STARTUP INDÚSTRIA

BOAS PRÁTICAS DE CONEXÃO STARTUP INDÚSTRIA

Softex
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO BRASILEIRA

ABDI
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

MINISTÉRIO DA
INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS

FICHA TÉCNICA
© 2018 – ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida, desde que seja citada a fonte.

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS - MDIC
Marcos Jorge de Lima - Ministro

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI
Luiz Augusto de Souza Ferreira Presidente

Diretor
Miguel Antônio Cedraz Nery
Walterson da Costa Ibituruna

Chefe de Gabinete
Tainá Serra Pimentel

Gerente de Inovação
Elisa Carlos Pereira

Coordenador de Inovação e Indústria de Alto Impacto
Rodrigo Alves Rodrigues

Equipe Técnica
Isabela Mendes Gaya Lopes dos Santos
Lanna Dioum
Gabriel de Sousa
Izis Fabiana Fonseca Lira
Juliana Lopes de Medeiros

Supervisão SOFTEX
Diônes Lima

Equipe Técnica da SOFTEX
Rayanny de Souza Nunes
José Antônio Scodiero

BOAS PRÁTICAS DE CONEXÃO STARTUP INDÚSTRIA

Softex ABDI Agência Brasileira de MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
INTRODUÇÃO	9
METODOLOGIA	11
DIAGNÓSTICO	13
FRAMEWORK DE INOVAÇÃO ABERTA	21
FLUXO DE PROCESSO DE INOVAÇÃO ABERTA	
STARTUP INDÚSTRIA	23
BOAS PRÁTICAS DO FLUXO	43
PILARES DA INOVAÇÃO	61
REFERÊNCIAS	72

1. APRESENTAÇÃO

A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) tem desenvolvido diversas ações voltadas para a inovação e aumento da competitividade da indústria brasileira, como o Programa Nacional Conexão Startup Indústria (Startup-Indústria). O propósito deste Programa é acompanhar, observar, analisar e qualificar as interações entre startups e indústrias, incentivando o co-desenvolvimento de soluções entre elas, e promover o entendimento que este modelo traz novas formas de inovação para indústria.

No âmbito do Startup Indústria, a ABDI, em parceria com a Softex, realizou um estudo junto as dez indústrias do programa, com objetivo de analisar o processo atual de inovação com startups, com o propósito de identificar melhores práticas para esta conexão. Para este estudo, foram realizadas as seguintes etapas: diagnóstico e mapeamento dos fluxos de processos existentes, identificação de gargalos e de um modelo médio dos casos identificados, identificação de um fluxo de inovação otimizado e proposição de melhores práticas.

O presente documento tem como objetivo apresentar melhores práticas, como um mecanismo orientativo (que deverão ser adequados à realidade de cada indústria) para realização de conexões entre startups e indústrias. É um documento vivo e, por isso, a ABDI pretende mantê-lo em constante atualização em discussões junto aos ecossistemas de inovação do país.

2. INTRODUÇÃO

Com as constantes transformações tecnológicas, sociais, culturais e econômicas, as empresas têm buscado mecanismos e estratégias que garantam sua sobrevivência e diferenciação num cenário de alta competição. Nesta perspectiva a inovação passa a ser vista como fundamental para o fomento da competitividade e desenvolvimento nestas organizações.

Esta crescente é percebida no comportamento e evolução do ambiente empresarial, pesquisa realizada pela McKinsey, afirma que para 70% dos executivos a inovação é prioridade máxima de suas empresas. No entanto, para grande maioria a abordagem dessa estratégia se dá de forma informal, limitando as decisões e progresso da inovação dentro da organização. (McKinsey, 2017)

No tocante aos tipos de inovação, identifica-se diferenciação entre a inovação fechada e aberta, assim como característica de ser disruptiva, incremental, radical, substancial, podendo ainda ser inovação de produto, de processo, de serviço, em marketing, na organização e/ou de modelo de negócio.

Faz-se necessário ressaltar que este é um processo de aprendizado coletivo em que diversos stakeholders podem atuar em conjunto para o desenvolvimento de projetos colaborativos. Neste sentido, evidencia-se que as fronteiras de inovação não se limitam somente ao ambiente interno das organizações. (SILVA e DACORSO, 2013)

Diante do exposto, tem-se a inovação aberta como abordagem norteadora deste relatório, a qual é considerada como fluxo de entrada e saída de conhecimento, buscando absorver ideias externas com a finalidade de acelerar o desenvolvimento da inovação e identificar oportunidades. (CHESBROUGH, 2003; RAHMAN e RAMOS, 2010).

No Brasil, as indústrias vêm adotando o *Open Innovation* como estratégia para ampliar suas atividades na área de inovação e fomentar o seu desenvolvimento tecnológico. Para isso estabelecem parcerias com universidades, pesquisadores, instituições de pesquisa, organizações, startups e consumidores, com o intuito de potencializar seus resultados.

Neste relatório serão abordados a implementação e o desenvolvimento da inovação aberta com startups, baseado na experiência das indústrias participantes do Programa Nacional Conexão Startup Indústria, e nos seus processos de inovação.

Com base no diagnóstico realizado, problemas e entraves foram identificados no processo de inovação aberta com startups, os quais serão relatados neste documento, junto a proposição de solução ou mitigação dos mesmos. Ressalta-

se que esta estratégia de inovação requer flexibilidade, dinamismo e colaboração entre indústria e startup, para que se obtenha êxito no processo.

Baseado no exposto acima, este documento tem como objetivo principal propor um framework de Inovação Aberta Startup-Indústria para implementação e desenvolvimento do processo de *Open Innovation* entre indústrias e startups a luz da experiência das dez indústrias participantes do Startup Indústria, aliado ao *know how* dos consultores e pesquisa bibliográfica sobre *Open Innovation* e interação entre indústrias e startups, e da apresentação de práticas recomendadas para êxito no relacionamento entre as partes.

3. METODOLOGIA

A construção deste estudo advém da metodologia de pesquisa exploratório-descritiva, cujo objetivo é proporcionar familiaridade com tema e descrever experiências e comportamentos. O caráter exploratório da pesquisa foi executado através de pesquisa de campo nas dez indústrias do Programa durante o período de novembro a dezembro 2017.

Esta pesquisa se configura como pesquisa qualitativa, a qual adotou o instrumento de entrevista semiestruturada para levantamento de dados junto às dez indústrias do PNCSI. Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da literatura sobre Open Innovation, Indústria 4.0 e Startups, com o intuito de compreender os objetos estudados e seu contexto.

Para realização do trabalho foram delimitadas quatro fases: Diagnóstico, Identificação de Gargalos, Fluxo de Inovação e Melhores Práticas.

Imagem 01 - Fases do Estudo e Construção do Guia

Adotou-se como referência para construção e representação gráfica a metodologia de gestão de processos, Business Process Management (BPM)[1] , a qual consiste na estruturação de trabalho padronizado que assegura a modelagem, análise e transformações de processos, delineando um caminho comumente aceito para atingir os melhores resultados.

Na tabela abaixo apresenta-se a dotação usada nos símbolos representados nos fluxos de processos desenhados, com objetivo de familiarizar o leitor com a nomenclatura e simbologia adotada.

Tabela 01 - Nomenclatura e simbologia

Símbolo				
Nomenclatura	Evento de início	Tarefa	Documentos	Evento de Fim

1 Definição extraída do BPM CBoK, V3.

4. DIAGNÓSTICO

Este capítulo apresenta a consolidação dos resultados da etapa de diagnóstico, realizada com o objetivo de realizar uma análise situacional do processo de inovação aberta adotado pelas indústrias do Programa, compreendendo as fases, atividades e atores envolvidos.

Ressalta-se que a tabela abaixo apresenta uma síntese dos gargalos e barreiras identificados de forma geral, ou seja, não necessariamente se aplicam a todas as empresas participantes da fase de diagnóstico.

Imagem 02 – Infográfico de gargalos e entraves diagnosticados

Tabela 02 - Problemas e Entraves diagnosticados nos processos e fluxos de inovação aberta com Startup das indústrias do PNCSI

Fase	Problemas e Entraves	Responsável
START E PLANEJAMENTO	A indústria, no geral, não adota em seu planejamento estratégico diretrizes para executar inovação aberta com startups.	Board e/ou CEO + alta liderança
	Indefinição e/ou indisponibilidade de alocação de recursos financeiros para investimento em inovação com Startups.	Board e/ou CEO + alta liderança
	Ausência de Comitê e/ou Sponsors internos responsáveis (principais áreas atuantes do processo) pela gestão da inovação via Startup dentro da Indústria.	Board e/ou CEO + alta liderança
	Ausência de planejamento sistematizado para inovação através de startups.	Inovação
	Baixa aderência dos setores internos quanto a participação no processo de inovação com Startups.	Inovação
	Dificuldade na identificação de demandas e/ou problemas internos que possam vir a ser solucionados via Startup.	Área cliente
PROSPECÇÃO E SELEÇÃO	Incerteza quanto ao canal de prospecção mais adequado para se conectar com Startups, se através de desafio próprio ou através de parceiros.	Inovação
	Ausência de critérios claros e objetivos para seleção de Startups.	Inovação e Área Cliente
	Baixa aderência da Indústria na busca por soluções que atuem no core de inovação da empresa.	Inovação
	Baixa adesão no desenvolvimento de Plano de Trabalho e definição de escopo em conjunto com a Startup.	Área Cliente
	Não disponibilização de um NDA específico para conexão com Startups.	Jurídico
	Pouco conhecimento quanto ao modelo de uso da propriedade intelectual da solução desenvolvida.	Inovação e Jurídico
PROVA DE CONCEITO	Inexistência de lista de pré-requisitos necessários para a POC.	Inovação e Área Cliente
	Não disponibilização de um termo de compromisso e/ou acordo de Cooperação específico para contratação de provas de conceito.	Jurídico / Suprimentos
	Dificuldade na disponibilização de infraestrutura de rede de internet na indústria para POC.	TI
	Indisponibilidade de acesso a dados críticos da indústria.	Área Cliente
	Pouco conhecimento e experiência de equipe interna, técnica ou de suporte no relacionamento com startups.	Área Técnica e/ou Suporte
	Pouco conhecimento da definição de Prova de Conceito, gerando desalinhamento de expectativas entre as partes.	Inovação e Área Cliente
	Indefinição de responsabilidades quanto a infraestrutura, investimento e atividades de cada ator envolvido no processo de desenvolvimento.	Inovação

Fase	Problemas e Entraves	Responsável
PILOTO	Descaracterização da Fase de Piloto, as indústrias não compreendem o conceito de piloto e papel dessa fase.	Inovação
	Baixa adesão quanto a fase de Piloto, apenas um número pequeno de empresas que utilizam esta fase.	Inovação
	Indefinição quanto aos critérios para seleção da startup para Piloto, ausência de alinhamento na validação do Piloto pela área técnica / área cliente e inovação.	Inovação e Área Cliente
	Indisponibilidade de contratos específicos para contratação do Piloto.	Jurídico / Suprimentos
CONTRATAÇÃO	Falta de um processo estruturado de compras adaptado/ adequado a contratação de Startups.	Suprimentos
	Processo de compra adotado atualmente não adaptado para a realidade de startups, exigindo 03 fornecedores, prazo de pagamento de 180 dias, documentos de regularidade, balanço de 03 anos, entre outros aspectos.	Suprimentos
	Pouco conhecimento das características e singularidades das startups quanto fornecedoras.	Suprimentos
	Baixa disponibilidade de acordos específicos para relação de contratação das startups para fornecimento da solução.	Jurídico

Fase	Problemas e Entraves	Responsável
ESCALA	Ausência de atividade de avaliação do processo completo do desenvolvimento da solução.	Inovação, Área Cliente e Liderança
	Falta de acompanhamento da área de inovação e/ou cliente na fase final do processo.	Inovação e Área Cliente
	Ausência de plano de escala da solução dentro da indústria.	Inovação e Área Cliente
	Ausência de divulgação de resultados obtidos e aculturamento interno quanto a inovação aberta com startups.	Inovação
	Inexistência de plano de evolução e aprimoramento no relacionamento com startups.	Inovação, Área Cliente e Liderança

Outros aspectos relevantes que interferem no processo de conexão com startups também foram diagnosticados, e estão relacionados a elementos que norteiam a inovação aberta.

