

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E
PROPRIEDADE INTELECTUAL

GESSÉ GERÔNIMO PEREIRA EVANGELISTA

DESAFIOS DE CONEXÃO ENTRE *STARTUPS* E EMPRESAS DO
VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO

BELO HORIZONTE-MG

2022

Gessé Gerônimo Pereira Evangelista

**DESAFIOS DE CONEXÃO ENTRE *STARTUPS* E EMPRESAS DO
VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO**

Versão Final

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Inovação e Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Raoni Barros Bagno

BELO HORIZONTE-MG

2022

043

Evangelista, Gessé Gerônimo Pereira.

Desafios de conexão entre startups e empresas do varejo farmacêutico brasileiro [manuscrito] / Gessé Gerônimo Pereira Evangelista. – 2022.
74 f.: il. ; 29,5 cm.

Orientador: Prof. Dr. Raoni Barros Bagno.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas. Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

1. Inovação. 2. Start up. 3. Farmacêuticos. I. Bagno, Raoni Barros. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. III. Título.

CDU: 608.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Nº 170 DE GESSÉ GERÔNIMO PEREIRA EVANGELISTA

Às 08:00 horas do dia 23 de dezembro de 2022, em ambiente virtual, realizou-se a sessão pública para a defesa da Dissertação de GESSÉ GERÔNIMO PEREIRA EVANGELISTA. A presidência da sessão coube ao PROF. DR. RAONI BARROS BAGNO, ESCOLA DE ENGENHARIA/UFMG – ORIENTADOR. Inicialmente o Presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: PROF. DR. PAULO AFONSO GRANJEIRO, UFSJ; DR. JÚLIO CÉZAR FONSECA DE MELO, MEDICINE INNOVATION LAB – MEDSÊNIOR; PROF. DR. CARLOS ALBERTO TAGLIATI, FACULDADE DE FARMÁCIA - SUPLENTE; e PROF. DR. RAONI BARROS BAGNO, ESCOLA DE ENGENHARIA/UFMG – ORIENTADOR. Em seguida, o candidato fez a apresentação do trabalho que constitui sua Dissertação de Mestrado, intitulada “DESAFIOS DE CONEXÃO ENTRE STARTUPS E EMPRESAS DO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO”. Seguiu-se a arguição pelos examinadores e, logo após, a Comissão reuniu-se, sem a presença do candidato e do público e decidiu considerar aprovada a Dissertação de Mestrado. O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Presidente da comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ata que, depois de lida, se aprovada, será assinada pela Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 23 de dezembro de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **Raoni Barros Bagno, Professor do Magistério Superior**, em 23/12/2022, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Paulo Afonso Granjeiro, Usuário Externo**, em 03/01/2023, às 08:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Julio César Fonseca de Melo, Usuário Externo**, em 10/01/2023, às 08:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1989110** e o código CRC **58087BF2**.

À minha mãe e irmãs, musas guerreiras e fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha querida mãe, Maria, por me apoiar, acreditar em mim e sempre estar ao meu lado, e também às minhas adoráveis irmãs: Nathália, Thayna e Thayane por me inspirarem a evoluir sempre, vocês me fazem melhor a cada dia.

Também agradeço ao meu querido pai, Gessé Gomes, que apesar de não estar mais neste plano, me ensinou sobre determinação e resiliência, sua memória vive em mim.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Raoni, por toda contribuição, desde a primeira interação sempre se mostrando como um guia neste processo. Apesar dos obstáculos vividos no trajeto, aprendi muito com toda sua experiência e sabedoria.

Ao meu companheiro, Rafael Farina, pelo apoio durante a jornada e pela compreensão em dias difíceis, sei que não foram tão fáceis, mas o mais importante é que estive ao meu lado.

Gostaria de agradecer também a minha querida tia Sandra por todo carinho e amor que me transmite, uma madrinha e professora. Ao meu tio Vidovaldo, por ser um grande exemplo para mim e toda a família, sua dedicação e gosto pela educação e estudo me fizeram chegar até aqui.

Não poderei me esquecer também de minha querida vó, Zita, uma mulher preta guerreira, que me ensinou sobre lutar por aquilo que ama. Aos meus primos e demais familiares, por acreditarem neste jovem preto, gay periférico poderia chegar onde chegou.

Por fim e não menos importante, agradeço a todos os meus grandes amigos que sempre estiveram presente, faço uma menção especial ao Marino Nanzer e Jeferson Cristiano pelo auxílio ao trabalho e apoio, e aos demais sempre cruciais para a manutenção do ânimo e motivação para continuar seguindo.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi identificar e analisar as principais barreiras provenientes da conexão entre *startups* com varejos farmacêuticos brasileiros sob a perspectiva dos fundadores de *startups*. Para isso, a pesquisa se subdividiu em duas partes: a primeira sendo uma análise de dados secundários, a partir da identificação de iniciativas de conexão *startup*-indústria nos principais mecanismos de busca, seguidos por um estudo empírico, de natureza qualitativa, diretamente com as pessoas fundadoras das *startups* que se envolveram em iniciativas de engajamento com grandes empresas do varejo farmacêutico. Ao longo do trabalho, tornou-se perceptível a complementaridade entre *startups* e grandes corporações como uma grande estratégia de inovação aberta praticada atualmente, bem como tal prática sendo utilizada como estratégia de inovação aberta pelas principais corporações globais. Esse movimento também é percebido dentro do varejo farmacêutico e pode ter sido potencializado em virtude da pandemia da COVID-19, o que pode ser constatado pelo volume de iniciativas de engajamento com *startups* que foram computadas no levantamento realizado. As análises demonstraram ainda grandes desafios que permeiam a ausência de estratégia para a interação com *startups* que se apresentou como fator de barreira em primeira conexão entre as partes, bem como a dificuldade de lidar com inovação disruptiva e com inovações que são geradas fora da empresa, onde o não entendimento da aplicação da *startup* no dia a dia impacta na percepção de valor e geração de resultado. Com isso, os resultados obtidos podem contribuir no direcionamento de decisões e estratégias de *startups*, bem como das próprias grandes empresas no desenho de suas estratégias de engajamento, a partir dos *insights* encontrados nos desafios de conexão entre ambas as partes.

Palavras-chave: Inovação Aberta; *Startups*; Varejo Farmacêutico; Engajamento corporativo com *Startups*;

ABSTRACT

The objective of the present work was to identify and analyze the main barriers arising from the connection between startups with Brazilian pharmaceutical retailers from the perspective of startup founders. For this, the research was divided into two parts: the first being an analysis of secondary data, based on the identification of startup-industry connection initiatives in the main search engines, followed by an empirical study, of a qualitative nature, directly with the founders of startups who were involved in engagement initiatives with large pharmaceutical retail companies. Throughout the work, the complementarity between startups and large corporations became noticeable as a great open innovation strategy currently practiced, as well as such practice being used as an open innovation strategy by the main global corporations. This movement is also perceived within pharmaceutical retail and may have been boosted due to the COVID-19 pandemic, which can be seen by the volume of engagement initiatives with startups that were computed in the survey carried out. The analyzes also showed major challenges that permeate the absence of a strategy for interaction with startups, which presented itself as a barrier factor in the first connection between the parties, as well as the difficulty of dealing with disruptive innovation and with innovations that are generated outside the company, where the lack of understanding of the application of startups in everyday life impacts the perception of value and generation of results. of engagement, based on the insights found in the challenges of connection between both parties.

