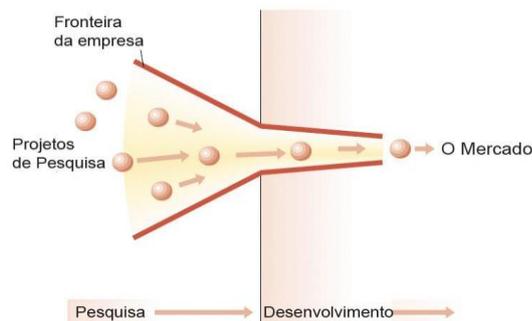
Antes de mais nada, é essencial entender as diferenças entre inovação aberta e inovação fechada. O modelo de “inovação fechada” acredita que as inovações de uma organização devem partir somente de suas fontes internas, entretanto, com o tempo tal restrição passou a gerar grandes dificuldades. Por isso, o modelo de “inovação aberta” começou a ser discutido, de maneira que tal conceito remete à expansão das possibilidades de geração de inovação, por meio da promoção de relacionamentos com agentes externos para adquirir conhecimentos, co-desenvolver e compartilhar aprendizados e experiências de diversas formas (Chesbrough, 2003).

Chesbrough (2003) chama tais paradigmas de *Closed Innovation* (inovação fechada) e *Open Innovation* (inovação aberta), de forma que:

“A inovação fechada, de maneira geral, é caracterizada por um ambiente em que cada organização procura suas soluções dentro de suas próprias áreas de Engenharia ou P&D, enquanto na inovação aberta, geralmente há por parte da organização o interesse na busca de soluções e práticas inovadoras além de suas estruturas internas” (Chesbrough, 2003).

Nota-se, por meio da Figura 1, que o modelo de inovação fechada possui limites delimitados, o que impede que as temáticas de pesquisa passem para o ambiente externo, permanecendo somente dentro da própria companhia.

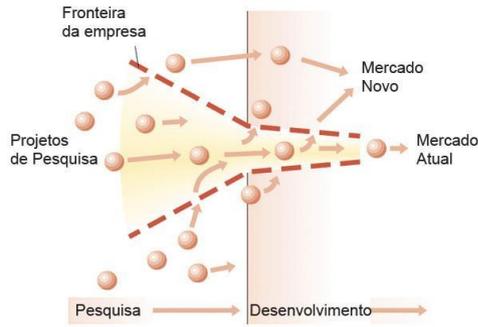
Figura 1 - Modelo de inovação fechada



Fonte: Chesbrough (2003)

Por outro lado, a Figura 2, que exemplifica o modelo de inovação aberta, apresenta a possibilidade de trocas externas em uma série de fases tanto do processo de pesquisa quanto do desenvolvimento.

Figura 2 - Modelo de inovação aberta



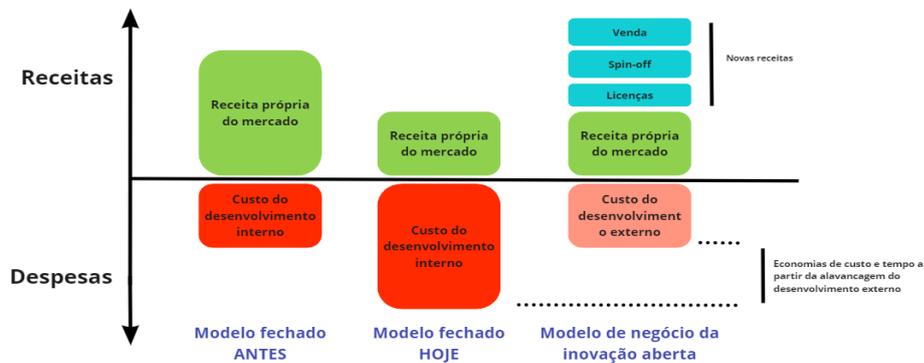
Fonte: Chesbrough (2003)

De acordo com Chesbrough (2007), um dos motivos que levaram as organizações a apostarem na inovação aberta pode ser compreendido quando analisado o binômio custos *versus* receitas:

“Considerando toda a complexidade atual das tecnologias e os ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos, ocorre a diminuição das possibilidades de inovação fechada, pois pode não haver tempo suficiente durante o ciclo de vida do produto para a neutralização dos custos de desenvolvimento e a geração de lucros” (Chesbrough, 2007).

Na Figura 3, é possível observar o desenvolvimento de custos e receitas nos modelos aberto e fechado de inovação. Nela, faz-se possível visualizar os obstáculos enfrentados pelo modelo fechado, enquanto o modelo aberto disponibiliza novas fontes de receitas “advindas de ações como inclusão a novos mercados, abertura de *spin-offs* e negociação de licenças que, dessa maneira, podem ampliar a arrecadação de receitas, e mitigar os custos de desenvolvimento” (Scaliza, 2015, p. 29).

Figura 3 - Inovação e o modelo aberto como solução



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2007)

Entretanto, é importante mencionar que a inovação aberta também gera custos, sendo eles financeiros e de oportunidade no momento do projeto, como ilustra o Quadro 4. Porém, tal modelo de inovação permite que exista uma divisão de tais custos, o que possibilita que tais projetos possam existir, o que não seria possível em outros contextos.

Quadro 4 - Custos relacionados à inovação aberta durante o projeto

	Custos de Identificação	Custos de assimilação	Custos de Utilização
Descrição	Custos associados a detecção de <i>inputs</i> de conhecimentos externos valiosos.	Custos associados com a transferência de conhecimento das fontes externas para a organização que o absorverá.	Custos associados com a incorporação de <i>inputs</i> de conhecimento interno para atividades internas de desenvolvimento de novos produtos.
Categoria de custos	Custos de acesso e avaliação.	Custos de transferência e internalização.	Custos de integração e apropriação.
Direcionadores de custos	Número das fontes externas. Conhecimentos não relacionados. Nível de informações assimétricas e risco de influência no comportamento.	Número das fontes externas. Conhecimentos não relacionados. Conhecimento tácito. Aumento da “síndrome do não inventado aqui – <i>not invented here</i> ”.	Número das fontes externas. Heterogenia do conhecimento. Incompatibilidade do conhecimento. Resistência à mudança. Risco de comportamento.

Fonte: Adaptado de Holve e Calonge (2013)

É essencial reforçar que o modelo de inovação aberta está amplamente relacionado com o conceito de interação. Sendo assim, as empresas que adotam tal modelo podem se relacionar com uma série de atores, tais como fornecedores, financiadores, consultores, parceiros, clientes, universidades, concorrentes, entre outros (Ibrahimov, 2018).

Além disso, tal interação é de grande importância, visto que com o conhecimento externo adquirido, as organizações podem melhorar seu próprio conhecimento interno, além de aprimorar seus pontos fortes. Por isso, tem-se estudado amplamente como a inovação aberta pode trazer resultados positivos para as empresas.

Para exemplificar, Orlando *et al.* (2018), em um estudo que objetivava compreender como a abertura e o efeito dos custos irrecuperáveis (ou *sunk costs*) influenciam o desempenho inovador das empresas, observaram que, ao contrário do que se esperava, quando os gerentes são afetados pelo *sunk costs*, a tendência é que busquem fontes externas de inovação. Cabe mencionar que o termo *sunk costs* possui diferentes variações, porém aponta para o entendimento de que é “um custo que já foi incorrido e que não pode ser evitado, independentemente da decisão a ser tomada” (Borba e Murcia, 2005, p. 03). Sendo assim, diante desse cenário, os gerentes que são afetados por *sunk costs* apresentam preferência pela aquisição

externa de conhecimento e adoção de inovação, elegendo as inovações incrementais em detrimento das inovações disruptivas.

Já quando o efeito de custo irrecuperável é menor, as chances de inovações radicais são maiores. Sendo assim, por meio desse estudo, constatou-se que a presença de custos irrecuperáveis pode afetar a composição de portfólio de atividades de colaboração em favor da inovação aberta. Como exemplo, é mais provável que uma empresa que tenha um nível maior de custos irrecuperáveis faça mais alianças externas e por meio delas alcance introduzir inovações incrementais (Orlando *et al.*, 2018).

Por fim, vale apresentar os conceitos de “inovação incremental” e “inovação radical”. Segundo Mazzuco e Teixeira (2017), as inovações incrementais seriam aquelas que ocorrem gradativamente, enquanto as radicais seriam as que modificam totalmente seus conceitos, de maneira que geram produtos e processos com uma maior taxa de risco. As diferenças teóricas entre tais inovações acontecem por meio de nove perspectivas, que podem ser analisadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Diferenças entre inovação incremental e radical sob nove perspectivas

Foco	Incremental	Radical
Período de tempo	Curto prazo (06 a 24 meses)	Logo prazo (geralmente 10 anos ou mais)
Trajectoria de desenvolvimento	Passo a passo, desde a concepção até a comercialização. Alto nível de certeza.	Descontinuado, interativo, com retrocessos e alto nível de incerteza
Geração de ideias e oportunidades de reconhecimento	Fluxo contínuo de melhoria	Surgimento, muitas vezes, de imprevisto de ideias, necessidade de recursos não orçados em etapas anteriores. Foco e propósito podem mudar ao longo do desenvolvimento
Processo	Formal e estabilizado	Pode haver dificuldades para um formal estruturado processo.
Estudo de caso/ <i>Business case</i>	Pode ser produzido um completo <i>business case</i> , desde o início, a reação do consumidor pode ser antecipada.	O <i>business case</i> envolve todo o desenvolvimento, podendo mudar. É difícil prever a reação do consumidor.
<i>Players</i> (organizações que desempenham determinada função em um mercado ou negociação)	Podem ser atribuídos às equipes multifuncionais, com claro direcionamento e entendimento dos seus papéis. Há ênfase na	Exigência de habilidades, <i>players</i> -chave podem ir e vir, procuram as habilidades corretas e às vezes baseados em networks informais. É

	habilidade em fazer as coisas acontecerem.	necessário persistência e vontade.	flexibilidade,
Estrutura e desenvolvimento	Normalmente um time multifuncional opera dentro de uma unidade de negócios já existente.	Há tendência em serem gerados dentro das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento e tende a ser guiado por determinado indivíduo que persegue um objetivo.	
Pesquisa e habilidades necessárias	Todas as habilidades e competências necessárias tendem a estar dentro do time. Alocações de recursos seguem processos padronizados.	Há dificuldade em prever habilidades e competências necessárias, talvez seja necessária a expertise vinda de fora do grupo, além de networks informais e flexibilidade.	
Envolvimento operacional da unidade	O envolvimento operacional da unidade ocorre desde o início.	O envolvimento muito cedo pode diminuir a grandiosidade das ideias.	

Fonte: Adaptado de Stamm (2003)

Segundo as observações de Jugend *et al.* (2018), os programas de intraempreendedorismo acabam promovendo inovações incrementais, enquanto as parcerias externas, como o apoio do governo, por exemplo, podem impulsionar as inovações radicais. Ainda segundo aqueles mesmos autores, por meio do estudo desenvolvido, constatou-se que o porte da empresa está relacionado com o grau de inovatividade, isso porque quanto maior a empresa menor será o seu grau de inovatividade.

Além disso, evidenciam a importância na formação da colaboração interna e externa à companhia, as quais podem impactar mais poderosamente o desempenho inovador. Constataram que “o apoio do governo e a colaboração externa estão positivamente associados ao desempenho inovador” (Jugend *et al.*, 2018).

### 2.2.1.1 *Inbound e Outbound*

Além das características e conceitos acima destacados, ainda é importante mencionar as definições de *inbound* e *outbound*, que são estratégias de inovação aberta. Basicamente, o *inbound* “se refere à busca e aquisição de conhecimento externo” e o *outbound* “à comercialização de inovação desenvolvida pela empresa” (Scaliza, 2020, p. 36).

Tranekjer e Knudsen (2012, p. 37) resumiram algumas práticas de *inbound* e *outbound*, sendo elas: aquisição de pesquisa e desenvolvimento advindos de outras organizações; compra/obtenção de licenças em modelos, projetos e conhecimentos; utilização de usuários que

podem melhorar, ampliar, adaptar ou transformar os produtos previamente desenvolvidos pela organização (*lead users*); utilização da internet para a busca de novas tecnologias ou tendências; promoção de leitura de revistas específicas/técnicas da área de atuação e participação em feiras e exposições para *inbound*. E para *outbound*: venda de patentes, venda de licenças, disseminação do próprio conhecimento, disponibilização gratuita da própria inovação.

Nesse sentido, o *inbound* favorece a inovação radical, aprimorando o aprendizado técnico e as capacidades, ao mesmo tempo em que o *outbound* favorece a inovação incremental por meio do processo administrativo (Cheng e Shiu, 2015).

Frente ao que foi mencionado, cabe destacar que tanto a *Inbound Open Innovation* como a *Outbound Open Innovation* e seus respectivos fluxos de conhecimento poderão influenciar a organização, no que diz respeito ao desenvolvimento de novas práticas e programas colaborativos tanto interna como externamente.

Em um estudo que tinha o objetivo de identificar os efeitos diretos e indiretos da inovação aberta no desempenho da inovação, quanto ao conhecimento interno e as parcerias externas, Zhou *et al.* (2018) constataram que tanto a inovação aberta *inbound* e a *outbound* estão relacionadas com o desempenho inovador de maneira positiva; também revelam que há ajuste da estratégia entre as diversas dimensões da inovação aberta e o conhecimento para cultivar resultados inovadores mais altos. Nesse sentido, o estudo desenvolvido pelos autores mencionados incentiva as empresas a construírem relações de cooperação recíproca com organizações externas ao implementar estratégias de inovação aberta.

### **2.1.2 Programas de relacionamentos com *startups***

Para atender a demanda que o ritmo veloz da sociedade contemporânea com suas tecnologias impõe, é preciso inovar constantemente e, também, lidar com incertezas, já que elas podem ser um terreno fértil dentro de uma cultura empresarial. Nesta configuração, a inovação aberta e o relacionamento com *startups* surgem em comunhão.

Segundo o Sebrae (2017), uma *startup* pode ser definida como uma empresa jovem que trabalha para desenvolver ideias totalmente inovadoras para o mercado. Sendo assim, é possível afirmar que a inovação aberta, que tem sido abraçada, inclusive, por empresas sólidas, busca também, se relacionar com *startups*, por entender que esta aproximação pode contribuir com o crescimento, num processo de ganha-ganha. Isso porque uma *startup* pode encontrar na

empresa uma forma de apoio econômico, contribuindo com a falta de recursos, por exemplo; e a empresa pode ter, nessa relação, uma possibilidade de interação pautada na inovação.

“O conceito de *startups* tem origem nos EUA e significa empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros. O termo *startup* foi popularizado nos anos de 1990, durante a bolha da internet, quando um número de empresas “ponto.com” foram fundadas. Na época, muitos empreendedores *geeks* apresentavam suas ideias inovadoras e encontravam muitos investidores para financiar o projeto. Tudo era novo, mas uma coisa era evidente: tais empresas, principalmente associadas à tecnologia, tinham um potencial impressionante de resultados financeiros quanto à lucratividade e à rentabilidade. O Vale do Silício (Silicon Valley) foi o local onde essas empresas apareceram e de onde saíram grandes representantes de novos modelos de negócios como o Google, Yahoo, Apple, Facebook, Twitter, Instagram entre outros” (Startup Beta Brasil, 2014, p.7).

Por isso, a *startup* é fonte inspiradora, permitindo que uma empresa saia de um *status quo* não desejável e procure, na verdade, empreender e avançar. Para Ries (2019, p. 17), “é uma filosofia que substitui o modelo antiquado que impede o progresso de muitas empresas, propiciando uma nova forma de trabalhar para criar crescimento sustentável por meio da inovação contínua.”

A justificativa para que programas de relacionamentos com *startups* sejam importantes dentro das empresas é devido ao DNA que elas apresentam e que, de certa forma, alavanca rapidamente os processos empresariais e se adequa ao mercado de hoje, que também é veloz e exige certa “descomplicação”. Dentre estas características vale destacar as apontadas pela *Startup Beta Brasil* (2014), como: cenário de incertezas; modelo de negócios; crescimento rápido; escalabilidade; modelos receptíveis; gestão dinâmica; equipe enxuta; *Bootstrapping*. Sobre esse último termo, no campo da administração e das *startups*, diz respeito ao capital próprio, muitas vezes limitado, que é usado como investimento.

Sendo assim, o cenário que uma *startup* trabalha visa o que ela possui e o que o panorama aponta a ela; simplificando, assim, uma série de burocracias e processos. Nesse viés, vale ressaltar a possibilidade do Estilo *Startup* - que pode ser desenvolvido em qualquer organização que busca a inovação contínua, com o princípio de dinamizar a gestão.

“O estilo *startup* combina o rigor da administração geral com a natureza altamente iterativa das *startups*. É um sistema que pode ser utilizado em qualquer organização que procure a prática da inovação contínua, não importa o tamanho, a idade ou missão” (Ries, 2019, p. 16).

Ries (2019) revela que o estilo *startup* cria um sistema que abarca velocidade e incerteza, e aproveita destes dois pontos específicos. Ademais, o mesmo autor também

apresenta cinco princípios-chave por trás da filosofia do estilo *startup*: o primeiro consiste em “inovação contínua”, pois muitos líderes buscam inovação, recorrendo à criatividade e ao talento em cada nível da organização; o segundo se refere à “*startup* como unidade atômica de trabalho”, visando ciclos de inovação contínua e novas fontes de crescimento; a terceira se trata da “área funcional ausente” que, ao adicionar *startups* ao ecossistema organizacional, precisa que sejam gerenciadas de modo que se misturem com as técnicas tradicionais; a quarta, denominada “a segunda fundação”, consiste em apontar que realizar este tipo de mudança na estrutura da organização é como fundar a empresa outra vez; e, por fim, a quinta se chama “transformação contínua”, que é a capacidade de reescrever o DNA da organização em resposta a novos e diversos desafios.

Apresentados os cinco princípios, Ries (2019) aponta que ao envolver as equipes neste método de trabalho, não é preciso que todas as equipes sejam reorganizadas em torno dos princípios da *startup*. Mas deixa claro que:

“O objetivo é possibilitar que as equipes *startup* trabalhem com segurança e dar a todos os funcionários a oportunidade de agir de forma empreendedora. Adotar o método *startup* enxuta possibilita que as pessoas trabalhem naturalmente dessa forma, ou possam trabalhar, dados o estímulo e a permissão necessários” (Ries, 2019, p. 16).

Nesse contexto, é possível afirmar que o elo entre empresas e *startups* é um caminho que pode contribuir para melhores resultados no mercado. Mesmo empresas já consolidadas podem aprender com uma *startup*. Por isso, a palavra “relacionar” ganha *status* de inovação e possibilidades de crescimento, uma vez que se trata de uma tendência atual que provoca, de fato, a busca por aperfeiçoamentos.

“O objetivo maior do estilo *startup* é que as organizações se mantenham num estado de transformação contínua, que lhes permita prosperar em qualquer circunstância. Acredito que esse tipo de flexibilidade também pode ser usado de modo muito mais amplo” (Ries, 2019, p. 22).

Segundo Ries (2019), muitas empresas se tornam conservadoras, pois se concentram apenas em projetos que acreditam que maximizarão a produtividade do trimestre ou do ano fiscal. Para esse mesmo autor, tal postura demonstra que continuam a fazer as mesmas coisas. Isso revela que tal engessamento, presente em muitas empresas, de certa forma prejudica todo o processo, bem como a equipe também tem que lidar com a falta de flexibilização, impedindo, assim, a transformação tão exigida em um mercado dinâmico e competitivo, como o atual.

Sendo assim, a estratégia para sobreviver e inovar é uma visão empreendedora. Neste aspecto, diversos olhares de dentro também precisam ser valorizados e motivados em uma empresa. Para Ries (2019, p. 28), “isto é o que uma empresa moderna faz: aproveita a criatividade e o talento de cada um de seus funcionários”. Nesse sentido, um gestor que tenha o perfil de um empreendedor inovador é um colaborador necessário, um funcionário empoderado.

O contexto em que uma empresa moderna atua, quando se produz um bem primário e se quer incrementar melhorias nesses produtos existentes, ou criar variações, por serem investimentos previsíveis, as ferramentas de gestão tradicional funcionam bem. Porém, por outro lado, a respeito do portfólio gerencial, Ries (2019, p. 31) destaca que “para outras partes do portfólio gerencial, em que saltos de inovação estão sendo experimentados, as ferramentas de gestão tradicional não servem. E a maioria das empresas ainda não tem nada para substituí-las”.

Devido a isso, é crucial aprender e testar. Reconhecer acertos e fracassos. Experimentar. Para isso, além de uma equipe aberta a experiências, é preciso que a gestão foque em uma maneira sustentável e uma aprendizagem validada. Mas, principalmente, que reconheçam no relacionamento com a *startup* uma oportunidade de negócio, buscando credibilidade e compromisso.