Tabela 03 - Gargalos e barreiras levantadas durante a fase de diagnóstico da consultoria com base nos Pilares da Inovação

Aspecto	Gargalos e barreiras do processo de gestão da inovação com startups	Área Responsável
LIDERANÇA	Baixa adesão da liderança no que concerne às iniciativas de inovação com startups.	Board
	Pouco conhecimento da alta liderança quanto ao processo de inovação com startup.	Inovação
	Não participação e/ou desconhecimento no ecossistema empreendedor.	Inovação
	Pouca participação e/ou desconhecimento no ecossistema empreendedor	Board
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Ausência de diretrizes específicas para a inovação com startups no planejamento estratégico da corporação.	Board
	Inexistência de KPIs claros quanto ao objetivo da conexão com startups e indicadores de performance desta relação.	Inovação
	Indefinição de alocação de recursos financeiros (budget) para investimento na inovação com startups.	Alta Liderança
PROCESSOS	Ausência de processo sistematizado para inovação aberta com startups, tornando a relação burocrática.	Inovação
	Pouco conhecimento das áreas suporte (compliance, jurídico, suprimentos, governança, ti, etc.) quanto às características e peculiaridades das startups.	Todas as áreas
	Baixa disponibilidade de documentos, contratos e condições comerciais adequadas ao relacionamento com startups.	Jurídico / Suprimentos
	Comunicação ineficiente no processo de tomada de decisão, tornando as decisões morosas e lentas.	Todas as áreas
CULTURA EMPREENDEDORA E PESSOAS	Ausência ou baixa adesão quanto a ações que fomentem a cultura empreendedora dentro da indústria.	Inovação
	Baixa tolerância ao risco e ao erro dentro da corporação, limitando assim a capacidade criativa dos colaboradores.	Todas as áreas
	Poucas e/ou ineficientes diretrizes na retenção de talentos com mindset empreendedor.	Alta liderança + RH
	Insuficientes ações de fomento ao desenvolvimento do mindset empreendedor, criativo e inovador dentro da organização.	Inovação + RH
	Pouco conhecimento do potencial da conexão com startups na geração de inovação para corporação, considerando-os meros prestadores de serviço.	Todas as áreas
	Baixa ou nenhuma participação no ecossistema empreendedor.	Inovação e Alta Liderança
	Poucas iniciativas próprias que fomentem o ecossistema, tais como eventos e concursos.	Inovação
	Baixo conhecimento de canais eficientes para se conectar com startups e/ou onde prospecta-las.	Inovação
ESTRUTURA	Dificuldade de disponibilização de infraestrutura adequada para inovações através de startup na indústria.	Inovação e Board
	Dificuldade na disponibilização de ambiente adequado para realização de testes das soluções em ambiente controlado.	TI
	Falta de apresentação de uma lista de requisitos e necessidades claras para homologação de soluções tecnológicas.	TI e Área Técnica

Aspecto	Gargalos e barreiras do processo de gestão da inovação com startups	Área Responsável
INVESTIMENTO E RECURSOS	Ausência de investimento determinado no planejamento estratégico da empresa para o trabalho com startups.	Board
	Pouco conhecimento de fontes de fomento que podem ser acessadas para financiar a inovação.	Inovação
	Poucas ações das corporações quanto ao corporate venture e/ou venture capital, tornando estas opções quase inexistentes ou de baixo impacto atualmente.	Board
	Poucas ações das corporações quanto ao corporate venture e/ou venture capital, tornando estas opções quase inexistentes ou de baixo impacto atualmente.	Board

De forma geral os problemas identificados estão relacionados aos seguintes fatores críticos: Liderança e de Cultura de Inovação Aberta, Processos e Documentos, Infraestrutura, Investimentos e Recursos, Alinhamento e Acompanhamento do projeto.

Imagem 03 - Gargalos Identificados

5. FRAMEWORK DE INOVAÇÃO ABERTA

A partir do diagnóstico realizado e da identificação de melhorias no processo de inovação aberta com startups, foi possível elaborar um framework, como uma referência inicial para as indústrias. No capítulo seguinte, será apresentado o detalhamento dos fluxos de processo sugeridos para as conexões startups-indústrias.

Imagem 04 – Framework de Inovação Aberta

6. FLUXO DE PROCESSO

DE INOVAÇÃO ABERTA STARTUP INDÚSTRIA

Neste capítulo, apresenta-se um fluxo para o Processo de Inovação Aberta com Startups, organizado em quatro macroprocessos: Definição de Diretrizes de Inovação Aberta, Planejamento, Conexão e Avaliação. Ressalta-se que estes processos são independentes e se complementam no fluxo de Inovação, e o fluxo é um mecanismo orientativo que deverá ser adequado a realidade de cada uma das indústrias e ao seu funcionamento interno.

Imagem 05 - Processo de Inovação Aberta com Startups

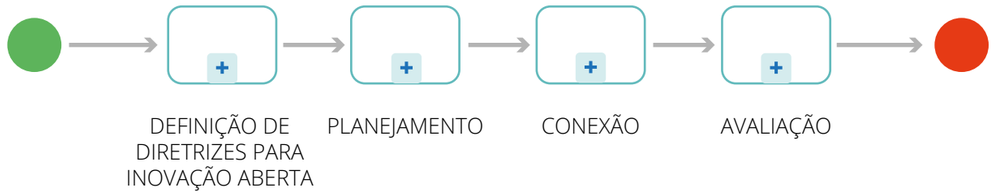


Tabela 04 - Definição do Macroprocesso do Fluxo de Inovação

DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES PARA INOVAÇÃO ABERTA	Pré-requisito recomendável para que o Fluxo de Inovação inicie seguindo as diretrizes de inovação determinadas pela alta liderança da empresa. Neste processo, são definidas as diretrizes quanto às estratégias para executar inovação, os caminhos, responsáveis, budget, metas e objetivos.
PLANEJAMENTO	Inicia o processo de inovação com startups. Nesta etapa, tem-se a definição do caminho a ser adotado para se conectar com startups, cronograma e atividades.

CONEXÃO	Processo operacional da conexão com Startup através das fases de Prospecção e Seleção, Prova de Conceito, Piloto, Contratação e Implementação e Expansão da solução.
AVALIAÇÃO	Processo para avaliar o processo de inovação, identificando barreiras e lições aprendidas. Divulgação dos resultados obtidos para toda a empresa. Faz-se também análise de novas oportunidades e ajustes para novas rodadas do processo.

Para cada processo identificado e proposto tem-se atores responsáveis pela execução das atividades que foram representados no fluxo de inovação e são apresentados abaixo.

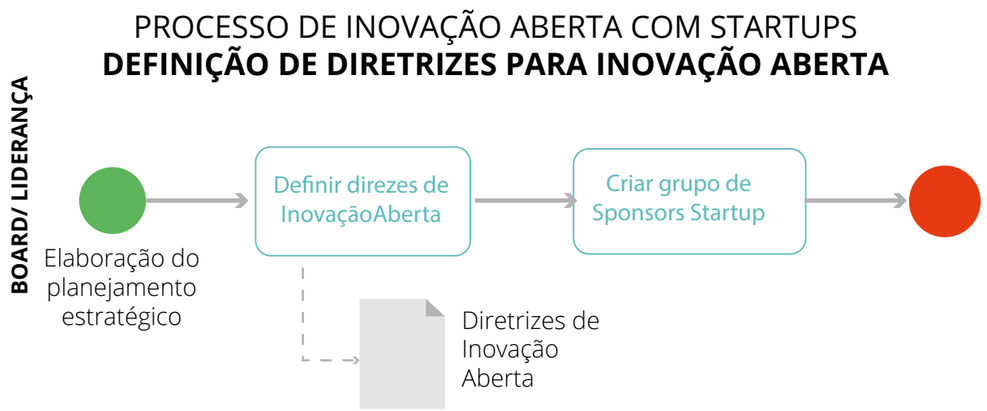
Tabela 05 - Atores representados no fluxo

BOARD/ LIDERANÇA	Líderes responsáveis pela tomada de decisões estratégicas da empresa.
SPONSORS STARTUPS	Comitê constituído por membros de cada área interveniente no processo de inovação. Recomenda-se o convite a colaboradores com perfil empreendedor e com habilidades de boa comunicação e resolução de problemas.
CONEXÃO STARTUP	Responsável pela conexão/interação com startups dentro da indústria.
JURÍDICO	Equipe jurídica da indústria, são responsáveis pela análise e elaboração de documentos que norteiam a relação.
ÁREA CLIENTE	Área com a demanda que gerou a conexão, o conhecimento técnico embasará a solução adequando-a as necessidades da área.
SUPRIMENTOS	São os responsáveis pelo processo de negociação, contratação e pagamento dos fornecedores.

1. Definição de Diretrizes para Inovação Aberta

Neste processo, espera-se que sejam estabelecidas as ações e iniciativas que a indústria deverá adotar na conexão com startups.

Imagem 06 - Processo de Definição de Diretrizes de Inovação Aberta



As atividades do processo de definição de diretrizes preveem a participação do Board/Liderança com o intuito de incluir na elaboração do planejamento estratégico da indústria, diretrizes voltadas para a inovação aberta gerando assim um documento orientativo para a estratégia a ser adotada na inovação. Além disso, sugere-se a criação do grupo de Sponsors, profissionais de áreas intervenientes no processo de inovação, de modo a fomentar as atividades e iniciativas de open innovation para os públicos internos e externos.

Tabela 06 – Atividades do Processo de Definição de Diretrizes de Inovação Aberta

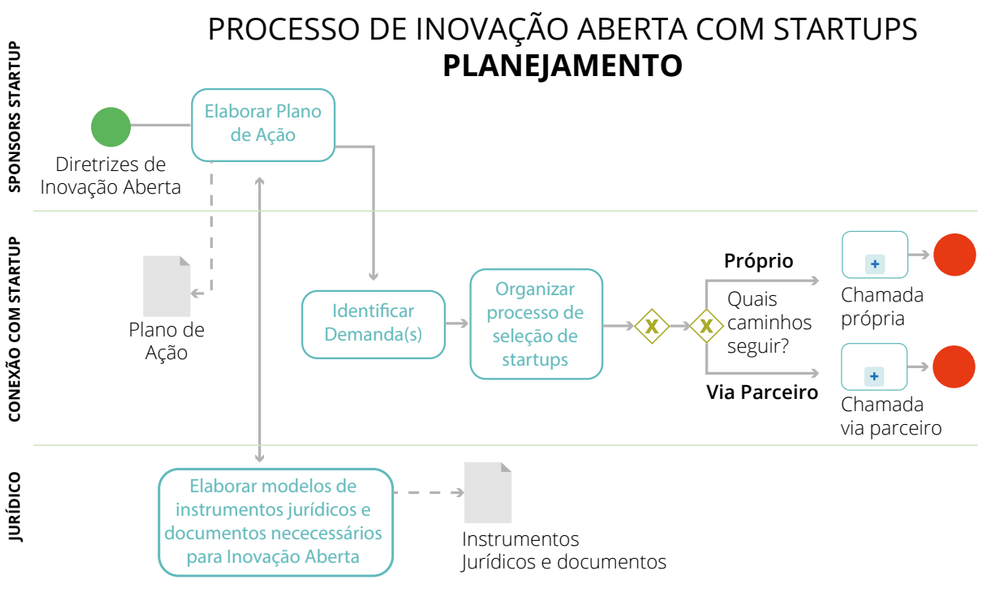
TAREFA	ÁREA	DOCUMENTO	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	PASSO
Definição de Diretrizes Para Inovação Aberta	Board/ Liderança	Documento com Diretrizes de Inovação	Elaboração do planejamento estratégico institucional, obtendo diretrizes de Inovação aberta; Neste documento deve ser incluído responsáveis, objetivos, metas e budget	1

Criar grupo de Sponsors Startup	Board/ Liderança		A alta liderança da empresa dever criar o time de Sponsors da Startup. Este deve ser um grupo multisetorial que estará sempre envolvido em promover a inovação aberta com startups e ter autonomia para decisões e investimentos	2

2. Planejamento

Este processo tem o objetivo de definir as iniciativas de relacionamento possíveis para a inovação aberta na indústria, em conformidade com as diretrizes de inovação aberta.

Imagem 07 - Processo de Planejamento



O processo de planejamento se configura como o caminho que norteará as ações da empresa quanto a inovação aberta, as atividades indicadas neste processo visam documentar e tornar de conhecimento das áreas envolvidas quais os objetivos da empresa com o open innovation e as estratégias que serão adotadas para atingi-los. Para isso, sugere-se a elaboração do plano de ação e estratégia de inovação aberta, a criação dos instrumentos jurídicos e demais documentos necessários no processo, além da identificação e análise das demandas e/ou oportunidades convergentes com as diretrizes da empresa e por fim a definição do plano de prospecção.

