

I NOVAÇÃO GERENCIAL COMO RESULTADO DA COLABORAÇÃO ENTRE UMA EMPRESA CONSOLIDADA E STARTUPS

Recebido: 12/08/2022

Aprovado: 18/12/2022

¹Lucas Tech dos Santos

²Janaína Maria Bueno

Resumo

Objetivo: analisar a relação colaborativa entre uma empresa consolidada e empresas nascentes de base tecnológica voltada para a inovação gerencial.

Originalidade: a inovação não tecnológica tem se tornado um fator contributivo para o desempenho das organizações, em especial, em ambientes de inovação, havendo espaço para avançar sobre o tema (Damanpour, 2014; Su et al., 2018, Angelidou et al.; 2022).

Método: com abordagem qualitativa, foi um estudo de caso com coleta de dados por pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com representantes do ecossistema de inovação local, da empresa consolidada e das startups, posteriormente feita análise de conteúdo.

Resultados: a relação entre as empresas têm trazido ganhos sendo a inovação gerencial um deles por meio: do ecossistema de inovação local que gera ambiente cooperativo e de proximidade entre diferentes empresas; de ações da empresa consolidada para capacitação e acompanhamento de startups, sendo inspiração e suporte; da natureza ágil e flexível das startups que implementam rapidamente ideias, sendo laboratório para a empresa consolidada; da natureza recursiva da relação entre elas gerando uma espiral ascendente de conhecimento e experiência compartilhados.

Conclusão: É possível criar inovação gerencial a partir de relações colaborativas, em um ambiente que estimule a interação entre diferentes agentes.

Palavras Chaves: Inovação Gerencial. Inovação Colaborativa. Ecossistema de Inovação. Startup. Empresa Consolidada.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL

Scientific Editor: Renata Giovanazzo Spers

Evaluation: Double Blind Review, pelo SEER/OJS

Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v15i1.737>

¹ Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: lucastech.santos@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5625-3726>

² Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: janaina.bueno@ufu.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-0858-7657>

MANAGERIAL INNOVATION AS A RESULT OF COLLABORATION BETWEEN CONSOLIDATED COMPANY AND STARTUPS

Abstract

Purpose: to analyze the collaborative relationship between consolidated company and startups focused on managerial innovation.

Originality: non-technological innovation has become a contributing factor to the performance of organizations, especially in innovation environments (Damanpour, 2014; Su et al.; 2018, Angelidou et al., 2022).

Method: with a qualitative approach, it was a case study with data collection through documentary research and semi-structured interviews with representatives of the local innovation ecosystem, the consolidated company and startups, subsequently made a content analysis.

Results: the relationship between companies has brought gains, with managerial innovation being one of them through: the local innovation ecosystem that generates a cooperative environment and proximity between different companies; of actions of the consolidated company for training and monitoring of startups, being inspiration and support; the agile and flexible nature of startups that quickly implement ideas, being a laboratory for the consolidated company; of the recursive nature of the relationship between them generating an upward spiral of shared knowledge and experience.

Conclusion: It is possible to create managerial innovation from collaborative relationships, in an environment that encourages interaction between different agents.

Keywords: Managerial Innovation. Collaborative Innovation. Innovation Ecosystem. Startup. Consolidated Company.

1. INTRODUÇÃO

Embora a inovação tenha uma forte conexão com a tecnologia, estudos recentes revelam que a inovação não tecnológica tem se tornado um fator com potencial de contribuição para a competitividade e o desempenho das organizações (Cerne, Kase & Skerlavaj, 2016; Su, Chen, & Wang, 2018). Diferentes pesquisas têm revelado os avanços sobre a discussão da inovação em outros aspectos, como a inovação gerencial (Lopes & Barbosa, 2008; Pitsis, Simpson & Dehlin, 2013; Mol & Birkinshaw, 2014), mas ainda há espaço para avançar sobre o tema (Damanpour, 2014; Su et al., 2018).

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

A inovação gerencial pode ser entendida como a geração e implementação de práticas gerenciais, processos, estrutura ou técnicas que são novas para o estado da arte tendo em vista os objetivos organizacionais (Birkinshaw & Mol, 2006; Mol & Birkinshaw, 2014). Ela envolve mudanças internas na estrutura das organizações e dos seus procedimentos, visando facilitar a transformação e o crescimento organizacional (Damanpour & Aravind, 2012). Mol e Birkinshaw (2009) defendem que a inovação gerencial é uma das mais importantes fontes sustentáveis de vantagem competitiva, bem como necessária para fazer a inovação tecnológica funcionar.

Nem sempre a inovação gerencial é desenvolvida somente internamente, muitas organizações adotam inovações gerenciais a partir de agentes externos (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Mol & Birkinshaw, 2014). Assim, uma organização pode muito bem introduzir uma novidade, uma nova ideia sem que ela tenha sido criada dentro da organização. Neste aspecto, o estabelecimento de vínculos com outras organizações e a formação de ecossistemas ou redes de inovação pode ser interessante na geração de oportunidades que levem as empresas a aprender umas com as outras com a finalidade de obter e aplicar ideias capazes de melhorar seus processos de negócio e resultados operacionais.

Ademais, as organizações têm sido levadas a repensar a estrutura tradicional de conhecimento e ampliar o olhar para além das fronteiras organizacionais em busca de inovação para um posicionamento mais competitivo no mercado (Andrade, 2015, Angelidou, Mount & Pandza, 2022). As empresas têm buscado fontes de conhecimento externas, por meio do compartilhamento de ideias, competências e oportunidades (David Junior; Ireland & Snow, 2007; Bogers, Chesbrough, Heaton e Teece, 2019).

Nessa direção, têm surgido os ambientes propícios para a inovação com centros de desenvolvimento dos países e participação coletiva de vários parceiros que trabalham de maneira inter relacional a fim de que sejam geradas vantagens mútuas (Kon, 2016). Um dos componentes dos ambientes de inovação, que tem intensificado sua participação no Brasil e no mundo, são as empresas nascentes de base tecnológica, as chamadas *startups*. Segundo estudo realizado pela Associação Brasileira de Startups - ABStartup (2017) em uma parceria com a empresa Accenture, observou-se que o ambiente brasileiro de *startups* vem ganhando cada vez mais maturidade e têm recebido influências de iniciativas praticadas em outros ambientes de inovação.

Diante deste contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar a relação colaborativa entre uma empresa consolidada e empresas nascentes de base tecnológica para a inovação

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

gerencial. E, especificamente, dentro do contexto do ecossistema de inovação de Uberlândia, o UberHub. Entende-se que a geração da inovação gerencial é um processo que envolve não só o ambiente interno de empresas já estabelecidas, mas que pode ser gerada de forma colaborativa com outras empresas, como as *startups*, com compartilhamento de conhecimento, recursos e riscos.

Almeja-se contribuir para o avanço da discussão sobre a inovação gerencial em contexto colaborativo, no entendimento da inovação aberta, mostrando como esta relação ocorre, elementos influenciadores e quais são os possíveis benefícios para as empresas envolvidas para ajudar a preencher a lacuna apontada por Mol e Birkinshaw (2014) e por estudos mais recentes como o de Angelidou *et al.* (2022).

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1. INOVAÇÃO GERENCIAL

Diferentes pesquisas revelam avanços na tentativa de se entender a inovação em outras dimensões, além da tecnológica, como a inovação em serviços, gestão da inovação, inovação social e, principalmente, a inovação gerencial - caracterizada como uma inovação não tecnológica ligada fortemente às vantagens competitivas (Kraus, Pohjola & Koponen, 2012). Para Damanpour e Aravind (2012), do ponto de vista organizacional, a inovação tecnológica está relacionada com o sistema técnico ou operacional enquanto a inovação gerencial está ligada ao sistema social e ao núcleo administrativo, e afeta principalmente o sistema de gestão da organização. E, por isso, a inovação gerencial não deve ser preterida para dar lugar somente aos esforços de geração de inovação tecnológica.