Keywords: Open Innovation; Startups; Pharmaceutical Retail; Corporate Engagement with Startups;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco domínios da transformação digital	14
Figura 2 - As doze dimensões da inovação em negócios.....	17
Figura 3 - As quatro dimensões da inovação.....	20
Figura 4 - Funil da inovação	21
Figura 5 - Comparativo entre inovação aberta e inovação fechada	24
Figura 6 - Ranking Forbes Global 500 de empresas em relacionamento com <i>startups</i>	25
Figura 7 - Análise do fluxo metodológico para dados secundários	39
Figura 8 - Análise do número de iniciativas encontradas por ano pelo termo “inovação”	42
Figura 9 - Análise do número de iniciativas encontradas por ano pelo termo “ <i>startup</i> ”	43
Figura 10 - Análise do número de iniciativas ativas e não ativas por ano pelo termo “inovação”	44
Figura 11 - Análise do número de iniciativas ativas e não ativas por ano pelo termo “ <i>startup</i> ”	45
Figura 12 - Apresentação das expectativas de conexão startup-grande empresa	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões e definições do modelo de inovação	18
Quadro 2 - Contraste entre a inovação aberta e fechada	23
Quadro 3 - Tipos de engajamento com <i>startups</i>	26
Quadro 4 - Tipos de engajamento possíveis por objetivos da corporação	28
Quadro 5 - Mapeamento bibliográfico de barreiras de conexão de grandes empresas com <i>startups</i>	32
Quadro 6 - Lista das iniciativas encontradas a partir do termo: "Inovação"	46
Quadro 7 - Lista de Iniciativas encontradas a partir do termo: " <i>Startup</i> "	48
Quadro 8 - Apresentação dos entrevistados e tipos de engajamento realizados	50
Quadro 9 - Síntese da pesquisa qualitativa.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1. Transformação Digital.....	14
2.2. Inovação	16
2.3. Inovação Aberta	22
2.4. Engajamento das corporações com <i>startups</i>	24
2.7. Desafios da conexão entre <i>startup</i> e grande empresa.....	31
2.8. Varejo.....	33
3 METODOLOGIA	38
4 RESULTADOS.....	41
4.1. Análise de dados secundários	41
4.2. Análise qualitativa.....	49
4.3. Principais resultados e desafios da conexão entre grande empresa e <i>startup</i>	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
6 REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A	72

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital pode ser definida como a implementação de novas tecnologias digitais e processos com o objetivo de elevar a competitividade em um cenário de constante mudança e evolução (ROGERS, 2017). A partir da chegada e implementação de tais novas tecnologias, a sociedade como um todo passa a enfrentar uma rápida e radical mudança, o que impacta diretamente o mercado e a operação dos mais variados negócios (REIS *et al.* 2018). Rogers (2017) reforça que, com o objetivo de se manterem competitivas no mercado, as empresas passam a enxergar na transformação digital a oportunidade de enfrentar a concorrência de forma a obter vantagens competitivas e diferenciação mercadológica.

Neste contexto de mudanças e evoluções, surgem as *startups*, definidas por Blank (2010) como o corporações em busca de um modelo de negócios repetível e escalável, fundamentado em uma solução de caráter tecnológico em busca de validação e consolidação de um novo modelo de negócios. Ao longo da última década, as startups passaram a crescer exponencialmente no mercado global. Só no Brasil, desde o ano de 2011, o número de *startups* aumentou em 20 vezes de acordo com a *ABStartups* (2019), sendo que, destas, 11 já possuem um valor de mercado superior a US\$1 bilhão. De acordo com Reis et. al. (2018), tais organizações acabam por explorar oportunidades de negócios advindas de tecnologias digitais e se tornam relevantes para o processo produtivo e de mercado de grandes empresas.

Há no mercado alguns exemplos de organizações tradicionais que não conseguiram acompanhar as mudanças e evoluções da transformação digital e acabaram por sofrer impactos significativos em seus negócios. Pode-se citar, por exemplo, a Kodak, uma grande empresa que liderou o mercado de máquinas fotográficas nos anos 80, chegou a desenvolver a câmera digital, porém com o receio de competir com o próprio produto interno, não investiu na inovação e acabou perdendo relevância no mercado (AAINovação, 2020).

De acordo com Bonzom e Netessine (2016), muitas grandes empresas passaram a enxergar nas *startups* a forma de se inserirem neste contexto de transformação digital de forma mais veloz e eficaz. Entre as 100 maiores empresas da Forbes, 68 desenvolviam alguma atividade com *startups*; nove dos dez maiores centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) mundiais também já atuavam com *startups*, sendo a França o país mais avançado, onde 23 das 25 maiores empresas francesas já realizavam ações com *startups*, seguida da Alemanha, Suíça, Japão, e Reino Unido (BONZOM; NETESSINE, 2016).

Essa relação entre a grande empresa e *startups* é conhecida como Engajamento

Corporativo com *Startups* (ECcS) e é definida como uma iniciativa de inovação aberta em que grandes empresas se relacionam com *startups* na busca de evolução no desempenho em inovação (BAGNO ET. AL, 2019). A inovação aberta, por sua vez, é estabelecida por Chesbrough (2003), como uma forma de fluir o conhecimento em seu processo de inovação, podendo ser ele de dentro para fora (inovação fechada) ou de fora para dentro (inovação aberta), ou seja, no segundo caso, não há centralização de capital intelectual, pois o mesmo encontra-se disperso em diversas companhias e organizações (CHESBROUGH, 2003).

Kohler (2016) apresenta decorrências do Engajamento Corporativo com *Startups* (ECcS) como desenvolver novos produtos e serviços entre a grande empresa e a *startup*, explorar novas oportunidades de mercado ou compartilhar tecnologia e talentos para resolver desafios de negócios. Este engajamento, por vezes, pode acontecer de diferentes formas. Weiblen e Chesbrough (2015) relacionam quatro tipos básicos de engajamento entre empresas de grande porte e *startups*, resultantes do cruzamento entre as variáveis de fluxo de inovação e envolvimento em *equity*. De acordo com o fluxo de inovação de fora para dentro (*Outside-In*), pode-se citar o *corporate venturing*, que é a participação direta na inovação desenvolvida de maneira externa, fora do negócio central da empresa, ou também programas de atração de inovações externas para estimular a inovação corporativa, conhecidos como Programas *Outside-In*. Por outro lado, há o fluxo de inovação *Inside-Out*, no qual há caminhos de incubação corporativa, promovendo um caminho viável ao mercado para inovações que foram desenvolvidas dentro da corporação, ou Programa Plataforma, no qual há uma busca de inovação complementar externa para dentro da organização (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Embora a transformação digital ocorra de forma transversal e generalizada em diversos setores da economia como apresentado por Rogers (2017), o varejo tem se destacado por ser um “celeiro” de inovações digitais de grandes impactos no mercado. Com uma participação de cerca de 20% na composição do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, empregando formalmente mais de 10,2 milhões de pessoas (IBGE, 2016), vem sendo considerado um dos setores mais relevantes para a economia brasileira atual (PARENTE, 2014).