Tabela 07 – Atividades do Processo de Planejamento

TAREFA	ÁREA	DOCUMENTO	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	PASSO
Elaborar plano de Ação	Sponsors Startup	Plano de Ação e Estratégia da Inovação Aberta	Com base nas diretrizes definidas, a elaboração do plano de ação e atividades concernentes ao processo de Inovação Aberta. É o caminho norteador a ser adotado, definindo objetivo da empresa, budget, indicadores de acompanhamento e responsáveis.	1
Elaborar modelos de instrumentos Jurídicos e documentos necessários para Inovação Aberta	Jurídico		Momento de elaboração dos instrumentos jurídicos e documentos diversos que sejam pertinentes com o intuito de facilitar todo o processo de Inovação Aberta.	2
Identificar demanda(s)	Conexão com Startup		Análise e avaliação das demandas e/ ou oportunidades levantadas junto as áreas clientes, de acordo com as diretrizes estabelecidas no Plano de Ação.	3

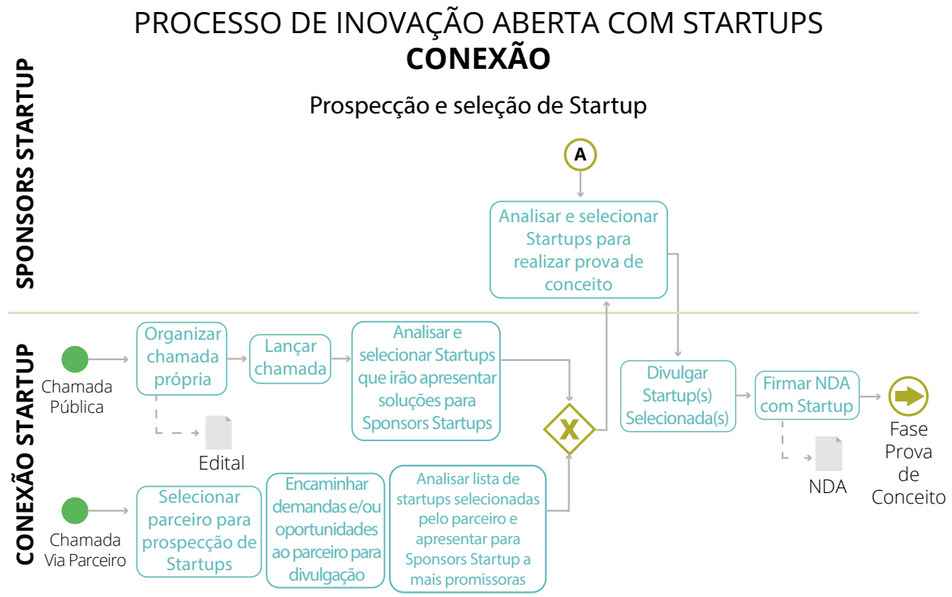
Organizar Processo de Seleção de Startups	Conexão com Startup		Definição de qual será o canal de prospecção das Startups, seja este por intermédio de um parceiro externo ou de chamada própria da indústria.	4

2. Conexão

A Conexão é o coração do fluxo de inovação startup-indústria e modelo fast track, modelo de conexão Startup Indústria, aqui proposto. Neste momento, tem-se as fases e atividades operacionais para execução da conexão com a(s) startup(s). Foram estabelecidas as seguintes fases: Prospecção e Seleção, Prova de Conceito, Piloto, Contratação e Implementação e Expansão da Solução.

Imagem 08 - Fases do Processo de Conexão

Imagem 09 - Processo de Conexão - Fase de Prospecção e Seleção de Startups



A fase de Prospecção e Seleção dar início ao Processo de Conexão e apresenta atividades que dão início ao relacionamento com as startups, nesta fase são retratados dois caminhos, a prospecção via chamada própria e em seguida a opção via parceiro. As atividades indicadas operacionalizam a busca e identificação de soluções que atendam às necessidades da indústria.

Tabela 08 – Atividades da Fase de Prospecção e Seleção do Processo de Conexão

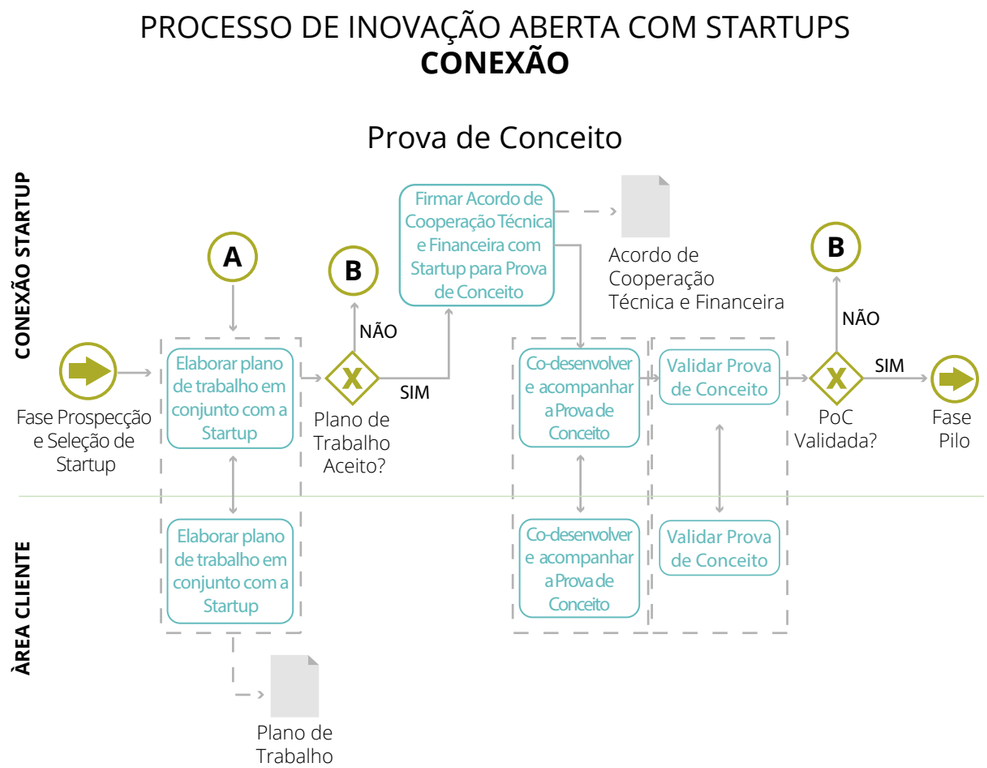
FASE	TAREFA	ÁREA	DOCUMENTO	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	PASSO
Prospecção e seleção de Startup	Organizar chamada própria	Conexão com Startup	Edital	Tarefa que dará início a Fase de Prospecção e Seleção no modelo de iniciativa da própria indústria. Faz parte dessa tarefa: a elaboração de chamada pública, divulgação externa, escolha da plataforma para recebimento das inscrições, definição de critérios de seleção, instituição de banca de seleção, entre outras.	1
Prospecção e seleção de Startup	Lançar Chamada	Conexão com Startup		Com o desafio estruturado e edital elaborado, tem-se o lançamento do desafio ao público. Nesta atividade é importante contar com a participação da área de comunicação e marketing no apoio da divulgação.	2
Prospecção e seleção de Startup	Analisar e Selecionar Startups que irão apresentar soluções ao time de Sponsors Startup	Conexão com Startup		A área de Conexão com Startup irá analisar e selecionar as Startups que se adequam aos critérios estabelecidos e apresentá-las ao time de Sponsors Startup.	3
PROSPECÇÃO E SELEÇÃO VIA PARCEIRO					
Prospecção e seleção de Startup	Selecionar parceiro para prospecção de Startups	Conexão com Startup		Tarefa que dará início a Fase de Prospecção e Seleção através via parceiro externo. Nesta atividade tem-se a definição do parceiro responsável pela prospecção das Startups. São exemplos destes canais: 100 Open Startups, Hackatons, Feiras, Eventos, Aceleradoras, entre outros stakeholders do ecossistema.	1
Prospecção e seleção de Startup	Encaminhar demandas / oportunidades ao parceiro para divulgação	Conexão com Startup		Encaminhamento das demandas levantadas para divulgação através dos canais do(s) parceiro(s) selecionado(s).	2
Prospecção e seleção de Startup	Analisa startups selecionadas pelo parceiro e apresentar para Sponsors Startup as que tem "match" com o objetivo da indústria e são mais promissoras	Conexão com Startup		Após o recebimento dos cadastros das startups, o parceiro realiza um primeiro filtro e encaminha o material para a área de Conexão com Startup. A área irá analisar a lista e identificar as startups que se adequam as necessidades e estratégia da indústria.	3

Com as startups selecionadas com base nos critérios estabelecidos, tem-se a identificação das soluções que apresentam sinergia com os objetivos estratégicos da empresa e a tomada de decisão das startups que seguirão para a Fase de Prova de Conceito, formalizando assim o início do relacionamento com a startup.

Tabela 09 – Atividades da Fase de Prospecção e Seleção do Processo de Conexão

FASE	TAREFA	ÁREA	DOCUMENTO	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	PASSO
Prospecção e seleção de Startup	Analisar e Selecionar Startups para realizar Prova de Conceito	Sponsors Startup		Momento em que o time de Sponsors Startup irá, com base nos objetivos estratégicos da instituição, escolher, ou não, as Startups indicadas para seguir para a Fase Prova de Conceito.	4
Prospecção e seleção de Startup	Divulgar Startups Selecionadas	Conexão com Startup		Divulgação interna e externa das startups selecionadas para conexão. Fortalecimento da cultura interna de empreendedorismo e inovação.	5
Prospecção e seleção de Startup	Firmar NDA com Startup	Conexão com Startup	NDA	DNeste momento Startup e Indústria firmam o Acordo de confidencialidade ou NDA (Non Disclosure Agreement) formalizando a seleção para a POC.	6

Imagem 10 - Processo de Conexão - Fase de Prova de Conceito



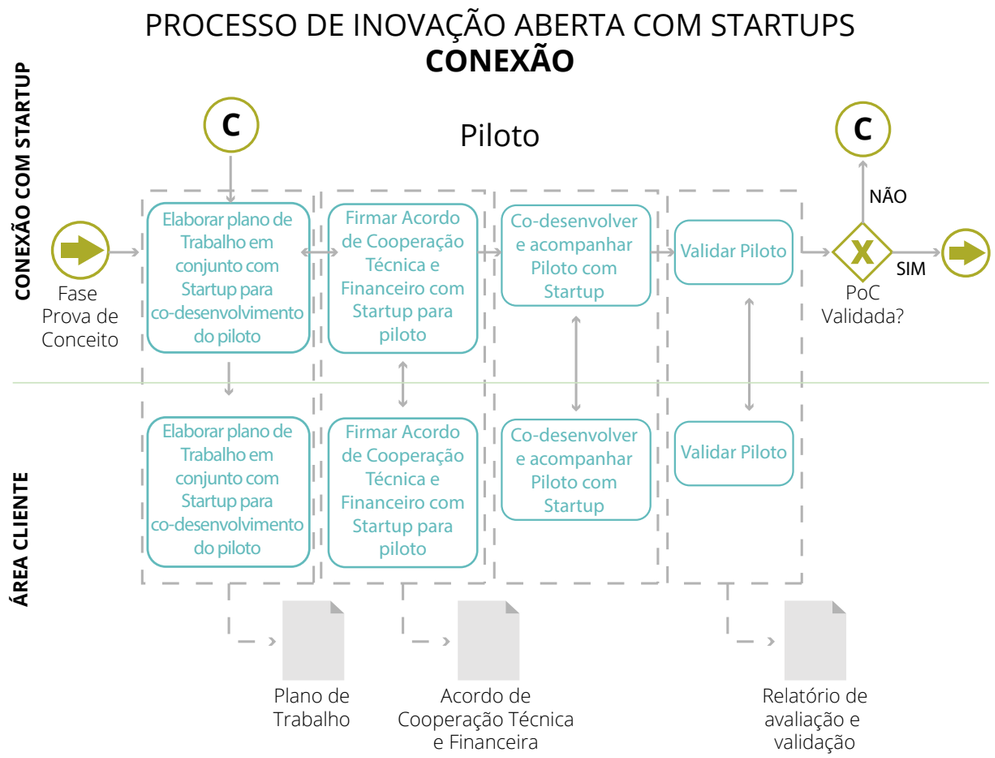
A Fase de Prova de Conceito é a etapa em que a startup deve através de modelo prático comprovar o conceito da sua solução para resolver o problema indicado pela indústria. Nesta fase, tem-se a elaboração do escopo do projeto e plano de trabalho, assinatura do Acordo de Cooperação Técnica e Financeira, o co-desenvolvimento e por fim a validação da prova de conceito desenvolvida.