A inovação gerencial pode ser entendida como a implantação de novas práticas, processos e estruturas de gestão em substituição às normas vigentes (Birkinshaw & Mol, 2006; Mol & Birkinshaw, 2014). As práticas da gestão são parte integrante das inovações gerenciais e estão evoluindo constantemente para o alcance das metas e objetivos esperados (Alves & Santos, 2018). Inovar na gestão envolve repensar o escopo das atividades internas e externas da empresa, bem como as mudanças de funções, responsabilidades e estímulos adequados para cada departamento ou unidades de negócio (Sawhney, Wolcott & Arroniz, 2006).

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

A inovação gerencial também diz respeito às pessoas dentro de um contexto empresarial (interno ou externo) e com a organização do escopo de trabalho, a fim de reduzir custos por meio da implantação de um novo método de trabalho ou de mudanças na forma de organização da empresa (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, 2014). Lopes (2017) define inovação gerencial como um processo de criação ou adoção de iniciativas e práticas de gestão, processos gerenciais e estruturas organizacionais, composto por diversos graus de complexidade, pela intervenção de agentes e fatores internos e externos, e com consequências distintas para os *stakeholders*.

A expectativa de que as inovações gerenciais sejam iniciadas primariamente pelos agentes internos da organização nem sempre pode ser atendida tendo em vista organizações que adotaram atividades gerenciais de agentes externos (Birkinshaw et al., 2008). Neste aspecto, o estabelecimento de vínculos com outras organizações e a formação de ecossistemas ou redes de inovação pode contribuir para geração de oportunidades de aprendizado mútuo voltado para geração e aplicação de ideias para melhoria de processos e resultados operacionais.

Mol e Birkinshaw (2009) distinguiram a inovação gerencial em três dimensões: i) aspecto operacional, relacionado com as práticas adotadas pelos gerentes para o estabelecimento de objetivos, métodos e procedimentos ligados à organização das tarefas, desenvolvimento de talentos e atendimento de novas demandas; ii) processos gerenciais que tratam das rotinas que permeiam o trabalho dos gerentes incluindo as estratégias, planejamento, o gerenciamento de projetos e a avaliação de desempenho e iii) estrutura organizacional, que se refere à como a organização se configura quanto aos fluxos de comunicação e como ela se organiza para aproveitar ao máximo os esforços dos seus profissionais.

Lopes (2015) afirma que estudar o tema da inovação gerencial exige uma multiplicidade de olhares teóricos e conceituais, nos quais a inovação gerencial não deve ser entendida como um fenômeno homogêneo, mas deve ser analisada a partir das suas múltiplas dimensões, perspectivas teóricas e agentes envolvidos. Assim, faz mais sentido pesquisar as inovações nas práticas de gestão no âmbito individual do que fazer isso tomando a organização inteira como unidade de análise (Lopes, 2015). Lopes e Barbosa (2008) argumentam que a própria noção do trabalho do gestor é o primeiro passo para a compreensão da inovação gerencial.

Considerando a complexidade de entender o processo de inovação gerencial, Birkinshaw e Mol (2006) desenvolveram um modelo dinâmico de análise composto por quatro estágios conforme descrito na Figura 1:

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

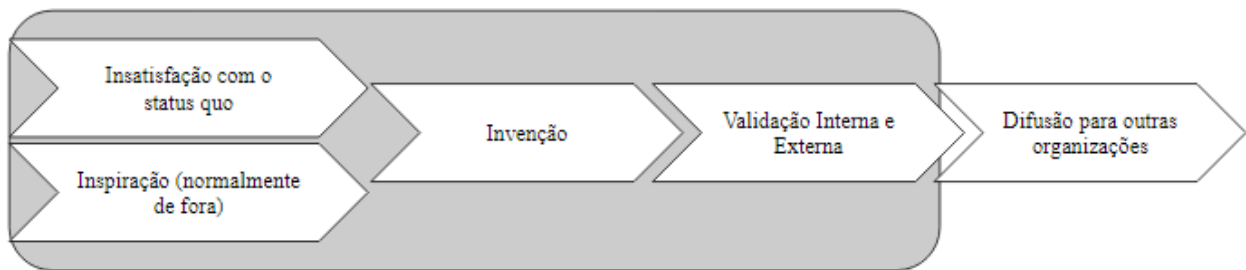


Figura 1. Modelo dinâmico de análise da inovação gerencial

Fonte: Adaptado de Birkinshaw e Mol (2006, p. 85).

O primeiro estágio, denominado "insatisfação com *status quo*", está associado à identificação de um problema ou crise que esteja acontecendo ou que pode vir a ocorrer futuramente; o segundo estágio é chamado "inspiração de outras fontes" no qual é enfatizada a busca por ideias ou sistemas sociais que funcionaram em outras situações ou que ainda não tiveram sua eficiência comprovada; o terceiro estágio, "invenção", representa um conjunto de elementos dos dois estágios anteriores para a geração de um processo de descoberta, que deve ser interativo e gradual; e, por fim, o estágio final de "validação interna externa", tem por objetivo buscar a aceitação interna da inovação, e depois por um observador independente (acadêmico, consultor, ou pela própria mídia).

Mais recentemente, Mol e Birkinshaw (2014) apontaram a importância de agentes externos de mudança no processo de inovação gerencial, adicionalmente aos agentes internos, em uma dinâmica que envolve o ambiente organizacional e o contexto externo que pode limitar e impulsionar estes agentes. A influência externa pode ajudar a moldar a inovação diretamente, atuando também como legitimadora, pode envolver custos e pode ocorrer de três maneiras: entrada direta de agentes de mudança externos; experiência externa anterior de agentes de mudança internos; e o uso de fontes externas de conhecimento por agentes de mudança internos.

A inovação gerencial vem recebendo cada vez mais atenção principalmente no que diz respeito ao seu papel e influência no desempenho e aumento da competitividade de uma organização (Angelidou *et al.*, 2022). Em seu estudo com mais de 300 empresas polonesas, Krasnicka, Glod e Posiech (2017) confirmaram a existência de relação positiva entre a inovação gerencial e o desempenho das organizações. Um estudo realizado por Nieves e Osorio (2017) investigou o papel das Tecnologias de Informação (TI) na adoção da inovação gerencial em empresas do ramo hoteleiro na Espanha. Os resultados mostram o uso de ferramentas de TI no desenvolvimento do conhecimento e da habilidade da organização de integrá-lo.

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

Um trabalho desenvolvido por Nieves (2016), que teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a inovação gerencial no setor industrial, concluiu que atividades deste tipo de inovação favorecem o desenvolvimento de habilidades organizacionais de aprendizado e inovação de produto. Por consequência, contribuem indiretamente para o alcance de melhor performance financeira por meio da criação de produtos inovadores. Outro estudo, realizado por Bezdrob e Sunje (2015), teve como principal propósito desenvolver um modelo de gestão da inovação baseado na literatura e aplicá-lo às características e condições do mercado da Federação da Bósnia Herzegovina, como resultado, revelou forte apoio às seguintes teorias: tanto o contexto organizacional, quanto a inovação estrutural e a proficiência em gerenciamento da organização exercem um impacto direto e positivo na inovação gerencial.