No Brasil, o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador, instituído pela Lei complementar nº 181 de 1º de junho de 2021 (Brasil, 2021), reconhece “empreendedorismo inovador como vetor de desenvolvimento econômico, social e ambiental”; “promoção da cooperação e da interação entre os entes públicos, entre os setores público e privado e entre empresas, como relações fundamentais para a conformação de ecossistema de empreendedorismo inovador efetivo”; e “incentivo à contratação, pela administração pública, de soluções inovadoras elaboradas ou desenvolvidas por *startups*”.

As possibilidades são várias e o relacionamento entre empresa e *startup* pode acontecer com a empresa sendo uma fornecedora, por meio de benefício mútuo, financiamento ou participando de ações em negócios promissores; também por meio de programas de aceleração corporativa. Mas, sempre e quando se tenha claro os objetivos desta relação, para maior assertividade. Esta realidade já conquistou o mundo e segue transformando cenários empresariais de forma reveladora.

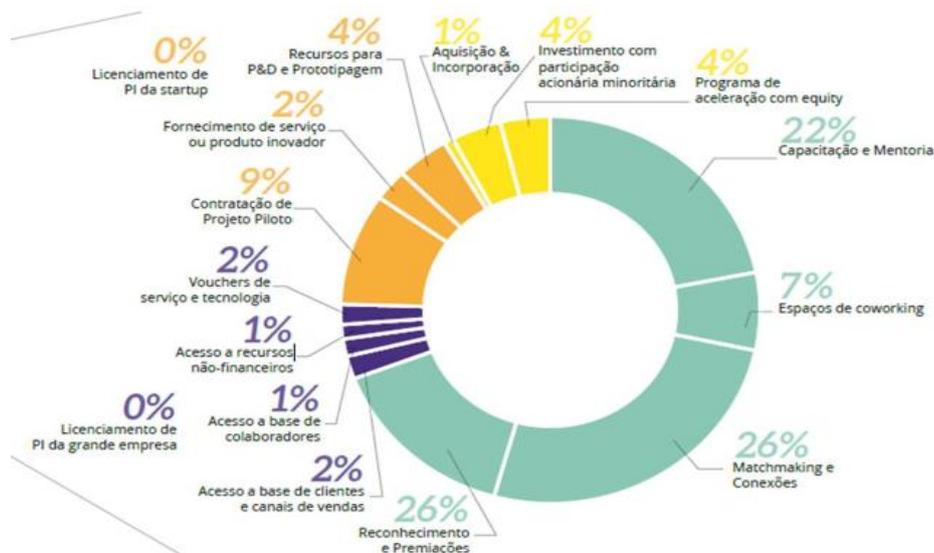
“O ano de 2021 foi marcado por recordes no investimento global em *startups*. A demanda por novas tecnologias fez com que, somente no primeiro semestre, mais de US\$ 288 bilhões fossem investidos, segundo dados da Crunchbase. Um aumento de

61% em relação ao último recorde, que registrou US\$ 179 bilhões investidos no segundo semestre de 2020. De acordo com a Liga Ventures, somente no ano de 2021, mais de 35 grandes empresas construíram programas e relacionamentos estruturados e recorrentes com *startups*, um número 130% maior que em 2020. Para Raphael Augusto, Sócio-Diretor de Produtos e Inteligência da Liga Ventures, “o mercado já entendeu que se relacionar com *startups* para explorar oportunidades é condição para uma evolução estratégica dos negócios. O grande desafio agora é transformar estas intenções em ações estruturadas e recorrentes” (Pacete, 2022).

Nas possibilidades de relacionamentos com *startups*, é importante destacar os modelos e seus esforços para que seja compreensível a dimensão destas parcerias. Entre eles podem ser destacados: *Corporate Venturing*, “participa do sucesso de inovação externa e obtém *insights* estratégicos em mercados *não-core*”; Programa de *Startup* (de fora para dentro), “introduz inovação externa para estimular e gerar inovação corporativa”; Incubação Corporativa, “provê um caminho viável para o mercado de inovações corporativas *não-core* promissoras”; Programa de *Startup* (plataforma), “estimula inovação complementar externa, para incentivar uma inovação corporativa existente (plataforma)” (Weiblen; Chesbrough, 2015).

A Figura 4 mostra os tipos de interações mais realizados entre as grandes empresas e as *startups*, entre eles pode-se observar que “*matchmaking* e conexões” (ato de conectar *startups* com empresas, com o intuito de resolver os problemas da grande companhia), “reconhecimento e premiações”, seguidos de “capacitação e mentoria” estão entre os mais realizados.

Figura 4- Interações entre grandes empresas e *startups*



Fonte: 100 Open Startups (2017)

No Brasil, grandes corporações já adotam a estratégia de inovação aberta e, em 2022, com o *Ranking TOP 100 Open Corps*, AMBEV, Suzano, Arcelor Mittal, Raízen e BASF foram consideradas as corporações líderes em relacionamento com *startups*. Vale destacar que a iniciativa pioneira no Brasil nessa tendência de interação com *startups* para promoção da inovação aberta foi da AMBEV, que conta com um portfólio de marcas tradicionais muito fortes, mas também com uma inovação que traz mais de 20% de sua Receita Operacional Líquida (ROL). O Quadro 6 apresenta as características dos programas das cinco empresas vencedoras do prêmio TOP100 Corporações<sup>1</sup> com programas de relacionamento com *startups*.

Quadro 6 – As cinco empresas vencedoras do prêmio TOP100 Corporações com programas de relacionamento com *startups*

Posição	Empresa Ano criação	Programa / Hub	Característica
1	AMBEV 2021	Além (Programa da Ambev de desenvolvimento de novos negócios em conjunto com <i>startups</i> )	“Programa da Ambev de desenvolvimento de novos negócios em conjunto com <i>startups</i> . O Além é a plataforma de co-criação de novos negócios para além da Ambev. O programa tem por objetivo a conexão e geração de novos negócios, potencializando <i>startups</i> brasileiras em nível avançado, com grande possibilidade de crescimento. A iniciativa busca apoiar empreendedores para a criação de soluções com a Ambev e todo seu ecossistema, gerando impacto na sociedade” <sup>2</sup> .
2	Suzano 2018	Programa de Inovação aberta – O Papel é o Futuro	“São quatro centros de pesquisa no Brasil. Parte deles dedica esforços a estudos voltados para inovação florestal, ou seja, tornar nossos plantios cada vez mais produtivos e sustentáveis. Outra frente é a inovação industrial. Há trabalho das equipes em parceria com universidades, institutos de pesquisa e <i>startups</i> para que os processos na indústria também alcancem os melhores patamares em termos de eficiência e sustentabilidade” <sup>3</sup> . “A Suzano, referência global na fabricação de bioprodutos desenvolvidos a partir do cultivo de eucalipto, lança uma nova iniciativa de Inovação Aberta na Unidade de Papel e Embalagem (UNPE), chamada de <i>Open Innovation</i> - o papel é o futuro” <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.openstartups.net/site/produtos/100-10-1.html> Acesso em: 30 jun. 2022.

<sup>2</sup> Programa da Ambev de desenvolvimento de novos negócios em conjunto startups. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/alem#accordion-item-f73c9115-d457-4602-b066-c0cb541dade1-2786078163> Acesso em: 15 nov. 2022.

<sup>3</sup> Inovação. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/inovacao/> Acesso em 15 nov. 2022

<sup>4</sup> <https://www.suzano.com.br/suzano-lanca-desafio-em-busca-de-parceiros-para-desenvolvimento-de-novas-aplicacoes-ao-papel/#:~:text=A%20Suzano%2C%20refer%C3%A2ncia%20global%20na,O%20Papel%20C3%A9%20o%20Futuro>

3	Arcelor Mittal 2018	AçoLAB – <i>hub</i> de inovação da indústria do aço	Primeiro <i>Hub</i> de Inovação Aberta da indústria do setor siderúrgico no mundo, conectando com <i>startups</i> , através de prova de conceito, MVP e validação em escala real por meio de incentivo de iniciativas internas com foco em intraempreendedorismo e fortalecimento da cultura de inovação, da realização de estratégias envolvendo centros de pesquisas, universidades e por investimento em <i>startups</i> (fundo de investimento com estratégia <i>smart money</i> )
4	Raízen 2017	Pulse – <i>hub</i> de inovação	Possibilita conexão com diferentes <i>players</i> do mercado, entre eles: universidades, investidores, outras <i>startups</i> , além da própria Raízen. Em outras palavras: é como se o Pulse posicionasse as <i>startups</i> numa espécie de “funil de avaliação Raízen”; facilita a implementação de pilotos ao oferecer mentorias e dicas de quem entende o mundo das <i>startups</i> ; capacita e aprimora as equipes por meio dos eventos promovidos pelo Pulse, tanto <i>online</i> quanto <i>offline</i> <sup>5</sup> .
5	BASF 2019	AgroStart – Programa de Inovação aberta	Centro de experiência química e digitais, promove aceleração das <i>startups</i> através de mentorias. Basf Venture Capital (...). Ao longo dos últimos anos, foram construídos os pilares de: aceleração de <i>startups</i> , intraempreendedorismo através do AgroStart Garagem e o AgroStart Ecossistema que aumentou as parcerias com empresas de outros setores. As <i>startups</i> ainda têm a possibilidade de serem apresentadas ao BASF Venture Capital para obter aportes financeiros. <sup>6</sup>

---

Fonte: elaborado pela autora com base no resultado do Ranking TOP 100 *Open Corps*<sup>7</sup> e nas informações dos programas das empresas vencedoras

Além do que foi mencionado, no âmbito da inovação aberta e nas relações com outras empresas, em especial as *startups*, ganham relevância as estratégias de *exploration*. A noção de *exploration* está relacionada com a geração de novo conhecimento, ou com novas maneiras de usar um conhecimento antigo, incluindo: “a pesquisa, a tomada de riscos, a experimentação, a flexibilidade e inovação” (March, 1991). Sendo assim, elas englobam a exploração de um novo conhecimento e do conhecimento produzido internamente.

Tais estratégias vão essencialmente demandar colaborações externas além de requerer a capacidade de “estabelecer uma diversidade excelente de parceiros”, o que implicaria: “alinhamento entre as atividades que exploram o novo conhecimento e aquelas que exploram o conhecimento corrente”; “construção de um portfólio de alianças alinhado com o modelo de

---

<sup>5</sup> Pulse: *Hub* de inovação iniciativa Raízen. Disponível em: <https://www.pulsehub.com.br/> Acesso em 15 nov. 2022

<sup>6</sup>Plataforma AgroStart torna-se iniciativa global de inovação aberta da Divisão de Soluções para Agricultura Basf. Disponível em: <https://www.basf.com/br/pt/media/news-releases/2022/02/plataforma-agrostart-torna-se-iniciativa-global-de-inovacao-aber.html> Acesso em: 20 nov. 2022.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.openstartups.net/site/ranking/rankings-corps.html> Acesso em: 30 jun. 2022.

negócio” (Moreira *et al.*, 2016).

### 2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO

Além dos programas de relacionamento com *startups*, quando o assunto é inovação também assume protagonismo o conceito de intraempreendedorismo e seus programas. Entende-se que as ideias de intraempreendedorismo e inovação se conectam por meio dos comportamentos do empreendedor direcionados à melhoria e à criação de processos e/ou produtos dentro da empresa.

O termo possui diferentes significados entre diversos economistas, estudiosos, escritores e teóricos. Por um lado, há perspectivas de que a palavra se referia a pessoas que, para alcançar seu bem-estar econômico, trabalhavam por sua própria conta sem se deixar abalar pelos riscos envolvidos nesse processo; e, por outro, que empreendedor é a pessoa que, após identificar uma oportunidade, investe em um negócio com o objetivo da capitalização, levando em consideração os riscos presentes nesse movimento (Cerizza; Vilpoux, 2006).

Não se pode desconsiderar que nesse movimento fatores como a cultura, a economia e os elementos sociais contribuem para seu surgimento. Marco Polo é considerado um dos primeiros exemplos de empreendedor, uma vez que criou uma rota comercial que ia até o Oriente. Entretanto, o perfil de empreendedor se modificou principalmente ao longo dos séculos XIX e XX, quando passam a se comportar como visionários, líderes, otimistas, planejadores etc. (Cerizza; Vilpoux, 2006).

Nesse sentido, ainda na perspectiva desses dois autores citados anteriormente, o empreendedorismo se resume à identificação de desafios e oportunidades, ao desenvolvimento de soluções e ao investimento de recursos para que criações positivas possam beneficiar a sociedade como um todo. Ademais, é importante mencionar que o termo está fortemente ligado ao conceito de inovação, visto que, para muitos autores, o empreendedor possui a função de realizar novas formações.

É igualmente essencial frisar que, atualmente, tem-se discutido acerca de diferentes tipos de empreendedorismo. Dessa forma, vale apresentar o conceito de empreendedorismo interno, que se refere a uma série de práticas e políticas empresariais que possuem como objetivo ajudar os funcionários de uma empresa a verem o local em que trabalham a partir da perspectiva de dono, por meio de maior autonomia, a fim de alcançar um aumento na produtividade e oportunidades (Epay, 2017).

Além disso, o próprio conceito de empreendedorismo interno tem passado por uma divisão, de maneira que dois novos rótulos passam a ser criados, sendo eles “intraempreendedorismo” e “empreendedorismo coletivo”. Em linhas gerais:

Segundo Emmendoerfer *et al.* (2008), em termos estruturais, a posição ou o cargo que o indivíduo ocupa na hierarquia da organização tende a normatizar e condicionar o horizonte de atuação tanto do intraempreendedor (que é mais focalizado no ambiente interno da organização), quanto do empreendedor corporativo (que é voltado mais para o ambiente externo). Em termos comportamentais, “correr riscos calculados” revelou ser algo mais evidente no empreendedor corporativo, e o “comprometimento” foi verificado como sendo o comportamento mais frequente nos intraempreendedores, conforme Emmendoerfer *et al.* (2008) e Emmendoerfer; Valadares; Hashimoto (2010, p. 146).

Assim como acontece com os termos empreendedor e empreendedorismo, o intraempreendedorismo possui uma série de definições a partir de diferentes pensadores. Tal termo surgiu na década de 1980, de forma que apareceu primeiramente por meio das palavras de Gifford Pinchot III, um consultor de administração. Bom Ângelo (Chieh, 2007, p. 32) afirma que, anos mais tarde, o termo *intrapreneur* passou a aparecer nos dicionários, tendo como significado “a pessoa que, dentro de uma grande corporação, assume a responsabilidade direta de transformar uma ideia ou projeto em produto lucrativo através da inovação e de assunção de riscos”.

Passando para o campo organizacional, Covin e Slevin (1991, *apud* Chieh, 2007, p. 35):

“O intraempreendedorismo é um conjunto de comportamentos praticados na esfera organizacional. Esses comportamentos englobam o desejo dos altos executivos em assumirem riscos, a extensão e a frequência de inovação de produtos e a propensão da empresa em competir de forma proativa com seus rivais do mercado. Essas tendências comportamentais são encapsuladas numa variável que esses autores chamaram de postura empreendedora” (Covin e Slevin, 1991, *apud* Chieh, 2007, p. 35).

Nesse sentido, para os autores Covin e Slevin (1991), a chamada “postura empreendedora” é influenciada por diversos fatores, como o negócio da empresa, características ambientais, missão e estratégia empresarial, além de estrutura, cultura, recursos, competências etc. Tal postura está diretamente relacionada com a performance da empresa.

Além disso, é de grande importância mencionar que, para alguns autores, a ideia de intraempreendedorismo também está ligada à ideia de concorrência:

Normalmente o intraempreendedor pode ser qualquer indivíduo organizacional não importando sua posição hierárquica, dado que sua visão está voltada para a inovação de produtos, processos e serviços internos. Neste íterim quanto mais é aprimorada a capacidade de formar intraempreendedores na organização, pressupõe-se que essa se torna mais competitiva frente aos concorrentes. Portanto, considera-se que o

intraempreendedor é um agente estratégico para a organização onde atua no que tange a aceleração de inovações dentro das organizações (Emmendoerfer; Valadares; Hashimoto, 2010, p. 148).

De acordo com Ferreira (2002), o conceito de intraempreendedorismo ainda pode ser dividido entre formal e informal, em que o primeiro aconteceria quando a empresa fornece aos colaboradores as condições necessárias para a criação de projetos inovadores em prol da organização. O segundo, por outro lado, ocorreria com ou sem a ajuda da organização, de maneira que os próprios intraempreendedores desenvolvem seus projetos de interesse, podendo ser futuramente reconhecidos pela empresa.

Portanto, é essencial compreender as diferenças existentes entre as organizações empreendedoras e intraempreendedoras, bem como as distinções entre esta última e as organizações tradicionais. Tais informações podem ser verificadas nos Quadros 7 e 8.

Quadro 7 – Diferença entre organização empreendedora e organização intraempreendedora

Organização Empreendedora	Organização intraempreendedora
Seus resultados pertencem à empresa.	Seus resultados são distribuídos entre os participantes.
Possui um forte departamento de pesquisa e desenvolvimento.	Todo e qualquer funcionário da organização é estimulado a fazer pesquisa e desenvolvimento.
A responsabilidade por novos produtos e serviços é de poucos.	A responsabilidade por novos produtos e serviços é de todos os funcionários.
A cultura organizacional não incentiva o empreendedorismo.	A cultura organizacional incentiva o empreendedorismo
O modelo de gestão é tradicional	O modelo de gestão é participativo, democrático e autônomo.
O grau de empreendedorismo é medido pelas inovações em produtos e serviços.	O grau de empreendedorismo é medido por qualquer tipo de inovação.

Fonte: Hashimoto (2006) *apud* Chieh, 2007, p. 74.

Quadro 8 – Diferenças entre organização tradicional e intraempreendedora

Fundamento	Organização Tradicional	Organização intraempreendedora
Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário.	Em todas as direções, sem restrições.
Ambiente externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos.	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes.

Erros e falhas	São evitados e penalizados.	São vistos como parte do aprendizado.
Burocracia	Minimiza riscos e desvios.	Impede a criatividade e espontaneidade.
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia.	Descentralizado, <i>empowerment</i> .
Estrutura organizacional	Hierarquia	Em rede.
Controles	Evitam desvios do padrão esperado.	São mínimos sobre as pessoas.
Relacionamentos	Diferenças departamentais.	Inter-departmentalização forte.
Formação das pessoas	Especialistas por área	Estímulo à diversidade.
Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmios).	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, autorrealização).
Novos produtos	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia, pesquisa e desenvolvimento.	Gerados em qualquer lugar da organização.
Responsabilidade e pelo cliente	Do “ <i>front-end</i> ” que tem contato direto com o cliente.	De todos os funcionários.
Quem faz parte da organização	Funcionários apenas	Funcionários, terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas etc.
Estrutura de cargos	Preserva a responsabilidade de cada funcionário	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário.
Orçamento	Definido anualmente por departamento, conforme planejamento prévio.	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno para projetos empreendedores.
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca.	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas.
Cultura Interna	Resistente a mudanças, Tradicional, paternalista.	Receptiva às experimentações trocas mútuas, e baseada em colaboração e confiança recíproca.
Treinamento	Determinado pelo Recursos Humanos, de acordo com as necessidades organizacionais.	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, e é incorporado ao capital investido.
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo.	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo.

Fonte: Hashimoto (2006) *apud* Chieh, 2007, p. 73-74.

Também é importante destacar que grande parte das organizações contam com iniciativas empreendedoras que visam a melhora na qualidade de todos os processos e atividades desenvolvidos, tanto dentro quanto fora da empresa. Dessa forma, grande parte dessas iniciativas podem ser consideradas como intraempreendedoras, como a criação de novas funções, a alteração das políticas internas e externas, a invenção de novas formas de comunicação etc. (Hashimoto, 2006 *apud* Chieh, 2007).

Tais iniciativas podem ser, de acordo com Hashimoto (2006) *apud* Chieh (2007), divididas entre as categorias de negócio e administrativo:

“Todas as iniciativas relacionadas a produtos são também de negócio; no entanto, as iniciativas relacionadas a processos podem ser categorizadas em negócios ou em administrativo. As atividades do administrativo são fundamentalmente de *staff* que não está relacionado diretamente com o negócio da empresa; portanto, serão sempre processos e nunca produto” (Hashimoto, 2006 *apud* Chieh, 2007).

Por sua vez, o empreendedor corporativo é aquele que “normalmente, está envolvido com lançamentos de novos produtos, decisões sobre fusões e aquisições, novos negócios para a organização, reestruturação organizacional, busca de novas parcerias ou revisão das parcerias existentes” (Hashimoto, 2006 *apud* Emmendoerfer; Valadares; Hashimoto, 2010, p. 148-149). Além disso, tais empreendedores geralmente fazem parte de organizações regionais, nacionais ou internacionais, de forma a atuar nas Unidades Estratégicas de Negócios (UEN).