Tabela 10 – Atividades da Fase de Prova de Conceito do Processo de Conexão

FASE	TAREFA	ÁREA	DOCUMENTO	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	PASSO
Prova de Conceito	Elaborar Plano de Trabalho em conjunto com a Startup	Conexão com Startups + Área cliente	Plano de Trabalho para desenvolvimento da POC	Elaboração do Plano de Trabalho, o qual deve ser composto por escopo do projeto, cronograma, ações a serem executadas e revisões periódicas.	7

Prova de Conceito	Firmar Acordo de Cooperação Técnica e Financeira com Startup para Prova de Conceito	Conexão com Startup	Acordo de Cooperação Técnica e Financeira	Divulgação interna Assinatura do Acordo de Cooperação Técnica e Financeira. Sugere-se que este acordo defina: Escopo/ Objeto da POC, Propriedade da POC, Propriedade Intelectual, Investimento, uso da solução gerada, desembolsos e período de realização da POC dentre outros.	8
Prova de Conceito	Co-desenvolver e Acompanhar a Prova de Conceito	Conexão com Startups + Área cliente		A construção prática, ou seja, o co-desenvolvimento da prova de conceito, com participação ativa da indústria e startup. Entende-se que nesta etapa haverá compartilhamento de conhecimento, recursos técnicos e físicos quando aplicável.	9
Prova de Conceito	Validar Prova de Conceito	Conexão com Startups + Área cliente		A validação da POC desenvolvida junto a área cliente. Caso a POC atenda a Indústria, seguirá para a Fase Piloto. Se a POC não for validada, a indicação é de que esta volte para a tarefa "Elaborar plano de trabalho em conjunto com a Startup", quando pertinente.	10

Imagem 11 - Processo de Conexão - Fase de Piloto

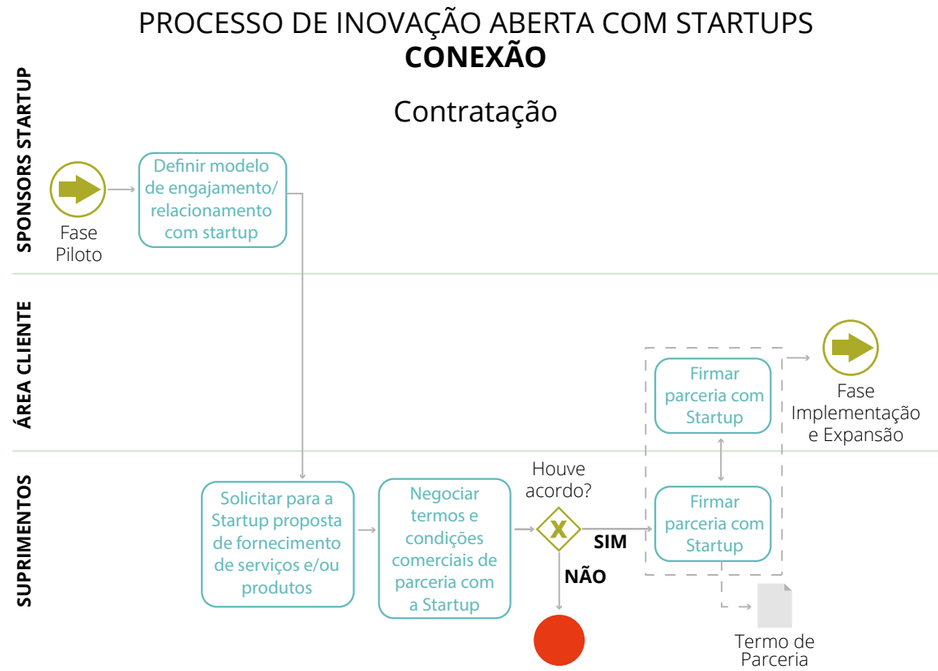


Para a fase de piloto o objetivo é desenvolver efetivamente a solução conceituada na POC, tornando-a adequada a necessidade da indústria, neste sentido propõe-se a elaboração de novo plano de trabalho e acordo de cooperação técnica e financeira e o co-desenvolvimento do piloto de forma conjunta entre a startup e a indústria. Com a solução desenvolvida, esta é encaminhada para validação da área cliente e em caso de êxito deverá ser encaminhado para a fase de contratação.

Tabela 11 – Atividades da Fase de Piloto do Processo de Conexão

FASE	TAREFA	ÁREA	DOCUMENTO	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	PASSO
Piloto	Elaborar novo plano de Trabalho em conjunto com a Startup para co-desenvolvimento do Piloto	Conexão com Startups + Área cliente	Plano de Trabalho para desenvolvimento do Piloto	Este Plano de Trabalho deve ser composto de, no mínimo: cronograma, ações a serem executadas e revisões periódicas. Nesta fase também deverão ser definidos os critérios e indicadores da performance da execução do piloto. Recomenda-se neste momento alinhar a expectativa quando a demanda de escala para preparo da Startup.	11
Piloto	Firmar novo Acordo de Cooperação Técnica e Financeira para o Piloto	Conexão com Startups + Área cliente	Acordo de Cooperação Técnica e Financeira	Acordo de Cooperação Técnica e Financeira prevendo: Escopo/ Objeto do Piloto, Período de realização do Piloto, Questões de Propriedade Intelectual, Investimento, Uso da solução gerada, dentre outras questões.	12
Piloto	Co-desenvolver e acompanhar Piloto com Startup	Conexão com Startups + Área cliente		Co-desenvolvimento do Piloto com participação da startup e indústria. A indústria deve ser representada pelas áreas Cliente e Conexão com Startups.	13
Piloto	Validar Piloto	Conexão com Startups + Área cliente	Relatório de avaliação e validação do Piloto	Validação da solução desenvolvida no Piloto. Se o Piloto for validado, segue para a próxima fase do processo, a contratação. Caso o Piloto não seja validado, a indicação é de que esta volte para a tarefa "Elaborar plano de tra-balho em conjunto com a Startup para co-desenvolvimento do Piloto".	14

Imagem 12 - Processo de Conexão - Fase de Contratação

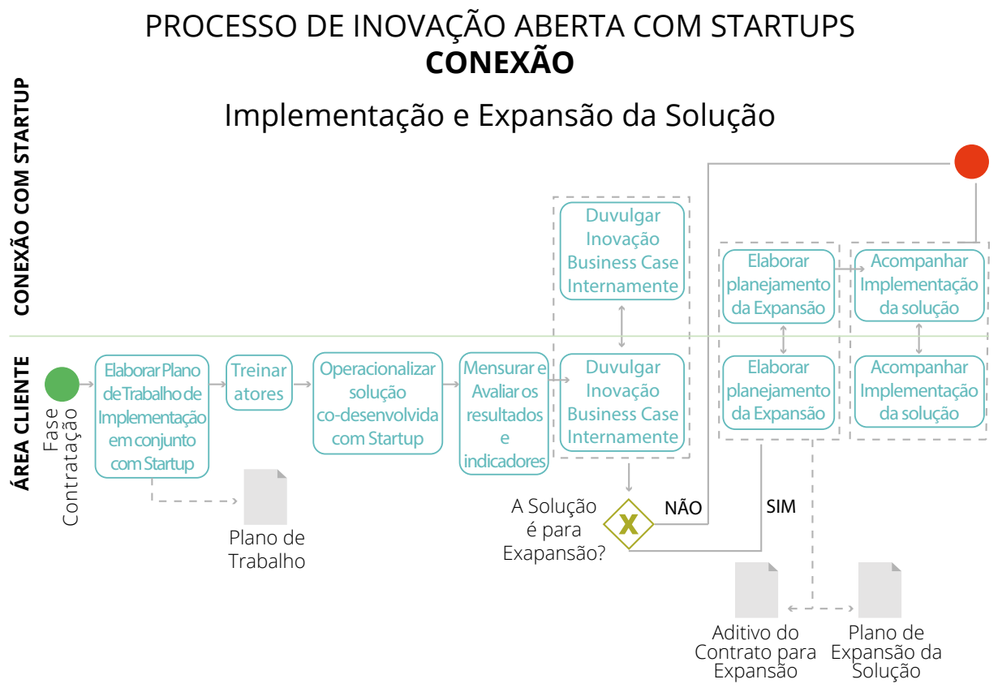


Nesta fase tem-se a realização da contratação da startup, o processo indicará qual o modelo de relacionamento será adotado para o fornecimento da solução. Para isso, a área de suprimentos inicia a negociação com a startup com o objetivo de definir condições do fornecimento, deveres e obrigações das partes, valores, prazos dos pagamentos, entregas, propriedade da solução, validade do contrato e demais aspectos relevantes para a relação. Com o aceite das partes, a consolidação é realizada com a assinatura do Termo de Parceria (contrato).

Tabela 12 – Atividades da Fase de Contratação do Processo de Conexão

FASE	TAREFA	ÁREA	DOCUMENTO	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	PASSO
Contratação	Definir modelo de engajamento / relacionamento com a startup	Sponsors Startup		Equipe Sponsors Startup define modelo de relacionamento / engajamento a ser desenvolvido com a startup. A Startup segue para fase de negociação e contratação com a área de suprimentos	15
Contratação	Solicitar proposta de fornecimento de serviços e / ou produtos para a startup	Área de Suprimentos		Área de Suprimentos solicita proposta de fornecimento de serviços / e ou produtos para Startup. Esta proposta deve ser adequada para o relacionamento como startups e deve indicar condições de fornecimento (valores, prazo de pagamento, etc.) adesão ao modelo de engajamento proposto e outros pontos de relevância.	16
Contratação	Negociar termos e condições comerciais de contratação	Área de Suprimentos		Área de Suprimentos negocia com Startup a proposta e condições gerais de contratação em conformidade com a proposta de fornecimento.	17
Contratação	Firmar parceria com startup	Área Cliente + Suprimentos	Termo de Parceria Indústria / Startup	Assinatura do Termo de Parceria Startup / Indústria incluindo modelo de engajamento com a startup e condições comerciais negociadas para a Implementação da solução co-desenvolvida.	18

Imagem 13 - Processo de Conexão - Fase de Implementação e Expansão da Solução

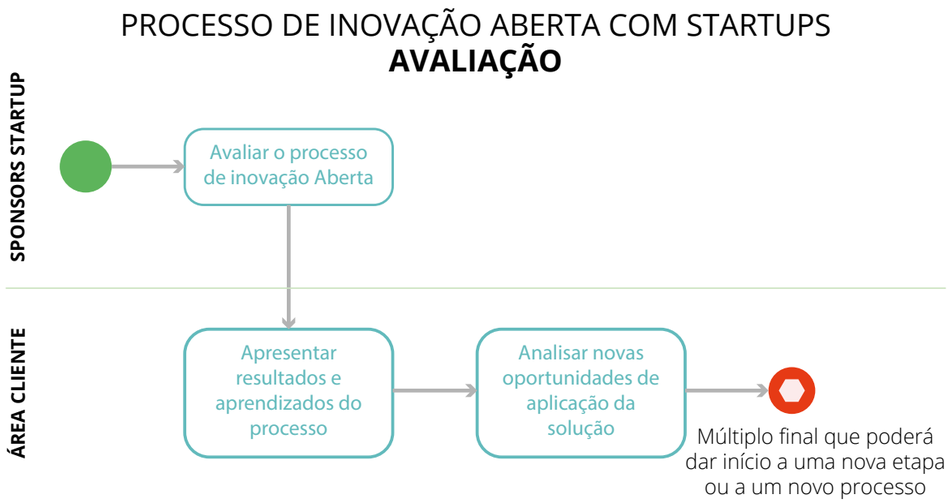


É na fase de implementação e expansão da solução que ocorrerá a operacionalização do que foi contratado, incorporando a solução as atividades da área cliente. Para que a implementação ocorra de forma fluída, recomenda-se a elaboração de plano de trabalho que permita acompanhamento do processo e a realização de treinamento com os atores internos e externos que irão utilizar a solução. Com a solução em operação, faz-se necessário monitorar os resultados gerados e analisar a possibilidade de expansão dentro da indústria.

Tabela 13 – Atividades da Fase Implementação e Expansão da Solução do Processo de Conexão

FASE	TAREFA	ÁREA	DOCUMENTO	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	PASSO
Implementação e Expansão da Solução	Elaborar Plano de Trabalho da implementação em conjunto com startup	Área Cliente	Plano de trabalho da Implementação da Solução	Elaboração de Plano de Trabalho para implementação da solução deve ser composto no mínimo de: ações a serem executadas, cronograma de implementação, KPIs e revisões periódicas. Também devem ser definidos critérios de avaliação dos fatores de sucesso ao longo da execução da solução	19
Implementação e Expansão da Solução	Treinar atores	Área Cliente		Treinamento dos atores internos e externos para atuarem de maneira alinhada com objetivos e práticas comuns da startup e indústria.	20
Implementação e Expansão da Solução	Operacionalizar solução co-desenvolvida com Startup	Área Cliente		Área Cliente coloca em operação a solução co-desenvolvida com a Startup. Indicadores e outros critérios definidos no plano de trabalho devem ser acompanhados durante toda fase de implementação da solução.	21
Implementação e Expansão da Solução	Mensurar e Avaliar os Resultados e Indicadores	Área Cliente		Área Cliente mensura e avalia os resultados da implementação e deverá haver uma avaliação e aprovação da operação da solução co-desenvolvida. Ao final desta tarefa a área cliente avalia a possibilidade de expansão interna da solução.	22
Implementação e Expansão da Solução	Divulgar Inovação e Business Case internamente	Conexão com Startups + Área cliente		Áreas de Conexão com Startup e Cliente divulgam internamente case de Implementação e Operacionalização da solução co-desenvolvida com Startup.	23
Implementação e Expansão da Solução	Elaborar Planejamento da Expansão	Conexão com Startups + Área cliente	1 - Aditivo do Termo de Parceria incluindo Expansão 2 - Plano de Expansão da Solução	Esta tarefa é executada pelas áreas de Conexão com Startups e Cliente, tem o intuito planejar a expansão da implementação da solução dentro da indústria. Também devem ser desenvolvidos nesta fase um aditivo do termo de parceria, incluindo esta expansão, e também um Plano para expansão desta solução a ser seguido	24
Implementação e Expansão da Solução	Elaborar Planejamento da Expansão	Conexão com Startups + Área cliente		Áreas de Conexão com Startup e Cliente acompanham performance da implementação, seguindo critérios pré estabelecidos. Ao final desta fase a solução deve estar madura e em operação dentro da indústria.	25

Imagem 14 - Processo de Avaliação



O processo de Avaliação prevê atividades de análise do processo de inovação aberta com startups, com o objetivo de avaliar e identificar gargalos, boas práticas, lições aprendidas e replicá-las em conexões futuras, além de apresentar os resultados do aprendizado obtido ao longo do processo e identificar novas oportunidades de aplicação da solução.