Em especial, o varejo farmacêutico, sozinho, apresentou um crescimento no faturamento de 10,8% em 2021, chegando a R\$ 152,1 bilhões - Tal crescimento é muito associado à pandemia da COVID-19, que também puxou a evolução das vendas online, alcançando o número de 22,2% no ano de 2021, de acordo com o IQVIA (2021). Entretanto, a competitividade dentro do mercado farmacêutico brasileiro tem se tornado cada vez maior. Hoje, o mercado que já conta com mais de 90 mil farmácias em todo o Brasil de acordo com a Febrafar (2022), vem crescendo

de maneira significativa e sendo visto como um dos pilares do ecossistema da saúde, ao mesmo tempo em que acaba sofrendo com grandes desafios do mercado (MEMED, 2022). Tais desafios estão associados muitas vezes à experiência do cliente na compra *online e offline*, a integração da jornada de saúde de ponta a ponta, conectando todos os agentes da cadeia (farmácias, médicos, pacientes e produtos relacionados ao setor), entre outros desafios (LIGA VENTURES, 2022).

Por isso, o estudo da inovação dentro deste setor tão particular torna-se relevante, principalmente entendendo os desafios percebidos e a competitividade do mercado que pode encontrar sua diferenciação à luz da transformação digital. Com isso, o objetivo geral do trabalho é a identificação e avaliação das principais barreiras associadas à conexão entre *startups* com varejos farmacêuticos brasileiros da perspectiva das próprias *startups*. Esse recorte foi definido por entender que dentro desta relação, às grandes corporações são as grandes definidoras e direcionadoras de processos e etapas, cabendo às *startups* muitas vezes se adequarem aos modelos definidos pelas grandes corporações. Para aprofundar o estudo, e entender em detalhe os avanços da inovação do setor, foram definidos os objetivos específicos para o trabalho como sendo:

- Realizar levantamento teórico das principais práticas de conexão entre *startups* e grandes corporações;
- Identificar, categorizar e analisar as iniciativas de relacionamento entre o varejo farmacêutico e as *startups* a partir de levantamento de campo;
- Investigar os objetivos e resultados das corporações e *startups* que buscaram a conexão por meio da inovação aberta;
- Avaliar as principais barreiras e resultados provenientes da conexão a partir dos resultados coletados.

Logo, os resultados do trabalho em questão podem contribuir no direcionamento de decisões e estratégias de *startups*, bem como das próprias grandes empresas no desenho de suas estratégias de engajamento, a partir dos *insights* encontrados nos desafios de conexão entre ambas as partes. Além disso, pode ainda contribuir para analisar as particularidades e condições de contorno à ação empreendedora neste contexto, dado que a visão do empreendedorismo pode ser deturpada, podendo ocasionar fracassos e oportunidades perdidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

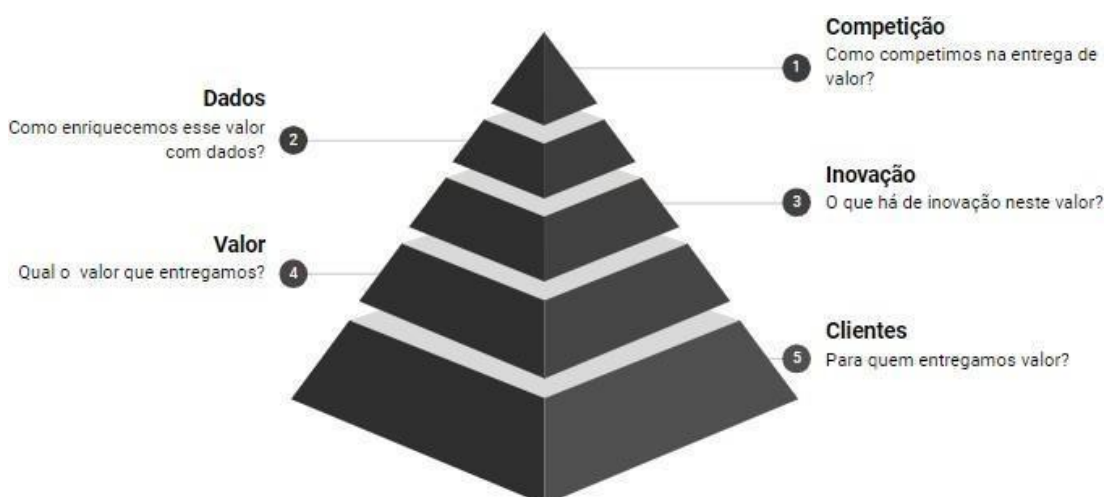
2.1. Transformação Digital

A transformação digital é definida como o processo de adoção de tecnologias digitais para aumentar a produtividade, valor e bem-estar social (EBERT; DUARTE, 2018). A evolução tecnológica transformou a realidade de compra, consumo e relacionamento ao longo dos anos. Dentro das empresas, como explicitado por Rogers (2017), perpassa não somente pela criação de novos produtos e serviços, mas também pelo desenvolvimento de novas formas de se comunicar, relacionar, e gerar valor para os clientes. Este é o processo de transformação digital, como também descreve Vial (2019), que aponta como um processo que objetiva melhorar uma organização ou entidade, por meio de viés tecnológico disruptivo.

Teichert (2019) reforça como tal viés de transformação digital traz mudanças rápidas dentro do ambiente organizacional, e pode sim modificar grandes contextos de negócios na era atual. Doukidis, Spinellis e Ebert (2020) comentam do movimento para adotar modelos de negócios holísticos, redesenhar completamente produtos e serviços e estabelecer interações mais próximas com fornecedores e parcerias com os clientes.

Como são apresentados diferentes contextos para mudanças, Rogers (2017) demonstra, em cinco domínios fundamentais da estratégia, as formas de alterações nos paradigmas da transformação digital. São eles: clientes, valor, competição, inovação e dados, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Cinco domínios da transformação digital



Fonte: Adaptado de Rogers (2017)

Para interpretar tais domínios é importante determinar dois paralelos: o anterior à era da transformação digital, denominado de era analógica (HANELT *et al.* 2020) e a posterior caracterizada por digital. Dentro dessas duas perspectivas há saltos significativos presentes nos domínios da transformação digital, como destacado abaixo.

- Clientes: O papel dos clientes é comparativamente mais dinâmico e baseado em redes ao comparar o cenário analógico e o cenário digital, como apresentado por Rogers (2020). No início, o papel do cliente era de apenas compra, e o objetivo era de alcance em massa. Hoje, como citam também Nadkarni e Prügl (2020), a transformação digital está tanto relacionada a pessoas quanto a tecnologias. Logo, os clientes passam a tomar papel de influência, consideração e até mesmo construção de novos produtos, assumindo a posição de protagonistas do modelo.
- Competição: O domínio de competição acaba se expandindo, indo além de concorrentes diretos, também reforçado por Gebayew *et al.*, (2018). A fronteira de competição passa a ser fluida, e onde em determinados setores se enxergava era feita a competição binária, passou a existir cooperação e união de cadeias de fornecimento como reforça Rogers (2017).
- Dados: O uso de dados, independente do cenário analógico ou digital, sempre existiu, porém, no segundo o volume se expressa em altas proporções. E não somente seu volume (PROVOST, 2016), mas também a capacidade de os relacionar para trazer informação qualificada para a tomada de decisão. Apesar de atualmente a apresentação de tais técnicas de extração e manipulação de dados estar mais concentrada em áreas de marketing, produto e tecnologia (PROVOST,2016), os dados se tornaram ativos estratégicos em todas as áreas e podem ser explorados para gerar valores de mercado até então inatingíveis.
- Valor: Para Rogers (2017), o conceito de proposta de valor, ou seja, o que se entrega para o cliente que resolve um problema, era visto no analógico como algo imutável, constante. Porém, a percepção no digital se altera, à medida que é perceptível a evolução das necessidades dos clientes (PROVOST, 2016) e de como a próxima oportunidade de negócio pode transladar a partir de propostas de valor ainda não endereçadas por uma solução viável e sustentável, ou por melhorias nos produtos e serviços já existentes.
- Inovação: o papel da inovação dentro do contexto de transformação digital por muitas