Hervas, Ripoll e Moll (2016) publicaram um artigo que teve como principal objetivo testar a hipótese de que a introdução da inovação gerencial em pequenas e médias empresas espanholas causa efeitos complementares e positivos no desempenho da inovação tecnológica. Os resultados confirmaram a hipótese do estudo e revelaram que as PMEs tecnológicas que introduziram a inovação gerencial apresentaram melhores desempenhos tecnológicos do que aquelas que apenas aplicaram inovações tecnológicas.

Os exemplos dos estudos citados reforçam o argumento de Angelidou *et al.* (2022) de que os efeitos da inovação gerencial não são livres de contexto e que dependem fortemente das distintas estratégias de busca de conhecimento externo que as empresas escolhem e implementam.

2.2. Inovação Aberta e Ambiente Colaborativo para Inovação

Considerando um cenário internacional que tem se tornado cada vez mais competitivo, a inovação se faz presente como um tema recorrente nas estratégias organizacionais e a adoção de práticas colaborativas pode ser um caminho viável para o seu desenvolvimento. Tendo em vista a complexidade dos conhecimentos fundamentais para inovar, um dos principais fatores que estimulam as organizações a colaborarem entre si é a possibilidade de acelerar seu processo de aprendizagem, por meio da difusão de informação e de um maior compartilhamento de recursos com outros agentes (Powell & Grodal, 2005; Pellegrin, Balestro & Antunres, 2007). De maneira geral, a literatura aponta a formação de redes de inovação como uma estratégia adotada pelas

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

empresas para complementar suas capacidades internas de inovação a partir da colaboração com outros atores externos (Massaini & Oliva, 2015).

McCormack, Fallon e Cormican (2015) definem a inovação aberta como uma estratégia de inovação que oferece condições para as organizações aumentarem sua capacidade de criar produtos inovadores por meio de conhecimentos externos. A inovação aberta pode ser entendida como a busca de inovações além das fronteiras organizacionais, por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos, competências e oportunidades (David Junior, Ireland & Snow, 2007). Assim, ela pode ser definida como um fluxo de entradas e saídas intencionais de conhecimento, com o propósito de acelerar os processos de inovação interna e ampliar as oportunidades de uso externo da inovação no mercado (Chesbrough, 2006). Uma atualização deste conceito foi feita por Chesbrough e Bogers (2014) que postularam ser a inovação aberta “um processo de inovação distribuído baseado em fluxos de conhecimento intencionalmente gerenciados através das fronteiras organizacionais, usando mecanismos pecuniários e não pecuniários alinhados com o modelo de negócios da organização” (tradução nossa).

Para Bogers *et al.* (2019), muita pesquisa foi realizada sobre inovação aberta desde a introdução do termo e os estudos existentes analisaram uma ampla variedade de questões que perpassam, desde o “lado humano” da inovação aberta até atributos no âmbito de projetos, plataformas e ecossistemas, envolvendo também a administração pública e questões sociais, de modo geral. A inovação aberta está relacionada à efetuação de acordos de cooperação para inovação entre organizações. O modelo de inovação aberta representa o novo paradigma da gestão da inovação, estando diretamente relacionado à ideia das redes de colaboração pela sua característica fundamental de interação com o ambiente externo (Cândido & Vale, 2018).

De acordo com Bueno e Balestrin (2012), a inovação aberta pode se configurar de várias formas colaborativas e receber diferentes designações, dada à sua natureza, como entre empresas e seus clientes podendo ser chamada de inovação democrática ou cocriação de valor, consumidores criativos, colaboração em massa, entre outros. Ela pode ocorrer entre uma empresa e seus fornecedores ou concorrentes. Deste modo, a inovação aberta se configura como uma alternativa para as organizações acessarem novos conhecimentos, compartilharem ideias e dividirem riscos, promovendo benefícios para os envolvidos e reduzindo os custos de desenvolvimento de produtos (Haubert, Schreiber & Pinheiro, 2019). Além disso, este modelo vem sendo adotado por grandes empresas brasileiras como uma estratégia de aproximação com empresas nascentes, principalmente

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

aquelas de base tecnológica - as *startups*, como fonte de inspiração, conhecimento e inovação (Varrichio, 2016).

Dado os desafios de assumir o risco de inovar desde a concepção do negócio, em um ambiente de incertezas e constantes mudanças, as *startups* pouco aproveitam o conhecimento, até então, gerado sobre o empreendedorismo tradicional. Desta forma, algumas destas empresas são levadas a buscar suporte em incubadoras e parques tecnológicos a fim de obter, entre outras coisas, o conhecimento e informações necessários para melhor desenharem seus modelos de negócio (Nogueira & Arruda, 2015). Quando se analisa a relação entre organizações, observa-se que, enquanto novas práticas de gestão das empresas tradicionais podem instrumentalizar as *startups*, a inovação gerencial gerada por elas poderia contribuir para a flexibilização das empresas de médio e grande porte nas quais, geralmente, os processos e artefatos de controle gerencial são mais engessados e dificultam o processo de criação e implantação de ideias inovadoras (Mol & Birkinshaw, 2009).

O ambiente no qual as empresas estão inseridas podem ajudar no processo colaborativo para o desenvolvimento de inovação, inclusive a inovação gerencial. A inovação aberta abre novas oportunidades para a troca de conhecimentos e experiências entre os envolvidos no ambiente de inovação, promovendo vantagens para as empresas que reduzem custos com pesquisa e desenvolvimento, e contribuindo para a obtenção de mais agilidade na criação de processo de criação de novas tecnologias e produtos. Neste contexto de intensa colaboração são estimuladas e fortalecidas as relações entre organizações com o propósito de difundir informação, compartilhar recursos e captar novos aprendizados com a troca de conhecimentos (Powell & Grodal, 2005).

O ecossistema de inovação é um ambiente de inovação que vem ganhando grande destaque em várias regiões do mundo envolvendo governos, indústria, academia e usuários de maneira geográfica ou até mesmo pela utilização de tecnologias de inovação e comunicação (Koslosky, Speroni & Gauthier, 2015). Embora o termo ecossistema de negócio tenha sido utilizado pela primeira vez com Zelený, em 1990, a expressão só ganhou maior repercussão em 1993, quando Moore o descreveu como uma comunidade econômica composta por indivíduos, organizações e outros grupos de interesse interagem entre si em um ambiente de negócios (Moore, 1993). Um ecossistema de inovação representa um modelo econômico no qual existem complexas relações entre atores e entidades que trabalham de forma conjunta e funcional a fim de desenvolver

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

tecnologia e inovação (Jackson, 2010). Para isto, utilizam-se recursos materiais econômicos relacionados ao capital humano por meio dos quais constroem-se as entidades institucionais.

Mol e Birkinshaw (2014) alertam que ainda não tem se dado a devida importância para a inovação gerencial no escopo da inovação aberta, sendo mais comum a busca por cooperação para a inovação tecnológica, o que precisa ser repensado, segundo os autores. A busca por inovação tecnológica externa é tão importante para a inovação gerencial e vice-versa, então, as empresas que implementam ambas podem ter uma vantagem sobre as outras em sua capacidade de apropriar-se dos rendimentos da inovação (Angelidou *et al.*, 2022).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa utilizou abordagem qualitativa, foi do tipo descritiva, com procedimento técnico de estudo de caso único, onde o caso se constitui no fenômeno resultante da relação de uma empresa consolidada com duas empresas nascentes de base tecnológica, no contexto do ecossistema de inovação de Uberlândia. O estudo de caso foi escolhido por atender à necessidade de “investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real” e porque os limites entre o fenômeno e o contexto não são tão evidentes (Yin, 2015, p. 17).