Tabela 14 – Atividades do Processo de Avaliação

TAREFA	ÁREA	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES	PASSO
Avaliar o processo de Inovação Aberta	Sponsors Startup	Fase executada pelo grupo Sponsors Startup e tem como objetivo a avaliação completa do processo de inovação aberta, identificando problemas, barreiras, boas práticas e lições aprendidas, dentre outros.	1
Apresentar resultados e aprendizados do processo.	Conexão com Startups	Apresentação para Board e Alta Liderança sobre todo o processo sobre a inovação aberta e solução co-desenvolvida e implementada. Devem ser destacados os resultados obtidos, lições aprendidas e pontos de aprimoramento para o próximo ciclo.	2
Analisar novas oportunidades de aplicação da solução	Conexão com Startups	Trabalho de análise e busca para identificar novas oportunidades e nova etapa de aplicação da solução, seja internamente ou externamente.	3

6. BOAS PRÁTICAS DO FLUXO

Baseado no trabalho realizado e acima exposto, recomenda-se práticas atreladas às atividades indicadas no processo. Destaca-se, que estas recomendações são norteadoras e devem ser adaptadas à realidade de cada indústria.

DIRETRIZES DE INOVAÇÃO ABERTA

PROCESSO: DIRETRIZES DE INOVAÇÃO ABERTA

- **ATIVIDADE:** Definição de Diretrizes de Inovação
- **BOA PRÁTICA:** Participação da alta liderança no processo de definições estratégicas quanto a inovação aberta.
- **BENEFÍCIO:** A participação da alta liderança permite aproximação com a temática de inovação aberta e startups, oportunizando compreender a relação entre a indústria e a startup e os benefícios gerados a partir desta. Além disso, com a efetiva participação tem se a definição de estratégias que incluam formalmente a conexão com startups como parte da estratégia de inovação da empresa, tendo a definição de budget e táticas para atingir os objetivos nesta relação.
- **ATORES:** Board , CEO, Diretores Executivos e demais cargos executivos da empresa.

PROCESSO: DIRETRIZES DE INOVAÇÃO ABERTA

- **ATIVIDADE:** Definição de Diretrizes de Inovação
- **BOA PRÁTICA:** Inclusão de diretrizes de Inovação Aberta com Startups no Planejamento Estratégico da organização
- **BENEFÍCIO:** Com a inclusão da inovação aberta com startups na estratégia da empresa, tem-se direcionamentos, alocação de recursos e reconhecimento da relevância da conexão com startups no processo de inovar e quais caminhos estão alinhados com os objetivos indústria. A inclusão da Inovação aberta na estratégia da empresa torna o tema mais relevante e evidencia os benefícios que podem ser gerados para as áreas estratégicas e operacionais.

• **ATORES:** Board , CEO, Diretores Executivos e demais cargos executivos da empresa.

• **DOCUMENTO:** Diretrizes de Inovação Aberta com Startups

• Diretrizes de Inovação Aberta

Este documento deverá conter informações de orientação quanto aos setores responsáveis pelo Processo de Inovação, Budget, Áreas Prioritárias da Indústria para inovar, Objetivos e Metas para a relação. Além da divulgação dos resultados e promoção a cultura da inovação dentro da organização nos diferentes níveis

PROCESSO: DIRETRIZES DE INOVAÇÃO ABERTA

• **ATIVIDADE:** Criação de Grupo de Sponsors

• **BOA PRÁTICA:** Criação de grupo de Sponsors internos para acompanhar o processo de inovação aberta com startups dentro da indústria. Recomenda-se a criação de grupo de Sponsors internos da indústria para atuarem no acompanhamento do processo de inovação com startups, este grupo multidisciplinar tem autonomia para tomada de decisão estratégica quanto ao relação com a startup e o compromisso de disseminar a cultura de inovação em seus respectivos setores. O grupo também é o responsável por analisar e definir o plano de ação na busca por inovação aberta com base nas diretrizes estratégicas da empresa. É fortemente recomendado a identificação de pessoas com perfil empreendedor e que tenha familiaridade com inovação e tecnologias.

• **BENEFÍCIO:** Com a criação do grupo tem-se acompanhamento e suporte das principais áreas intervenientes no processo de inovação, com uma visão multidisciplinar e autonomia para tomada decisão mitigando assim riscos e proporcionando agilidade ao processo.

• **ATORES:** Jurídico, Suprimentos, Comunicação, Inovação, TI, Área Cliente e P&D

PLANEJAMENTO

PROCESSO: PLANEJAMENTO

• **ATIVIDADE:** Planejar e elaborar plano de ação e estratégia de inovação aberta com startup

• **BOA PRÁTICA:** Elaborar Plano de Ação e Estratégia de Inovação Aberta com Startups

Com a criação do plano de ação e estratégica tem-se claro o caminho a ser percorrido no processo de conexão com startups, assim como o detalhamento das atividades a serem desenvolvidas, setores atuantes e suas respectivas responsabilidades. Além das áreas e tecnologias prioritárias que podem ser exploradas nesta relação.

• **ATORES:** Grupo de Sponsors da Inovação Aberta com Startups

• **DOCUMENTO:** Plano de Ação e Estratégia de Inovação Aberta - Pode conter o processo de Inovação Aberta adotado pela Indústria, assim como a descrição das etapas e atividades, os responsáveis, budget disponível, metas e objetivos.

PROCESSO: PLANEJAMENTO

• **ATIVIDADE:** Planejar e elaborar plano de ação e estratégia de inovação aberta com startup

• **BOA PRÁTICA:** Elaborar Modelo de Documentos Jurídicos adequados a conexão com Startups

Recomenda-se que sejam elaborados pelas áreas suporte todos os documentos necessários para realização do processo de inovação aberta com startups de forma ágil e que mantenham a segurança da indústria.

• **ATORES:** Jurídico, Suprimentos e P&D

• **DOCUMENTO:** Documentos - NDA, Plano de Trabalho, Plano de Expansão, Termo de Cooperação Técnico e Financeira, Contrato e Aditivo.

• NDA ou Acordo de Confidencialidade

O que é?

Documento de confidencialidade onde as partes se comprometem a não divulgarem dados e informações fornecidas na relação de cooperação. Este documento pode ser unilateral ou bilateral, recomenda-se sua assinatura ao firmar parceria com a Startup. Os NDAs são frequentemente um prelúdio para discussões mais detalhadas sobre Propriedade Intelectual.

O que pode conter?

Informações que identifiquem as partes envolvidas, o(s) objeto(s) de confidencialidade (dados, materiais, conhecimentos, etc.), grau de informação que não pode se tornar pública, sanções aplicadas em caso de divulgação dos dados, vigência do acordo e jurisprudência responsável.

• Termo de Cooperação Técnica e Financeira

O que é?

Instrumento jurídico que formaliza a modalidade de relacionamento escolhida, assim como todos os aspectos referentes à Solução, Desembolso e Vigência.

O que pode conter?

Este instrumento jurídico deve indicar o objeto, propriedade intelectual, vigência, desembolso, forma de pagamento, responsabilidades, e demais aspectos pertinentes ao contrato de compra da indústria.

• Contrato

O que é?

Instrumento jurídico que formaliza a modalidade de relacionamento escolhida, assim como todos os aspectos referentes a Solução, Propriedade Intelectual, Desembolso e Vigência.

O que pode conter?

Este instrumento jurídico deve indicar o objeto, propriedade intelectual, vigência, desembolso, forma de pagamento, responsabilidades, e demais aspectos pertinentes ao contrato de compra da indústria.

• Aditivo do Contrato para Expansão (Escala)

O que é?

Instrumento jurídico que formalizar o processo de expansão, adicionando novas entregas, prazo e valores.

O que pode conter?

Este instrumento jurídico deve indicar o objeto, propriedade intelectual, vigência, desembolso, forma de pagamento, responsabilidades, e demais aspectos pertinentes ao contrato de compra da indústria.

PROCESSO: PLANEJAMENTO

• ATIVIDADE: Planejar e elaborar plano de ação e estratégia de inovação aberta com startup

• BOA PRÁTICA: Criação de Lista de Requisitos Técnicos

A elaboração de lista de requisitos técnicos é uma prática recomendada para sanar eventuais entraves no processo de desenvolvimento causados pelas peculiaridades técnicas e de segurança da indústria.

• BENEFÍCIO: Com a elaboração e compartilhamento dos requisitos técnicos necessários, tem-se agilidade no processo de desenvolvimento visto que as soluções irão se adequar as necessidades da área.

• ATORES: TI e Segurança de Trabalho

• DOCUMENTO: Lista de Requisitos

O que é?

Lista de requisitos da Indústria para que a Startup se torne fornecedor e aspectos técnicos exigidos pela organização para homologação de soluções.

O que pode conter?

Lista de requisitos técnicos, tais como acesso a infraestrutura acesso a rede e banco de dados, homologação de solução. Requisitos de segurança do trabalho, tais como equipamentos de EPI, instruções internas de uso de máquinas e demais aspectos pertinentes.

PROCESSO: PLANEJAMENTO

• ATIVIDADE: Identificar interna e/ou externamente demandas e/ou oportunidades

• BOA PRÁTICA: Uso da abordagem de design thinking para identificação de problemas internos

A identificação das demandas pode ser feita internamente através de exercícios de design thinking com as áreas prioritárias. Após a identificação, recomenda-se a priorização dos problemas a serem trabalhados para nortear a seleção das soluções.

• ATORES: Conexão com Startups

PROCESSO: PLANEJAMENTO

• ATIVIDADE: Identificar interna e/ou externamente demandas e/ou oportunidades

• BOA PRÁTICA: Participação ativa no ecossistema

A identificação de oportunidades pode ocorrer através da participação de eventos e do ecossistema, para isso é importante aproximação da indústria com este ambiente.

• **ATORES:** Conexão com Startups

PROCESSO: PLANEJAMENTO

• **ATIVIDADE:** Definir e organizar o processo de seleção das startups

• **BOA PRÁTICA:** Definir caminho da inovação com startup mais adequado às estratégias da empresa

É necessário definir o melhor caminho de conexão com as startups, existem alguns modelos que podem ser adotados pela indústria conforme seus objetivos estratégicos:

1. Manter contato com startups através de uma página na Web permitindo que estas se inscrevam para participarem de desafios / chamadas dentro dos temas solicitados, este tipo de conexão costuma ficar aberta continuamente.

2 - Executar chamadas de acordo com o as necessidades internas levantando um banco de dados de startups alvo, nestes casos são criados programas com duração anual ou semestral.

3 - Participar de redes de relacionamento com empresas de apoio a inovação aberta tais como: aceleradoras, incubadoras, fundos de capital de risco ou até patrocínio de espaços de co-working. Além disso é importante definir os modelos para a execução destas chamadas/desafios (Programa Próprio, Programa de terceiro, Hackathon, etc.), definir o tipo de relacionamento e os ciclos deste processo (período anual, semestral, trimestral) tornando o processo mais ágil e eficiente.

• **ATORES:** Conexão com Startups

PROCESSO: PLANEJAMENTO

• **ATIVIDADE:** Definir e organizar o processo de seleção das startups

• **BOA PRÁTICA:** Elaborar ficha de avaliação de startups

Faz-se necessário identificar critérios relevantes para o embasamento da seleção da startup, sugere-se que sejam analisados os aspectos de Maturidade da Startup, Solução, Modelo de Negócio, Equipe e Investimento.

• **ATORES:** Conexão com Startups

• **DOCUMENTO:** Ficha de avaliação de Startup

PROCESSO: PLANEJAMENTO

• **ATIVIDADE:** Definir e organizar o processo de seleção das startups

• **BOA PRÁTICA:** Definir modelo suporte e investimento

Recomenda-se que desde a fase de iniciação seja definido o tipo de suporte e dedicação dos diversos atores e áreas da indústria, e o que é esperado para apoiar este processo. Também deve ser estabelecido o modelo de investimento financeiro que será dedicado para as startups como por exemplo: Se as fases de POC e Piloto serão remuneradas o que é fortemente recomendado, se os ambientes de teste e experiências terão que ser criados a parte e outros recursos que serão compartilhados durante o processo.

• **BENEFÍCIO:** A indústria pode buscar a obtenção de recursos através de programas de fomento e ou linhas de crédito disponíveis, tais como o PCNSI-ABDI, Embrapii, FAPEs, Funtec BNDES entre outros. Deve ser considerado no entanto que estes programas podem não acontecerem de forma constante. Assim, os investimentos necessários não serão comprometidos no tempo ideal para o processo de inovação aberta.

• **ATORES:** Conexão com Startups

PROCESSO DE CONEXÃO COM STARTUPS

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prospecção e Seleção

• **ATIVIDADE:** Organizar desafio próprio

• **BOA PRÁTICA:** Realizar pesquisa de benchmarking de outros programas de Inovação Aberta

A pesquisa quanto aos programas existentes, de modo a imergir no contexto da criação de um programa próprio aprendendo com as experiências analisadas e identificando aspectos que possam ser incorporados no programa a ser criado.