vezes foi visto como limitado e associado a altos custos (TIDD; BESSANT, 2015). A partir da transformação digital, a forma de ver e traduzir a inovação também se modificou, Ries (2019) aborda a inovação sob uma ótica diferente, focada na entrega "não-perfeita", na possibilidade de erros contínuos, mas velozes e frequentes, demonstrando uma capacidade de adaptabilidade a partir das descobertas realizadas. Tidd e Bessant (2015) abordam a inovação de forma ainda mais profunda, trazendo o modelo de inovação por eixos diferentes: produto, processo, posição e paradigma, também conhecido como 4Ps.

2.2. Inovação

A inovação pode ser definida como a alteração de um produto ou serviço com o objetivo de elevar a percepção de valor ou redução de custos que gere retorno positivo às áreas envolvidas (TIDD; BESSANT; 2015). Porém, por ser um conceito muito amplo, a inovação pode ser interpretada de maneira abrangente e em algumas situações até mesmo superficial, tamanha a complexidade de definir algo com concepções tão expressivas no mundo atual. No sentido amplo, o termo deriva do latim *innovare*, que significa "fazer algo novo". Drucker (1985), define a inovação como “[...] A ferramenta específica dos empreendedores, pela qual eles se aprofundam nas mudanças [...] (DRUCKER,1985, p. 78)”. Como a apresentação feita por Rothwell e Gardner (1985), trazendo que: “[...] O conceito de inovação acaba perpassando, apesar das diferentes definições, como a ação de mudança, alteração de paradigmas existentes, seja de um processo, produto, mercado ou mindset. [...] (ROTHWELL;GARDNER, 1985).”

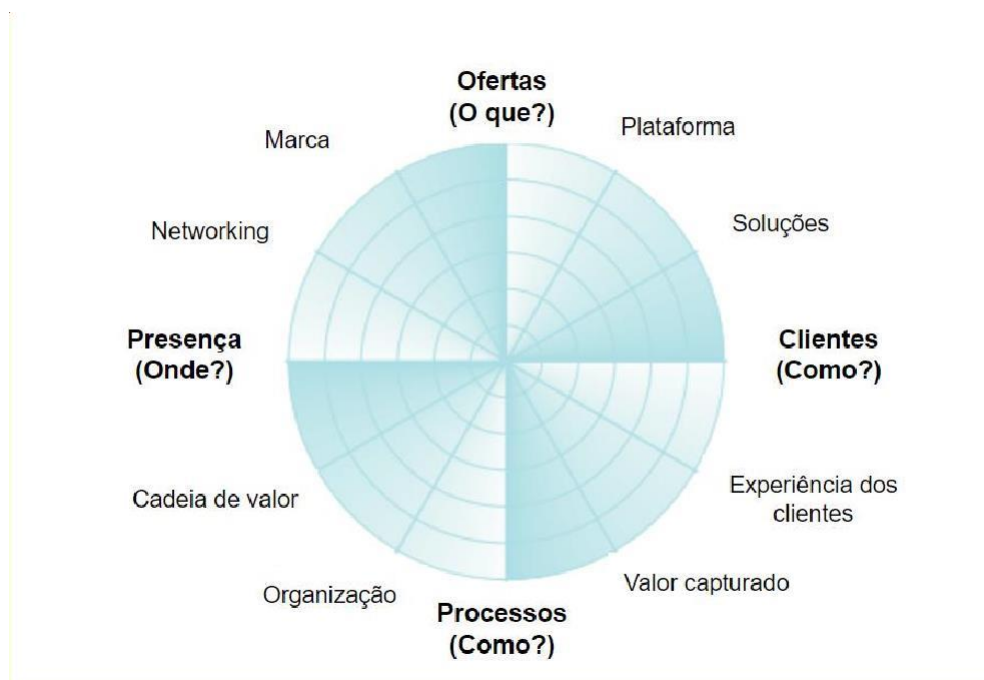
A inovação também pode ser vista como a introdução comercial de um novo produto ou “uma nova combinação de algo já existente” criados a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia (SCHUMPETER, 1934). De acordo com a OCDE (1997), a inovação compreende as implantações tecnológicas em produtos e processos, o que envolve um conjunto de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Ou seja, uma empresa inovadora é uma organização que implementou produtos e processos tecnologicamente novos ou com incremento tecnológico durante o período em questão. É importante também deixar definido o conceito de produto tecnologicamente novo, que se baseia em um produto de características tecnológicas diferentes dos produtos produzidos anteriormente, seja uma tecnologia totalmente nova, ou uma combinação de tecnologias existentes com novas aplicações (OCDE, 1997). Já se tratando de processos, a inovação neste

caso se associa à adoção de novos métodos em toda a cadeia de produção, desde a confecção até a entrega, OCDE (1997), conceitua a aplicação desses métodos envolvendo mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou até mesmo uma combinação dessas mudanças, podendo derivar do uso de outros conhecimentos.

Outra visão importante para a construção da narrativa de inovação é trazer o olhar para os negócios. A proposta é que a inovação corporativa precisa ser ancorada nos resultados do cliente, de modo a definir que haja a criação de um novo valor substancial para os clientes e a empresa, alterando uma ou mais dimensões do negócio (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

O impacto dessa proposta é que se faz necessário entender de maneira holística as dimensões possíveis de trabalho para avanço na inovação, em que, como apresentado por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2016), há 12 dimensões para que seja ancorada a inovação de acordo com as ofertas que uma empresa cria, os clientes que atende, os processos praticados e os pontos que utiliza para levar as ofertas ao mercado, como apresentado na Figura 2.