Nesse sentido, o empreendedor corporativo tem como objetivo analisar as oportunidades do mercado, a fim de incentivar as inovações na criação de novos negócios. Portanto, tal colaborador corre riscos tanto empresariais como profissionais, visto que a liberdade para tomar decisões pode fazer com que os resultados esperados não sejam alcançados, o que pode prejudicar a empresa (Emmendoerfer; Valadares; Hashimoto, 2010).

Sendo assim, as principais diferenças entre o empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo são as mencionadas no Quadro 9.

Quadro 9: Diferenças entre Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo

Empreendedorismo Corporativo	Intraempreendedorismo
Iniciativas surgem da alta administração	Iniciativas surgem do funcionário de nível intermediário ou operacional
O horizonte da inovação está direcionado à gestão e criação de novos negócios	O horizonte da inovação está direcionado a produtos, processos e procedimentos internos

Projetos relacionados com o negócio (o interesse está nas relações interorganizacionais)	Projetos abrangem qualquer área da organização (o interesse está nas relações intraorganizacionais)
Foca a estratégia corporativa (ambiente externo)	Foca o comportamento do colaborador e a cultura corporativa (ambiente interno)
Projetos são liderados pela alta administração	Projetos são liderados por membros de qualquer nível hierárquico
Riscos relacionados com o mercado	Riscos primordialmente internos à organização
Projetos de alta complexidade	Projetos de baixa complexidade

Fonte: Emmendoerfer; Valadares; Hashimoto (2010)

Nota-se, assim, que para muitas empresas o intraempreendedorismo é o caminho para a inovação e, conseqüentemente, para o sucesso. Entretanto, é de grande importância refletir acerca das dificuldades existentes ao se implantar um modelo intraempreendedor em uma organização, pois há as dificuldades de diferentes ordens as quais podem estar relacionadas com os paradigmas construídos, aspectos e culturas internalizados entre outros (Chieh, 2007).

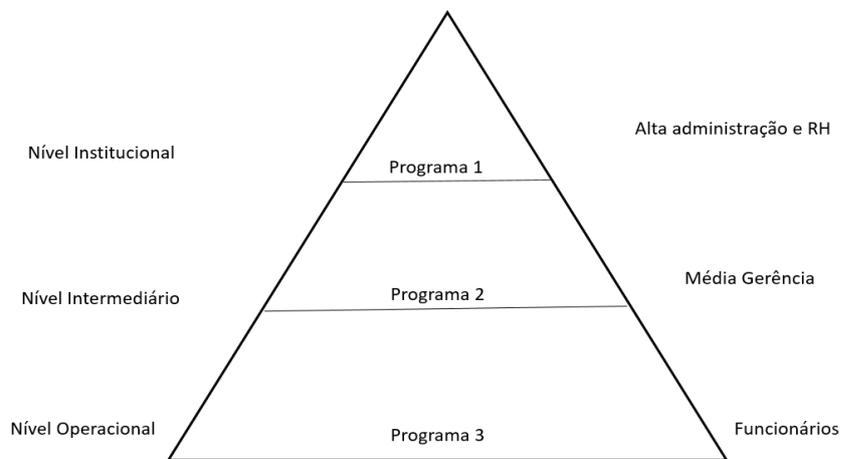
Ademais, com base nas reflexões de Chiev (2007), é importante refletir acerca do desafio de se manter as características desse modelo quando a organização passa por um grande processo de crescimento e sucesso. Isso porque a expansão da empresa e, conseqüentemente, do número de funcionários, acarreta novas gerências e políticas, o que pode levar ao caos organizacional e tornar difícil o trabalho eficiente e focado na inovação e na criatividade.

Desse modo, ao mesmo tempo em que, atualmente, as organizações são cada vez mais cobradas e incentivadas a trabalharem no campo da criatividade, inovação e de riscos, também é necessário que cuidem dos problemas corporativos que surgem com o tempo:

“(...) seus modelos de negócio/gestão forçam os mesmos gestores a gastar uma fração cada vez maior do seu tempo lidando com as “amarras corporativas” tais como orçamentos rígidos, elaboração de relatórios de controle semanal e uma infinidade de outros relatórios, memorandos, justificativas e explicações. Está claro que para oferecer produtos e serviços cada vez mais atraentes e melhorar sua capacidade de lidar com as mudanças frequentes, as empresas precisam focar no incentivo à cultura de inovação. No entanto, ao insistir na cultura de controle, elas obtêm quase que invariavelmente o efeito imediatamente contrário ao desejado” (Chieh, 2007, p. 15-16).

Mas, como tal modelo de intraempreendedorismo é aplicado em uma organização? Segundo Hashimoto (2006) *apud* Chieh (2007), tal implementação ocorre por meio de três fases, também conhecidas como programas 1, 2 e 3, como ilustra a Figura 5. O primeiro está relacionado com a gestão da empresa e o setor de Recursos Humanos, a fim de dar a conhecer a cultura da organização. O segundo, por outro lado, acontece na média gerência, servindo de intermediário entre os objetivos da organização e sua aplicação por parte dos funcionários. Por fim, o programa 3 atua diretamente com os colaboradores, com o objetivo de que se manifestem acerca dos programas 2 e 3.

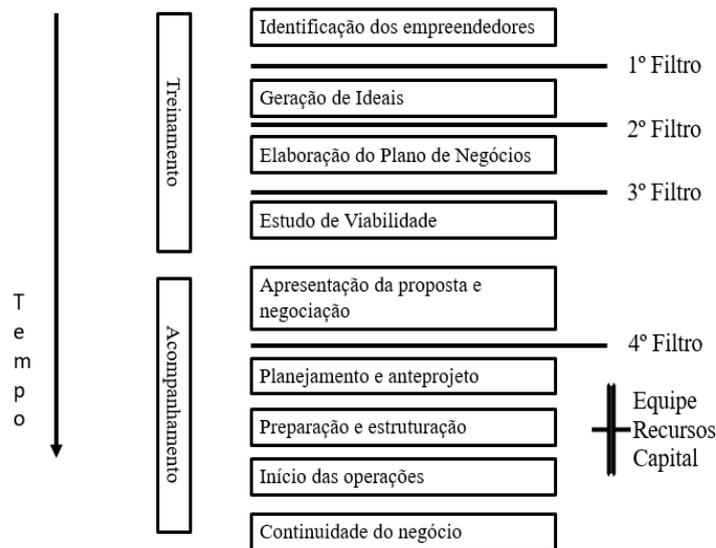
Figura 5 – Aplicação dos programas de empreendedorismo corporativo



Fonte: Hashimoto (2006) *apud* Chieh (2007)

Para Hashimoto (2006) *apud* Chieh (2007), a formulação de um programa de incentivo ao empreendedorismo corporativo passa por fases e diversos filtros, como apresenta a Figura 6. O modelo apresentado do programa estaria dividido em duas fases: treinamento e acompanhamento. Sendo que na fase de treinamento, a utilização de filtros busca estimular o empreendedorismo corporativo de forma que possa aproveitar as melhores ideias e avaliar suas viabilidades. Já na fase de acompanhamento, ocorre a estruturação do projeto passando por planejamento e implantação.

Figura 6 – As fases de implantação de projetos e seus filtros



Fonte: Hashimoto (2006) *apud* Chieh (2007)

Portanto, o intraempreendedorismo é um modelo que permite que os colaboradores de uma organização usem de sua criatividade e inovem em prol da empresa a qual foram engajados. Ademais, o modelo permite que todo cidadão possa participar do crescimento de uma organização, visto que, segundo Hashimoto (2006) *apud* Chieh (2007), para exercer a criatividade não é necessário nenhum conhecimento, formação ou habilidade específica. Tal criatividade somente varia de pessoa para pessoa com base nas experiências de vida de cada indivíduo.

Sendo assim, para um crescimento pautado na inovação, é preciso que as empresas estimulem e incentivem em seus funcionários a criatividade. Além disso, problemas podem ser enfrentados quando as organizações passam por grandes transformações culturais, já que a frustração pode acarretar bloqueios. Vale recordar que a criatividade exige tempo, de maneira que as empresas que seguem o modelo de intraempreendedorismo devem ser capazes de aguardar por resultados não tão imediatos (Hashimoto, 2006 *apud* Chieh, 2007).

### 2.3.1 Programas de intraempreendedorismo na prática

Como já mencionado, os programas de intraempreendedorismo são iniciativas que possibilitam aos colaboradores usarem e expor sua criatividade e compromisso com a inovação.

Sobre a implantação desses programas, merece ser citada a iniciativa da *Saint-Gobain* – uma companhia multinacional que atua no setor de construção e industrial que, em novembro de 2018, decidiu lançar o programa *InPulse* em parceria com a Troposlab. A Troposlab, por sua vez, é uma aceleradora mineira que está na 14ª posição no *ranking* da 100 *open startups* Brasil e já tendo acelerado aproximadamente 400 *startups* (Salles, 2020).

O *InPulse* é realizado em cinco etapas as quais compreendem: inscrição e seleção; preparo para o *Bootcamp*; *Bootcamp*; Aceleração e *Demoday*; ao longo de suas edições, envolveu mais de 400 colaboradores, com mais de 180 projetos inscritos (Salles, 2020). A metodologia aplicada pela Troposlab para desenvolvimento dos programas inclui uma abordagem focada nos negócios e outra focada no desenvolvimento comportamental<sup>8</sup> das pessoas com atuação nos projetos.

Ainda segundo Salles (2020), após as edições realizadas desse programa, foi possível enumerar os seguintes benefícios:

- oportunidade de empreender com acesso a recursos e rede de apoio;
- novas metodologias para inovar e trabalhar;
- agregar valor ao cliente; ir além da operação e da rotina;
- reencontro com a carreira do intraempreendedorismo, “ajudar na retenção e capacitação de talentos dentro da empresa”;
- resultados comportamentais para a cultura de inovação: “criatividade inovadora”, “autoconfiança”, “coragem para riscos”, “formação de relacionamentos”, “visão de oportunidades”.

Além disso, também pode ser destacado que os impactos gerados por programas como esse não se limitam aos envolvidos diretamente nele, mas vão além (Salles, 2020). Um deles é o fato de que colaboradores formados como intraempreendedores através do programa *InPulse* se tornaram “referências e multiplicadores de inovação”.

O sucesso do Programa *InPulse* – que é realizado em âmbito nacional pela empresa – tem estimulado empresas do grupo a criarem iniciativas locais, focadas em problemas e desafios mais específicos à área em que atuam. Esse é um resultado da cultura da inovação se tornando algo inerente ao grupo Saint-Gobain e é um resultado

---

<sup>8</sup> Alguns elementos-chave são destacados para essa abordagem comportamental, entre eles: “diagnóstico de comportamento e cultura”, “comunicação afetiva”, “desenvolvimento das pessoas”, “interação entre os grupos”, “acompanhamento dos resultados e reconhecimento das pessoas”. (*ibidem*)

importantíssimo que qualquer um que busque fomentar a inovação em sua empresa deve buscar (Salles, 2020).

Outra iniciativa de intraempreendedorismo que merece ser citada é a da VLI, empresa que atua no setor de logística e que, em 2019, lançou - também em parceria com a Troposlab - o programa Empreendedores Inova VLI (Salles, 2019).

Segundo relata Salles (2019), esse programa consistia em quatro etapas principais: Inscrição e seleção de propostas de projeto; *Hackathon*; Aceleração e *Demoday*. Como resultado, foram ressaltados os impactos na área financeira e na cultura de inovação. Financeiramente, “os projetos estimaram, em economias e novas receitas, um valor de cerca de R\$45 milhões ao longo de três anos”; já na cultura, os maiores efeitos são ao oferecer.

“[...] ferramentas, ambientes e referências adequadas para que as lideranças da empresa comuniquem e estimulem o comportamento empreendedor e criativo de seus colaboradores. São resultados duráveis, uma vez que são incorporados ao dia a dia e se consolidam com o tempo” (Salles, 2019).

Uma semelhança entre os programas citados é que, em ambos os casos, os impactos impulsionaram mudanças comportamentais e na cultura de inovação que, conseqüentemente, afetaram a cultura organizacional. Nesse sentido, ganha relevância o conceito de desempenho inovador, que no desenvolvimento das inovações, mensura os impactos e resultados obtidos – e sua relação com a cultura organizacional (Salles, 2019).

### 2.3.2 Cultura organizacional

Cultura organizacional (CO) pode ser definida como sendo “o elemento que une normas e conjunto de valores, ideias sociais ou crenças que são compartilhadas pelos membros de uma organização” (Scaliza, 2020, p. 18). Segundo o modelo de Cameron e Quinn (2006), os tipos predominantes de CO são divididos em “adhocrática”, de “mercado”, “clã” e “hierárquica”. A cultura “adhocrática” está ligada à criatividade, ao empreendedorismo e à predisposição ao risco. A cultura de “mercado” concentra sua essência em estratégias competitivas. A cultura de “clã” preza pela flexibilidade e a participação dos funcionários. Por fim, a cultura “hierárquica” está focada nos procedimentos e nas normas formais.

Scaliza (2020, p. 20), ao analisar os tipos de cultura organizacional, incluindo as práticas de *Open Innovation* (OI), sendo elas o *inbound* (fontes externas de conhecimento) e o *outbound* (externalização das capacidades tecnológicas), utiliza a ideia de ecossistema de negócios, isso

porque “uma empresa não pode ser vista como membro de uma única indústria, mas como parte de um ecossistema de negócios, interligados a uma variedade de indústrias”.

Tal como mencionado no início da seção, *Open Innovation* (OI) é o conceito que se refere às práticas que buscam o desenvolvimento e a inovação, sendo essa busca intencional e ativa. Nesse sentido, as inovações ocorriam anteriormente somente dentro das áreas específicas de seu desenvolvimento. Entretanto, o propósito da OI é que tanto os meios internos quanto os externos sejam utilizados para a inovação, por meio de parcerias com fornecedores, universidades, escolas técnicas, consultoria etc. (Scaliza, 2020).

Além disso, ainda segundo a mesma autora, os modelos de OI, *inbound* e *outbound*, também são divididos em quatro modelos diferentes: no *inbound* tem-se a “aquisição” e a “procura”, enquanto no *outbound* tem-se a “venda” e a “revelação”. De modo geral, a “aquisição” se refere ao processo de compra, de forma que existe a aquisição de produtos de outras organizações, fazendo com que a inovação seja adquirida externamente. A “procura”, por sua vez, é o uso das inovações de outras empresas que estão disponíveis, ou seja, que não produzem gastos financeiros. Já a “venda” acontece quando uma empresa comercializa sua própria inovação. Por fim, a “revelação” faz referência à revelação dos custos internos por parte da empresa, nesse caso, não existe necessidade de recompensas imediatas no campo financeiro.

Segundo Naqshbandi, Tabche e Choudhary (2019), o *inbound* concerne ao uso de descobertas realizadas por outras organizações, e envolve a abertura e o estabelecimento de relações com empresas externas, implicando em entradas intencionais de conhecimento ou exploração de tecnologias relativas a atividades de inovação, para melhorar a atual evolução tecnológica. Por outro lado, o *outbound* reporta-se à comercialização ou transferência de seu conhecimento tecnológico para outras empresas, para a obtenção ou não de benefícios monetários (Hung; Chou, 2013; Scaliza, 2020).

É igualmente essencial mencionar que, segundo o trabalho de Scaliza (2020), o processo de OI comporta os seguintes arquétipos: *outside-in* (integração com os fornecedores, busca de conhecimento externo etc.), *inside-out* (levar ideias ao mercado por meio de vendas) e *coupled-process* (junção dos arquétipos anteriores, integração e externalização de conhecimentos e competências). Portanto, a implementação da OI dependerá das necessidades de inovação.

Ainda com base nas reflexões de Scaliza (2020), sabe-se que também existem barreiras para a implementação da OI, conhecidas como *Not Invented Here Syndrome* e *Not Shared Here Syndrome*. A primeira se refere ao risco que o conhecimento externo pode gerar à empresa, o que cria a ideia de que o conhecimento interno é mais valioso e seguro. A segunda barreira, por outro lado, se refere à resistência dos funcionários da empresa quanto ao compartilhamento das

inovações desenvolvidas por eles. Dessa forma, a cultura organizacional é de grande importância para a OI, de maneira que é essencial o incentivo de uma cultura que preza pela inovação cooperativa. Nesse sentido, as culturas “clã” e “adhocrática” estão mais abertas à colaboração e inovação externa, enquanto as culturas de “mercado” e “hierárquica” são capazes de inibir esses conceitos.

Para Scaliza (2020), a cultura organizacional pode ser vista como o agrupamento dos valores e crenças que são compartilhados pelos membros de uma instituição. Ademais, tal agrupamento também influencia nas características da própria organização sendo definida como:

“O conjunto de comportamentos, premissas e barreiras que um grupo apresenta dentro do seu ambiente organizacional”, e considera que “essas características em conjunto podem coordenar determinadas ações ou bloqueios que direcionam a empresa, em seus mais diferentes aspectos” (SCALIZA, 2020, p. 39).

Nesse sentido, ainda segundo a autora mencionada, a CO atua na maneira como os funcionários de uma organização agem, pensam e respondem às melhorias propostas. Portanto, para que os resultados da implementação da OI sejam satisfatórios, é necessária uma mudança na cultura organizacional, a fim de que os valores ligados à inovação sejam compartilhados por toda a organização.

Voltando-se ao modelo de Cameron e Quinn (2006), segundo o qual a cultura organizacional está dividida entre “clã”, “adhocrática”, de “mercado” e “hierárquica”, a cultura de “clã” tem como característica o trabalho em equipe e o envolvimento dos funcionários e clientes. Apesar de remeter a um foco interno, suas características possibilitam a abertura para a inovação.

Na visão de Scaliza (2020), a cultura “adhocrática” possui como referência a adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade, de maneira que tal cultura é, segundo alguns estudiosos, a mais propícia à inovação. Ademais, as empresas “adhocráticas” geralmente são aquelas que estão no início, de forma que estruturas e políticas formais ainda não foram estabelecidas. Por outro lado, a cultura “hierárquica” é conhecida pela formalização de processos, de forma que as empresas desse tipo de cultura organizacional possuem a crença de que as regras resultam em funcionários mais eficientes. Por sempre buscarem estabilidade e controle, as empresas de cultura “hierárquica”, geralmente, são resistentes às mudanças.

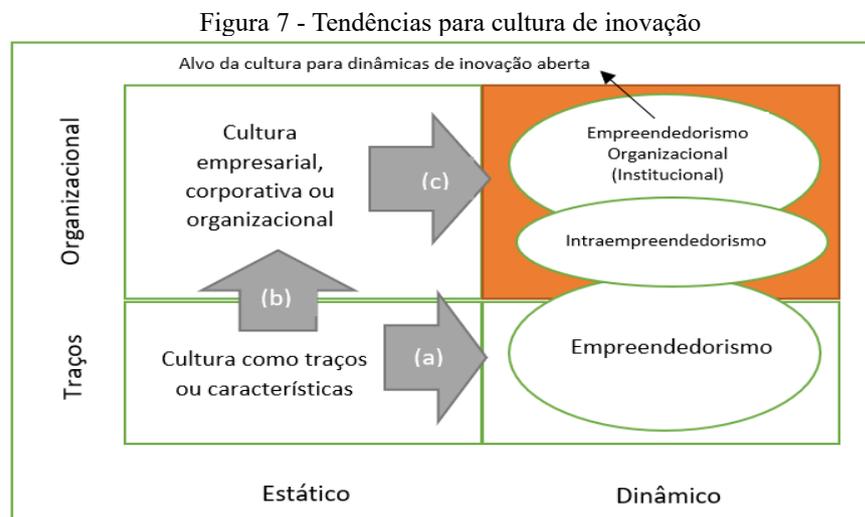
Por sua vez, a cultura de “mercado” é caracterizada pela alta competitividade interna, além de orientação externa. Essa cultura pode ou não ser aberta a um clima de inovação. Apesar de seu papel de orientação externa, as empresas da cultura de “mercado” promovem grande

competitividade entre seus funcionários, visto que o conhecimento é considerado uma grande fonte de poder. Nesse cenário, o conceito de desempenho inovador, para o qual será feita uma reflexão no próximo item, cumpre um papel de grande relevância.

Quandt *et al.* (2015), ao analisarem as dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador, destacaram que fatores como aprendizagem, liderança e uma cultura organizacional voltada para a promoção da inovação, além da importância das relações da empresa com agentes externos e a integração estratégica de iniciativas relacionadas à gestão de processos, pessoas e estrutura, são essenciais para o sucesso inovador.