• **BENEFÍCIO:** O Benchmarking promove entendimento e análise de iniciativas que estão sendo realizadas, gerando assim com as experiências e adequando-as à realidade e objetivo da indústria.

• **ATORES:** Conexão com Startups

• **DOCUMENTO:** Edital/Chamada para o desafio próprio

O que é?

O documento de Chamada da iniciativa orienta as partes quanto ao regulamento do processo, serve como guia para a submissão de propostas de projetos.

O que pode Conter?

Neste documento recomenda-se que estejam disponíveis as seguintes informações: Objeto da Chamada; Objetivo; Regras para o proponente (quem pode participar); Período de vigência; Documentação de

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prospecção e Seleção

• **ATIVIDADE:** Definir parceiro como canal de prospecção

• **BOA PRÁTICA:** Utilizar o Know How do parceiro no ecossistema para prospectar soluções

Ao utilizar um parceiro com know how e conhecimento no ecossistema, a empresa ganha agilidade no processo e pode aprender com a experiência do parceiro, mitigando possíveis riscos.

• **BENEFÍCIO:** Adotar a expertise de um terceiro permite que a curva de aprendizado seja mais rápida, assim como pode facilitar a prospecção devido ao conhecimento e participação deste no ecossistema.

• **ATORES:** Conexão com Startups

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prospecção e Seleção

• **ATIVIDADE:** Lançar Desafio Próprio

• **BOA PRÁTICA:** Buscar canais de comunicação adequados ao ecossistema empreendedor

Fazer uma análise e estudo prévio quanto aos canais mais adequados para se comunicar com o público-alvo aumenta as chances de sucesso na busca por startups. A comunicação eficiente também posiciona estrategicamente a empresa no ecossistema e em seu mercado.

• **BENEFÍCIO:** O canal adequado de comunicação proporciona maior abrangência e alcance do público adequado a iniciativa. Além disso, fomenta a participação no ecossistema e gera buzz positivo para a empresa.

• **ATORES:** Conexão com Startups

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prospecção e Seleção

• **ATIVIDADE:** Selecionar startups

• **BOA PRÁTICA:** Estabelecer critérios de seleção

Os critérios usados na seleção orientam a área quanto a maturidade da startup, comportamento do empreendedor, tipo da solução e das tecnologias, necessidade de investimento financeiro da solução, estágio da solução, etc.

• **BENEFÍCIO:** Com a definição antecipada dos critérios, percebe-se que há maior clareza no processo de seleção, atraindo assim startups e soluções mais adequadas aos objetivos da empresa.

• **ATORES:** Conexão com Startups

• **DOCUMENTO:** Ficha de Avaliação

O que é?

A ficha de avaliação trata-se de um documento orientativo quanto aos critérios a serem analisados na avaliação da startup conforme os objetivos estabelecidos pela empresa.

O que pode conter?

Identificação da startup analisada, nome da startup, responsável, contatos, tipo de solução (Software, Hardware, Outro), Matriz de avaliação com critérios pré-estabelecidos e campos para preenchimento de notas, parecer geral e indicação de Aprovação ou Não aprovação. Assim como a identificação do avaliador, se pertinente.

Exemplos de Critérios de Avaliação: Comportamentais - Experiência do time; Estratégico - Alinhamento com a necessidade da indústria; Potencial da tecnologia; Capacidade de escala e replicabilidade; Impacto na estratégia de Inovação; Capacidade de absorção pela área cliente; Financeiro - Potencial de Retorno de Investimento; Valor do investimento; Técnico - Conhecimento técnico da startup.

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prospecção e Seleção

• **ATIVIDADE:** Divulgar startup selecionadas

• **BOA PRÁTICA:** Comunicação externa e interna

A comunicação deverá participar do processo em parceria com a área de Conexão com Startups, com o objetivo de disseminar ao público interno e externo as informações pertinentes a inovação aberta com startups, a posição da empresa e os objetivos com este processo. Isto contribui para fortalecimento da cultura de inovação.

• **ATORES:** Conexão com Startups

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prospecção e Seleção

• **ATIVIDADE:** Firmar NDA

• **BOA PRÁTICA:** Ter um NDA Startup Friendly

NDA ou Acordo de Confidencialidade - Documento de confidencialidade onde as partes se comprometem a não divulgarem dados e informações fornecidas na relação de cooperação. Este documento pode ser unilateral ou bilateral, recomenda-se sua assinatura ao firmar parceria com a Startup. O que deve conter no NDA - Informações que identifiquem as partes envolvidas, o(s) objeto(s) de confidencialidade (dados, materiais, conhecimentos, etc.), grau de informação que não pode se tornar pública, sanções aplicadas em caso de divulgação dos dados, vigência do acordo e jurisprudência responsável.

• **ATORES:** Conexão com Startups

• **DOCUMENTO:** NDA

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prova de Conceito e Piloto

• **ATIVIDADE:** Elaborar Plano de Trabalho em conjunto com a Startup

• **BOA PRÁTICA:** Definir plano de trabalho em conjunto com a startup

A criação do documento de plano de trabalho permite direcionamento quanto ao escopo do projeto, a solução a ser desenvolvida, etapas do projeto e cronograma, áreas envolvidas, entregas, objetivos e metas. É indicado que este documento especifique os responsáveis pelo acompanhamento do projeto e a forma que isso será realizado, além da realização de revisões periódicas. Nesta etapa, também deverão ser definidos os critérios e indicadores da performance da execução.

• **ATORES:** Conexão com Startups

• **DOCUMENTO:** Plano de trabalho

• **Plano de Trabalho**

O que é?

O plano de trabalho é o documento que especifica o Escopo do projeto e informa as etapas do processo, responsáveis, cronograma e observações técnicas pertinentes.

O que pode conter?

Sugere-se que neste documento tenha-se identificação do projeto, escopo e objeto, objetivo, responsáveis, cronograma e etapas, como será o acompanhamento e observações técnicas quando pertinente.

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prova de Conceito e Piloto

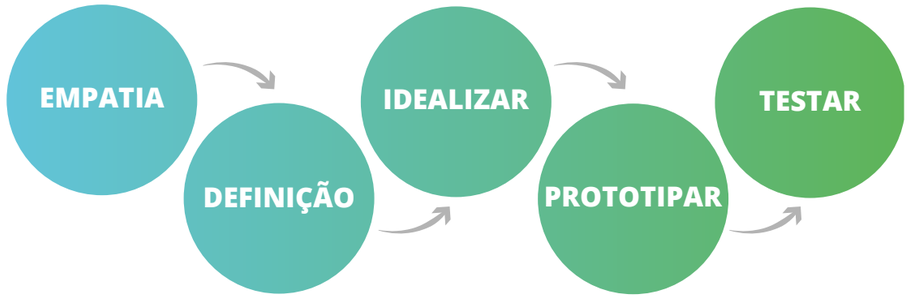
• **ATIVIDADE:** Elaborar Plano de Trabalho em conjunto com a Startup

• **BOA PRÁTICA:** Adoção de metodologias ágeis

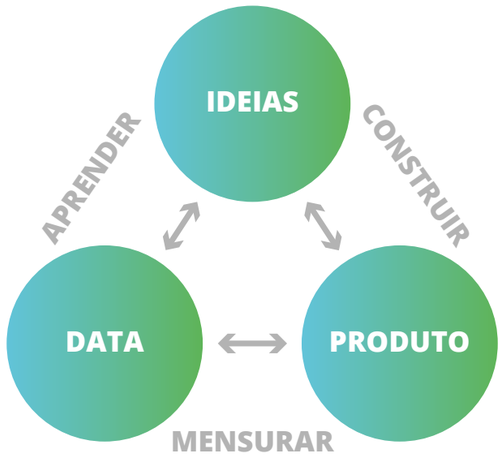
O uso de metodologias ágeis permite melhor acompanhamento do projeto, assim como maior agilidade do processo.

• **ATORES:** Conexão com Startups

Design Thinking - Trata-se de uma abordagem estruturada de inovação que consiste em tentar mapear e mesclar a experiência cultural, a visão de mundo e os processos inseridos na vida dos indivíduos, no intuito de obter uma visão mais completa na solução de problemas.

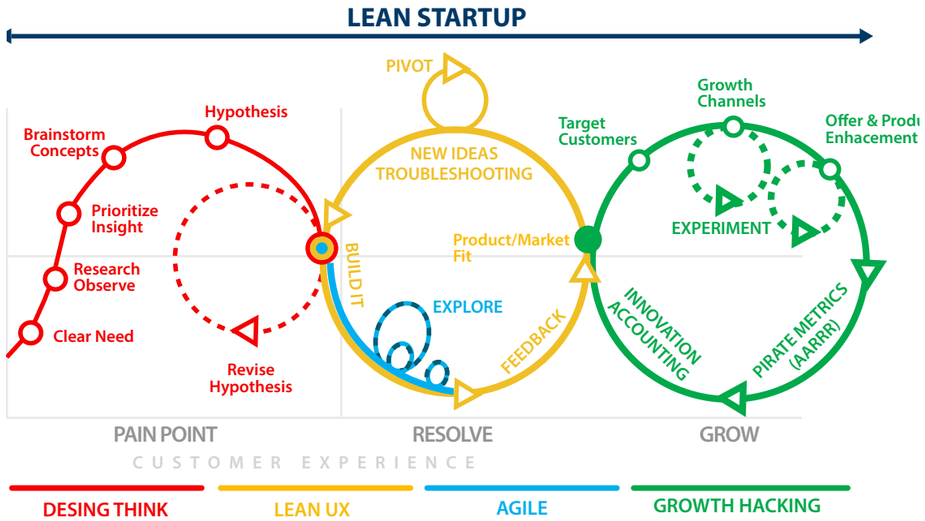


Fonte: Adaptado de Andrew Nielsen



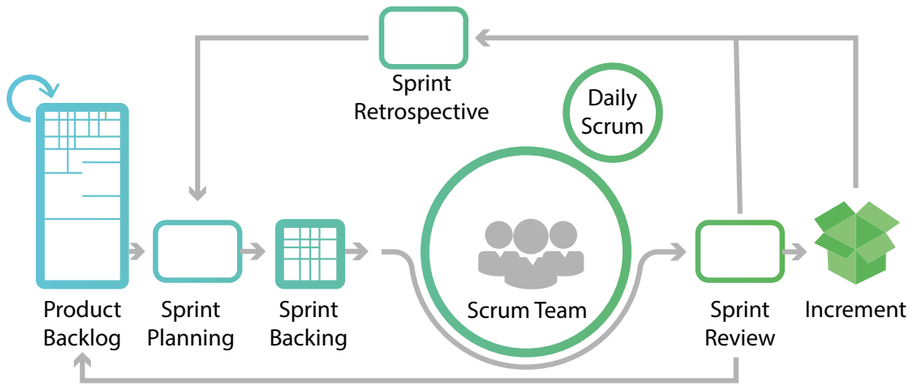
LEAN STARTUP - Trata-se de uma metodologia concebida originalmente para startups, mas tornou-se um método coeso e aplicável a qualquer contexto corporativo. Construir (ideias), Mensurar (o produto) e Aprender (através de dados) são as etapas propostas. É recomendado que o Lean Startup seja adotado em adição a outras ferramentas para que seja possível mensurar sua aplicabilidade e resultados (por exemplo, o framework Scrum).

Fonte: Adaptado de The Lean Startup, ERIC RIES



Scrum - Processo de desenvolvimento iterativo e incremental de projetos, que utiliza o gerenciamento descentralizado, com base em agilidade e interatividade. O feedback em ciclos, entre equipes ou colaboradores, é o maior diferencial em relação ao comando tradicional. Para isso, a equipe conta com ferramentas e diretrizes que permitem uma rápida resolução de problemas e garantem que o projeto siga adiante sem interrupções drásticas.

SCRUM FRAMEWORK



Agile - É uma abordagem iterativa de desenvolvimento.

Fonte: Scrum.org

Customer Development - Blank descreve o Customer Development como um processo para uma Startup encontrar o Product/Market Fit (alinhamento entre produto e mercado). O Customer Development considera que tudo definido no problema e na solução são apenas hipóteses que precisam ser testadas, validadas e renovadas. Dessa forma, depois de uma validação no mercado, é possível que a ideia inicial seja completamente modificada. A metodologia propõe um processo iterativo e paralelo ao desenvolvimento do produto, criando um plano de negócios cada vez mais voltado à necessidade real do cliente e diminuindo assim o risco do produto não ser aceito no mercado.

Fonte: Adaptado, Steve Blank

https://steveblank.com/2009/11/02/lean-startups-aren%E2%80%99t-cheap-startups/

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prova de Conceito e Piloto

• **ATIVIDADE:** Firmar Acordo de Cooperação Técnica e Financeira com Startup para Prova de Conceito/Piloto

• **BOA PRÁTICA:** Assinar termo de cooperação técnica e financeira adequado a conexão, de modo a fomentar uma relação ganha-ganha entre as partes.

O termo de Cooperação Técnica e Financeira é um documento jurídico que respalda as partes quanto a questões de Propriedade da POC/Piloto, Propriedade Intelectual, Investimento, uso da solução gerada, desembolsos, período de realização da POC/Piloto, o escopo/objeto da POC/Piloto e responsabilidades de cada parte.