Para compor o estudo de caso, foi escolhida uma das empresas de um grupo empresarial que atua em diferentes áreas com foco no setor de Tecnologia de Informação, por ser a unidade criada para estímulo e desenvolvimento de inovação para o grupo, que foi um dos precursores e mais atuantes no ambiente de inovação local. A empresa, denominada neste estudo de Empresa Consolidada, atua continuamente em projetos para o fomento e suporte à *startups*. E foram escolhidas também duas empresas nascentes de base tecnológica que se relacionam com a Empresa Consolidada há, pelo menos, dois anos por meio de participação em projetos e iniciativas capitaneadas pela empresa consolidada.

Para coleta de dados utilizou-se de fontes primárias e secundárias. As fontes secundárias ajudaram a descrever e caracterizar o ecossistema de inovação e a trajetória das empresas estudadas, por meio de pesquisa bibliográfica e documental. As fontes primárias foram entrevistas semiestruturadas, com base em roteiros distintos, com o gestor da área de inovação da Empresa Consolidada (Entrevistado 1), um profissional que já atuou na Empresa Consolidada e participou ativamente de ações voltadas para o ambiente de inovação local (Entrevistado 2), um consultor de

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

instituição de suporte e fomento (Entrevistado 3) e quatro empreendedores que são gestores de suas próprias *startups* (Entrevistados 4 a 7).

O roteiro de entrevista utilizado com os Entrevistados 1, 2 e 3 continha perguntas sobre a trajetória do ecossistema de inovação local, o papel da Empresa Consolidada neste processo e algumas questões específicas sobre os objetivos do relacionamento desta com as startups e resultados alcançados foram feitas ao Entrevistado 1. Para os gestores de *startups* foi perguntado sobre a trajetória de cada empresa, o papel do ecossistema de inovação, da Empresa Consolidada, objetivos e resultados da relação com a Empresa Consolidada.

Foram realizadas sete entrevistas no total, todas gravadas e, posteriormente transcritas, sendo usada a técnica da análise de conteúdo por mostrar-se a mais adequada para este caso. Entende-se por análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que se apropria de procedimentos sistemáticos de objetivos de descrição do conteúdo das mensagens a fim de superar as incertezas e tornar a leitura dos dados mais profunda (Bardin, 1977).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. O Ecossistema de Inovação Local

Com base na análise de documentos e informações disponíveis nos sites institucionais e dos dados obtidos com os entrevistados 1, 2 e 3, verificou-se que o ambiente de inovação de Uberlândia, Minas Gerais, começou a se constituir ainda na década de 1980 com a participação de empresários do setor de Tecnologia de Informação em duas associações (SUCESU e ASSESPRO) que, mais tarde, fundiram-se formando a Triângulo Software - Trisoft, sociedade de empresários que perceberam o valor da tecnologia e, por isso, passaram a apoiar as empresas locais de Tecnologia de Informação do Triângulo Mineiro.

Depois de um período de atuação com altos e baixos, os empresários associados decidiram vender o domínio Trisoft e, em 2004, criaram a i9 junto com outras entidades ligadas ao setor de TI, com o intuito de representar, desenvolver e consolidar empresas envolvidas neste setor. Tendo em vista esta missão, o i9 contou com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq para investir no Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação - NAGI, projeto que tinha como propósito desenvolver a inovação,

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

empreendedorismo e tecnologia por meio da integração entre universidades, empresas, acadêmicos e empresários.

Outra parceria importante para o fomento da inovação e tecnologia foi com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, que cadastrou o i9 como entidade executora do Sebraetec, produto nacional que teve como objetivo conectar os pequenos negócios a uma rede de prestadores de serviços tecnológicos (SEBRAETEC, 2018).

Com o passar do tempo, o i9 foi dividindo seu espaço com diferentes iniciativas, de diversas origens e com características de colaboração e fluidez, que contribuíram para que o ambiente de inovação de Uberlândia evoluísse para um ecossistema como definido por Jackson (2010) e detalhado pelo Entrevistado 3:

Esse movimento de *startups* foi crescendo e aí em 2014, mais ou menos, a gente começou a tentar fazer um trabalho pensando em um ecossistema mesmo. A gente já tinha parceria com algumas instituições, já existiam iniciativas de outras entidades, a universidade tinha a incubadora, tinha a agência Intelecto que trabalhava principalmente com patentes, e projetos. E tinha o [grupo empresarial] que já fazia várias ações voltadas para inovação. Então, resolvemos juntar tudo isso, toda essa turma. Começamos a fazer reuniões (Entrevistado 3).

O ecossistema de inovação de Uberlândia-MG, chamado de UberHub, foi formalizado em 2014 e, desde então, vem recebendo apoio dos diversos setores e organizações patrocinadoras para realização das suas iniciativas (UBERHUB, 2020). As informações obtidas mostram que o principal propósito da sua formação foi integrar grupos, pessoas, empresas e *startups*. Este ambiente é composto por: 11 entidades de representação; 11 organizações de Infraestrutura; 5 micro polos; 14 instituições de Ensino; 9 aceleradoras ou incubadoras; 100 startups; 73 empresas de base tecnológica; e 33 empresas de consultoria. E a empresa escolhida para este estudo é parte de um grupo empresarial que é um dos principais agentes deste ecossistema desde as iniciativas feitas há mais de três décadas atrás até projetos recentes que incluem diferentes agentes e, principalmente, *startups*.

Eu estava na empresa e foi, talvez, a primeira iniciativa estruturada da cidade, cada empresa do grupo tinha que ter alguém responsável pelo tema inovação. Então, isso talvez foi a primeira alavanca, né? Porque precisa naturalmente ter alguém cuidando disso, a inovação não é um processo espontâneo, como pode parecer. Então, isso não é uma coisa simples de se fazer, e não se faz de maneira amadora e individual. Todos os casos de sucesso são de empresas estruturadas que foram constituídas, investidas, para poder fazer isso (Entrevistado 2).

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

Como principais resultados do UberHub foram mencionados: i) o reconhecimento obtido como um dos três melhores ambientes de inovação do país pela ABStartups – reconhecimento realizado durante a Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE) em 2019, maior evento latino americano voltado para startups; ii) a prosperidade de negócios locais de tecnologia, dos quais alguns foram vendidos para grandes corporações que corrobora a inovação como fonte de vantagem competitiva; iii) o impacto das empresas locais de tecnologia prestadoras de serviços para organizações multinacionais, reforçando a vantagem competitiva destas empresas de base tecnológica a partir da inovação; iv) por fim, pelo processo de amadurecimento e transição de uma cultura de rivalidade para um ambiente de colaboração com iniciativas como o UberHub Code Club que é um programa de formação tecnológica tem como propósito minimizar um problema geral (da escassez de profissionais da área), e conta com o patrocínio conjunto proveniente de empresas do ecossistema.

4.2. Empresa Consolidada

Os resultados da pesquisa revelaram que, para a Empresa Consolidada, os benefícios do investimento e fomento em inovação extrapolam os limites organizacionais. Na visão do gestor entrevistado, a inovação é um elemento fundamental para o desenvolvimento econômico e social de uma região, tendo em vista a contribuição que ela carrega consigo para a criação, sobrevivência e perenidade dos negócios, o que se alinha com o que disseram autores como Nisiyama e Oyadomari (2012) e Kon (2016). E o entrevistado complementa:

Então, a empresa enxerga a inovação como sendo algo extremamente importante para o desenvolvimento da sociedade, o desenvolvimento econômico também. Para o desenvolvimento regional. E também do desenvolvimento do país como um todo. Então, a forma que a Empresa Consolidada enxerga é que a inovação ajuda a trazer para os negócios os elementos que precisa para trazer perenidade (Entrevistado 1).