Além disso, segundo Yun *et al.* (2020), o fato de que cada vez mais empresas estejam envolvidas com os processos de inovação sugere que elas já desenvolveram uma cultura organizacional de inovação aberta. A “cultura sempre foi um fator crítico para inovação”.

A Figura 7 ilustra as tendências para a cultura de inovação mostrando a evolução da cultura estática, em termos de traços ou características, para o empreendedorismo (a) que motiva a destruição construtiva, como novas *startups* como indivíduos. Na sequência, Yun *et al.* (2020) mostram a evolução do modelo de conceito de cultura estática baseado em traços para o modelo de conceito de cultura dinâmica baseado em traços. Assim, a cultura estática, em termos de traços ou características, expandiu-se para organizações (b), como firmas ou corporações que passam a ter sua própria cultura, o que afeta seu comportamento ou resultados do sistema (não há evolução, apenas expansão do modelo conceitual). Já a cultura estática da empresa, corporação ou organização evoluiu para empreendedorismo organizacional, empreendedorismo institucional ou intraempreendedorismo (c). A cultura estática, mas organizacional, pode evoluir para o empreendedorismo organizacional.



Fonte: Adaptado de Yun *et al.* (2020)

Ainda de acordo com aqueles mesmos autores, a cultura da inovação aberta possui aspectos estáticos, entre eles, valores como: curiosidade, criatividade, responsabilidade, autenticidade e sustentabilidade; por sua vez, os principais requisitos são: cultura altruísta, espaço cultural para evolução da mente. E suas dimensões incluem: valores compartilhados, como crenças coletivas; normas comportamentais, como valores claramente expressos na formulação da estratégia de uma empresa; e práticas ou artefatos visíveis, como histórias ou eventos. Nessa linha, a cultura de inovação possui quatro características: orientação para o mercado, orientação para tecnologia, orientação empreendedora e orientação para aprendizado (Yun *et al.*, 2020).

Uma cultura orientada para a inovação é um pilar na inovação de produtos, serviços e até mesmo de modelos de negócios nas empresas. Se uma empresa pode mudar características culturais específicas, é capaz de assumir o papel de um inovador que muda o cenário e pode alcançar oportunidades de crescimento oferecidas por mercados emergentes (YUN *et al.*, 2020).

Em adição, a cultura inovadora possui aspectos dinâmicos e podem ser motivados pela “introdução de um novo bem”, “novo método de produção” no mercado; “abertura de um novo mercado”, “conquista de nova fonte de suprimentos”, “realização de uma nova organização” (Yun *et al.*, 2020).

## 2.4 DESEMPENHO INOVADOR

A mensuração do desempenho e dos resultados alcançados por meio dos processos e práticas de inovação tem assumido grande relevância, tanto no âmbito investigativo como no empresarial, organizacional e institucional. É notório que organizações com alto desempenho analisam constantemente esse desempenho e avaliam seu progresso em relação aos valores-alvo estabelecidos e para isso utilizam parâmetros como: a eficiência, rentabilidade, qualidade da inovação e produtividade (Huarng, 2011).

Além disso, também é evidente que “as empresas que atingem um alto desempenho não planejam somente manter o nível de desempenho, mas fazer o melhor continuamente para otimizar o desempenho organizacional, melhorando seus elementos” (Huarng, 2011). Nesse sentido e, com o constante avanço das pesquisas nessa área, já se pode dizer que para análise do desempenho, tanto indicadores financeiros como não financeiros podem integrar essa mensuração.

No contexto da inovação, entende-se que desempenho inovador é a mensuração dos resultados obtidos por meio do desenvolvimento das inovações (Scaliza, 2020) e de elementos como processos, produtos e serviços e, especialmente, a cultura organizacional (CO).

A cultura organizacional, bem como a cultura para inovação aberta, pode impactar o desempenho inovador, pois eles estão interconectados, conforme foi mencionado anteriormente por diversos autores. O modo como as empresas lidam com elas pode fazer com que posturas inovadoras sejam criadas ou ampliadas. Além disso, “encontraram evidências de que níveis mais altos de desempenho inovador para inovação aberta dependem principalmente do esforço coletivo da empresa na implementação de inovação aberta” (Judeng *et al.*, 2018).

Sendo assim, considerando as reflexões apresentadas por esses autores e também o fato de que o conceito de desempenho inovador possui uma ampla diversidade de indicadores, neste trabalho, tem-se como recorte os pressupostos que mensuram a (i) quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos, (ii) novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços; (iii) novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho, (iv) aumentar a participação das vendas com os produtos e serviços novos e a (5) participação nas vendas com produtos novos para a empresa (Judeng *et al.*, 2018; Schneider e Veugelers, 2010).

Segundo Moreira *et al.* (2020), “as contribuições para a teoria da inovação aberta manifestam-se na medida em que a Diversidade do Portfólio de Alianças (DPA) pôde ser identificada como uma estratégia que traz benefícios para o desempenho da firma”. Na visão desses mesmos autores, no Brasil, a indústria tem diversificado seus portfólios de alianças como estratégia de inovação e, com isso, conseguido alcançar benefícios. Mas, ainda é feito de maneira cautelosa, entre um e quatro parceiros, o que indica que há muito espaço para Diversidade de Portfólio de Alianças nos setores brasileiros.

Ainda de acordo com Moreira *et al.* (2020), a “classificação geral da indústria brasileira como imitadora e incremental, em termos de inovação” e os tipos de inovação que têm impactado as vendas são “apenas de processo” e “produto e processo”. A inovação do tipo “apenas produto” segue sofrendo uma redução significativa.

Sendo assim, com base nessas considerações, o presente trabalho, ao buscar comparar o desempenho inovador, se baseará quantitativamente na (i) variedade de produtos e serviços desenvolvidos, como pressuposto inicial. E irá além, buscando compreender as (ii) novas tecnologias que foram utilizadas na produção e nos serviços realizados. Isso porque,

“As organizações necessitam se adaptar aos ambientes de rápida mudança. Verifica-se que a capacidade de desenvolver inovações tecnológicas é essencial para que essas empresas respondam rapidamente às mudanças de mercado e adquiram resultados

inovadores” (Marques *et al.*, 2022, p.42).

Outrossim, as inovações tecnológicas podem ser entendidas como resultados da aplicação de conhecimentos científicos e técnicos no desenvolvimento de novas tecnologias. Somado a isso, elas correspondem aos esforços em pesquisa e desenvolvimento, que desencadearão novos produtos e serviços (Marques *et al.*, 2022).

Como pressupostos para medir e comparar o desempenho inovador, neste trabalho, também se considera (iii) as novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho, podendo incluir a colaboração interna, políticas claras de participação em processos de inovação, bem como os procedimentos e etapas para isso, equipes multifuncionais, pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

Sobre (iv) o aumento na participação das vendas com os produtos e serviços novos e a (v) participação nas vendas com produtos novos para a empresa, Schneider e Veugelers (2010), ao analisarem empresas jovens empreendedoras, consideraram três variáveis dependentes e alternativas para medir o desempenho inovador, sendo elas: “a porcentagem de vendas que são geradas por novos produtos e serviços ou melhorias substanciais”; “participação das vendas com produtos novos para as empresas”; “vendas geradas por produtos novos no mercado”. Elas incluíam vendas de todos os tipos de inovações, sendo elas novas ou substancialmente melhoradas, e excluía melhoramento no monitoramento das inovações. Em produtos novos para a empresa poder-se-ia incluir aqueles que eram novos para empresas, mas não necessariamente eram novos para o mercado. Já a última, por sua vez, incluía o que era novo para o mercado (Schneider e Veugelers, 2010).

Diante do que foi mencionado, nesta seção buscou-se elaborar um panorama sobre inovação corporativa, estratégias de inovação aberta e programas de relacionamento com *startups* e programas de intraempreendedorismo, com vistas a enfatizar suas peculiaridades e contribuições para a sobrevivência e crescimento das empresas e corporações em uma era globalizada, de profundas e rápidas mudanças. Além disso, nesta seção foi apresentado o conceito de desempenho inovador e seus pressupostos, os quais se tornam um importante balizador para mensurar os processos e práticas de inovação no âmbito corporativo.

Na próxima seção será apresentado o percurso metodológico, bem como a classificação da pesquisa, incluindo sua abordagem, as etapas de coleta de dados e a análise e interpretação dos dados coletados.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

#### 3.1 ETAPAS INICIAIS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi dividida em etapas, visto que para Miguel (2007), uma abordagem estratégica compreende diferentes níveis, tanto de profundidade, quanto de abrangência. O mesmo autor ressalta que tais escolhas se relacionam com o encaminhamento da investigação e que podem ser, no nível estratégico, devido a uma escolha prévia de um pesquisador, ou de uma literatura, também pode ser uma sugestão de colega ou do orientador, ou mesmo afinidade/familiaridade com determinado método.

O teórico evidencia outros fatores e destaca a importância de um objetivo bem definido para a escolha metodológica:

“Outros fatores que normalmente são considerados são relativos às contingências típicas de condução da pesquisa, associadas ao objeto de estudo, ao tempo disponível para a finalização da pesquisa, bem como aos recursos financeiros e de tempo para suporte ao trabalho (por exemplo, em função dos prazos dados pelas agências de fomento). Na verdade, existem premissas e restrições para cada método adotado e estas devem ser levadas em consideração. Entretanto, apesar de os direcionadores apontados anteriormente serem, geralmente, considerados na condução da pesquisa em engenharia de produção, um dos mais importantes é a questão (ou questões) que a pesquisa pretende endereçar. Essa questão é geralmente expressa pelo objetivo do trabalho” (Miguel, 2007, p. 221).

Dessa forma, o caminho que se traçou para alcançar os objetivos, inicialmente, foi a busca por entender os conceitos relacionados à temática, como “Inovação Aberta”, “*Startup*”, “Intraempreendedorismo” e “Desempenho Inovador”, centrando-se em uma investigação bibliográfica, atribuindo a pesquisa um caráter exploratório, de abordagem qualitativa, nesta fase. Dessa forma, de acordo com Lakatos (1991), as etapas consistiram em seleção para compilação e, por último, em fichamentos. Em seguida, foi realizado um diálogo entre o referencial teórico encontrado e os termos específicos da investigação.

Segundo Miguel (2007), em uma “Estrutura Conceitual-Teórica”, a busca bibliográfica e por revisão de literatura contribui com a justificativa, em questões de relevância, além de conceituar termos importantes para a investigação e dar suporte a ela.

A respeito disso, o mesmo autor ainda acrescenta que, para perfazer os objetivos da pesquisa, dirigindo suas questões, é preciso do rigor metodológico para justificá-la. Sendo esta justificativa, neste trabalho, na medida em que os programas de relacionamento com *startups* e de intraempreendedorismo vêm ganhando nos últimos anos o mundo corporativo, há uma necessidade de pesquisas mais objetivas e quantitativas de práticas como a da inovação aberta.

Nesse contexto, este estudo visa prioritariamente responder à seguinte questão: Quais

os resultados obtidos em relação ao desempenho inovador com os tipos de programa de inovação adotados pelas empresas analisadas?

“Assim, após identificadas as lacunas na área sendo pesquisada, a partir da literatura, e desenvolvida a(s) questão(ões) da pesquisa, o pesquisador deve então estudar as possíveis abordagens a serem utilizadas, selecionando aquela que for mais apropriada, útil e eficaz para endereçá-la(s) ou, em outras palavras, aquela que deverá atender a problemática estudada no sentido da proposição de soluções. Dessa forma, a adoção de uma abordagem metodológica, como o estudo de caso, deve atender à questão de pesquisa no sentido de proporcionar um caminho para respondê-la” (Miguel, 2007, p. 221).

## 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Estudo de caso

Dando continuidade, ainda pautada na abordagem qualitativa, segundo Godoy (1995), tal abordagem contempla o “Estudo de caso”, também escolhido como procedimento metodológico para esta pesquisa. Ainda em consonância com Godoy (1995, p. 21), “(...) a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.”

Sendo assim, a pesquisa se pauta no estudo de caso de cunho exploratório-descritivo. Para Godoy (1995), o estudo de caso responde a indagações de pesquisadores, como as questões “como” e “por quê”, no caso desta pesquisa, em um contexto de vida real, o qual está respaldado pelos pressupostos da abordagem quanti-qualitativa.

“Ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada. É importante ressaltar que, quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado” (Godoy, 1995, p. 26).

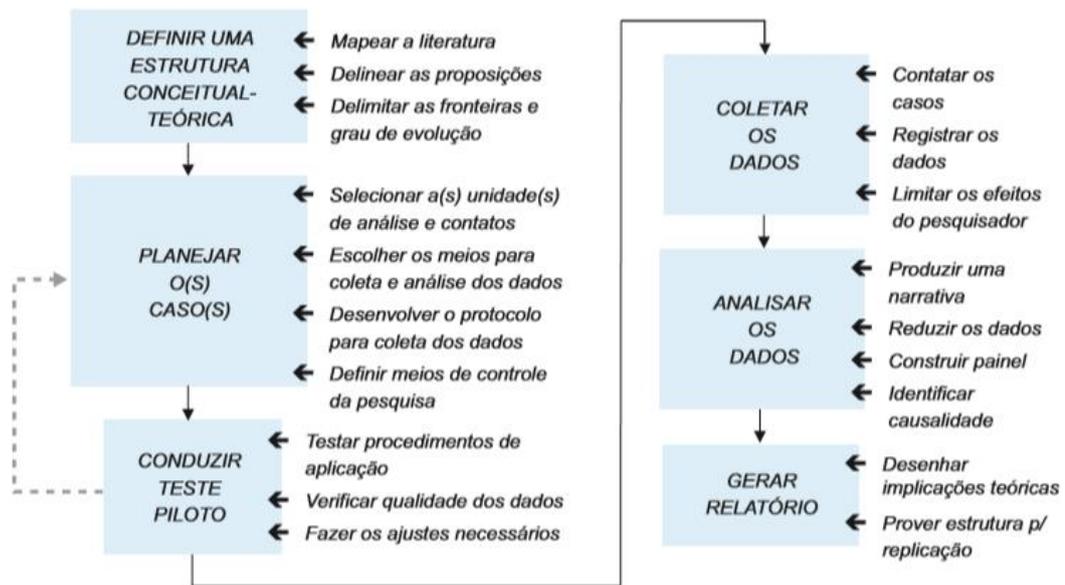
Para tal, a pesquisa faz uso de um roteiro de entrevistas estruturadas com gestores de três empresas de grande porte, como instrumento para a coleta de informações e, posteriormente, na interpretação das informações. Em seguida, foi realizada uma análise de padrões de casos cruzados, na qual foi possível comparar os programas das empresas objeto de estudo com objetivos semelhantes.

“Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações,

exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que o auxilie na transmissão do caso” (Godoy, 1995, p. 26).

Como gerenciamento do Estudo de Caso, optou-se pelo modelo sugerido por Miguel (2017), assim como ilustra a Figura 8.

Figura 8 – Condução do estudo de caso



Fonte: Miguel (2017)

Para o estudo de caso, estipulou-se mais de um, sendo três casos com empresas que se destacaram no Ranking TOP 100 Open Corps de 2022 (ranking de corporações líderes em *open innovation* com *startups* e faturamento anual de US\$ 20 milhões a US\$ 200 milhões) e que possuem programa de intraempreendedorismo. Dessa forma, o mesmo questionário produzido de forma *on-line* foi encaminhado para mais de uma empresa de grande porte. Posteriormente, após esta entrevista, o levantamento bibliográfico foi de extrema importância para sustentar as hipóteses levantadas e para fazer um comparativo entre elas. Defendido por Miguel (2007):

Além disso, o uso de diversas fontes de evidência permite a utilização da técnica de triangulação, que compreende uma iteração entre as diversas fontes de evidência para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses, visando analisar a convergência das fontes de evidência. Cabe ainda destacar que as entrevistas devem considerar diferentes indivíduos, em uma perspectiva diversificada em termos de áreas funcionais, níveis hierárquicos, ou quaisquer outras características importantes como, por exemplo, o grau de escolaridade ou o sexo (Miguel, 2007, p. 222).

Para a análise dos dados, ainda segundo o mesmo autor, foi produzida uma narrativa geral dos casos. Sendo apresentada uma redução de dados, que Miguel (2007) também chama

pelo termo em inglês *data reduction*, para trazer à luz apenas aquilo que se relaciona com os objetivos da pesquisa. Sobre a utilização dos dados secundários:

Dados secundários também devem ser utilizados como, por exemplo, aqueles relacionados à caracterização do objeto de análise (por exemplo, uma empresa). Essa é uma outra (espécie de) transcrição. Outras anotações e impressões, bem como ideias surgidas durante a coleta e *insights* também devem ser consideradas. Um mecanismo importante para a melhoria na transcrição das narrativas, especialmente se estas não foram gravadas, é o envio do texto para os informantes fazerem uma revisão, dando retorno sobre a exatidão das informações prestadas e também sobre aspectos de confidencialidade que não podem ser divulgados (Miguel, 2007, p. 224).

Portanto, a pesquisa se fia de um método pautado em rigor e técnica, prezando a qualidade e dos critérios para se chegar até ela. Como foram analisados múltiplos casos, uma vez que o questionário será entregue a mais de uma empresa de grande porte, para a análise de dados é fundamental um painel para, em seguida, fazer uma análise cruzada dos casos identificando convergência e divergência entre as fontes de evidências, assim como postula Miguel (2007).

### 3.2.1.1 Análise de dados dentro do caso

É importante destacar o processo de análise de dados, uma vez que é uma etapa fundamental para a elaboração da pesquisa. Ele tem como foco os estudos de casos e o que se pode refletir e desprender deles.

Nesse contexto, como guia desta etapa, para não se perder na quantidade de informações, denominado com o termo em inglês *data reduction*, é fundamental realizar uma codificação, sendo este o passo inicial para redução de dados, segundo Souza (2005). Tal processo também é descrito por Miguel (2007) e, dessa forma:

“a ideia é marcar as partes da narrativa (palavras, frases ou mesmo parágrafos) com um código que represente categorias previamente definidas. Essas categorias devem corresponder a propriedades teóricas, desdobradas em dimensões associadas à pesquisa. Os códigos são blocos cujo objetivo é resgatar os dados das narrativas e transcrições de forma a associá-los ao que se pretende investigar, seja no âmbito da questão da pesquisa ou dos constructos desenvolvidos a partir da literatura” (MIGUEL, 2007, p. 225).

O Quadro 10 demonstra alguns códigos de planejamento que serão utilizados nesse processo de codificação e redução de dados.

Quadro 10 – Códigos Associados ao Controle da Pesquisa

<b>Código</b>	<b>Informação fornecida</b>
VProduto	Variedade de produto
VServiço	Variedade de serviço
NovaTecProd	Resultados da aplicação de conhecimentos científicos e técnicos no desenvolvimento de novas tecnologias. Somado a isso, elas correspondem aos esforços em pesquisa e desenvolvimento, que desencadearam em novos produtos
NovaTecServ	Resultados da aplicação de conhecimentos científicos e técnicos no desenvolvimento de novas tecnologias. Somado a isso, elas correspondem aos esforços em pesquisa e desenvolvimento, que desencadearam em novos serviços
ColabInterna	Novas maneiras de se organizar e gerenciar o trabalho através da colaboração interna
PPPInovação	Novas maneiras de se organizar e gerenciar o trabalho através de políticas claras de participação em processos de inovação
EquipMultif	Novas maneiras de se organizar e gerenciar o trabalho através de equipes multifuncionais
P&D	Novas maneiras de se organizar e gerenciar o trabalho através de pesquisa e desenvolvimento.
AVNovoProd	Venda que foi gerada por novo produto. Serviços novos para empresa incluem aqueles que eram novos para empresas, mas não necessariamente eram novos para o mercado
AVNovoServ	Venda que foi gerada por novos serviços. Serviços novos para empresa incluem aqueles que eram novos para empresas, mas não necessariamente eram novos para o mercado
AVMelhoriaProd	Venda que foi gerada por melhoria de produto. Participação das vendas com melhoria de produto para a empresa.
AVMelhoriaServ	Venda que foi gerada por melhoria de serviço. Participação das vendas com melhoria de serviço para a empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

Em um segundo plano, a análise de dados se fez necessária. Para isso, foi comparada cada empresa entrevistada, ou seja, um programa com o outro, de relacionamento com *startups* x *intraempreendedorismo*. Em seguida, foi feita uma tabela adaptada para a meta da pesquisa, em consonância com Miguel (2007), como ilustra a Tabela 2.