• **ATORES:** Conexão com Startups

• **DOCUMENTO:** Termo de Cooperação Técnica e Financeira

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Prova de Conceito e Piloto

• **ATIVIDADE:** Co-desenvolver e Acompanhar a Prova de Conceito/Piloto

• **BOA PRÁTICA:** Alinhamento quanto aos recursos disponibilizados e responsabilidades

O co-desenvolvimento é uma modalidade de engajamento que proporciona o compartilhamento de recursos técnicos, físicos e intelectuais entre as equipes.

• **ATORES:** Conexão com Startups + Área cliente

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Contratação

• **ATIVIDADE:** Definir modelo de engajamento / relacionamento com a startup

• **BOA PRÁTICA:** O modelo de engajamento com a startup deve refletir os objetivos da empresa e sua disponibilidade de investimento.

O modelo de engajamento deve ser adequado às necessidades da indústria, são exemplos de modelos: Contratação como Fornecedor, Parceria, Co-desenvolvimento , Licenciamento de PI, Aquisição da solução, Investimento na Startup.

• **ATORES:** Suprimentos

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Contratação

• **ATIVIDADE:** Solicitar proposta de fornecimento de serviços e / ou produtos para a startup

• **BOA PRÁTICA:** Dispensa de três cotações, usando opção de fornecedor único

Ao adequar o processo de compras, tornando-o simplificado para a startup, aumenta-se a chance de sucesso na etapa de contratação. Pode-se adotar como justificativa o fato de que já foi feita uma seleção da solução previamente através do desafio. Recomenda-se neste processo prazo de 30 dias para desembolso, forma de pagamento facilitada, flexibilidade na documentação exigida, entre outros aspectos.

• **ATORES:** Suprimentos

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Contratação

• **ATIVIDADE:** Negociar termos e condições comerciais de contratação

• **BOA PRÁTICA:** Processo de negociação flexível e adaptado às características das startups.

A Startup não pode ser enxergada como um fornecedor tradicional, suas caracterísitcas demanda flexibilidade no processo de negociação de modo a

enxergá-la como um parceiro numa relação de ganha-ganha. Os termos de negociação devem estar alinhados com o objetivo da empresa, resguardando-a e mitigando possíveis riscos.

• **ATORES:** Suprimentos

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Implementação e Expansão

• **ATIVIDADE:** Treinar atores

• **BOA PRÁTICA:** Capacitação e aculturamento da indústria e startup

Os colaboradores da indústria precisam ter contato com as características da startup, da sua solução e inovação.

• **BENEFÍCIO:** Alinhamento entre time interno e a startup quanto a cultura e aspectos da operação da solução.

• **ATORES:** Conexão com Startups

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Implementação e Expansão

• **ATIVIDADE:** Operacionalizar solução co-desenvolvida com Startup

• **BOA PRÁTICA:** Acompanhamento da operacionalização

Com o acompanhamento do processo de implementação tem-se a identificação rápida de pontos de gargalos, mitigando-os e garantindo agilidade e eficiência ao processo. Evitando barreiras de entrada e possíveis atrasos, neste momento a infraestrutura precisa estar apta a receber a solução.

• **ATORES:** Conexão com Startups + Área cliente

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Implementação e Expansão

• **ATIVIDADE:** Mensurar e Avaliar os Resultados e Indicadores

• **BOA PRÁTICA:** Adoção de critérios e indicadores de avaliação de resultados

Os indicadores permitem identificar os ganhos e benefícios gerados pela solução, além disso tem-se a avaliação dos resultados alcançados e análise do que fora estabelecido no plano de projeto conjunto.

• **ATORES:** Conexão com Startups + Área cliente

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Implementação e Expansão

• **ATIVIDADE:** Divulgar Internamente Case de inovação Implementado

• **BOA PRÁTICA:** Aculturamento interno quanto a inovação aberta

Com o auxílio da comunicação, promover a divulgação dos resultados e fomentar os benefícios da inovação aberta com startups.

• **ATORES:** Conexão com Startups

PROCESSO: CONEXÃO COM STARTUPS

• **FASE:** Implementação e Expansão

• **ATIVIDADE:** Elaborar Planejamento da Expansão

• **BOA PRÁTICA:** Planejar processo de expansão

O planejamento da expansão da solução permite que este processo seja feito de forma gradativa e com riscos controlados, adequando o cronograma e atividades às necessidades do projeto e da indústria. Recomenda-se que este plano tenha um cronograma, responsáveis, requisitos técnicos e de segurança e entregas previstas.

• **ATORES:** Conexão com Startups + Área cliente

• **DOCUMENTO:** Plano de Expansão

• **Plano de Expansão**

O que é?

O plano de expansão é o documento orientativo quanto ao processo de escala da solução desenvolvida dentro da indústria.

O que pode conter?

Recomenda-se que este documento tenha os requisitos técnicos, etapas do processo de expansão, cronograma, responsáveis pelas atividades e indicadores de sucesso.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

PROCESSO: AVALIAÇÃO

• **ATIVIDADE:** Avaliar o processo de Inovação Aberta

• **BOA PRÁTICA:** Avaliação do processo e consolidação das lições aprendidas

A avaliação contínua do processo permite que sejam identificados pontos de melhoria e lições aprendidas de modo que em edições futuras os aprendizados sejam colocados em prática.

• **BENEFÍCIO:** Avaliação contínua minimiza possíveis entraves do processo, assim como permite identificar aprendizados que possam ser replicados em conexões futuras.

• **ATORES:** Conexão com Startups

• **DOCUMENTO:** Relatório de avaliação da inovação aberta com startups

PROCESSO: AVALIAÇÃO

• **ATIVIDADE:** Apresentar resultados e aprendizados do processo .

• **BOA PRÁTICA:** Disseminar cases para a organização fomentando a cultura de inovação

Apresentação das inovações incorporadas permite que a empresa dissemine a sua visão e comportamento quanto a inovação aberta atraindo novos sponsors para suas ações.

• **BENEFÍCIO:** Com a divulgação tem-se aculturamento e aproximação dos colaboradores com o tema de inovação aberta e startups.

• **ATORES:** Conexão com Startups

7. PILARES DA INOVAÇÃO

Além dos fluxos apresentados no capítulo anterior, evidencia-se neste capítulo um resumo de fatores críticos que influenciam no processo de Conexão Startup Indústria.

A inovação ocorre através da integração e correlação dos pilares que constroem uma organização, neste sentido apresentamos neste capítulo os sete aspectos que devem ser considerados e as práticas que potencializam as ações de fomento à inovação e seus benefícios.

Imagem 15 – Fatores do processo de inovação

1. LIDERANÇA

O papel da liderança neste processo é definir e orientar as diretrizes da organização no que concerne à inovação. É responsabilidade do board e/ou CEO, estabelecer linhas estratégicas prioritárias, assim como disseminar a cultura da inovação dentro da organização.

Dessa forma, práticas importantes da liderança desdobram-se nas seguintes ações:

- Forte engajamento da alta liderança para direcionar os processos de Inovação aberta, para que suas ações sejam recebidas como diretrizes estratégicas da empresa como um todo,

- Definição de linhas estratégicas prioritárias para a inovação pelo Conselho de Administração (Board) e alta liderança (C-LEVEL executives), com o propósito de envolver os principais stakeholders da empresas nas iniciativas da inovação aberta, ao mesma tempo que se fortalece a disseminação da cultura de inovação dentro da organização.

- Incentivar a cultura empreendedora ;

- Promover aprendizado por meio de falhas e erros, de modo a aprimorar as estratégias de aprendizado de acordo com o contexto organizacional e operacional da empresa, gerando clima de confiança, respeito e responsabilidade de e entre seus colaboradores. Essa atitude pode gerar táticas mais eficazes e aprofundadas na operação, evitando diagnósticos superficiais derivados de simples negativas e/ou punições.

- Incentivar a inovação dentro da organização, divulgando e impulsionando os casos de sucesso, transmitindo os benefícios obtidos para a organização, seus desdobramentos para todas as áreas envolvidas, destacando os riscos associados ao não engajamento neste modelo de inovação.

- Criação de área ou cargo específico de Executivo (s) com dedicação à promoção e liderança dos processos de inovação aberta dentro da empresa.

2. ESTRATÉGIA:

A definição de estratégia para a inovação é parte relevante de sua implementação dentro da organização, a partir do momento que esta passa a fazer parte das diretrizes estratégicas tem-se direcionamento claro dos objetivos e metas a serem atingidas, além da definição de responsáveis e budget.

Recomenda-se as seguintes práticas:

- Definir processos de negócio, tendo a inovação como forma para alcançar resultados mais eficientes, contribuindo para uma cultura mais empreendedora dentro da empresa.

- Incluir nas diretrizes estratégicas uma definição clara dos objetivos e metas a serem atingidas pela inovação aberta desde o início do planejamento estratégico da empresa.

- Os objetivos e metas a serem alcançados devem estar focados em áreas chave da indústria e terem ênfase na obtenção de resultados, busca de aumento das margens e a consecução de metas específicas.

- Definir volume de investimentos e orçamento, conforme objetivos desejados e metas a serem alcançadas.

3.PESSOAS

As pessoas são o principal ativo de uma organização e portanto são imprescindíveis no processo de construção, desenvolvimento e implementação da inovação aberta.

Recomenda-se:

- Realizar ações de sensibilização e aculturamento dos colaboradores, aproximando-os dos conceitos e benefícios da inovação aberta e do mindset empreendedor.

- Capacitar colaboradores para desenvolvimento de projetos de inovação aberta e atuação conjunta com parceiros externos.

- Buscar a contratação de colaboradores entusiasmados e empreendedores que tenham a capacidade de inspirar seus pares corporativos e ajudar a desenvolver programas que incentivem novas iniciativas, geração de ideias e execução ao mesmo tempo que promovem o intercâmbio e o compartilhamento sobre os casos de insucesso e experiências que foram melhoradas.

- Uma prática adotada também é a de buscar e incentivar a contratação de empreendedores e ex-fundadores de startups (entrepreneurs) para cargos de liderança dentro da indústria.

4. PROCESSOS

Os processos têm o papel de conformar as atividades e pessoas quanto às metas a serem alcançadas dentro de cada objetivo estratégico.

Recomenda-se:

- Implementar processos claros, consonantes com objetivos estratégicos que promovam a cultura da inovação na organização, caso contrário a inovação não ganhará escala dentro da corporação.

- Possuir processos diferenciados para o relacionamento com startups, buscando formas alternativas e mais flexíveis de gestão e contratação para não inibir a agilidade e desenvolvimento da inovação.

- Desenvolver ou utilizar um “Fast Track”, como um conjunto de ferramentas para implementação e auxílio no relacionamento e trabalho de inovação aberta através de startups.

- Definir processos bem estruturados para impulsionar a inovação, com o objetivo de coletar grandes ideias de negócios e trazê-las ao mercado.

5. ESTRUTURA

Para a execução de processos e atividades a partir dos objetivos estratégicos definidos para a inovação, faz-se necessário garantir infraestrutura adequada, seja esta física ou não.

Recomenda-se:

- Disponibilizar estrutura adequada como rede, laboratórios, internet e quaisquer outros tipos para execução dos processos e atividades definidos a partir dos objetivos estratégicos e/ou testes, pilotos e provas de conceito que venham a ser aplicados.

- Destacar colaborador engajado ou "campeão" interno ou equipe responsável para levar a cabo ações definidas derivadas para a inovação aberta com startups. Isso pode proporcionar o engajamento com startups, mantendo ainda a estrutura formal da indústria.

- O colaborador responsável ou equipe deve ter poder decisório e orçamentário, sendo reconhecidos de forma transversal pela empresa de modo e transitar livremente, de modo a ter acesso aos processos internos e operacionais, com a finalidade de compreendê-los e recomendar mudanças.

- Criar equipe multidisciplinar de colaboradores que detenham conhecimento sobre os processos e estrutura da empresa e que possa realizar mentorias com startups. promovendo colaboração e compartilhamento de experiências. Isso pode resultar em benefício duplo para a organização, já que ao mesmo tempo que novos métodos são absorvidos pelos colaboradores internos, soluções mais customizadas são desenvolvidas e endereçando dores reais da empresa.

6. CULTURA

Trata-se do conjunto de crenças, valores e normas da organização que devem ser disseminadas entre seus colaboradores, é a construção do DNA da empresa e portanto indispensável para inovação.

Recomenda-se:

- Endereçar o reconhecimento e as recompensas para os colaboradores envolvidos nos processos ligados aos objetivos estratégicos para inovação.

- Promover cultura de inovação alicerçada na aceitação de riscos e promoção do aprendizado por meio de falhas e erros, fazendo com que os colaboradores possam aprender com os mesmos e continuem testando novas ideias, aperfeiçoando-as.

- Desenhar cultura de inovação baseada em novas ideias e criatividade, de modo que o risco seja encorajado, as falhas sejam toleradas, o aprendizado seja promovido, as inovações de produto, processos e administrativas sejam apoiados e a mudança contínua seja enxergada vista como um facilitador e gerador de oportunidades.