Dada à importância da inovação para os negócios do grupo a que pertence a Empresa Consolidada, foram feitos diferentes tipos de investimento em inovação. Inicialmente, os investimentos foram para a estruturação de uma área de inovação, em seguida foi definido um método de trabalho para depois investir em capacitação:

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

Quando eu trabalhava lá, a gente escolheu, sob várias perspectivas, o método que a gente entendeu como adequado para poder, de fato, ter uma forma estruturada de inovação e medir resultados. Foi uma forma de trabalhar cultura. Só eu capacitei mais de 500 pessoas. Para as pessoas entenderem que isso é importante e como elas podem participar de fato no movimento de inovação. Depois, trabalhamos a questão de mostrar os exemplos, os bons resultados de inovação como as feiras de inovação abertas à comunidade. Foi uma forma de materializar a proposta do que era inovação (Entrevistado 2).

Como evolução, foram buscados recursos de outras fontes como agências de fomento e leis de incentivos. E a área específica para inovação se transformou em uma empresa à parte que trabalha com e para as demais empresas do grupo:

Tem diretorias que fazem ações, mas também tem uma empresa específica de inovação que é a [Empresa Consolidada]. Ela é específica de inovação. Tem tanto as áreas, os diretores são estimulados, quanto também tem a empresa dedicada a isso (Entrevistado 1).

E o passo seguinte foi participar de iniciativas de inovação aberta com parcerias com instituições como a Endeavour, por exemplo, que resultaram no movimento de conexão com outras empresas, principalmente, *startups* promissoras com intuito de estímulo, aceleração, parceria, entre outros. O ambiente onde estas conexões são feitas é o ecossistema de inovação em espaços patrocinados por empresas da cidade como a própria empresa consolidada.

Verificou-se que, para a Empresa Consolidada, a aproximação com as empresas de base tecnológica vai muito além do que apenas mais uma fonte de inspiração, conhecimento e inovação, como também afirmou Varrichio (2016), o propósito destas parcerias se estende à contribuição que elas são capazes de oferecer para a criação de novas soluções e ampliação do portfólio da Empresa Consolidada como o comentário do entrevistado demonstra:

Então, são vários os benefícios mútuos. Tem vários modelos que a gente faz em parceria com as empresas nascentes. [...] Isso é bom que a empresa, escala a solução dela. E é bom também que a Empresa Consolidada retém produto, soluções para ajudar a compor o portfólio de soluções para o mercado (Entrevistado 1).

As principais ações adotadas pela Empresa Consolidada para apoio e formação das empresas nascentes têm sido os eventos de formação e capacitação gerencial; os ciclos de mentoria; e, periodicamente, são criados espaços de compartilhamento das práticas de gestão adotadas. É comum nestes espaços haver troca de conhecimento no sentido de que tanto empresas maduras

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

quanto empresas nascentes aprendam umas com as outras. Tais iniciativas corroboram o que foi proposto por Varrichio (2016), de que a inovação aberta remete à ideia de expansão das alternativas e fontes de inovação por meio da criação de relacionamentos com agentes externos, com o intuito de adquirir conhecimentos e compartilhar aprendizados.

Então, tem desde programas que a gente ajuda com mentoria, quanto no suporte e apoio a eles, e com eles. Por exemplo, a gente roda ciclos com a Endeavour e são ciclos de mentoria, de apoio e de aceleração dessas empresas iniciantes, já startups, só que só de *scaleups*. Tem vários modelos tanto *scaleups*, quanto essas empresas que estão mais no início. Tem as que estão numa fase intermediária, onde a gente consegue apoiar alguns empreendedores, ajudar a capacitá-los e a desenvolver seus negócios (Entrevistado 1).

Esta parte final do comentário do entrevistado alinha-se com o que disseram Mol e Birkinshaw (2009) sobre a dificuldade de empresas consolidadas e mais ‘engessadas’ em adotar novas práticas e serem mais flexíveis, ao contrário de empresas nascentes. No entanto, os achados de Angelidou *et al.* (2022) mostram que a inovação gerencial pode ajudar no desenvolvimento da capacidade absorptiva – condição necessária para a integração de conhecimento externo necessário para a inovação – principalmente quando há busca extensa por conhecimento externo com uma variedade de parceiros e relações de colaboração. E nesse sentido, a colaboração para inovação combina estratégia e esforços da Empresa Consolidada tanto voltados para a inovação tecnológica quanto gerencial, com diferentes parceiros, sendo as *startups* um tipo de parceria entre outras como com universidades, institutos de pesquisa, empresas multinacionais entre outros. Nas palavras do entrevistado:

É que a gente faz inovação tecnológica e em negócios. As duas vertentes. Isso está dentro da estratégia da empresa, depois é desdobrado em direção ao mercado e à tecnologia, do ponto de vista de inovação. Dado isso, a gente busca no mercado os potenciais de inovação, e parte disso para desenvolver as soluções. E precisamos de parceiros, tanto para inovações de negócios, de gestão, quanto tecnológicas (Entrevistado 1).

Tendo em vista as características das *startups* de ainda não terem uma cultura estabelecida, geralmente de pequeno porte, altamente flexíveis e inseridas em um contexto de extrema incerteza e de constante mudança, elas funcionam como um laboratório de modelos e práticas de gestão para a Empresa Consolidada. Neste sentido, reduzem-se os seus riscos e incertezas no que diz respeito ao processo de inovação gerencial, tendo em vista o compartilhamento ou diminuição de riscos mediante o trabalho colaborativo, como apontado por Amato (2000) e OCDE (2005) e Haubert et

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

al (2019) e aumenta a capacidade de desenvolver novos conhecimentos e competências (Chesbrough, 2006).

Os principais exemplos de práticas relacionadas à inovação gerencial adotadas pela empresa consolidada foram: i) a criação de uma cultura voltada para a inovação; e ii) a migração de um modelo organizacional tradicional, para um modelo baseado nas metodologias ágeis. Esta mudança de um modelo tradicional para uma cultura voltada para inovação corrobora com a literatura, de que em meio a um cenário de crescentes desafios, as empresas têm sido impulsionadas a manter um alto grau de inovação, repensar sua estrutura e também olhar para além das fronteiras existentes, buscando os parceiros necessários para desenvolver novas soluções como dito por Mol e Birkinshaw (2014) e Andrade (2015).

E as inovações gerenciais são, muitas vezes, compartilhadas com as empresas nascentes como forma de transmissão de conhecimento e de melhores práticas percorrendo, assim, um caminho de mão dupla com estas empresas, em um processo recursivo de geração e compartilhamento de inovação gerencial:

É comum a gente fazer eventos, treinamentos de disseminação dessas práticas, com as empresas nascentes. E aprendemos com elas, porque para elas esses modelos são mais naturais, e também o que é mais moderno em termos de estrutura de gestão, em termos de modelo organizacional. E elas aplicam essas práticas, em geral. Já uma empresa consolidada tem que fazer um esforço de minimização para implantar as novas práticas e processos. Então, nesse sentido, a gente dissemina para as empresas nascentes, mas também a gente aprende muito com eles (Entrevistado 1).

A partir análise dos resultados e das relações inter organizacionais, verificou-se que o ganho da Empresa Consolidada não se resume apenas às inovações tecnológicas que as *startups* podem trazer, mas também ao aprendizado que este relacionamento pode gerar, oferecendo mais insumos e maiores possibilidades para que a Empresa Consolidada consiga transformar este conhecimento em novas iniciativas gerenciais e na adoção de práticas organizacionais inovadoras, além de transformar as *startups* em fornecedoras de soluções tecnológicas e gerenciais para o grupo empresarial.