Tabela 2 – Comparação entre Programas

CONSTRUCTO / FONTE	Programa de Relacionamento com <i>Startups</i>			Programa de Intraempreendedorismo		
	Entrevista	Documentos fornecidos pela empresa	Documentos - informações abertas ao público	Entrevista	Documentos fornecidos pela empresa	Documentos informações abertas ao público
Nome do Programa						
Objetivo do Programa						
Como funciona o Programa (Descrição + Estrutura)						
Período de análise - resultados dos pressupostos						
Pressuposto (1) quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos						
Pressuposto (2) novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços						
Pressuposto (3) novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho						
Pressuposto (4) aumentar a participação das vendas com os produtos e serviços novos (5) participação nas vendas com produtos novos para a empresa						

Fonte: Adaptado de Miguel (2007)

Em seguida, foi realizada uma análise de padrões de casos cruzados, onde os programas das empresas entrevistadas estão interligados de alguma forma; é feita uma comparação entre programas que compartilham objetivos similares. Tal como afirma Miguel (2007), se forem utilizados múltiplos casos, é necessário criar um painel para cada caso, seguido de uma análise cruzada para identificar convergências e divergências entre as fontes de evidência.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

### 4.1 EMPRESA A

A empresa possui capital aberto, está sediada no Brasil e possui filiais em diversas partes do mundo, atua no setor de bens de consumo, trabalhando diretamente com bebidas. O portfólio da empresa é abrangente, produzindo cervejas, energéticos, refrigerantes, sucos, água e isotônicos.

#### 4.1.1 Programa de Inovação Aberta (Relacionamento com *startups*)

A partir de informações obtidas em entrevista com o gerente de ecossistema de inovação da empresa A - que possui mais de três anos e meio de experiência de empresa e sete anos no mercado com inovação, e por meio de documentos abertos ao público; sabe-se que a empresa acredita no potencial das *startups* e busca viabilizar oportunidades de inovação por meio da interação com essas empresas. O ideal da empresa A é “construir um futuro com mais razões para brindar e estar abertos a ouvir toda e qualquer ideia que nos colabore nessa missão”. Para isso, foram desenvolvidos programas de captação de *startups* que atuam em áreas de logística, experiências, sustentabilidade e outros temas relacionados.

Os programas de relacionamento com *startups* são: “Programa A1”, “Programa A2”, “Programa A3”, com objetivos distintos (para preservar o anonimato, utilizaram-se os nomes Programa A1, Programa A2 e Programa A3). Para o “Programa A1”, o objetivo é dispor de conexão com *startups* produzindo soluções, com contratações de forma indireta, visando a criação de novos produtos, serviços e modelo de negócios. O programa tem por objetivo a conexão e geração de novos negócios, potencializando *startups* brasileiras em nível avançado, com grande possibilidade de crescimento. A iniciativa busca apoiar empreendedores para a criação de soluções com a empresa e todo seu ecossistema, gerando impacto na sociedade. São objetivos desse programa, o desenvolvimento de novos negócios que impulsionem o mundo; cocriação de projetos em parcerias com *startups*; o apoio ao desenvolvimento de *startups* e empresas de base tecnológica no ecossistema de inovação brasileiro; gerar trocas e conexões entre empreendedores(as), criar lideranças e colaboradores para a empresa; e promover a cultura de inovação.

Já o “Programa A2” objetiva a conexão direta, a contratação direta, promovendo a resolução de problemas e desafios da companhia. Enquanto o “Programa A3” acelera a abertura

para *Environment, Social and Governance* (ESG), sendo uma iniciativa correalizada com outras instituições, para focar em desafios na área de inovação e sustentabilidade para a empresa e parceiros do programa. Os setores trabalhados são a agricultura sustentável, gestão de água, embalagem circular, mudanças climáticas, ecossistema empreendedor, diversidade e inclusão, responsabilidade socioambiental na cadeia de suprimentos, consumo consciente e Amazônia. É também objetivo do “Programa A3” fazer com que as empresas concluam o programa e evoluam partindo para um contrato comercial maior e um relacionamento forte com uma ou mais parcerias. O “Programa A3” tem como foco provar que, juntos, a empresa e as *startups*, podem criar e desenvolver ações que tenham um impacto verdadeiro na sociedade.

De maneira geral, os programas funcionam mapeando “desafios” em cada área de negócio. Logo em seguida é feito o direcionamento dos desafios para o programa mais adequado e realizada a abertura de chamadas públicas para inscrição das *startups*. O ecossistema é ativado para responder às demandas de *startups* brasileiras ou de outras partes da América Latina e da região que se qualifiquem para o programa. Simultaneamente a essas etapas, a empresa também conduz a busca ativa por *startups*.

Cada projeto possui uma estrutura de funcionamento. No “Programa 1”, após a fase de inscrição, é realizada uma reunião *One to One* para apresentação da *startup* à banca da empresa. Então, passa-se para a imersão, fase em que, junto às áreas da empresa, são cocriadas novas soluções. A proposta do piloto é elaborada e apresentada para a banca e, após a aprovação dos pilotos, dá-se início à execução, que pode ocorrer no período de três a quatro meses ou até colher os resultados.

O “Programa A2” estrutura-se, inicialmente, fazendo o mapeamento de temas e aprofundamento dos desafios. Em seguida, é realizada a identificação de soluções e tecnologias. São realizadas as inscrições das *startups*, priorizando a seleção daquelas com as áreas de negócios pautadas. No *PitchDay* são apresentadas as soluções e definidos os próximos passos e, no pós-*PitchDay*, fazem-se as contratações, pagamentos e definição dos KPIs<sup>9</sup> de sucesso.

No “Programa A3” o investimento, que pode chegar a R\$100.000,00 para a execução do piloto, é realizado desde o estágio *Seed* até a Série B<sup>10</sup>. O trabalho conta com seis meses de programação remota e treinamento, para acelerar a colaboração e o crescimento de empresas

---

<sup>9</sup> KPIs (Key Performance Indicators), ou Indicadores-Chave de Desempenho, são métricas usadas para avaliar o desempenho de uma empresa, projeto ou atividade em relação a objetivos específicos.

<sup>10</sup> Os termos estágio *Seed* até Série B referem-se a diferentes fases de financiamento que uma *startup* pode atravessar em sua trajetória de crescimento. Cada estágio representa uma etapa distinta de desenvolvimento da empresa e reflete suas necessidades de capital e maturidade no mercado.

parceiras. Além disso, elabora um piloto/aliança com as empresas parceiras. O programa oferece acesso a redes de mentores do piloto. Cada *startup* tem um funcionário da própria empresa como mentor, designado a ajudar no desenvolvimento da ideia do negócio, permitindo que *startups* de diferentes estágios possam se inscrever.

Além das *startups*, os patrocinadores dos projetos das unidades de negócio são responsáveis pelo fornecimento de recursos e suporte ao projeto nas áreas de apoio como o jurídico, *compliance*, comunicação, compras e fiscal. Como recursos de divulgação são utilizadas páginas online, plataforma de busca de *startups*, base de dados, apoio de uma empresa consultora de inovação.

Os recursos financeiros provêm da área de negócio que tenha interesse em contratar a *startup* para um projeto piloto ou para contratação direta da *startup*.

Os programas estão em atuação há bastante tempo. O “Programa A1” está na terceira edição, o “Programa A2”, em 2023, completa sua sexta edição e o “Programa A3” está com a quinta edição em andamento.

O público-alvo dos Programas A1 e A2 são *startups* com maturidade já em fase de tração ou escala. As *startups* podem ou não ter recebido investimento e já devem ter solução pronta e modelo de negócios validado. A participação de qualquer vertical é permitida. É necessário que possuam soluções digitais e de base tecnológica e o modelo de negócio seja escalável. No perfil societário da *startup* deve constar, ao menos, dois(duas) sócios(as) com dedicação exclusiva, sendo preferencialmente um cargo de diretoria, mulher e/ou pessoa negra.

O “Programa A3” busca negócios que colaborem com as metas de sustentabilidade do programa com os projetos agricultura sustentável; Amazônia; consumo consciente; diversidade e inclusão; ecossistema empreendedor; embalagem circular; gestão da água; mudanças climáticas; responsabilidade socioambiental. As *startups* buscadas já devem possuir protótipos e pilotos. Já devem ter passado da fase de ida ao mercado e possuir, no momento, maturidade em tração e escala atingidas. As soluções aprovadas têm acesso à rede de executivos da empresa e de parceiros, composta por acadêmicos, especialistas, investidores, líderes de sustentabilidade corporativa e empresas renomadas no mercado. Além disso, a *startup* recebe suporte individual de um gestor da instituição parceira.

O desempenho de cada projeto será indicado por um *Key Performance Indicator* (KPI); pelo potencial de receita gerado; economia; novas receitas e problemas sociais que podem resolver.

Os KPIs de sucesso do “Programa A3” estão orientados à sustentabilidade que compõem as estratégias e metas da companhia. Para atingir essas metas, o objetivo pretendido

até 2025 na agricultura sustentável é que 100% dos produtores estejam qualificados, conectados e com suporte financeiro. Para a gestão da água, almeja-se que 100% das comunidades em áreas de alto estresse hídrico já possuam melhoria mensurável na qualidade e disponibilidade da água. Para o uso de embalagem circular pretende-se que 100% dos produtos da empresa já estejam em embalagens retornáveis ou produzidas com conteúdo, majoritariamente, reciclado; para mudança climática a aspiração é chegar a 100% da energia elétrica consumida proveniente de fontes renováveis. Além disso, a meta é que se reduza em 25% a emissão de carbono ao longo da cadeia de valor da empresa e que o ecossistema empreendedor atinja 100% dos pequenos fornecedores, e que todos estejam capacitados a desenvolver seu negócio. Sobre a conservação da biodiversidade na Amazônia pretende-se que os negócios estejam inseridos na região da Amazônia e/ou apresentem impacto direto e indireto à conservação da biodiversidade local. O que vale ressaltar é que as estratégias socioambientais do programa são as mesmas do programa.

#### **4.1.1.1 Análise dos pressupostos**

No pressuposto que analisa a quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos, o “Programa A1” trabalha com 23 projetos, sendo eles pilotos com *startups*, e não se tem a informação de quantos novos produtos ou serviços foram criados a partir desse programa. Uma suposição seria que, de todos os projetos, em um rateio, 15 a 20% seriam novos produtos, 60% incremental. Essa hipótese é baseada na divisão entre nova receita, incremento de receita e economia. Já para o “Programa A2”, a margem de novos produtos seria superior a 15%. No “Programa A3” o trabalho é feito com até dez projetos, também pilotos com *startups*, e o entrevistado não possui informações sobre quantos são novos produtos ou serviços.

Informações públicas destacam que o “Programa A3”, na sua terceira edição em 2022, teve nove pilotos. Já o “Programa A1”, em sua terceira edição, teve projetos desenvolvidos para novos serviços com a *startup S*, *startup W* e a parceria com a *startup T*. A *Startup S* implementou serviços que tem o objetivo de ampliar a oferta de serviços para os pontos de venda (*PDVs*), conectando os profissionais *freelancers* dessa área aos estabelecimentos. A *startup W* desenvolveu um serviço que tem o propósito de flexibilizar a logística da empresa,

impulsionando o processo de distribuição e de armazenagem por meio do *cloudhousing*<sup>11</sup>. O objetivo de ampliar a oferta de soluções para os problemas diários dos *PDVs* gerou a parceria da empresa com a *startup T, marketplace*, que trabalha contra o desperdício de alimentos. Essa união, além de aumentar a oferta de soluções e serviços na plataforma B2B da empresa, tem o objetivo de ampliar as fontes de receita para os clientes (*PDVs*). A dificuldade de mensurar a produção e o curto prazo de validade de determinados produtos, faz com que alguns *PDVs* tenham um alto volume de descarte de alimentos. A solução proposta, pelo aplicativo da *startup T*, é que o consumidor possa escolher, entre as lojas disponíveis para a compra, uma “sacola surpresa”, sem ter informações sobre os itens adquiridos. As sacolas possuem três categorias: doce, salgada ou mista.

Em outro pressuposto, onde se examina novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços, o entrevistado não sabe informar de maneira definitiva, apenas entende que entre 60 e 70% dos pilotos desenvolvidos acabam sendo aplicados, considerando, assim, a composição de novos líquidos como nova tecnologia também. Os outros 30 a 40% são pilotos invalidados como histórico dos programas. Porém, dados públicos mostram que o “Programa A1” para a edição de 2022 teve um projeto de destaque sendo o projeto de sensores autocalibráveis no processo cervejeiro. Junto à *startup Y*, especialista em computação de borda, Internet das Coisas (IoT) e inteligência artificial, a companhia testa esta nova tecnologia, capaz de aumentar a eficiência do processo cervejeiro ao realizar calibragem de sensores de pressão e temperatura das máquinas de maneira automatizada.

Sobre as novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho, ambos projetos utilizam novos mecanismos de contratação de fornecedor envolvendo o cadastro de fornecedores, novo modelo de contrato a partir dos programas e projetos envolvidos, fluxo de acompanhamento do projeto que gerencia, *compliance*, aprovações, pagamentos.

Quanto ao pressuposto de aumento na participação das vendas com os produtos e serviços novos e a participação nas vendas com produtos novos para a empresa, o entrevistado, Gerente de Ecossistema de Inovação da empresa, ressaltou que é “impossível dizer”, mas pode-se afirmar que haverá impacto. Já as informações públicas mostram que a associação com a *startup T* que conta com um aplicativo conectando estabelecimentos com usuários engajados na luta contra o desperdício, gerou resultados promissores. Com a participação de 34 *PDVs*, em quatro meses foram comercializadas 8.796 sacolas, totalizando 13,2 mil quilos de alimentos

---

<sup>11</sup> Cloudhousing refere-se a uma forma de hospedagem de dados ou infraestrutura de TI utilizando serviços de computação em nuvem, que são fornecidos por empresas como Amazon Web Services (AWS), Google Cloud Platform (GCP) ou Microsoft Azure.

que seriam descartados. “Isso resultou em 200 mil reais transacionados na plataforma, gerando receita incremental para os clientes”.

Esses são os resultados destacados dos projetos-piloto, realizados entre setembro de 2022 a janeiro de 2023. Nesse período, também foi possível verificar ganhos ambientais. A estimativa é de 22 mil quilos de CO<sub>2</sub> a menos na atmosfera.

#### **4.1.2 Programa de Intraempreendedorismo**

A fim de elucidar o programa de empreendedorismo, é importante apontar objetivos e funcionamento do Programa A4. Essas informações foram colhidas através de entrevistas e em pesquisas de documentos abertos ao público. Segundo o Gerente de Ecossistema de Inovação da empresa, no Programa A4 existe a pretensão de se formar inovadores dentro da empresa, através da capacitação e desenvolvimento de um projeto que resolva problemas reais da companhia. Em descrição da estrutura e funcionamento do programa, o respondente esclarece que o pessoal contratado passa por capacitação em um período de três a quatro meses. Conteúdos diversos fazem parte da formação: *design thinking*, produto mínimo viável (MVP), prototipagem, *pitch*. Todo conteúdo oferecido na capacitação é alinhado com o projeto de inovação, através de uma ideia. Segundo o respondente, essa qualificação pode ser realizada em times diversos, como duplas, trios e a facilitação é realizada pelo time de inovação da empresa.

Na primeira formação executada, a ideia do projeto é apresentada a uma banca interna da área de negócio correspondente à solução. Havendo aceitação para investimento, ocorre o avanço para a segunda fase, onde os projetos são testados e é realizada a avaliação para implantação. O público-alvo do Programa A4 são funcionários da companhia. São utilizados recursos como um aplicativo (app) de mensagens para empresas, que conecta as pessoas às informações de que elas precisam, reunindo essas pessoas para trabalhar como uma equipe única. Esse aplicativo transforma a forma como as organizações se comunicam. Este programa é financiado por cada área do negócio e já possibilitou a participação de mais de 1200 pessoas, entre elas *trainees*, lideranças e sucessores para cargos de liderança.

O programa A4 é um programa de intraempreendedorismo que tem como objetivo a descentralização da inovação e propõe que esta possa vir de todo lugar. O foco do programa deve ser “o inovador” e que objetivam mais do que criar produtos, pretendem capacitar, treinar, mentorear e desenvolver a companhia de modo que ocorra a descentralização e inovação por

todos os times e pessoas. Os recursos utilizados pelo programa vêm de empresas parceiras que trabalham em conjunto com a empresa na jornada de inovação proposta pelo programa.

A análise de resultados dos pressupostos já ocorre desde 2019 e já foram realizadas sete edições. Os KPIs de sucesso do programa incluem o número de pessoas sendo formadas, o número de projetos sendo desenvolvidos no programa, o *Net Promoter Score* (NPS)<sup>12</sup> sobre a efetividade dos treinamentos e o número de participantes que conseguem encerrar a jornada. Nos documentos abertos ao público tem-se a informação de que, ao todo, mais de 400 pessoas foram impactadas e 37 projetos foram desenvolvidos em apenas duas edições realizadas no ano de 2022.

#### **4.1.2.1 Análise dos pressupostos**

Em um primeiro pressuposto sobre a quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos pelo programa, o Gerente de Ecossistema de Inovação relata que nas seis últimas edições do programa foram desenvolvidos 54 projetos, contendo produtos e serviços de natureza variada, porém não relatou a quantidade e nem exemplos de quais seriam. Já em outro pressuposto sobre novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho, o respondente esclarece que nas áreas de negócio o trabalho é realizado em conjunto e é promovida a mudança de mentalidade para aplicação da própria ideia. Sobre os pressupostos do uso de novas tecnologias a serem empregadas na produção e nos serviços e o aumento da participação em vendas através dos produtos e serviços novos nada foi relatado.

#### **4.1.3 Programas de Inovação Aberta X Programa de Intraempreendedorismo**

A partir da entrevista realizada com o Gerente de Ecossistema de Inovação, este alegou não possuir informações sobre o pressuposto da quantidade e variedade de produtos e serviços desenvolvidos, mas as informações públicas apontam três novos serviços no Programa A1: o primeiro pretende aumentar a oferta de soluções e serviços em uma plataforma B2B, de maneira a ampliar as fontes de receita de seus clientes; um segundo é a implantação de um *marketplace* que luta contra o desperdício de alimentos e, por fim, a construção da plataforma para conectar profissionais autônomos do setor aos estabelecimentos. Essa plataforma acaba por flexibilizar

---

<sup>12</sup> O Net Promoter Score (NPS) é uma métrica utilizada para medir o nível de lealdade e satisfação dos clientes de uma empresa com seus produtos ou serviços. O NPS é baseado em uma pergunta simples: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa/produto/serviço para um amigo ou colega?"

a logística, impulsionando o processo de distribuição de armazenagem por meio do *cloudhousing*. Não foram encontradas informações de intraempreendedorismo para esse pressuposto.

Para outro pressuposto que diz respeito a novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços, o Gerente de Ecossistema de Inovação também alega desconhecer as informações sobre os programas A1, A2 e A3, respectivamente, mas existem referências públicas evidenciando a utilização de computação de borda, Internet das Coisas (*IoT*) e inteligência artificial, aumentando a eficiência do processo de fabricação do produto, por meio da realização de calibragem de sensores de pressão e temperatura das máquinas de maneira automatizada. Novamente, não foram encontradas informações de intraempreendedorismo para esse pressuposto.

A respeito de novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho, o entrevistado revelou que novos mecanismos de contratação de fornecedores foram adotados. Isso foi realizado através do cadastro de fornecedores por um novo modelo de contrato e *compliance*. Foram adotados novos fluxos de acompanhamento do projeto, bem como os processos de pagamentos. Para esse pressuposto, o intraempreendedorismo encontrou oportunidades por meio de áreas de negócio trabalhando em conjunto e, ainda, a mudança de mentalidade na aplicação da própria ideia.

Sobre o aumento da participação das vendas por meio dos novos produtos e serviços e a participação nas vendas da empresa, com esses novos produtos, o Gerente de Ecossistema de Inovação da empresa alegou, novamente, desconhecer as informações referentes aos programas A1, A2 e A3. Mas, em pesquisas públicas, existem dados sobre o *marketplace* que luta contra o desperdício de alimentos, revelando, em quatro meses, a comercialização de cerca de 13,2 mil quilos de alimentos que, caso o programa não existisse, seriam descartados. Isso resultou, segundo a pesquisa, em aproximadamente R\$ 200 mil transacionados na plataforma, gerando uma receita incremental para os clientes, entre setembro de 2022 a janeiro de 2023. Também neste período, os dados mostraram ganhos ambientais. Estima-se uma redução de 22 mil quilos de CO<sub>2</sub> emitidos para a atmosfera. Não são conhecidas informações de intraempreendedorismo aplicadas a este pressuposto.