7. INVESTIMENTO:

Os investimentos são essenciais para execução da inovação, portanto faz-se necessário definir recursos destinados para este fim.

Recomenda-se:

- Identificar modalidades de investimento que estejam alinhadas com as estratégias da empresa.

- Buscar fontes de investimento internas e externas, como por exemplo, linhas de crédito, Lei do Bem, Lei da Informática, Programas de Subvenção Econômica, Fomento à inovação e etc.

- Apesar de PoCs e pilotos serem fontes de co-desenvolvimento com custo reduzido, ou as vezes custos "zero", a dedicação de recursos internos tanto de pessoas, como equipamentos e laboratórios é importantíssima, dessa forma deverá ser considerado um investimento para o sucesso de tais pilotos. A prática de remunerar as startups para co-desenvolvimento de PoCs e Pilotos vem se tornando comum e surtindo melhores resultados do que nos casos não remunerados.

- Caso haja interesse em investimento através de Corporate Venture Capital (CVC), uma alternativa é considerar a participação em fundos de terceiros da mesma cadeia da indústria ou contratar organizações externas dedicadas e especializadas, se beneficiando da experiência e do conhecimento destes parceiros.

- A possibilidade de criar o seu CVC próprio, onde o controle e a ênfase nos interesses da corporação, certamente terão a prioridade de investimento. Esta é uma alternativa interessante pois trará mais foco e atenção em startups do setor. Há de se considerar o desafio que é a gestão deste(s) fundos.

Recomendamos ainda como boas práticas uma série de ações e iniciativas que podem ser adotadas e adaptadas a realidade das indústrias e os seus objetivos na conexão com as startups, com o intuito de potencializar o êxito nesta relação.

1. FOCO NAS NECESSIDADES INTERNAS - O motivador da conexão com startups deve se concentrar nas as necessidades internas e problemas reais, não em marketing ou responsabilidade social.

2. PROPRIEDADE INTELECTUAL - A indústria deve criar uma política de propriedade intelectual própria que contemple a inovação interna e aberta. É importante identificar os objetivos e condições de PI relevantes para a organização, assim tem-se a compreensão das possibilidades disponíveis e adequadas para as conexões e projetos a serem desenvolvidos.

PROPRIEDADE INTELECTUAL

Definição:

A convenção da Organização Mundial da Propriedade Intelectual [OMPI] define como propriedade intelectual:

> A soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e cientificas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.

Considerações sobre propriedade industrial

No âmbito do direito da proteção de bens de propriedade industrial, a seguir serão abordados os principais aspectos que envolvem os ramos destacados na Figura abaixo.

Imagem 16 – Propriedade Industrial

- Marca: É todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros similares de procedências diversas. As marcas registradas vêm se constituindo, cada vez mais, em importantes ativos econômicos para empresas e instituições. No Brasil, o registro de marcas é regulamentado pela Lei de Propriedade Industrial (LPI), e o responsável pela sua concessão é o INPI. Ele é válido por 10 anos e esse prazo pode ser prorrogado indefinidamente, a pedido do titular, por períodos iguais e sucessivos. É importante ressaltar que o registro concedido pelo INPI tem validade apenas no Brasil.

- Patente: A patente é um título de propriedade temporária concedidos pelo Estado, com base na Lei de Propriedade Industrial (LPI), àqueles que inventam novos produtos, processos ou fazem aperfeiçoamentos destinados à aplicação industrial. É o instrumento de proteção mais utilizado na de inovação tecnológica. Sua importância é fundamental, pois a concessão deste direito de exclusividade garante ao seu titular a possibilidade de retorno do investimento aplicado no desenvolvimento de novos produtos e processos industriais.

- Patente de invenção (PI): Refere-se a produtos ou processos absolutamente novos e originais, que não decorram da melhoria daqueles já existentes. O prazo máximo de sua validade é de 20 anos a contar da data de depósito do pedido.

- Patente de modelo de utilidade (MU): Refere-se a aperfeiçoamentos em produtos preexistentes, que melhoram sua utilização ou facilitam o seu processo produtivo. O prazo máximo de sua validade é de 15 anos a contar da data de depósito do pedido.

- Desenho Industrial: É o tipo de proteção da propriedade industrial que trata do desenho associado à forma plástica ornamental de um objeto ou ao conjunto ornamental de linhas e cores que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original na sua configuração externa.

- Segredo Industrial: Pessoas físicas ou jurídicas têm a possibilidade de preservar a natureza confidencial de uma informação e evitar que tais informações, legalmente sob seu controle, sejam divulgadas, adquiridas ou usadas por terceiros não autorizados, sem seu consentimento, desde que tal informação:

- Seja secreta, no sentido de que não é conhecida em geral, nem facilmente acessível a pessoas de círculos que normalmente lidam com o tipo de informação em questão; Tenha sido objeto de precauções razoáveis, nas circunstâncias, pela pessoa legalmente em controle da informação, para mantê-la secreta.

Licenciamento de bens de propriedade intelectual

Várias empresas têm políticas abertas no sentido de conhecer e avaliar ideias de terceiros sobre novos produtos, processos e serviços e bens de direito autoral.

Uma das maneiras mais utilizadas de relacionamento entre a indústria e startups é o licenciamento de bens de propriedade intelectual.

A oferta de uma licença consiste na possibilidade de o licenciante ceder os direitos sobre uma propriedade intelectual, legalmente protegida, a um licenciado com um propósito de exploração comercial.

A estratégia de licenciamento de uma propriedade intelectual é uma alternativa quando a empresa busca:

- Expandir negócios já existentes
- Aumentar a qualidade de produtos, processos e serviços
- Reposicionar o negócio no mercado.

Um contrato de licenciamento deve ser elaborado sob medida para o negócio a ser transacionado.

Fonte: Adaptado do Caminho da Inovação - Proteção e Negócios com Bens de Propriedade Intelectual

3. INCENTIVE COLABORADORES - Incentive que o seu time interno atue como mentores das startups em relacionamento, enfatizando o aprendizado e experiência como algo positivo.

4. ALINHAMENTO INTERNO - Defina as expectativas e posicione os colaboradores da empresa envolvidos no processo, explique a cultura da startup, ágil e mais informal, não a torna menos profissional.

5. ALINHE EXPECTATIVAS - Ser claro durante todo o processo e explicar o fluxo de atividades e passos que a Startup deverá enfrentar, alinhando assim expectativas entre as partes.

6. INTERLOCUTOR RESPONSÁVEL - Estabeleça um interlocutor responsável pela interação com as startups, recomenda-se que esta pessoa tenha conhecimento sobre o funcionamento da indústria e o caminho interno para a conexão.

7. MANUAL DE FORNECIMENTO - Crie um manual de apoio a startups, indicando os processos internos e documentos necessários para que a mesma se torne um fornecedor da sua indústria.

O que pode ter no Manual?

Passo a passo do processo para se tornar fornecedor da empresa, desde os critérios de seleção que são considerados pela indústria (Solução técnica, Qualidade, Proposta comercial, Suporte, Conhecimento especializado, Experiência, Capacidade de Entrega e demais aspectos.

- Critérios de Seleção
- Áreas e contatos
- Processo de Compra
  - Documentos Exigidos no Cadastro
  - Prazos
  - Etapas
- Lista de Requisitos Técnicos
- Segurança do Trabalho
- Informações pertinentes

8. PRAZOS REDUZIDO - Sempre que possível, reduzir os prazos de pagamento, recomenda-se a adoção de 30 dias, e simplificar processos para registro de startups como fornecedores e/ou parceiros.

9. CONTRATOS ADEQUADOS - É recomendado a elaboração de contratos adequados ao relacionamento com os diferentes tipos de fornecedores (Grandes, Médios, Pequenos e Startups), posto que usar o mesmo modelo para todas as transações pode tornar o processo burocrático.

10. CONTRATO STARTUP FRIENDLY - Ao mesmo tempo, tente simplificar os contratos tanto quanto possível para que as startups possam minimizar os custos legais.

11. CONHECIMENTO TÉCNICO - Certifique-se de que haverá alguém com habilidades técnicas envolvido na conversa com as startups e disponível para ajudar no processo e levantamento de requisitos.

12. TESTANDO SOLUÇÕES - Destine tempo para realização de testes internos antes de avançar na evolução do desenvolvimento e/ou implantação da solução na operação da empresa.

13. AMBIENTE DE TESTES - Disponibilize um ambiente adequado para a realização de testes da solução, evitando danos e falhas na atividade operacional.

14. ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO - Monitore os processos de colaboração para enxergar os gargalos atuais e propor soluções rapidamente.

15. PARTICIPAÇÃO NO ECOSSISTEMA - Incentive a participação dos colaboradores em eventos e iniciativas do ecossistema de empreendedorismo e inovação, promovendo assim aculturamento das pessoas.

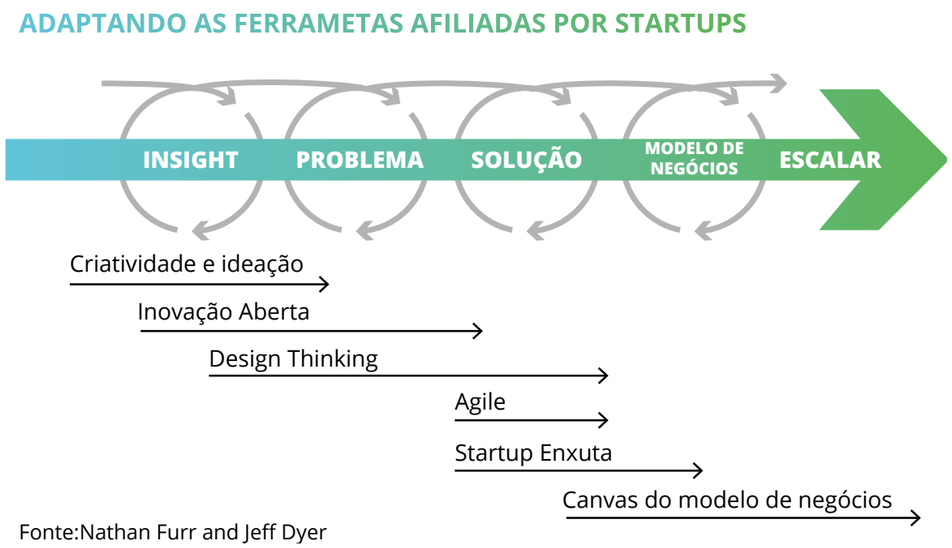
16. RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO - Foco em um relacionamento de longo prazo: desde o início do relacionamento, estabelecer bases para uma sólida colaboração de longo prazo. Para isso considerar a evolução e maturidade da relação, por exemplo, iniciar com fornecimento, depois co-desenvolvimento e/ou investimento.

17. INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO - Desenvolva indicadores-chave de desempenho para a colaboração. Inclua métricas de longo prazo para medir e monitorar o progresso da parceria estabelecida.

18. MINDSET EMPREENDEDOR - Contrate pessoas entusiastas e empreendedoras para que estas possam inspirar o mindset entre seus companheiros de trabalho.

19. PROGRAMAS DE IDEIAS - Crie programas que fomentam a geração de ideias e desenvolvimento de soluções, assim como a promoção e compartilhamento de histórias de falhas e seus aprendizados.

Imagem 17 – Ferramentas usadas por startups



Fonte:Nathan Furr and Jeff Dyer

20. ESTRATÉGIA DE SAÍDA - Em caso de mudança estratégica, tenha uma estratégia de saída clara, ou seja, condições definidas sob os quais os parceiros irão se retirar da colaboração, minimizando assim possíveis problemas e desalinhamentos.

REFERÊNCIAS

BLANK, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard business review, 91(5), 63-72.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation. Sloan Management Review, v. 44, n.3, p. 35-41, 2003.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006.

CHESBROUGH, H. Why companies should have open business models. MIT Sloan Management Review, v.48, n.2, 2007.

CHESBROUGH, H. W. Everything you need to know about open innovation. The Forbes Magazine. March, 21. Retrieved May 25, 2016, from http://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-knowabout-open-innovation/, 2011.

FURR, Nathan e DYER, Jeff. THE INNOVATOR'S M E T H O D BRINGING THE LEAN START- UP. Harvard Business, 2014.

GRANDO, NEI . Novas Formas de Engajamento entre Corporações e Startups. Disponível em: https://neigrando.wordpress.com/2017/12/21/novas-formas-de-engajamento-entre-corporacoes-e-startups/ , Acessado em: abril de 2018.

JUNGMANN, Diana de Mello; BONETTI, Esther Aquemi. A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual: guia para o empresário, Brasília: IEL, 2010.

IFM, University of Cambridge. How to implement open innovation, Disponível em: https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Reports/OI_Report.pdf . Acessado em: março de 2018.

NESTA, Scaling Together: overcoming barriers in corporate-startup collaborations, disponível em:http://www.nesta.org.uk/publications/scaling-together-overcoming-barriers-corporate-startup-collaborations, Acessado em: março de 2018.

RIES, Eric. A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução de Carlos Szlak, São Paulo, 2012.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. Revista de Administração e Inovação, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.

WEIBLEN, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. California Management Review, 57(2), 66-90.