4.3. Empresas Nascentes de Base Tecnológica

Uma das empresas nascentes surgiu em 2018 e tem como foco o aluguel de máquinas de autoatendimento para serem instaladas em empresas, condomínios e espaços coletivos para venda

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

de alimentos (via *self checkout*). A outra iniciou suas atividades em 2016 oferecendo uma plataforma que automatiza o processo de reembolso de despesas dos funcionários nas empresas.

Os quatro gestores entrevistados (dois de cada *startup*) já participaram e participam de diferentes atividades e iniciativas promovidas por agentes do UberHub e suas empresas têm conexões com a Empresa Consolidada desde o início das suas atividades que vão desde a participação em capacitações, *workshops*, mentorias, programas de aceleração e investimentos, até relações comerciais, pois ambas se tornaram fornecedoras de soluções para a Empresa Consolidada. Inclusive, a Empresa Consolidada atuou como testadora de soluções, propondo ajustes e melhorias e depois as duas *startups* conseguiram se tornar fornecedoras para as demais empresas do grupo.

Os entrevistados consideram que o ecossistema de inovação UberHub promoveu impactos positivos nos resultados das empresas. Os principais benefícios identificados foram: geração de oportunidade de novos negócios; forte cultura de inovação; formação e inspiração; troca de informações e experiências, confirmando o que disse Jackson (2010), como detalha um dos entrevistados:

A gente conseguiu abrir novos clientes através da rede do ecossistema, de uma forma muito facilitada. Empreendedores conversando, ajudando a resolver problemas em comum, quem já passou por um problema ajuda, troca de informações, indicação de funcionários, de clientes (Entrevistado 4).

As principais fontes de conhecimento mencionadas pelos gestores para a gestão de seus negócios foram: conhecimento prévio em gestão de empresas; treinamentos e programas de aceleração; literatura e casos de sucesso de grandes empresas; e a troca de conhecimento e experiências com outras empresas do ecossistema de inovação. Embora os casos de sucesso de grandes empresas tenham muito a ensinar aos empreendedores, de maneira geral, observou-se que os gestores valorizam ainda mais as conversas com outras empresas com quem possuem relacionamento e que estão em um estágio mais avançado, tendo em vista a proximidade destas com a realidade local. Isto é uma forma de suprir o que Nogueira e Arruda (2015) falam sobre a dificuldade de empresas nascentes conseguirem conhecimento de forma rápida para ajudar a desenvolver seus modelos de negócios e sistemas de gestão.

Os gestores das *startups* comentaram sobre a importância do trabalho em um *coworking* com outras empresas de inovação. Todos disseram que isto traz impactos positivos para as empresas,

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

principalmente, pela possibilidade de auxílio mútuo e pela geração de conexões para compartilhar conhecimento, confirmando as impressões de outros entrevistados sobre a maturidade do ecossistema de inovação de Uberlândia e a transição de um sistema de rivalidade para uma relação de colaboração. A descrição destas relações se aproxima do que foi encontrado por Melo e Agostinho (2007) sobre a contribuição de redes de inovação para a formação e consolidação de vínculos colaborativos.

A maior contribuição é, por exemplo, levantar da mesa e ir em outra empresa que eu sei que tem uma pessoa com um conhecimento que eu estou precisando. Acho que é isso que gera valor. Porque você vai gerando conexões, conhecimento (Entrevistado 7).

Apesar de reconhecerem a importância do UberHub, os entrevistados atribuem o sucesso dos negócios mais diretamente à sua própria iniciativa, seu protagonismo e da adoção de práticas gerenciais adaptadas à realidade organizacional, o que vai na mesma direção do que haviam dito Kraus et al (2012), de que o ecossistema é suporte e estímulo à inovação, mas o êxito dos empreendimentos depende de ações concretas de empreendedores e gestores das empresas.

O papel do ecossistema é justamente esse. Não é atuar de forma direta. [...] Sempre diretamente são os empreendedores que vão tocando. Não quer dizer que é mais ou menos importante, por causa disso. No meu caso foi indireto, porque me trouxe a base, o conhecimento e confiança necessária para eu poder dar o primeiro salto (Entrevistado 6).

Especificamente sobre os principais benefícios da relação com a Empresa Consolidada, as respostas direcionaram-se para: capacitação e inspiração; e geração de oportunidades de negócio:

Foi extremamente importante para nós. No passado, eu já havia feito um curso lá de gestão ágil. A gente teve uma vivência muito interessante de SCRUM e a gente poder aplicar isso na nossa empresa. Abriram as portas para nós dentro do grupo. Uma grande visibilidade para outras empresas da cidade porque eles também fizeram uma divulgação bem detalhada nas redes sociais sobre a parceria. A empresa consolidada tem um papel muito claro ao ajudar o ambiente de empresas de tecnologia da região (Entrevistado 4).

O apoio que a gente tem da empresa consolidada, que para mim é o apoio mais importante, eles são nossos clientes [...] Não só eles são uma empresa que cria inovação, como eles apostam em inovação. Por exemplo, contratam fornecedores de inovação, contratam startups como fornecedores. Então, não fica só no discurso, fica na prática também. É uma empresa dessa tradição, apostando em startups locais, inclusive (Entrevistado 7).

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

A gente acabou chegando na empresa consolidada. [...] e teve uma certa abertura lá dentro pra poder conversar [...]. E aprovaram o projeto. Gostaram bastante[...]. Então quando a gente consegue levar uma inovação para a empresa consolidada, significa que é realmente uma indústria ali que a gente está conseguindo fazer parte (Entrevistado 5).

Verificou-se que a contribuição da Empresa Consolidada com a formação, a capacitação, a inspiração e as mentorias é mais bem-vinda pelos gestores nas fases iniciais do negócio. Enquanto que, em estágios mais avançados, a criação de conexões com outras empresas e a geração de oportunidades de negócio são as contribuições mais valorizadas e reconhecidas, como comenta um dos entrevistados:

A aproximação de grandes empresas com startups é sempre muito positiva. Eu acredito que inicialmente essas empresas conseguem contribuir com conhecimento e tudo mais. Mas, eu particularmente vejo mais valor na conexão de negócios (Entrevistado 7).

Sendo assim, um dos fatores que mais estimulou e contribuiu para o desenvolvimento dos negócios foi o fato de terem a Empresa Consolidada não só como parceira, mas também como cliente. Além disso, a venda para a empresa consolidada serviu como porta de entrada para outras empresas do grupo e para a geração concreta de novas oportunidades de negócio, impactando de maneira direta e positiva em suas receitas com vendas.

Quando questionados sobre as práticas de inovação gerencial aplicadas pelas empresas, os gestores mencionaram: a adoção de métodos ágeis; a aplicação do método Cumbuca; o desenvolvimento de lideranças e a prática constante de *feedback*; a formação de equipes multidisciplinares para a resolução de problemas específicos; e a transparência.

Primeiro a gente fez o curso, foi lá na empresa consolidada, sobre SCRUM. Metodologias ágeis. E a gente internalizou, viu que era legal. Depois no próximo mês, a gente no nosso método aqui de leitura, a gente leu o livro sobre o SCRUM. Analisou um pouco mais e começou a atuar nisso nas nossas reuniões (Entrevistado 5).