Figura 2 - As doze dimensões da inovação em negócios



Fonte: Adaptado de Sawhney *et al.* (2006)

Esta ferramenta apresenta e relaciona todas as dimensões através das quais uma empresa pode procurar oportunidades para inovar. Assim como um mapa, o radar de inovação consiste em quatro dimensões-chave que servem como âncoras de negócios: (1) as ofertas que uma

empresa cria, (2) os clientes que atende, (3) os processos que emprega e (4) os pontos de presença que usa para levar suas ofertas ao mercado. Entre essas quatro âncoras, incorporamos outras oito dimensões do sistema de negócios que podem servir como caminhos de crescimento. Assim, o radar de inovação contém um total de 12 dimensões, detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões e definições do modelo de inovação

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Ofertas	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores
Plataforma	Usar componentes ou blocos de construção para criar ofertas derivadas
Soluções	Criar ofertas integradas e customizadas que resolvem os problemas do consumidor de ponta a ponta
Clientes	Descobrir necessidades dos clientes não sanadas ou identificar segmentos de clientes pouco ou não atingidos
Experiência do Cliente	Redesenhar as interações do consumidor ao longo de todos os pontos e momentos de contato
Captura de Valor	Redefinir como a empresa é paga ou criar fluxos de receita inovadores
Processos	Redesenhar os processos chave e centrais para melhorar a eficiência e a efetividade
Organização	Mudar forma, funções ou escopo de atividades da empresa
Cadeia de Suprimentos	Pensar diferente sobre fornecimento e preenchimento
Presença	Criar canais de distribuição ou pontos de presença inovadores, incluindo lugares onde as ofertas podem ser compradas ou usadas pelos clientes
Networking	Criar ofertas integradas e inteligentes com foco em negócios e conexões
Marca	Alavancar a marca a novos domínios

Fonte: Adaptado de Sawhney *et al.* (2006)

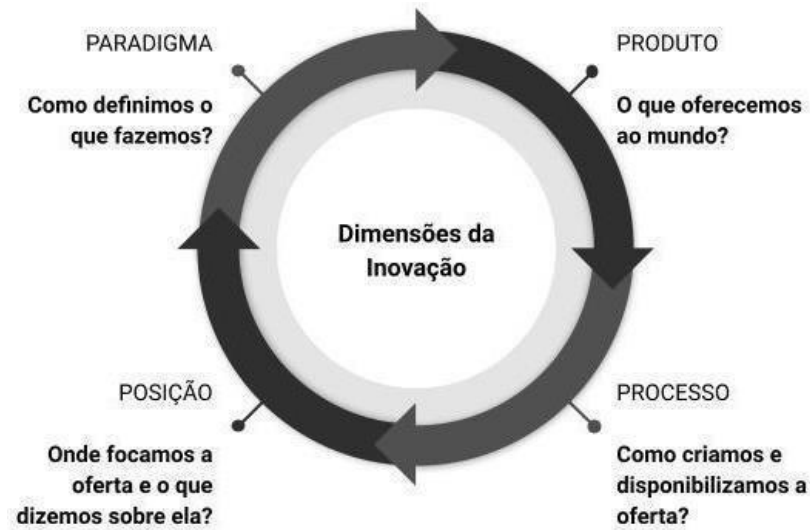
A caracterização do que é invenção *versus* inovação também é afetada, pois a primeira é definida como uma parte do processo de inovação, que é a criação. Porém, a concepção, comercialização e geração de valor também são etapas importantes da inovação, pois nada se aplica se a ideia não se materializar sem a tratativa de geração de valor. Tidd e Bessant (2015)

descreve também quatro dimensões importantes da inovação, cada qual em espectros de inovação incremental ou radical.

- Inovação de produto: de acordo com Rogers (2017) e Tidd e Bessant (2015), a inovação de produtos altera a concepção de linhas de produtos e serviços oferecidos. Pode-se citar como inovação incremental as melhorias e evolução dos CDs em substituição aos discos de vinil, até uma transformação radical na concepção de plataformas de streaming de música alterando inclusive a forma de monetização destes serviços;
- Inovação de processo: apoia-se na mudança de entrega de valor (VAROTTO, 2014), em como os produtos e serviços são criados e entregues para o ecossistema (clientes e parceiros). Um exemplo está nas melhorias de logística de varejo que alcançaram em determinado ponto a inovação radical ao experimentar as compras pela *internet*;
- Inovação de posição: também conhecida como mudança mercadológica (ROGERS, 2017), apresenta alterações de contexto na introdução e manutenção de mercado dos produtos e serviços. Tidd e Bessant (2015) cita como exemplo a mudança de público-alvo da *Haagen-Daz* do público infantil para o público alto;
- Inovação de paradigma: tratada como a alteração dos modelos mentais que orientam a organização. A exemplo da redefinição da experiência circense atribuída pelo *Cirque du Soleil* (TIDD; BESSANT, 2015);

Essa visão pode ser materializada de acordo com a Figura 3, trazendo cada uma das partições das dimensões e suas perguntas motivadoras.

Figura 3 - As quatro dimensões da inovação



Fonte: Adaptado de Rogers (2017)

A partir de sua conceituação, torna-se necessário compreender o processo de inovação, por se tornar um processo complexo e de ampla aplicação nos meios acadêmicos e empresariais, em que uma gestão da inovação surge para aplicação de diferentes métodos de acordo com os paradigmas e dimensões apresentadas.

2.2.1. A gestão da inovação

Define-se gestão da inovação como o ato de gerenciar novas ideias, da sua origem até sua aplicação prática, de modo a materializar as ideias inovadoras e torná-las soluções úteis ao negócio, permitindo com que a organização consiga inovar de maneira sistemática, entregar mais valor, aumentando a competitividade ao longo do tempo (O'CONNOR, 2008).

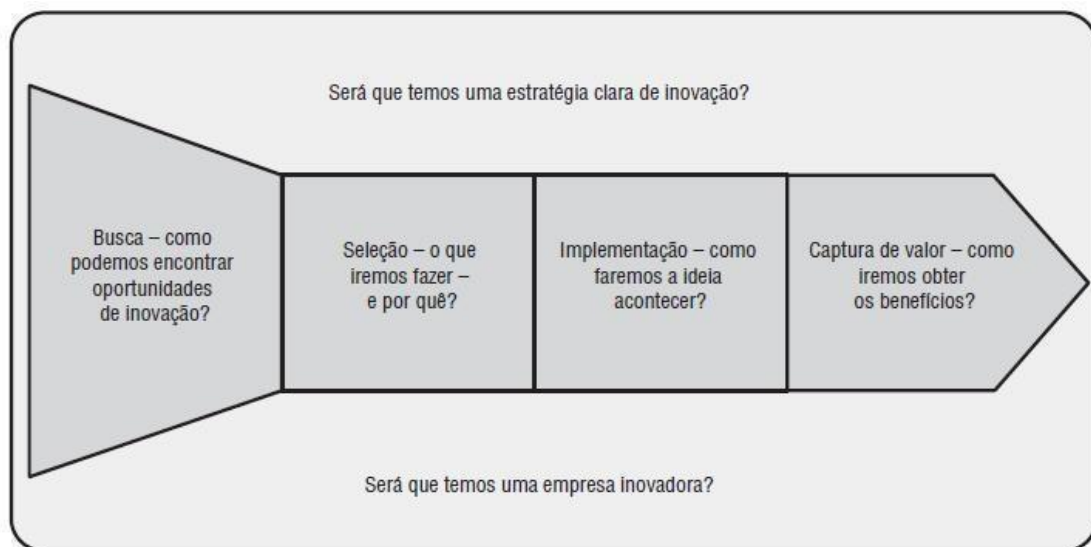
Um entendimento compartilhado entre Montanha Junior *et al.* (2008) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é a defesa do processo de gestão da inovação em caráter formal, ou seja, uma gestão emendada, constituída de saídas, atividades, macro e microetapas. O objetivo da gestão da inovação é estruturar, com uma perspectiva de nível estratégico, as subfunções, as ferramentas, os processos e as rotinas que precisam funcionar com organização, periodicidade e previsibilidade para que a inovação não seja algo espontâneo, e sim algo previsível, contínuo e replicável (O'CONNOR, 2008).