Tabela 3 - Resultado dos pressupostos para a terceira edição do Programa A1, as edições de 2022 do Programa A2, a quarta edição do Programa A3 e primeira edição do Programa A4

Pressuposto	Programas A1, A2 e A3: Inovação Aberta	Programa A4: Intraempreendedorismo
Quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos	Três novos serviços (Programa A1): 1. <i>Startup S</i> : solução para ampliar a oferta de serviços para os pontos de venda; 2. <i>Status W</i> : Solução para flexibilizar a logística; 3. <i>Startup T</i> : Solução para ampliar as fontes de receita para os clientes	Informações desconhecidas pelo entrevistado
Novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços	Computação de borda, Internet das coisas (IoT) e inteligência artificial aplicado no projeto de sensores autocalibráveis no processo cervejeiro para aumentar a eficiência (Programa A1)	Informações desconhecidas pelo entrevistado
Novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho	Novos mecanismos de contratação de fornecedor (Programas A1, A2 e A3)	Áreas de negócio trabalhando junto, mudança de mentalidade de aplicação da própria ideia.
Aumento na participação das vendas	Receita incremental diretamente para os clientes da companhia de 200 mil reais, porém não indica aumento de vendas para a própria companhia.	Informações desconhecidas pelo entrevistado

Fonte: elaborada pela autora

#### 4.2 EMPRESA B

As informações foram coletadas por meio de documentos abertos ao público e junto à Coordenadora de Inovação Corporativa. A entrevistada possui três anos de experiência em inovação na empresa B e mais de sete anos no mercado com gestão de projetos e inovação. A empresa B é brasileira, com o capital aberto desde 1951 e suas ações são negociadas em bolsa de valores (B3). Trata-se da maior empresa produtora de painéis de madeira industrializada do Brasil, sendo, no hemisfério Sul, líder de mercado na produção de louças e metais sanitários. Também é uma das líderes do segmento de revestimentos cerâmicos no país.

A empresa B possui mais de 70 anos de história, e conta com cerca de mais de 13 mil colaboradores. Sediada em São Paulo, ainda possui 24 unidades industriais e florestais no Brasil e na Colômbia. Sob a promessa da marca “Viver Ambientes”, a empresa B passa pelo momento de concretização do propósito de oferecer soluções para se viver melhor. Possui perfil centrado no consumidor e na busca pela facilitação da jornada de construção e reforma, alinhada à

preocupação com o *Environmental, Social and Governance* (ESG), os três critérios que permitem medir os impactos sociais e ambientais de um investimento na empresa.

#### **4.2.1 Programa de Inovação Aberta (Relacionamento com *Startups*)**

O Programa de Inovação Aberta (“Programa B1”) foi criado em 2022 e surgiu como uma evolução de um programa de aceleração anterior que foi realizado entre os anos de 2018 e 2019. O “Programa B1” foi criado com intuito de conectar *startups* e executivos. No entanto, em sua primeira versão, não houve estrutura para geração de um projeto piloto, por meio da contratação de uma *startup*.

O objetivo do “Programa B1” seria acelerar as jornadas estratégicas visando eficiência, consumidor e pessoas. O intuito é notabilizar a inovação através do mapeamento de desafios das áreas de negócio e corporativas. Isso deve ser realizado através da priorização de desafios estratégicos, que tenham potencial de retorno. O principal objetivo do Programa B1, desenvolvido em parceria com uma empresa de consultoria em inovação, seria a melhoria da eficiência e da produtividade das operações e dos negócios da empresa B, focando na melhor experiência e atendimento aos consumidores.

Para alcançar esse objetivo, devem ser mapeados as principais desafios e oportunidades das áreas de negócio da empresa. Estas, então, são lançadas como desafios a serem solucionados. Na segunda edição do programa, a companhia lançou novas oportunidades de co-criação, com desafios voltados à produtividade e eficiência; proximidade com o consumidor; sustentabilidade e segurança dos colaboradores. Estrategicamente, o programa tem como objetivo reforçar e renovar o negócio existente, de maneira que amplie a excelência operacional, fomentando a cultura de inovação e gerando ganhos de reputação da marca junto ao ecossistema.

Existem duas formas de ingresso no programa, sendo a primeira por meio da chamada para 11 desafios, uma vez ao ano e, a segunda, por meio de chamadas independentes ao longo do ano. Em alinhamento estratégico com a diretoria, é realizado o mapeamento das necessidades, de acordo com a estratégia estabelecida, a seleção (*screening*), identificando os parceiros mais adequados para inscrições ativas no ecossistema. Logo após, é realizada a seleção, identificando as *startups* com potencial promissor. Feito isso, são aplicados os filtros das *startups* e realizada a avaliação assíncrona de todas as *startups* pelo time de negócio, com os líderes, e são escolhidos apenas três para o *pitch*. Para o desafio, após o *pitchday*, é escolhida

apenas uma *startup*, que deverá realizar a imersão. Nesta etapa, a *startup* escolhida deverá definir o escopo, elaborar o cronograma, realizar o levantamento de recursos necessários e formular as hipóteses e KPIs. Além disso, deve promover o desenvolvimento do projeto piloto, o relatório intermediário para análise de resultados e programar o *Demoday*. Neste dia são apresentados os resultados colhidos para uma banca, que opinam sobre a implementação do projeto.

O programa oferece recursos aos participantes, como o apoio de consultoria, a promoção de ações de engajamento do time de inovação, disponibiliza o tempo dos colaboradores, faz investimento em eventos, também financia provas de conceitos (POCs), além de oferecer uma plataforma de *hubs* parceiros.

O programa de inovação aberta faz um mapeamento dos principais desafios da rotina das áreas de negócios e corporativas. A partir do que foi observado, buscam-se soluções por meio do ecossistema empreendedor, sendo que algumas etapas devem ser seguidas como as inscrições, o filtro (seleção de *startups* para o *Pitch Day*), a imersão (desenvolvimento do projeto em conjunto com o time da empresa B), o piloto (desenvolvimento e validação) e avaliação (*Demoday*). Este programa faz parte das estratégias da companhia para que se amplie o relacionamento com o ecossistema de inovação. Foi elaborado em parceria com uma empresa de consultoria em inovação.

Segundo o entrevistado, um KPI de sucesso encontrado foi a redução de custo de, pelo menos, 150.000,00 reais ao ano, além da melhoria da experiência para o consumidor final. Nas informações encontradas, verificou-se que, na edição de 2022, a empresa concluiu o programa com todos os pilotos realizados e foram bem-sucedidos. Agora, estes serão estendidos ou escalados. Nesta edição, um total de 29 *startups* participaram do *Pitch Day*, 10 pilotos foram realizados, houve 100% de continuidade dos projetos e cerca de 703 mil reais totalizaram os investimentos nos pilotos.

Em sua primeira edição em 2022, o programa teve um total de 250 *startups* inscritas. Trinta delas participaram das sessões de *pitches* e, então, 10 foram selecionadas para o desenvolvimento dos projetos piloto junto aos times da empresa B. Em 2022 o programa trouxe desafios nas frentes de marketing, comercial e engenharia. Os desafios eram focados nas jornadas estratégicas da companhia, como o consumidor, eficiência e pessoas. Vale ressaltar que a procura pela materialização do propósito de oferecer “Soluções para Melhor Viver”, é sempre norteadora do programa.

#### 4.2.1.1 Análise dos pressupostos

No pressuposto de alteração da quantidade e da variedade de produtos e serviços desenvolvidos através do Programa B1, até o momento, nenhum novo produto foi desenvolvido. E, apesar da Coordenadora de Inovação Corporativa ter apontado que um novo serviço foi desenvolvido junto com a *startup* U, o *Chatboat* que serve para tirar dúvidas tributárias, dados públicos apontam que a tecnologia foi utilizada somente para melhoria na eficiência de seus processos.

Para o pressuposto de novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços, a entrevistada relata o surgimento de 10 novas tecnologias específicas no programa de 2022, como visão computacional e inteligência artificial generativa, porém não soube listar as demais. O programa selecionou 10 *startups* para a fase de imersão e desenvolvimento do piloto. E, de acordo com a página do programa, todos os pilotos foram bem-sucedidos sendo agora, estendidos ou escalados pela empresa.

Para os desafios propostos, a página do programa cita diferentes projetos com os novos parceiros, tais como para gerenciamento de energia elétrica (*Startup I*); para a gestão e captura de dados para inteligência comercial (*Startup J*); um *Hub* para gerenciamento de conteúdo de comunicação (*Startup D*); inspeção de equipamentos em locais de difícil acesso (*Startup F*); inspeção e classificação automatizada de peças de louça (*Startup H*), monitoramento de processos (*Startup N*), otimização do processo de requisição ao pagamento (*Startup G*); rastreabilidade de produtos na cadeia de produção (*Startup L*); sistema inteligente para gestão de dúvidas tributárias e fiscais (*Startup U*) e a otimização do processo de produção de enfiamento de louças (*Startup E*).

Dentre os projetos com *startups* citados, aquele desenvolvido com a *Startup E*, segundo o líder desse projeto piloto, a expectativa é que através de uma plataforma rodando em três fornos, melhore-se o fluxo de peças, o *lead time* de peças críticas e, indiretamente, haja um impacto financeiro. A entrevistada ainda ressalva o impacto financeiro anual promovido, em torno de 700 mil reais, por meio da solução implementada nos três fornos.

Novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho foram implantadas através do programa, por meio de políticas e criação de equipes multifuncionais.

Sobre o aumento da participação nas vendas através dos produtos e serviços novos, a entrevistada (Coordenadora de Inovação Corporativa) alegou não haver resultados; pode-se dizer que esta taxa ficou em 0%. Porém, no conteúdo publicado pelo programa, ficam expressas

as razões pelas quais as apostas em inovação devem ser realizadas. Esse conteúdo revela que, em 2022, a companhia registrou o segundo melhor ano de sua história em termos de EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), indicador utilizado para fazer a medição dos resultados da empresa.

Nessas informações observa-se que a receita líquida da empresa subiu 3,9% em relação a 2021, totalizando R\$ 8,48 bilhões. Na perspectiva de manter o crescimento, revela que se propõe a inovar; otimizar processos, sobretudo logísticos, de rastreabilidade de produtos e de inspeção para, enfim, maximizar o potencial da cadeia produtiva. Essa conduta contribuiu para que a empresa iniciasse uma jornada de transformação digital, que já expressa resultados. Os ganhos não são apenas da empresa B, mas também propiciou o desenvolvimento de soluções inéditas na indústria de materiais de construção.

#### **4.2.2 Programa de Intraempreendedorismo**

O Programa de Intraempreendedorismo foi criado em 2012 e, em 2018, foi levado para nuvem e desenvolvida uma plataforma Y. Chegando a 2020 com uma *spinoff*<sup>13</sup> da plataforma, criada com o objetivo de oferecer o programa a outras empresas. Sobre a plataforma, a Coordenadora de Inovação Corporativa alega que esta acabou se tornando um grande motor de inovação dentro da empresa B e, o sucesso obtido com ela no Brasil, fez com que a experiência fosse estendida para a empresa B, com sede na Colômbia, através de uma versão multi-idiomas.

A Plataforma Y promove o engajamento dos colaboradores da empresa, incentivando a proposição de ideias e o intraempreendedorismo. Desenvolvida por um ecossistema de tecnologia e inovação que visa potencializar a transformação dos negócios, o objetivo do programa é gerar fortalecimento da cultura inovadora, promover a redução de custos e criar novas receitas, tendo os colaboradores como responsáveis pelas ideias como, por exemplo, a criação de novas estratégias de venda. O público-alvo do programa é a equipe de colaboradores da empresa, com a pretensão de estimular o acultramento da inovação e a troca entre colaboradores, independente de cargos e níveis hierárquicos

Segundo a gestora do Programa B2, “o principal propósito do Programa B2 sempre será estimular o acultramento da inovação nas empresas e a troca entre colaboradores, independentemente de cargos e níveis hierárquicos. Nossa plataforma é semelhante a uma rede

---

<sup>13</sup> Spinoff é um termo utilizado para descrever a criação de uma nova empresa ou organização a partir de outra já existente. O conceito envolve a separação de uma parte de um negócio, como uma divisão, produto, tecnologia ou equipe, para formar uma nova entidade independente.

social, intuitiva e acessível, justamente para facilitar essa participação e interatividade. No caso da empresa B, ainda possibilita uma interação ‘sem fronteiras’ entre países, fazendo com que esses colaboradores estejam próximos, mesmo que de longe”.

Ao descrever o programa e explanar sobre sua estrutura, a Coordenadora de Inovação Corporativa relatou que se trata de uma plataforma aberta aos colaboradores do Brasil e Colômbia durante todo o ano. O ingresso a ela é aberto, assim que o colaborador é admitido na empresa, por meio de sua matrícula e CPF. As ideias propostas são direcionadas para a área de destino em que possa ser aplicada. O gestor, então, pode qualificá-la para a implantação ou retorná-la como reprovada. Quando aprovada, esta entra para o *roadmap* do gestor, sendo este o responsável pela implementação da ideia. O colaborador ou a equipe que a sugeriu a ideia, ficam responsáveis por acompanhar o desenvolvimento e mensuração dos resultados. Esse acompanhamento é interessante, pois existe uma premiação que chega a 20.000 reais para ganhos de cinco milhões de reais.

Em campanhas coletivas, realizadas por ano, são lançadas chamadas de desafios, com temas específicos, a fim de que todos passem a oferecer ideias voltadas aos temas propostos. Essa é uma maneira de incentivar os colaboradores a elaborarem novas ideias. São ofertados recursos; entre eles: o time de inovação, multiplicadores, gestores e colaboradores, e as premiações são pagas pelo centro de custo de inovação. O programa possui 35 multiplicadores de inovação, profissionais com habilidade inata para conduzir a equipe às mudanças, e são capacitados para atenderem cerca de 13.000 colaboradores. A capacitação oferecida é relacionada à inovação. Esses multiplicadores dão apoio aos projetos, centram-se em incentivar os colaboradores a ofertarem ideias e tem ainda a função de mapear os desafios.

Entre as campanhas coletivas realizadas destaca-se a ação “Desafio da Produtividade: como fazer mais, com menos”, criada em 2021, com base na estratégia e cultura da empresa B, que consegue, por meio da eficiência de seus processos, ter resultados cada vez mais diferenciados. Junto a diretrizes atualizadas de pontuação e prêmios para novas ideias, o desafio englobou colaboradores no Brasil e na Colômbia. E, com o intuito de motivar as equipes e acelerar ideias, *rankings* diários das unidades eram divulgados. Em 15 dias de desafio, mais de 4000 ideias foram cadastradas na Plataforma Y, com estimativa de 30 milhões de reais de potencial de retorno no ano. Já em 2022, a companhia lançou outros dois desafios “Desafio dos Processos” e “Desafio dos Clientes e Consumidores”, realizados em junho e outubro, respectivamente.

A análise dos KPIs de sucesso das campanhas mostra o fortalecimento da cultura inovadora, a redução de custos, a entrada de novas receitas, a partir de novas ideias dos colaboradores como, por exemplo, as novas estratégias de venda implantadas. Juntas, ambas campanhas ultrapassaram a marca de 22 mil ideias cadastradas.

#### **4.2.2.1 Análise dos pressupostos**

Para o pressuposto da quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos, a Coordenadora de Inovação Corporativa afirmou que não houve nenhum produto desenvolvido. No entanto, cerca de 27.000 ideias surgiram no ano de 2022. Já sobre novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços, a entrevistada alegou não conseguir responder com certeza e não foram encontradas evidências em dados secundários. Para o pressuposto de gerar novas maneiras para organização e gerenciamento do trabalho foram elaboradas políticas claras, uma equipe multifuncional foi criada e atividades de pesquisa e desenvolvimento foram organizadas. Também, houve a realização da semana de inovação para o reconhecimento das inovações. Ao ser questionada sobre o aumento da participação nas vendas através dos produtos e novos serviços para a empresa, a entrevistada alegou que a taxa pode ser considerada de 0%.

#### **4.2.3 Programa de Inovação Aberta x Programa de Intraempreendedorismo**

Em estudo comparativo entre os programas de inovação aberta e o programa de intraempreendedorismo, baseando-se nas informações obtidas na entrevista, para um primeiro pressuposto sobre a quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos, a inovação aberta não promoveu novos produtos e nem novos serviços. Da mesma maneira, o intraempreendedorismo não produziu nenhum produto ou serviço.

Sobre as novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços, foram criadas dez tecnologias específicas com visão computacional, AI generativa, *Machine Learning* e outras, no programa de inovação aberta. No intraempreendedorismo são desconhecidas informações sobre esse pressuposto. Novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho foram implantadas por ambos os programas, a inovação aberta aderiu certas políticas e criação de equipes multifuncionais. Já no programa de intraempreendedorismo, além de políticas claras e equipe multifuncional, foram desenvolvidas atividades de pesquisa e desenvolvimento e a semana de inovação para reconhecimento das inovações.

Ao se referir ao pressuposto sobre o aumento da participação das vendas com os produtos e serviços novos e a participação nas vendas com produtos novos para a empresa, a Coordenadora de Inovação Corporativa alega que ambos os programas não contribuíram com percentual algum (0%). Porém, informações públicas trazem que, em 2022, a empresa B registrou resultado expressivo, sendo o segundo melhor de sua história, em termos de EBITDA e o melhor ano em receita. Confirmam uma receita líquida com elevação de 3,9% comparada ao ano anterior, 2021, somando a quantia relevante de R\$8,48 bilhões tendo como uma justificativa a eficiência em seus processos através da inovação.

Tabela 4 - Resultado dos pressupostos para a edição de 2022 do Programa B1 e do Programa B2

Pressuposto	Programa B1: Inovação Aberta	Programa B2: Intraempreendedorismo
Pressuposto (1) quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos	Nenhum produto ou serviço	Nenhum produto ou serviço
Pressuposto (2) novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços	10 tecnologias específicas: visão computacional, AI generativa, <i>Machine Learning</i> .	Desconhece essa informação
Pressuposto (3) novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho	Políticas e criação de equipes multifuncionais	Políticas claras, criação de equipe multifuncional, atividades de pesquisa e desenvolvimento e outras como semana de inovação para reconhecimento das inovações.
Pressuposto (4) aumentar a participação das vendas com os produtos e serviços novos e (5) participação nas vendas com produtos novos para a empresa	0%	0%

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.3 EMPRESA C

A empresa C, de origem brasileira, e atuando também na Argentina e Paraguai, é referência global em bioenergia e protagonista em transição energética. Possui um modelo único de atuação, presente de ponta a ponta, envolvendo desde a produção da cana de açúcar até a venda de energia renovável e açúcar, para diversas localidades mundiais.

Ela comercializa diversos produtos, entre eles o açúcar, o etanol para produtos de higiene e beleza, os combustíveis, tanto para automóveis, quanto para aeronaves e a energia elétrica gerada pelos subprodutos da cana-de-açúcar, todos contribuindo com a economia.

As informações apresentadas estão abertas ao público e foram coletadas das respostas do Coordenador de Inovação Digital; o entrevistado, por sua vez, possui cinco anos e meio de experiência na gestão de projetos de inovação na empresa C e mais de três anos como membro do Comitê de Inovação da Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG).

#### **4.3.1 Programa de Inovação Aberta (Relacionamento com *startups*)**

O programa C1, criado em 2017, é o Programa de Inovação Aberta da empresa C, cujo objetivo recai em um trabalho baseado em três pilares: posicionamento, inteligência e cultura de inovação. A edição de 2022 foi a utilizada para nortear as respostas do Coordenador de Inovação Digital e na aquisição das informações abertas ao público.

O posicionamento é a compreensão das conexões de ecossistemas que possam contribuir com a permanência na liderança do segmento de atuação. O pilar de inteligência é a antecipação de tendências e tecnologias ainda em desenvolvimento no mercado, não se restringindo apenas às desenvolvidas no setor de atuação. Por último, o pilar de cultura de inovação, que visa acelerar a agenda de inovação dentro da companhia, explorando temas de diversidade de ideias e pessoas.

O público-alvo do programa C1 são as áreas de negócio e operacionais da companhia, *startups* e o próprio time de inovação. Ao ser questionado sobre a possibilidade de ser feito para o público final, como o consumidor dos produtos e serviços da empresa, o Coordenador de Inovação Digital alega nunca ter sido realizado, pois a companhia possui o público B2B ou B2B2C

O programa C1 objetiva conectar *startups* e especialistas com os desafios de negócio da empresa C, cocriando soluções inovadoras. Segundo esses dados, não existe um prazo padrão para convocar *startups*, o convite ocorre ao surgirem oportunidades e desafios.

Ainda de acordo com o Coordenador, o funcionamento do programa passa inicialmente pela etapa de prospecção ativa do time de inovação, onde passam nas áreas captando oportunidades ou as próprias áreas demandam. Uma lista de problemas e oportunidades promove o mapeamento do mercado de forma recorrente.