De maneira geral, observou-se que os gestores das empresas nascentes avaliam e testam continuamente as novas ideias ou métodos absorvidos da literatura de negócios e *benchmarking* com outras empresas, antes de realmente aplicar novos métodos às suas empresas. Os resultados revelaram que não existe um fluxo definido nem para o processo de geração de ideias, nem para o processo de adoção de novas práticas. Um dos motivos apontados por um dos gestores entrevistados foi a necessidade de fazer entregas para clientes com prazos curtos e com alto grau

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

de urgência e também a percepção de que nem tudo funciona para a realidade organizacional deles, é preciso adaptar algumas práticas e ter flexibilidade:

Então, a gente começou a aplicar os métodos de sprint, dentro das nossas reuniões, de definição de metas. Não foi nada muito estruturado, a gente não seguiu à risca a metodologia, porque a gente sempre gosta de testar. Será que isso funciona para nós? E aí, a gente viu que deu uma acelerada e a gente começou (Entrevistado 5).

Os resultados demonstraram que os empreendedores das empresas nascentes de base tecnológica acreditam que, de maneira geral, a relação com a Empresa Consolidada é positiva e reconhecem os benefícios desta parceria nos diversos estágios do negócio, mas observou-se que não há, ainda, muita clareza sobre os esforços e ganhos voltados para inovação gerencial, o foco está mais nos ganhos de conexões e oportunidades de negócios.

4.4. Discussão

A Empresa Consolidada desempenha um papel fundamental no sentido de oferecer eventos de formação e capacitação gerencial que se configuram como uma base sólida para que as *startups* possam transformar este conhecimento em iniciativas gerenciais e no desenho do seu próprio modelo de negócios. Da mesma forma, a Empresa Consolidada, ao acompanhar a evolução das *startups*, assimila este conhecimento a fim de transformar em novas práticas gerenciais ou em mudanças no seu modelo de gestão tendo a oportunidade de testar antes de aplicar em seu próprio ambiente organizacional.

Conforme a descrição dos benefícios desta relação para ambos os lados, é possível observar que o conceito de inovação aberta proposto por Chesbrough (2006) aplica-se à realidade das empresas estudadas, entendida como um processo de entradas e saídas de conhecimento com o intuito de acelerar os fluxos de inovação interna e ampliar as oportunidades de uso externo da inovação no mercado. Observou-se ainda que, diferentemente do que foi proposto pela literatura de inovação aberta (Chesbrough, 2006; McCormack, Fallon & Conmica, 2015), as relações identificadas entre *startups* e Empresa Consolidada resultaram tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de processos gerenciais do que em aspectos de inovação tecnológica ligadas diretamente à criação de novos produtos e soluções para o mercado. Estes achados corroboram e

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

reforçam os achados de Mol e Birkinshaw (2014) sobre o conceito de inovação aberta ser aplicado também para inovação gerencial com igual possibilidade de ganhos para os envolvidos.

De um lado, a Empresa Consolidada se apropria da sua relação com as empresas nascentes para testar e validar novos mecanismos de gestão antes de aplicar as mudanças na sua própria estrutura, desenvolvendo sua capacidade absorptiva para o conhecimento externo que será importante para suas outras tantas relações de colaboração, como apontado por Angelidou *et al.* (2022). E de outro, as *startups* obtêm capacitação e treinamento necessários para a formação de uma base de conhecimento para inovação em estrutura, processos organizacionais e modelo de negócios, preocupando-se com o desenvolvimento das pessoas e gestão do negócio, além do fator mais importante para elas: conseguir fazer conexões no ambiente de negócios.

Portanto, um dos principais benefícios desta relação é a contribuição com a perenidade dos negócios e a longevidade das organizações. Este benefício foi percebido também pelos gestores das *startups* e corroboram o que foi proposto por Silva e Dacorso (2013), que consideram a inovação aberta como uma alternativa para que pequenas e médias empresas tenham mais chances de sobreviver e se tornem mais competitivas no mercado. A relação das *startups* com a Empresa Consolidada e demais empresas do ecossistema formam uma base para que as empresas nascentes possam criar as suas próprias práticas de gestão. E os resultados desta transformação são acompanhados e observados pela Empresa Consolidada a fim de que sejam absorvidos para a sua gestão, traduzindo-se em mudanças no seu modelo de trabalho e resultando em novas práticas gerenciais.

Tendo em vista as aspectos propostos por Mol e Birkinshaw (2009; 2014), foram identificadas iniciativas de inovação gerencial, por ambas as partes, a partir da relação entre a Empresa Consolidada e as *startups*: no aspecto operacional – com práticas voltadas para o desenvolvimento das pessoas, como por exemplo a rotina constante de feedbacks individuais; em processos gerenciais – com a aplicação das práticas propostas pelos métodos ágeis e a definição de mecanismos para o funcionamento das reuniões de trabalho; e na estrutura organizacional – como por exemplo as mudanças de papel e responsabilidades adotadas na criação de grupos multidisciplinares para a resolução de problemas específicos em cada organização e criação de estruturas mais flexíveis e autônomas.

Na perspectiva do processo de desenvolvimento da inovação gerencial proposto por Birkinshaw e Mol (2006), o caso da relação entre uma Empresa Consolidada com *startups* estimula

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

a discussão de ajustes ou avanços, principalmente, para as etapas de inspiração, invenção e validação interna e externa. Na etapa de inspiração, ao invés de somente observar outros setores de atividades e aprender com gurus de gestão, os *insights* podem vir da observação da dinâmica organizacional de cada empresa, analisando ideias e soluções enquanto elas estão ocorrendo cotidianamente. Também podem ocorrer capacitações e mentorias feitas pela Empresa Consolidada junto às *startups*, compartilhando conhecimento e experiência.

Já na etapa de invenção, como ocorre com a Empresa Consolidada estudada, a inovação gerencial pode surgir de um processo de experimentação nas *startups*, que são menores, mais ágeis e respondem mais rápido, para depois ser escalada para uma organização que tem seus processos estabelecidos e as mudanças podem causar maior impacto e risco. Na etapa de validação interna e externa, especificamente na interna, a proximidade de uma empresa de médio ou grande porte com *startups* pode fazer com estas sejam “vitrines” para mostrar os benefícios pretendidos, assim diminuir a resistência interna à mudança e facilitar a transição para uma nova estrutura, processo ou modelo de gestão.

E também a inovação gerencial sendo desenvolvida de forma colaborativa, entre Empresa Consolidada e *startups*, exemplifica e reforça os argumentos de Mol & Birkinshaw (2014) sobre a atuação direta de agentes externos de mudança no processo de inovação gerencial, ao considerar as empresas e suas interações (fornecimento de capacitação, como fonte de inspiração, laboratório para experimentação, como fornecedora de solução) em um processo recursivo que gera uma espiral ascendente de conhecimento e experiência compartilhados. E a inovação gerencial pode dar suporte ao desenvolvimento e fortalecimento da capacidade absorptiva no processo de busca mais ampla por parcerias e conhecimento externo (Angelidou *et al.*, 2022).

5. CONCLUSÃO

Verificou-se que a relação entre a Empresa Consolidada e as *startups* tem sido benéfica para todos, como parte de um arranjo maior de colaboração propiciado e estimulado por diferentes agentes do ecossistema UberHub. Apesar de não ser o único objetivo das empresas envolvidas, a criação de inovação gerencial apresenta-se como uma possibilidade de grande interesse, mais reconhecida pela Empresa Consolidada.