Pode-se observar um processo realizado por grande parte das organizações que envolve a gestão

da inovação. Tidd e Bessant (2015); segmentam este processo em 4 etapas principais descritas abaixo e exemplificadas na Figura 4:

- Busca: Envolve encontrar sinais ao ambiente para determinar oportunidades no mercado e/ou necessidade de mudanças;
- Seleção: Definição dentro do conjunto de oportunidades quais poderão retornar o resultado esperado de acordo com os parâmetros definidos;
- Implementação: traduzir o potencial dos conceitos definidos em uma materialização da inovação;
- Captura de valor: atingir os marcos de sucesso definidos a partir da aplicação da inovação, seja sucesso comercial, fatia de mercado, redução de custos, ou construção de novos paradigmas;

Figura 4 - Funil da inovação



Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant (2015)

O conceito apresentado acima é trazido como aspecto amplo e genérico da gestão da inovação, porém há um conjunto de modelos a partir de diferentes objetivos que podem ser aplicados de acordo com a necessidade da corporação. Silva, Bagno e Salerno (2014) justificam uma heterogeneidade entre as abordagens, os paradigmas teóricos que foram construídos e o nível de abstração entre eles. Como ponto de ação fica evidente que o misto de métodos possui diferentes perspectivas e proposições teóricas, porém se torna evidente que a gestão da inovação não deve ser construída somente como um processo, mas sim como uma visão fundamentada e

bem construída ao redor da estratégia da companhia (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014). E tal construção se molda também de acordo com a estratégia da cooperação, principalmente se tratando do estilo de inovação que será aplicado (TIDD; BESSANT; 2015). Dentro de uma análise da última década, há uma grande quebra do paradigma no mercado em virtude dos avanços tecnológicos decorrentes principalmente no campo digital. De acordo com Chesbrough (2003), a aplicação da inovação se abre para dois principais caminhos a serem discutidos, sendo que neste trabalho o principal caminho a ser explorado será o dos princípios da inovação.

2.3. Inovação Aberta

Para Chesbrough *et al.* (2006), a inovação aberta é o uso não arbitrário dos fluxos de entrada e saída de conhecimento para desenvolver a inovação interna e expandir mercados e oportunidades. Ou seja, o uso estratégico de saberes adquiridos externamente transmutados para uma realidade interna e aproveitados para resolver problemas e abrir para novas oportunidades. Já a inovação fechada, como diz Chesbrough (2003), as principais etapas de pesquisa, concepção, desenvolvimento e testes são feitos internamente, sem a participação direta de atores externos. As informações não são compartilhadas externamente e o lançamento dessa inovação é todo focado única e exclusivamente no nome da organização.

Muitas companhias já utilizam uma abordagem de inovação para geração de conhecimento a partir das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento conhecidas popularmente como P & D. O Quadro 2 mostra como as inovações abertas e fechadas se contrastam de acordo com os princípios de inovação.

Quadro 2 - Contraste entre a inovação aberta e fechada

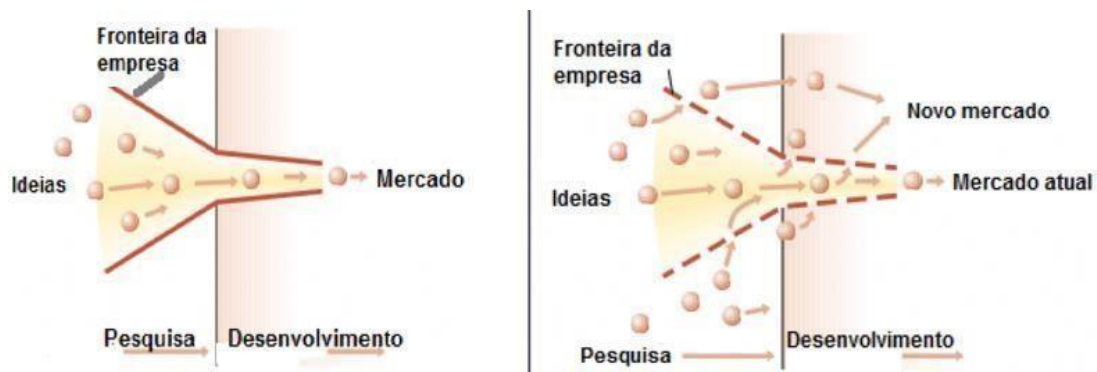
Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
Domínio de capital intelectual interno e centralização de alta produtividade científica.	Não há centralização de capital intelectual, ele encontra-se disperso em diversas companhias e organizações.
Toda a cadeia de produção da inovação: descobrir, desenvolver e entregar a solução é de propriedade e responsabilidade da própria organização.	Grande parte da cadeia de produção da inovação está sob a posse de outras organizações, podendo inclusive ter vários atores envolvidos.
Garantia da divulgação da descoberta ser exclusiva no mercado da companhia.	Outros atores envolvidos que podem se apropriar das descobertas lançadas.
Controle da propriedade intelectual própria e garantia de manutenção para barrar avanços de competidores.	Há controle compartilhado da propriedade intelectual da inovação, até a definição de manutenção para evolução do modelo de negócios.

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003)

Para sustentar talvez o melhor modelo para se trabalhar, Chesbrough (2003) se apoia no modelo de inovação aberta como uma tática mais eficiente, pois nela as corporações não dependem apenas de capital intelectual próprio, o que pode ser limitante, mas também no desenvolvimento e comercialização de soluções baseadas em inovações externas.

O modelo de inovação permite que, ao invés de competir com diversas soluções em diversos estágios de maturidade diferentes, as grandes corporações possam usá-las em prol do desenvolvimento da organização para aperfeiçoar a proposta de valor para os clientes, tornar processos mais eficientes ou até mesmo explorar sua base de clientes (CHESBROUGH, 2003). Além disso, o modelo permite que uma empresa avalie e teste várias soluções diferentes para o mesmo problema sem a necessidade de equipes internas e especialistas passarem pelos ciclos de desenvolvimento, validando-os, entregando novos *insights*, sendo mais ágil e com menores custos. Na Figura 5 é possível diferenciar os modelos de inovação aberta e fechada, de acordo com o que é apresentado por Chesbrough (2003)

Figura 5 - Comparativo entre inovação aberta e inovação fechada



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2015)