Em seguida acontece a etapa de triagem preliminar, que através da base de *startups* da própria empresa ou em alguma fonte de mercado (*desk research, ranking, estudos, relatório*) a triagem

é realizada. Passa-se para a qualificação, onde uma classificação das empresas é realizada, em lotes ou individualmente, para a apresentação às áreas de negócio que fazem sua qualificação e validação.

Após a empresa ser qualificada, é agendada uma apresentação com intuito de se conhecer melhor o prestador e a solução proposta. A etapa de *onboarding* da *startup* é, então, realizada para a contratação do projeto piloto. São feitos os cadastros de fornecedor, pagamento, qualificação técnica para dados, segurança e arquitetura de dados.

Feito isso, é a hora da ida ao campo, conforme estabelecido em hipótese e métrica de sucesso do projeto. A extensão do projeto é determinada, caso ainda haja dados inconclusivos ou novas hipóteses a serem validadas. A contratação é realizada pela área de suprimentos e é elaborada a homologação através de um *business case*, uma análise do retorno potencial, o escopo de contratação e a integração com o time de tecnologia de informação (TI). Por fim, também no campo, é realizada a tração, uma operação assistida pelo time de inovação, a fim de apoiar a identificação de melhoria do produto, e o desenvolvimento de novas *features*.

Em informações públicas sobre o processo de funcionamento do programa, encontram-se descritas as etapas de imersão, triagem, qualificação e validação. Na imersão são mapeadas e identificadas oportunidades de projetos. Na triagem é realizado um mapeamento de *startups* do mercado, já registradas e qualificadas na base, objetivando os desafios identificados

No processo de qualificação são realizadas entrevistas com as *startups* mapeadas, identificando as mais sinérgicas com o desafio. É realizado, então, a conexão com a área de negócio que possui a oportunidade.

A validação ocorre e, após a apresentação, a área escolhe uma ou mais *startups* com as quais gostaria de fazer uma Prova de Conceito (POC) ou projeto-piloto. O desenho do piloto é feito em conjunto com a área de negócios, de inovação e *startups*. Nesse processo é determinado o escopo do piloto, área de atuação, tempo de teste, de que forma essa tecnologia será usada, os critérios de sucesso e valores.

Nas etapas de construção e validação do piloto, aproveita-se para medir resultados, construir e aprender, gerando um ciclo constante. Caso o piloto seja bem-sucedido, a *startup* pode se tornar fornecedora da empresa C.

Entre os recursos utilizados no programa estão um time dedicado, recursos financeiros das áreas de negócio, o investimento de tempo nos *feedbacks* dos grupos de trabalho. Uma das redes de parceiros é constituída pela imprensa e mentores, além de recursos de comunicação e eventos para apresentação de resultados.

Os KPIs de sucesso são determinados pelas conversões do que foi prospectado através da seleção e triagem, o conectar as partes interessadas que permitiu conexão com as áreas de negócio, a prova de conceito e o piloto que de fato se transformaram em projeto e o que foi convertido, ou seja, a métrica de entrada e de saída, o número de entrevistas com *startups* realizadas por mês, quantas conexões com a área de negócio, quantas realizações de pilotos, aquilo que de fato virou projeto ou contrato. E, ainda, o retorno que os projetos trouxeram, um *ROI* estimado, já que não é possível definir em que ano o retorno poderá ser gerado.

Atualmente o *hub* conta com 58 *startups* parceiras e mais de 120 projetos-pilotos pagos, dos quais 40 transformaram-se em contratos. O site do *hub*, aponta como indicadores de sucesso, o número de *startups* em sua base, as *startups* parceiras, os eventos realizados e *hackathons*. Os números são expressivos, mais de 1200 *startups* na base de informações, 58 *startups* parceiras, mais de 120 eventos realizados e três *hackathons*.

#### **4.3.1.1 Análise dos pressupostos**

Para um primeiro pressuposto analisado, quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos, o entrevistado disse que nenhum novo produto ou serviço foi criado. Já para o pressuposto de que novas tecnologias sejam utilizadas na produção e nos serviços, ele informa que mais de seis foram utilizadas, somando 10 contratos, desde software como serviço (*SaaS*), solução de hardware embarcada (usada em trator, colhedor ou instalada em terminal), incremento de hardware e software, como visão computacional para evitar acidentes, auxiliando no controle de comportamentos no mal uso de EPIs e condução no abastecimento de caminhões, além de tecnologia no melhoramento e qualificação de clientes, para o mercado de energia. O Coordenador de Inovação Digital resumiu: hardware, software, hardware e software, software como serviço.

Além disso, é feita a pulverização localizada de defensivos agrícolas, um trabalho de prestação de serviço, com a utilização de drones contratados pela empresa, um serviço diferenciado, para aplicar de uma melhor maneira o defensivo agrícola na operação.

As informações públicas apresentam 13 casos de novas tecnologias utilizadas, sem indicação de data do projeto. Nos *cases* com *startups* são apresentadas diversas tecnologias, entre elas a utilização de inteligência artificial, *machine learning*, simulação e virtualização, imageamento em pulverização de defensivos químicos e biológicos por drone, Internet das coisas (IoT) para monitoramento de ativos e outros.

Sobre o questionamento da utilização de novas maneiras de se organizar e gerenciar o trabalho, o entrevistado revelou que o programa faz uso de políticas claras, tanto em relação aos suprimentos, quanto ao setor jurídico. Possuem uma equipe dedicada e multifuncional, trabalhando com abordagem diferente, através de metodologias ágeis como a ideação e captura de problemas (metodologias não tradicionais), e fazem uso de atividades de comunicação interna, com a finalidade de disseminar a cultura de inovação.

Ao pressupor a possibilidade de aumentar a participação das vendas com os produtos e serviços novos e a participação nas vendas com produtos novos para a empresa, informações disponíveis não mostram nenhum percentual de aumento. Porém, com o intuito de fomentar novas soluções em diversas áreas de atuação da companhia, o *hub* já totaliza 40 milhões de reais em impacto financeiro, sendo R\$ 5 milhões apenas no último ano, com a safra abril/22 a março/23. Esse valor pode ser percebido na redução de gastos, otimização de horas trabalhadas, melhoria na tomada de decisão, contratação de talentos e mapeamento de tendências do mercado, entre outros impactos.

#### **4.3.2 Programa de Intraempreendedorismo**

O programa de intraempreendedorismo desenvolvido pela empresa C, Programa C2, foi criado em 2022 e a primeira turma já se encontra formada. O objetivo do programa é acelerar a agenda de cultura de inovação na companhia e criar multiplicadores do trabalho. Assim, pretende-se aumentar a tração da inovação aberta, através de experimentos, avaliação de *startups* e uma mudança das condições em projetos com parceiros externos.

Qualquer colaborador da empresa pode participar do projeto e, para isso, devem ser realizadas inscrições. Então, é feita a seleção dos colaboradores, que irão passar por um treinamento síncrono. Subsequentemente, é divulgada a programação da agenda, com conteúdos síncronos e assíncronos e reuniões periódicas dos temas, além da apresentação das atividades que precisam ser feitas. Para mensurar os resultados obtidos, foi criada uma rede de ex-alunos: “*Alumni*”.

O programa conta com uma equipe de inovação dedicada, uma equipe de recursos humanos (RH) acompanhando a criação dos conteúdos, recursos audiovisuais, recursos financeiros para gravação e geração de conteúdos em estúdio parceiro.

Os KPIs de sucesso foram medidos pelos resultados na aceleração da agenda da cultura de inovação, pelos projetos que vêm acontecendo de forma espontânea pelas áreas e através da homologação de novas tecnologias com empresas de base tecnológica.

#### **4.3.2.1 Análise dos pressupostos**

Nenhum novo produto ou serviço foi desenvolvido, segundo o Coordenador entrevistado, quando questionado sobre a quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos ou sobre possíveis novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços. Sobre as novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho, o entrevistado alega que houve a criação de um treinamento aberto para todos os colaboradores. E, finalmente, ao ser questionado sobre um possível aumento da participação das vendas com os produtos e serviços novos e a participação nas vendas com produtos novos para a empresa, afirma que não houve nenhum percentual de contribuição.

#### **4.3.3 Programa de Inovação Aberta x Programa de Intraempreendedorismo**

Realizando um comparativo entre os resultados dos programas descritos anteriormente, pode-se afirmar que ambos não desenvolveram produtos ou serviços novos. Novas tecnologias foram utilizadas através do programa de inovação aberta, na produção e nos serviços, como o software como serviço, solução de hardware embarcado, incremento de hardware, software como visão computacional na prevenção de acidentes, a tecnologia de melhoramento na qualificação de clientes, pulverização de defensivos através de drones. Enquanto isso, o intraempreendedorismo não possibilitou o uso de nenhuma nova tecnologia.

Ao compararmos as novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho, que os programas implementaram, verifica-se que o programa de inovação aberta criou políticas claras, formou uma equipe focada e multifuncional, fazendo uso de metodologias ágeis e procurou disseminar a cultura de inovação através de atividades de comunicação interna, enquanto o programa de intraempreendedorismo criou apenas um treinamento, aberto a todos os colaboradores.

Ambos os programas não aumentaram a participação das vendas com os produtos e serviços novos, tão pouco a participação nas vendas com produtos novos para a empresa.

Tabela 5 - Resultado dos pressupostos para a edição de 2022 do Programa C1 e do Programa C2

Pressuposto	Programa C1: Inovação Aberta	Programa C2: Intraempreendedorismo
Pressuposto (1) quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos	Nenhum produto ou serviço	Nenhum novo produto ou serviço
Pressuposto (2) novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços	10 contratos 1) software como serviço; 2) Hardware embarcado (em trator, colheitadeira ou instalada em terminal); 3) Software como visão computacional para evitar acidentes (comportamentos no mal uso de EPIs, condução no abastecimento de caminhão); 4) Tecnologia para melhorar qualificação de <i>leads</i> e clientes para o mercado de energia; 5) Drones que usa um modal responsável por aplicar melhor o defensivo agrícola na operação.	Nenhuma nova tecnologia
Pressuposto (3) novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho	1) Políticas; 2) Criação de equipes multifuncionais; 3) Outros: abordagem diferente que passa por metodologias ágeis (ideação, captura de problemas que não são tradicionais), atividades de comunicação interna (disseminar a cultura de inovação)	Outros: criação de treinamento aberto para todo colaborador
Pressuposto (4) aumentar a participação das vendas com os produtos e serviços novos e (5) participação nas vendas com produtos novos para a empresa	0%	0%

Fonte: elaborado pela autora

## 5 ANÁLISE INTERCASOS

### 5.1 PROGRAMA DE INOVAÇÃO ABERTA

Na análise intercasos é possível um entendimento mais profundo dos casos analisados, além de auxiliar na generalização dos resultados. Essa abordagem considera um caso como uma abordagem única e observa as configurações, associações, causas e efeitos entre os casos. A análise dos casos da Empresa A e Empresa B irá expor os códigos que foram associados aos relatos dos entrevistados, para cada uma das pressuposições analisadas, associados a quantidade de citações para cada um deles.

O Gerente de Ecossistema de Inovação da Empresa A, na pressuposição de quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos, desconhece as informações (Programas A1, A2 e A3). As citações públicas, relatam três novos serviços desenvolvidos pelo Programa A1, com intenção de aumentar a oferta de soluções e serviços em uma plataforma B2B, ampliando as fontes de receita de seus clientes. Conta também com o *marketplace* (mercado online) atuando na luta contra o desperdício de alimentos; uma plataforma criada para conectar profissionais autônomos do setor aos estabelecimentos e a plataforma desenvolvida para flexibilizar a logística através do impulsionamento ao processo de distribuição e armazenagem por meio do *cloudhousing*. Em comparação, as empresas B e C não desenvolveram produto ou serviço nas edições analisadas dos programas.

Já para o pressuposto da criação de novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços, a resposta da empresa A foi o desconhecimento das informações referentes a este tópico, para os programas A1, A2 e A3. As informações públicas colocam o uso de computação de borda, Internet das Coisas (*IoT*) e inteligência artificial sendo utilizadas pelos programas, com o objetivo de aumentar a eficiência do processo de fabricação de produto, na etapa de calibragem de sensores de pressão e temperatura das máquinas, de maneira automatizada.

Em contrapartida, a empresa B produziu 10 tecnologias específicas como visão computacional, AI generativa, *Machine Learning* e a empresa C afirmou 10 contratos com *startups* implantando tecnologias como software como serviço (SaS), hardware embarcado (em trator, colheitadeira ou instalada em terminal), software como visão computacional para evitar acidentes (comportamentos no mal uso de EPIs, condução no abastecimento de caminhão), tecnologia para melhorar qualificação de clientes para o mercado de energia e de drones que usam um modal responsável por aplicar melhor o defensivo agrícola na operação.

A resposta obtida sobre o pressuposto da utilização de novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho para a empresa A é de novos mecanismos de contratação de fornecedor por

meio do cadastro de fornecedores, implantação de um novo modelo de contrato e *compliance* foram desenvolvidos, além da implantação de fluxo de acompanhamento do projeto e do processo de pagamentos. Ressalta-se aqui não haver citações públicas sobre este pressuposto.

A empresa B criou políticas e equipes multifuncionais a fim de organizar e gerenciar o trabalho e a empresa C, além de citar a criação de políticas claras (suprimentos e jurídico) e uma equipe dedicada e multifuncional, aponta a adoção de uma abordagem diferente que passa por metodologias ágeis (ideação, captura de problemas que não são tradicionais) e atividades de comunicação interna (para disseminar a cultura de inovação).

Enfim, para os pressupostos de aumento na participação das vendas com os produtos e serviços novos e a participação nas vendas com produtos novos para a empresa, o Gerente de Ecossistema de Inovação da empresa A desconhece as informações. As citações públicas publicam o *marketplace* usado contra o desperdício de alimentos, e apontam os resultados obtidos. As citações informam que em quatro meses cerca de 13,2 mil quilos de alimentos foram comercializados, resultando em 200 mil reais em transações na plataforma, com receita adicional para os clientes em cinco meses, com notáveis ganhos ambientais

Não houve aumento na participação das vendas e tão pouca participação com novos produtos, nas empresas B e C. No entanto, as informações públicas sobre a empresa B expõem significativa melhora em termos de EBITDA, gerado em 2022, a melhor receita da empresa. Ressalta-se, novamente, o aumento de 3,9% sobre o ano de 2021. As informações sugerem que o crescimento em inovação, otimização de processos e logística, rastreabilidade e inspeção de produtos, maximiza a cadeia produtiva.

A Tabela 6 apresenta um comparativo entre os programas de inovação aberta das empresas objeto de estudo.

Tabela 6: Comparativo entre os programas de inovação aberta das empresas A (A1, A2 e A3), B (B1) e C (C1)

Pressuposto	Programas A1, A2 e A3	Programa B1	Programa C1
Quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos	Três novos serviços (Programa A1): 1) <i>Startup S</i> : solução para ampliar a oferta de serviços para os pontos de venda; 2) <i>Startup W</i> : solução para flexibilizar a logística; 3) <i>Startup T</i> : solução para ampliar as fontes de receita para os clientes.	Nenhum produto ou serviço	Nenhum produto ou serviço
Novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços	Três novas tecnologias pelo projeto de sensores autocalibráveis no processo cervejeiro para aumentar a eficiência (Programa A1): 1) Computação de borda; 2) I Internet das coisas (IoT); 3) Inteligência artificial.	10 novas tecnologias, sendo exemplificado com três: 1) visão computacional; 2) AI generativa; 3) <i>Machine Learning</i> .	10 contratos: 1) SaS; 2) Hardware embarcado (em trator, colheitadeira ou instalada em terminal); 3) Software como visão computacional para evitar acidentes (comportamentos no mal uso de EPIs, condução no abastecimento de caminhão); 4) Tecnologia para melhorar qualificação de <i>leads</i> e clientes para o mercado de energia; 5) Drones que usa um modal responsável por aplicar melhor o defensivo agrícola na operação.
Novas maneiras de organizar e gerenciar trabalho	Novos mecanismos de contratação de fornecedor (Programas A1, A2 e A3)	1) Políticas; 2) Criação de equipes multifuncionais.	1) Políticas; 2) Criação de equipes multifuncionais; 3) Outros: abordagem diferente que passa por metodologias ágeis (ideação, captura de problemas que não são tradicionais); atividades de comunicação interna (disseminar a cultura de inovação).
Pressuposto (4) aumentar a participação das vendas com os produtos e serviços novos e (5) participação nas vendas com produtos novos para a empresa	Receita incremental diretamente para os clientes da companhia de R\$ 200 mil, porém não indica aumento de vendas para a própria companhia.	0%	0%

Fonte: elaborado pela autora

## 5.2 PROGRAMA DE INTRAEMPREENDEDORISMO

Nos programas de intraempreendedorismo, o Gerente de Ecossistema de Inovação da empresa A relata desconhecer as quantidades e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos, bem como as novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços e o aumento da participação das vendas com os produtos e serviços novos e/ou a participação nas vendas com produtos novos para a empresa. A Coordenadora de Inovação Corporativa da empresa B também afirma desconhecer novas tecnologias e alega o mesmo que o da empresa C sobre não ter ocorrido nenhum tipo de participação, seja com novos produtos ou com as vendas. A empresa C não desenvolveu nenhum novo produto, serviço ou aplicação de tecnologia em seu processo produtivo. As três empresas destacam que novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho foram adotadas. Por exemplo, a empresa A passou a ter áreas de negócio trabalhando juntas e uma mudança de mentalidade de aplicação da própria ideia. Já a empresa B implantou políticas claras, incluiu em seu escopo uma equipe multifuncional e promoveu atividades de pesquisa e desenvolvimento, além de outras iniciativas, como a semana de inovação. Por último, a empresa C criou treinamento aberto para todos os colaboradores.

A Tabela 7 apresenta um comparativo entre os programas de intraempreendedorismo das empresas objeto de estudo deste presente trabalho.

Tabela 7: Comparativo entre os programas de intraempreendedorismo das empresas A (A4), B (B2) e C (C2)

Pressuposto	Programa A4	Programa B2	Programa C2
Quantidade e a variedade de produtos e serviços desenvolvidos	Desconhece essa informação	Nenhum produto ou serviço	Nenhum novo produto ou serviço
Novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços	Desconhece essa informação	Desconhece essa informação	Nenhuma nova tecnologia
Novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho	Outros: áreas de negócio trabalhando junto, mudança de mentalidade de aplicação da própria ideia.	Políticas claras, criação de equipe multifuncional, atividades de pesquisa e desenvolvimento e outras como semana de inovação para reconhecimento das inovações.	Outros: criação de treinamento aberto para todo colaborador.

Pressuposto (4) aumentar a participação das vendas com os produtos e serviços novos e (5) participação nas vendas com produtos novos para a empresa	Desconhece essa informação	0%	0%
---	-------------------------------	----	----

Fonte: elaborado pela autora

## 6 CONCLUSÃO

Considera-se que o estudo alcançou seu objetivo geral, pois promoveu uma ampla compreensão dos pressupostos identificados na base de conhecimento. Através destes, pode-se avaliar o impacto no desempenho inovador através da implantação dos programas de inovação aberta e intraempreendedorismo nas empresas de grande porte analisadas (empresas A, B e C).

Concluiu-se que nas três empresas analisadas os programas voltados para inovação aberta são focados principalmente em implantar soluções na produção e nos serviços (Programas A2, B1 e C1). Dessa maneira, não ocorreu desenvolvimento de novos produtos e serviços e, conseqüentemente, não houve o aumento da participação de vendas pelos programas. A empresa A, do setor de bens de consumo, é a única que possui mais de um tipo de programa para inovação aberta, tendo um específico para desenvolvimento de novos produtos e serviços (Programa A1).

Por meio da análise dos KPIs, verificou-se que, de forma geral, tanto a entrevista pessoal quanto os dados públicos sobre programa de inovação aberta oferecem informações sobre o número de *startups* inscritas, o número de pilotos ou projetos realizados e o valor do investimento realizado. Porém, ao buscar entender a quantidade de produtos, serviços, novas tecnologias, variedade de produtos, dispostos nos pressupostos, os entrevistados acabaram por declarar como dado desconhecido ou que necessitaria a realização de um levantamento. A empresa A, por exemplo, alegou que tais informações estariam em posse da unidade de negócio onde o projeto foi desenvolvido.

No programa de intraempreendedorismo, o número de ideias cadastradas também foi divulgado ao público como um KPI de sucesso. A Coordenadora de Inovação Corporativa da empresa B, por exemplo, alegou que cerca de 22.000 ideias novas foram cadastradas.

De maneira geral, para as três empresas analisadas, ambos os tipos de programa, inovação aberta e intraempreendedorismo, apresentaram novas maneiras de organizar e gerenciar o trabalho. Porém, quanto ao pressuposto para novas tecnologias utilizadas na produção e nos serviços, os programas de inovação aberta são destaque e mostraram resultados expressivos como a aplicação de mais de seis novas tecnologias em uma única edição do programa (Programas B1 e C1).