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

Identificou-se que alguns elementos contribuem para o desenvolvimento de inovação gerencial a partir da relação colaborativa estabelecida: i) o ecossistema de inovação local que proporciona um ambiente mais colaborativo e de proximidade entre as empresas em diferentes estágios de vida, porte, recursos e objetivos; ii) as ações intencionais da Empresa Consolidada como agente de inovação do grupo a que pertence voltadas para a capacitação e acompanhamento de empresas nascentes, servindo de inspiração e suporte para elas; iii) a natureza ágil e flexível das empresas nascentes que caracteriza uma gestão mais fluida e em formação que permite a implementação e a avaliação rápida de ideias; e iv) a própria natureza recursiva da relação entre as empresas que leva à construção coletiva de conhecimento e experiência compartilhada.

Os achados do estudo mostraram que, no contexto da inovação aberta, é possível criar inovação gerencial a partir de relações colaborativas, em um ambiente que estimule a interação entre diferentes agentes. Isto não significa que os ganhos sejam equilibrados entre as empresas envolvidas e nem que haja ciência de todos desta assimetria de interesses e resultados e nem das possibilidades que estão sendo criadas. Como contribuição, este trabalho destaca a cooperação e conceitos relacionados à inovação aberta ao desenvolvimento da inovação gerencial, no contexto de empresas de base tecnológica. E também avança na discussão de como o processo de inovação gerencial pode ocorrer e a interação entre agentes internos e externos às organizações.

Outros estudos podem ser realizados com a finalidade de aprofundar a relação entre inovação gerencial com conceitos de colaboração e inovação aberta. Sugere-se comparar diferentes tipos de inovação gerencial e o que contribui para a sua criação no contexto brasileiro, além de aprofundar a discussão sobre a assimetria nos esforços e nos resultados envolvidos no processo de inovação gerencial feito de forma colaborativa.

6. REFERÊNCIAS

Abstartup (2017). *Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups*. Acesso em 6 de junho de 2020. Disponível em: < <https://ecossistemasdestartups.com.br/#> >

Alves, G. F. & Santos, C. D. Jr. (2018). Inovação gerencial: de antes da difusão até depois da adoção. *EnANPAD Encontro da ANPAD*, Curitiba.

Amato, J. N. (2000). *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais*. Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas.

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

Andrade, M. C. F. (2015). Evidências Teóricas para compreensão da Inovação Aberta (Open Innovation) nas organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, 5(1), 31-42.

Angelidou, S., Mount, M., & Pandza, K. (2022). Exploring the asymmetric complementarity between external knowledge search and management innovation. *Technovation*, 115(1).

Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bezdrob, M.; & Sunje, A. (2015). Management innovation - designing and testing a theoretical model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9, 2015.

Birkinshaw, J. & Mol, M. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*. Summer.

Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33 (4), 825-845.

Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: a dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1) 77–94.

Bueno, B., & Balestrin, A. (2012). Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração de Empresas*, 52(5), 517-530.

Cândido, A. C. & Vale, M. A. (2018) Práticas de Gestão da Informação e Inovação Aberta em um Pólo Tecnológico Brasileiro. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23 (4), 184-204, out./dez.

Cerne, M.; Kase, R.; & Skerlavaj, M. (2016). Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. *Scandinavian Journal of Management*, 32 (2), 69-85.

Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. Open innovation: Researching a new paradigm. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 1-12.

Chesbrough, H., Bogers, M. Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2014). *New frontiers in open innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press, 3-28.

Damanpour, F. (2014) Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35 (9), 1265-1285.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(02), 423–454.

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

David Junior, J. K., Ireland, R. D. & Snow, C. C. (2007). Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1), 371-385.

Haubert, B., Schreiber, D. & Pinheiro, C. M. P. (2019) Combinando o Design Thinking e a criatividade no processo de inovação aberta. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 73-89.

Hervas, J. L. O.; Ripoll, F. S.; & Moll, C. B. (2016). Does management innovation pay-off in SMEs? Empirical evidence for Spanish SMEs. *Small Business Economics*, 47 (2), 507-533.

Jackson, D. J. (2010). *What is an innovation ecosystem?* Arlington, VA: National Science Foundation, 2010.

Kon, A. (2016). Ecossistemas de Inovação: A Natureza da Inovação em Serviços. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDAÇÃO*. Ed. Especial, 7 (1), 14-24.

Koslosky, M. A. N., Speroni, R. de M. & Gauthier, (2015). O. Ecossistemas de inovação: uma revisão sistemática da literatura. *Espacios*, 36 (3).

Krasnicka T, Glod W, & Wronka-Pospiech M (2016) Management innovation and its measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 95–121.

Kraus, S, Pohjola, M. & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Rev Manag.Sci.*6, 265–286.

Lopes, D. P. T. & Barbosa, A. C. Q. (2008) Inovação, Gestão e Formatos Organizacionais: Comparando Brasil e Portugal. Uma análise a partir da Pesquisa de inovação Tecnológica e do Community Innovation Survey. *XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, Brasília.

Lopes, D. P. T. (2015) Inovação gerencial: Uma Análise Teórico Conceitual. *XXXIX Encontro da ANPAD*. Belo Horizonte, Set.

Lopes, D. P. T. (2017). *Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos*. (Tese de Doutorado). CEPEAD, UFMG, Belo Horizonte.

Massaini, S. A. & Oliva, F. L. (2015). Redes de Inovação: a contribuição de parcerias para o desempenho inovador de empresas da indústria elétrica eletrônica brasileira. *Brazilian Business Review*, 12 (3), 14-44.

Mccormack, B., Fallon, E. F. & Cormican, K. (2015). An Analysis of Open Innovation Practices in the Medical Technology Sector in Ireland. *Procedia Manufacturing*, 3, 503-509.

Melo, M. A. C. & Agostinho, M. C. E. (2007). Gestão Adaptativa: uma proposta para o gerenciamento de Redes de Inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 11 (2), 93-111.

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

Mol, M. J. & Birkinshaw. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269–1280.

Mol, M. J. & Birkinshaw. (2014). The role of external involvement in the creation of management innovations. *Organization Studies*, 35(9) 1287–1312.

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: The new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71 (3), 75-83.

Nieves, J. (2016). Outcomes of management innovation: an empirical analysis in the services industry. *European Management Review*, 13, 125-136. 2016.

Nieves, J., & Osorio, J. (2017). Using information technology to achieve management innovation. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 32 (1), 20-39.

Nogueira, V. & Arruda, C. (2015). Causas da mortalidade das Startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. *Fundação Dom Cabral*.

Pellegrin, I., Balestro, M. V., Antunes, J. A. V. J. & Caulliraux, H. M. (2007). Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação. *Revista de Administração*, 42 (3), 313-325.

Pitsis, T., Simpson, A. & Dehlin, E. (2013) *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.

Powell, W. W.; & Grodal, S. (2005). Network of innovators. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds). *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press.

Santos, S. R. M dos., Silva, V. H. R. & Martins, G. S. (2018). Fatores Determinantes da Inovação Gerencial: uma proposta para análise e Investigação. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 12 (33), 2541-2563.

Sawhney, M., Wolcott, R. C. & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47 (3), 75.

Sebraetec. (2018). *Inovação e Tecnologia*. Caderno Técnico, Brasília.

Silva, G. & Dacorso, A. L. (2013). Inovação Aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *Revista de Administração e Inovação*, 10 (3), 251-268.

Uberhub. (2020). Mapa pela prefeitura. Acesso em 1 de novembro de 2019. Disponível em <<http://uberhub.com.br/participante/mapa-prefeitura.php>>

Varrichio, P. C. (2016). Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. *RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDADE*, 7 (1), 148-161.

Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Ed. 5, Bookman. Porto Alegre.

Su, Z., Chen, J., & Wang, D. (2018). Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31 (3), 253-265.