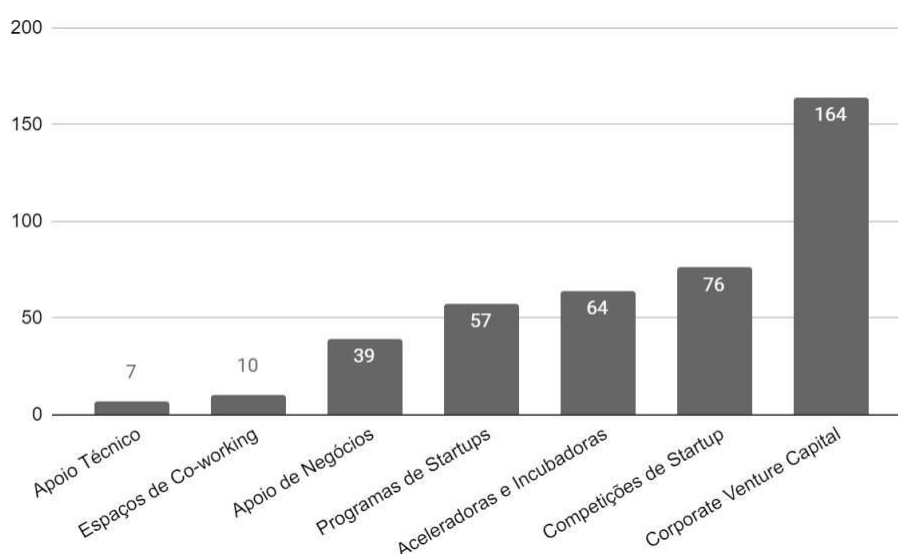
A inovação aberta é traduzida como uma nova abordagem que vence a abordagem tradicional da gestão da inovação, e tem sido aprofundada por diferentes pesquisadores (Huizingh, 2011; Linton, 2012). A visão é de que a abertura do modelo de negócios irá criar desafios, mas com inúmeras vantagens para as organizações (CHESBROUGH *et al.* 2006), pois tal posicionamento permitirá que as empresas sejam mais eficientes na criação e captura de valor. Dentro dos conceitos de exploração da inovação aberta, algumas empresas acabam por adotar uma das três áreas primárias: financiamento, geração ou comercialização de inovação, de acordo com Chesbrough (2003). O objetivo principal é explorar formas de tecnologias externas poderem preencher oportunidades em suas situações atuais, e observar como as tecnologias internas já desenvolvidas podem gerar novos frutos para a abertura mercadológica, expansão e crescimento da estrutura atual.

2.4. Engajamento das corporações com *startups*

De acordo com Kohler (2016), o engajamento das corporações com *startups* pode ser definido como uma modalidade da inovação aberta, na qual grandes empresas buscam engajar-se com *startups* para desenvolver juntos novos produtos e serviços, explorar novas oportunidades no mercado, trocando tecnologia e talentos para resolver desafios do negócio. Apesar das diferenças, as oportunidades de interação entre ambas as organizações carregam grande potencial de ganhos, Lawton (2019) apresenta que o engajamento pode ser uma forma de previsão mercadológica, transformação cultural da organização além de uma forma

sustentável de crescimento. Em estudo produzido pelo INSEAD, em parceria com a aceleradora de *startups* 500 *Startups* (BONZOM; NETESSINE, 2016), foi realizado um mapeamento com as maiores empresas no ranking da Forbes Global 500, em que 262 já possuíam iniciativas de relacionamento com *startups*, conforme a Figura 6. A forma que essas iniciativas operam são das mais variadas, podendo envolver a realização de eventos, competição entre soluções e até mesmo investimento em troca de participação societária ou possibilidade de compra.

Figura 6 - Ranking Forbes Global 500 de empresas em relacionamento com *startups*



Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 25)

Cabe salientar que seja qual for o caminho definido para que aconteça esse relacionamento, os riscos são inerentes ao processo. O modelo de desenvolvimento de *startups* e empresas de base tecnológica são construídos com base na construção de riscos controlados, permitindo testar hipóteses constantemente e de forma rápida (ENGEL, 2011). Em oposição a essa postura de “*fail fast*” (falhe rápido, em tradução livre), as grandes corporações tendem a se deslocar para conceitos de inovação incremental, ou seja, postura de aumento gradual de eficiência à tomada de riscos (WESSEL, 2012). Os riscos assumidos entre as partes podem ser substanciais a ponto de inviabilizar a conexão, bem como oferecer riscos desde a etapa de contato inicial até a entrega do projeto em si.

A tratativa do resultado também se apresenta como ponto de atenção, já que o processo de conexão entre *startup* e grande empresa pode gerar resultados inesperados ou até mesmo não alcançados a depender de vários fatores como pontuam Weiblen e Chesbrough (2015), mesmo

tendo havido expectativas anteriormente alinhadas.

Independente da forma de conexão entre *startups* e grandes corporações, há uma série de desafios que precisam ser vencidos para que se possa enquadrar com sucesso para ambos os lados. A primeira grande barreira é relacionada ao alinhamento do objetivo entre as partes de maneira clara e direta (HASHIBA; SARTORETTO, 2020). Processos e rotinas também se enquadram como grandes dificultadores da operacionalização da inovação aberta em grandes empresas. A cultura também segue como fator importante de alinhamento, bem como o conceito de solução a ser conectada (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Spender *et al.* (2017) apontam diferentes mecanismos para que a interação entre empresas e *startups* sejam estabelecidas, algumas conhecidas como: *corporate venture capital*, incubadoras internas, alianças e junções. Além dos programas de aceleração corporativa, Lawton (2019) cita os *bootcamps*, patrocínios a empreendedores e engajamentos diretos com *startups* previamente, além de se referir às aceleradoras corporativas, cooperação com *startups* e investimentos, e/ou aquisição de *startups*. O que se pode identificar é que diferentes modelos de conexão possuem suas características em quatro tipos fundamentais de engajamentos entre grandes empresas e *startups*, conforme Weiblen e Chesbrough (2015) que resultam do cruzamento de duas variáveis: fluxo de inovação (de fora para dentro ou de dentro para fora) e participação patrimonial (Quadro 3).

Quadro 3 - Tipos de engajamento com *startups*

Envolvimento Acionário	De Fora para Dentro	De Dentro para Fora
Sim	Negócio Corporativo Participar do sucesso da inovação externa e ganhar insights estratégicos para os mercados não-alvo	Incubação Corporativa Permitir um caminho viável até o mercado para se comprometer com inovação não-centrais
Não	Programa de <i>Startups</i> (Fora pra Dentro) Receber inovação externa para estimular e gerar inovação corporativa	Programa de <i>Startups</i> Estimular inovação complementar externa para acelerar uma inovação corporativa existente (a plataforma)

Fonte: Adaptado de Weiblen e Chesbrough (2015)

O processo se torna mais eficiente quando se identifica os benefícios de ambos os lados: *startups*

e grandes corporações. De acordo com Weiblen e Chesbrough (2015), a corporação possui os recursos, capacidade técnica, poder e rotinas para operar um modelo de negócios de forma eficiente, legal e sustentável. Por outro lado, a *startup* possui ideias promissoras, inovadoras, agilidade organizacional e capacidade de assumir riscos em prol de crescimento rápido.

Para complementar a análise de conexão *startup* e grande empresa, o estudo desenvolvido por Salles (2018) apresenta uma comparação desenvolvida por dois diferentes *frameworks* de engajamento com *startups* propostos por Weiblen e Chesbrough (2015) e de Bonzom e Netessine (2016). Para fundamentar o relacionamento entre duas partes, *startups* e grandes corporações, cabe entender inicialmente os benefícios extraídos de cada parte para que depois seja demonstrado a forma de engajamento entre elas.