Dessa forma, pode-se concluir que programas de inovação aberta com *startups* e o intraempreendedorismo são abordagens distintas, mas com o mesmo intuito, promover a inovação nas organizações, impulsionar o progresso tecnológico e a competitividade das organizações. Enquanto a inovação aberta envolve parcerias com empresas emergentes externas, como as *startups*, a fim de se beneficiar com ideias e tecnologias inovadoras, o intraempreendedorismo fomenta a criatividade e o empreendedorismo dos próprios colaboradores da organização e incentiva a aprendizagem para apoiar a implantação de tecnologias externas. Ambas as abordagens estão em pauta e foram analisadas em uma revisão bibliográfica, para fundamentar esse estudo.

## REFERÊNCIAS

AL-BELUCHI, K. I. A.; STEAD, S. M.; GRAY, T.; BURGESS, J. G. Measurement of open innovation in the marine biotechnology sector in Oman. **Marine Policy**, v.98, p.164-173, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2018.03.004>. Acesso em: 07 jan 2024.

BAGGIO, D.; GAVRONSKI, I.; DE LIMA, V. Z. Inovação aberta: uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 3, p.1-14, 2019.

BARTZ, C.; TURCATO, J.; SAUSEN, J.; BAGGIO, D. Colaboração e open innovation: a importância da governança colaborativa para a constituição de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local (APL). **Interações**, v. 21, n. 1, p. 155-172, 2020.

BORBA, J. A.; MURCIA, F. D. A influência dos custos perdidos (sunk costs) no processo de tomada de decisão: um estudo empírico baseado em cenários de decisão. *In*: Congresso Internacional de Custos, 9., 2005, Florianópolis. **Anais Eletrônicos** [...] Associação Brasileira de Custos. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1902/1902>. Acesso em: 25 jan. 2023.

BRASIL. **Lei complementar nº 182, de 1º de junho de 2021**. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador. Brasília: Presidência da República, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm) Acesso em: 28 jan. 2023.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Innovation and corporate performance: profit or growth? **RAE Eletrônica**, v. 8, n. 1, art. 6, jan./jun., 2009.

CALIA, R. C.; GUERRINI, F. M.; MOURA, G. L. Innovation networks: from technological development to business model reconfiguration. **Technovation**, v. 27, p. 426-432, 2007.

CERIZZA, A. A.; VILPOUX, O. F. Empreendedorismo e empreendedores: uma revisão bibliográfica. *In*: Simpósio de Engenharia de Produção, 13., 2006, Bauru. **Anais Eletrônicos** [...] Simpósio de Engenharia de Produção.

CHESBROUGH, Henry W. The era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 03, p. 35-41, 2003.

CHIEH, N. **Intra-Empreendedorismo**: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2007.

COSTA, A.; CERICATO, D.; MELO, P. Empreendedorismo Corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 32-43, 2007.

DENYER, D.; TRANFIED, D. Producing a Systematic Review. *In*: D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.) **The Sage Handbook of organizational research methods**. Sage Publications, 2009.

EMMENDOERFER, M.; VALADARES, J.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9. n. 2. p. 144-156, 2010.

EPAY BRASIL. **Como o empreendedorismo interno pode ser um agente de transformação?**, 2017. Disponível em: <https://epaybrasil.com.br/blog/empreendedorismo-interno/#:~:text=Podendo%20tamb%C3%A9m%20ser%20chamado%20de,com%20uma%20vis%C3%A3o%20de%20dono>. Acesso em: 03 nov. 2022.

FERREIRA, J. J. M. Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective. International Council for Small Business. 47<sup>a</sup> World Conference. **Anais...** San Juan, Porto Rico, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron

Books, 2002.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 622-676, 2011.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAUSER, J.; TELLIS, G.; Griffin, A. Research on innovation: a review and agenda for marketing science. **Marketing Science**, v. 25, n.6, p. 687-717, 2006.

HUARGN, K-H. A comparative study to classify ICT developments by economies. **Journal of Business Research**, v. 64, n.11, p. 1174-1177, 2011.

IBRAHIMOV, B. Open Innovation and application to Petroleum Industry. **IFAC-PapersOnLine**, v.51, n.30, p.697-702, 2018.

JUGEND, D.; JABBOUR, C. J. C.; SCALIZA, J. A. A.; ROCHA, R. S.; GOBBO JUNIOR, J. A.; LATAN, H.; SALGADO, M. H. Relationships among open innovation, innovative performance, government support and firm size: Comparing Brazilian firms embracing different levels of radicalism in innovation. **Technovation**, v. 74-75, p. 54-65, 2018.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 1991.

MARQUES, H. R.; ÁVILA, E. S.; PEREIRA, R. M.; ZAMBALDE, A. L. Inovação Aberta e Implementação de Diferentes tipos de Inovação: Uma Análise Baseada em Dados em Painel. **Brazilian Business Review**, v. 19, n. 1, p. 39-58, 2022.

MAZZUCO, E.; TEIXEIRA, C. Living labs: intermediários da inovação. **Revista Eletrônica do Alto do Vale do Itajaí**, v. 6, n. 9, p. 87-97, jul. 2017.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, p. 216-229, 2007.

MOREIRA, F. G. P.; TORKOMIAN, A. L. V.; SOARES, T. J. C. C. Exploration e o desempenho inovador da firma: como funciona essa relação? **Review of Business Management**, v. 18, n. 61, p. 392-415, jul/sept, 2016.

MOREIRA, F. G.; TORKOMIAN, A. L. V.; MORALLES, H. Portfólio de Alianças e desempenho inovador da indústria brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 5, sept./oct, 2020.

NAQSHBANDI, M. M.; TABCHE, I.; CHOUDHARY, N. Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. **Management Decision**, v. 57, n. 3, p. 703-723, 2019.

ORLANDO, B.; VAGNANI, G.; RENZI, A. Sunk costs, open innovation, and firms' innovative performance: an interpretative framework. **Sinergie International Conference: University of Napoli Federico II (Italy)**, 2018. Disponível em: doi:[10.7433/SRECP.FP.2017.33](https://doi.org/10.7433/SRECP.FP.2017.33). Acesso em: 16 out. 2022

PACETE, L. G. **O que esperar da relação entre startups e empresas?** 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/01/o-que-esperar-da-relacao-entre-startups-e-grandes-empresas-em-2022/> Acesso em: 22 nov. 2022

PIRES, A. **Determinantes da inovação no desempenho inovador: Influência das Fontes de Informação, da Cooperação e dos Investimentos e Despesas de Inovação.** 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos de Saúde). Escola Superior de Gestão. Instituto Politécnico de Tomar. Tomar (Portugal), 2013.

POPADIUCK, S.; FRANKLIN, M. A.; VIDAL, P. G.; MIGUEL, L. A. P.; PRIETO V. C. Exploitation e Exploration do conhecimento organizacional: uma análise em empresas brasileiras. **Revista Espacios**, v.33, n. 7, 2012.

PLONSKI, Guilherme Ary. A inovação em transformação. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 7-21, 2017.

QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gestão da Produção**, v. 22, n. 4, p.873-886, 2015.

RIES, E. **O estilo startup**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. Tradução de Carlos Szlak. Recurso Digital.

SANTOS, A. B. A; FAZION, C. A; MEROE, G. P. S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Cadernos de Administração**, v. 5, n.1, 2011.

SALLES, A. **Como a VLI economizou milhões em meses com intraempreendedorismo**. 2019. Disponível em: <https://troposlab.com/vli-economizou-mm-com-intraempreendedorismo/> Acesso em: 19 nov. 2022.

SALLES, A. **Intraempreendedorismo e seus benefícios para a Saint-Gobain**. 2020. <https://troposlab.com/intraempreendedorismo-e-seus-beneficios-para-a-saint-gobain/> Acesso em: 19 nov. 2022.

SCALIZA, J. A. A. **Inovação aberta, cultura organizacional e desempenho inovador: análise nos setores químico e de tecnologia de informação**. 122 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2020.

SCALIZA, J. A. A. **Influências de práticas de colaboração da inovação aberta no desempenho operacional, de mercado e inovador**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Faculdade de Engenharia de Bauru – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Bauru, 2015.

SCHNEIDER, C.; VEUGELERS, R. On young highly innovative companies: why they matter and how (not) to policy support them. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 969-1007, 2010.

SEBRAE. **Inovação, o que é uma empresa Startup**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empresa+startup.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2022.

SOFTEX. **O panorama de inovação aberta nas empresas do Brasil**. Brasília, 2022. Disponível em: [https://softex.br/pesquisa-de-inovacao-aberta-obrigado/?\\_cf\\_chl\\_tk=fj04cgZQ\\_8VrNq7A8yEkDITGso9D4snuJhBW0rVV6LY-1683548311-0-gaNycGzNDKU](https://softex.br/pesquisa-de-inovacao-aberta-obrigado/?_cf_chl_tk=fj04cgZQ_8VrNq7A8yEkDITGso9D4snuJhBW0rVV6LY-1683548311-0-gaNycGzNDKU) Acesso em: 08 mai. 2023.

SOUZA, R. **Case Research in Operations Management**. EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management, Brussels, Belgium, 31st Jan. 4th Feb, 2005.

STARTUP BETA BRASIL. **Documento de referência para estudos de startups no Brasil**, 2014. Disponível em: [file:///C:/Users/jacqu/Downloads/STARTUP%20BETA%20BRASIL%20Conte%C3%BAdo%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jacqu/Downloads/STARTUP%20BETA%20BRASIL%20Conte%C3%BAdo%20(1).pdf). Acesso em: 12 dez. 2022.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2001.

TRANEKJER, T. L.; KNUDSEN M. P. The (Unknown) Providers to Other Firms' New Product Development: What's in It for Them? **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 6, p. 986-999, 2012.

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

YOSHIOKA, L. **Inovação em Engenharia: uma breve história da inovação.** 2015.

Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4046425/mod\\_resource/content/2/PSI2617%20Aula%203%20-%20Hist%C3%B3ria%20da%20Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4046425/mod_resource/content/2/PSI2617%20Aula%203%20-%20Hist%C3%B3ria%20da%20Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 13 nov. 2022.

WEIBEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. **California Management Review**, v.57, n.2, p. 66-90, 2015.

YUN, J. J.; ZHAO, X.; JUNG, K.; YIGTCANLAR, T. The Culture for Open Innovation Dynamics. **Sustainability**, v.12, n.12, 5076, p. 1-21, 2020.

ZHOU, H.; YAO, Y.; CHEN, H. How does open innovation affect firms' innovative performance The roles of knowledge attributes and partner opportunism. **Chinese Management Studies**, v. 12, n. 4, p. 720-740, 2018.

**ANEXO I**  
**PROGRAMAS CORPORATIVOS DE INOVAÇÃO ABERTA E DE**  
**INTRAEMPREENDEDORISMO: UM COMPARATIVO EM RELAÇÃO AO**  
**DESEMPENHO INOVADOR**

Qual o seu nome?

Para qual empresa trabalha?

Qual o cargo que ocupa?

Qual o nome do *Programa de Inovação Aberta*?

Quando o *Programa de Inovação Aberta* foi criado?

Quais são os objetivos do Programa de Inovação Aberta?

Quais são os resultados que a empresa busca atingir com o *Programa de Inovação Aberta*?  
 (KPIs de sucesso)

Qual período/edição do *Programa de Inovação aberta* será considerado para responder essa pesquisa?

Explique com detalhes como funciona o programa: Quais são as etapas?

Explique com detalhes como funciona o programa: Quem é o público-alvo do programa?

Explique com detalhes como funciona o programa: Quem são os participantes do programa?

Explique com detalhes como funciona o programa: Quais são os recursos envolvidos para o programa?

QUANTOS novos produtos foram gerados pelo *Programa de Inovação Aberta* para a edição/período considerado?

Entre 1 e 3 novos produtos

Entre 4 e 6 novos produtos

mais de 6 novos produtos

nenhum novo produto

desconheço essa informação

QUAIS novos produtos foram gerados pelo *Programa de Inovação Aberta* para a edição/período considerado?

QUANTOS novos serviços foram gerados pelo *Programa de Inovação Aberta* para a edição/período considerado?

Entre 1 e 3 novos serviços

Entre 4 e 6 novos serviços

mais de 6 novos serviços

nenhum novo serviço

QUAIS novos serviços foram gerados pelo *Programa de Inovação Aberta* para a edição/período considerado?

-

Quantos foram as variedades de produtos desenvolvidos pelo *Programa de Inovação Aberta* para a edição/período considerado?

*(OBS: A variedade de produtos é a combinação das opções possíveis, ou o número de diferentes versões de um produto, oferecidas ao cliente e pode ser representada por diferentes atributos, como cor, sabor, tamanho, design e embalagem).*

Entre 1 e 3 variedades de produtos

Entre 4 e 6 variedades de produtos

mais de 6 variedades de produtos

nenhuma variedade de produto

Quais foram as variedades de produtos desenvolvidos pelo *Programa de Inovação Aberta* para a edição/período considerado?

*(OBS: A variedade de produtos é a combinação das opções possíveis, ou o número de diferentes versões de um produto, oferecidas ao cliente e pode ser representada por diferentes atributos, como cor, sabor, tamanho, design e embalagem).*

Quantos foram as variedades de serviços desenvolvidos pelo Programa de Inovação Aberta para a edição/período considerado?

*(OBS: A "variedade de serviço" pode ser entendida como a diversidade ou ampla gama de serviços oferecidos por uma empresa, organização ou setor. Isso significa que a entidade em questão oferece diferentes tipos de serviços para atender a várias necessidades e demandas dos clientes)*

Entre 1 e 3 variedades de serviço

Entre 4 e 6 variedades de serviço

mais de 6 variedades de serviço

nenhuma variedade de serviço

Quais foram as variedades de serviços desenvolvidos pelo *Programa de Inovação Aberta* para a edição/período considerado?

*(OBS: A "variedade de serviço" pode ser entendida como a diversidade ou ampla gama de serviços oferecidos por uma empresa, organização ou setor. Isso significa que a entidade em questão oferece diferentes tipos de serviços para atender a várias necessidades e demandas dos clientes)*

Quantas novas tecnologias advindas do *Programa de Inovação aberta* foram aplicadas na produção e nos serviços realizados?

*(OBS: as inovações tecnológicas podem ser entendidas como resultados da aplicação de conhecimentos científicos e técnicos no desenvolvimento de novas tecnologias. Somado a isso, elas correspondem aos esforços em pesquisa e desenvolvimento, que desencadearão novos produtos e serviços)*

Entre 1 e 3 novas tecnologias

Entre 4 e 6 novas tecnologias  
 mais de 6 novas tecnologias  
 nenhuma nova tecnologia

Quais novas tecnologias advindas do *Programa de Inovação aberta* foram aplicadas na produção e nos serviços realizados?

(OBS: as inovações tecnológicas podem ser entendidas como resultados da aplicação de conhecimentos científicos e técnicos no desenvolvimento de novas tecnologias. Somado a isso, elas correspondem aos esforços em pesquisa e desenvolvimento, que desencadearão novos produtos e serviços)

Quais foram as novas maneiras desenvolvidas em organizar e gerenciar o trabalho? \*

Políticas claras de participação em processos de inovação  
 Criação de equipes multifuncionais  
 Atividades de pesquisa e desenvolvimento  
 Outros

Quanto ocorreu de aumento (%) na participação das vendas com os novos produtos desenvolvidos no *Programa de Inovação Aberta* para a edição/período considerado?

Menor que 1%  
 Entre 1% e 5%  
 Entre 6% e 10%  
 Acima de 10%

Quanto ocorreu de aumento (%) na participação das vendas com os novos serviços desenvolvidos no *Programa de Inovação Aberta* para a edição/período considerado?

Menor que 1%  
 Entre 1% e 5%  
 Entre 6% e 10%  
 Acima de 10%

Compartilhe aqui arquivos, documentos para estudo e que apoiem no entendimento e evidenciação das respostas anteriores.

### **Programa de Intraempreendedorismo**

As próximas questões devem levar em conta somente o Programa de Intraempreendedorismo (programa de ideias, embaixadores da inovação etc.) para serem respondidas

Qual o nome do *Programa de Intraempreendedorismo*?

Quando o *Programa de Intraempreendedorismo* foi criado?

Quais são os objetivos do *Programa de Intraempreendedorismo*?

Quais são os resultados que a empresa busca atingir com o *Programa de Intraempreendedorismo*? (KPIs de sucesso)

Qual período/edição do *Programa de Intraempreendedorismo* será considerado para responder essa pesquisa?

Explique com detalhes como funciona o programa: Quais são as etapas?

Explique com detalhes como funciona o programa: Quem é o público-alvo do programa?

Explique com detalhes como funciona o programa: Quem são os participantes do programa?

Explique com detalhes como funciona o programa: Quem são os participantes do programa?

QUANTOS novos produtos foram gerados pelo *Programa de Intraempreendedorismo* para a edição/período considerado?

Entre 1 e 3 novos produtos

Entre 4 e 6 novos produtos

mais de 6 novos produtos

nenhum novo produto

QUAIS novos produtos foram gerados pelo *Programa de Intraempreendedorismo* para a edição/período considerado?

QUANTOS novos serviços foram gerados pelo *Programa de Intraempreendedorismo* para a edição/período considerado?

Entre 1 e 3 novos serviços

Entre 4 e 6 novos serviços

mais de 6 novos serviços

nenhum novo serviço

QUAIS novos serviços foram gerados pelo *Programa de Intraempreendedorismo* para a edição/período considerado?

Quantos foram as variedades de produtos desenvolvidos pelo *Programa de Intraempreendedorismo* para a edição/período considerado?

(OBS: A variedade de produtos é a combinação das opções possíveis, ou o número de diferentes versões de um produto, oferecidas ao cliente e pode ser representada por diferentes atributos, como cor, sabor, tamanho, design e embalagem).

Entre 1 e 3 variedades de produtos

Entre 4 e 6 variedades de produtos

mais de 6 variedades de produtos

nenhuma variedade de produto

Quais foram as variedades de produtos desenvolvidos pelo *Programa de Intraempreendedorismo* para a edição/período considerado?

*(OBS: A variedade de produtos é a combinação das opções possíveis, ou o número de diferentes versões de um produto, oferecidas ao cliente e pode ser representada por diferentes atributos, como cor, sabor, tamanho, design e embalagem).*

Quanto foram as variedades de serviços desenvolvidos pelo *Programa de Intraempreendedorismo* para a edição/período considerado?

*(OBS: A "variedade de serviço" pode ser entendida como a diversidade ou ampla gama de serviços oferecidos por uma empresa, organização ou setor. Isso significa que a entidade em questão oferece diferentes tipos de serviços para atender a várias necessidades e demandas dos clientes)*

Entre 1 e 3 variedades de serviço

Entre 4 e 6 variedades de serviço

mais de 6 variedades de serviço

nenhuma variedade de serviço

Quantas novas tecnologias advindas do *Programa de Intraempreendedorismo* foram aplicadas na produção e nos serviços realizados?

*(OBS: as inovações tecnológicas podem ser entendidas como resultados da aplicação de conhecimentos científicos e técnicos no desenvolvimento de novas tecnologias. Somado a isso, elas correspondem aos esforços em pesquisa e desenvolvimento, que desencadearão novos produtos e serviços)*

Entre 1 e 3 novas tecnologias

Entre 4 e 6 novas tecnologias

mais de 6 novas tecnologias

nenhuma nova tecnologia

Quais novas tecnologias advindas do *Programa de Intraempreendedorismo* foram aplicadas na produção e nos serviços realizados?

*(OBS: as inovações tecnológicas podem ser entendidas como resultados da aplicação de conhecimentos científicos e técnicos no desenvolvimento de novas tecnologias. Somado a isso, elas correspondem aos esforços em pesquisa e desenvolvimento, que desencadearão novos produtos e serviços)*

Quais foram as novas maneiras desenvolvidas em organizar e gerenciar o trabalho?

Políticas claras de participação em processos de inovação

Criação de equipes multifuncionais

Atividades de pesquisa e desenvolvimento

Outros

Quanto ocorreu de aumento (%) na participação das vendas com os novos produtos desenvolvidos no *Programa de Intraempreendedorismo* para a edição/período considerado?

Menor que 1%  
Entre 1% e 5%  
Entre 6% e 10%  
Acima de 10%

Quanto ocorreu de aumento (%) na participação das vendas com os novos serviços desenvolvidos no *Programa de Intraempreendedorismo* para a edição/período considerado?

Menor que 1%  
Entre 1% e 5%  
Entre 6% e 10%  
Acima de 10%

Compartilhe aqui arquivos, documentos para estudo e que apoiem no entendimento e evidenciação das respostas anteriores.