2.5. De *startups* para grandes corporações

As *startups* podem contribuir para as corporações oferecendo um aumento em velocidade de operação, devido à estrutura organizacional e de processos, só que muitas vezes as corporações se limitam a mudanças abruptas, já as *startups* suportam iteração mais rápida que pode ser positiva e saudável para o desenvolvimento do negócio (BONZOM; NETESSINE, 2016). Segue uma lista de principais objetivos requeridos pelo engajamento com *startups*:

- Inovação: proporcionar um ambiente mais aderente aos riscos, demonstrando uma imagem inovadora ao mercado, ato enxergado como positivo por acionistas;
- Impacto Cultural: Impacto cultural dentro da organização, proporcionando um ambiente mais aderente a riscos e também externo;
- Novos mercados: desenvolver novos mercados a partir de novas frentes tecnológicas de produtos e serviços;
- Plataforma: atuar como ecossistema viabilizando a criação de valor para todos os participantes da cadeia de negócios;
- Resolver problemas: atuar resolvendo problemas da grande corporação a partir das frentes já atuantes da *startup*;

Entretanto, tais ações levantam também outras variáveis como grau de envolvimento, custo, nível de risco e horizonte de tempo, como explicados a seguir:

- Grau de Envolvimento: o tempo investido pela corporação com a *startup*;

- Custo: seja alto ou baixo para engajar com cada *startup*;
- Nível de risco: a comparação de grau de risco de cada iniciativa;
- Horizonte de tempo: retorno esperado na linha do tempo envolvido;

A partir de uma escalada de pontos, Bonzom e Netessine (2016) apresentam um framework que leva em consideração tais variáveis, sendo classificadas em mais recomendadas, recomendadas e menos recomendadas como apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Tipos de engajamento possíveis por objetivos da corporação

TIPOS DE ENGAJAMENTO POSSÍVEIS POR OBJETIVOS DA CORPORAÇÃO									
	Inovação	Cultura	Novos mercados	Plataforma	Resolver problemas	Envolvimento	Custo	Nível de risco	Horizonte de Tempo
Eventos	○	●	○	●	○	○	●	●	○
Serviços de Suporte	○	●	○	●	○	○	●	●	○
Programas de Startup	○	●	●	●	○	○	●	●	○
Espaços de Coworking	○	●	○	●	○	●	●	●	●
Aceleradoras & Incubadoras	●	●	●	●	●	●	○	○	●
Spin-offs	●	○	●	○	●	●	●	●	●
Investimentos	●	○	●	●	●	●	○	○	●
Fusões e Aquisições	●	●	●	●	●	●	○	○	●

Mais recomendado
 Recomendado
 Menos recomendado

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 7)

2.6. De grandes corporações para *startups*

Serviços compartilhados de distribuição, acesso a fornecedores e *branding* podem ser usufruídos a partir dessa relação, como a utilização conjunta de canais para *branding*, rotas similares de distribuição em que podem ser despachados concomitantemente e até mesmo acesso a diferentes fornecedores (BONZON; NETESSINE, 2016).

A forma de se relacionar entre as partes pode se dar de diferentes formas como relatado por Bonzom e Netessine (2016), categorizado em: eventos, serviços de apoio, programas de *startups*, espaços de *coworking*, aceleradores e incubadoras, *spin-offs*, investimentos diretos,

fusões e aquisições.

2.6.1. Eventos

A estratégia de utilizar eventos é apresentada como uma oportunidade de engajamento em um curto período e de baixo custo que pode ser expressa em um engajamento inicial com *startups*. São diferentes tipos de eventos, como conferências, competições entre *startups*, patrocínio em eventos terceiros, entre outros. Não são necessariamente excludentes, pode haver, por exemplo, competições dentro de conferências, ou dentro de outras categorias de eventos.

2.6.2. Serviços de suporte

Para o desenvolvimento do negócio são necessários inúmeros recursos que podem ser custosos para empreendedores. Para isso, a oferta de serviços de suporte e apoio são muitos usuais a serem ofertados como estratégia de aproximação com *startups*. Ofertas tais como: suporte jurídico para *startup*, mentores que atuam como diretores dentro da grande corporação, serviços técnicos e acesso a mercado.

2.6.3. Programas de *Startup*

São estruturas de projetos para desenvolvimento da *startup* com auxílio de conteúdos estratégicos para a execução do negócio e seu escalonamento. Pode ser desenhado e concebido de diferentes formas, além de ofertas variadas. Alguns programas oferecem um capital semente para manutenção da empresa durante o programa, ou até mesmo serviços de suporte apresentados no tópico acima.

2.6.4. Espaços de *Coworking*

Espaços abertos oferecidos para *startups* estarem em constante contato com diferentes perfis, sendo mantido pela própria empresa.

2.6.5. Aceleradoras e incubadoras

Oferecem, durante um período determinado (geralmente 3 a 6 meses), para determinado grupo de *startups*, apoio, espaço, investimento e mentorias em troca de percentual no capital social da empresa.

2.6.6. Spin-offs

Uma empresa derivada a partir de um grupo de pessoas da empresa precursora normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia.

2.6.7. Investimentos

Por meio de investimento financeiro direto, a partir da troca de participação do capital social da *startup* com objetivo de retorno estratégico ou financeiro para a grande corporação. Pode ser feito de diferentes formas como: fundos de *venture capital*, empréstimos e microcrédito.

2.6.8. Fusões e Aquisições

Junção de uma grande corporação com a *startup* por meio de sua compra direta. Essas formas de engajamento, como citado por Bonzom e Netessine (2016), não são mutuamente excludentes, sugeridas inicialmente para tratar de iniciativas de aprendizado e menores para garantir uma curva de aprendizado para atingir níveis de maior risco e obtenção de retorno mais a longo prazo. Thieme (2017) pontua os desafios que são associados aos desafios dessa conexão e também aponta os principais motivos da inércia e dificuldade de inovar das grandes empresas:

- Distorções de percepção: o princípio dominante forma uma barreira às disruptivas inovações, atuando como um filtro organizacional, cujo foco é revalidado e influenciado pelo sucesso do modelo. Os processos que não estão associadas ao objetivo de negócio e ao sucesso da empresa são ignorados e descartados;
- Foco na inovação incremental: o objetivo é maximizar o retorno das tecnologias já dominadas pela empresa e não arriscar em tecnologias desconhecidas, onde o foco da grande empresa está no aumento da eficiência e performance a partir das tecnologias já existentes;
- Estrutura burocrática e rotinas organizacionais: são criadas etapas formais e administrativas que atrasam a evolução da inovação, grandes empresas desenvolvem processos que garantem sua estrutura, cujo foco é a melhoria da eficiência, importante para a preservação da sua consistência e confiabilidade;
- Estrutura de poder: eleger inovações disruptivas significa quebrar paradigmas, mudar hábitos e rotinas, desapegar de produtos, processos e pessoas que não se encaixam na

mudança;

- Ausência de uma cultura empreendedora: de modo geral, gerentes e diretores são incentivados e remunerados com fundamentação no sucesso, gerando certa aversão ao risco, que em geral não é recompensado ou valorizado.

2.7. Desafios da conexão entre *startup* e grande empresa

Os desafios existentes na conexão entre a grande empresa e a *startup* se apresentam de diferentes formas e níveis, podendo acontecer em variados formatos e até mesmo desafios simultâneos (BANNERJEE; BIELLI; HALEY; 2016). Algumas barreiras identificadas estão relacionadas às diferenças estratégicas que ambas podem ter; Muitas vezes grandes corporações são mais centralizadas e hierarquizadas, diferente das *startups* que geralmente possuem estruturas menos rígidas e com processos mais fluidos (ACCENTURE, 2015). Um exemplo são os grandes cargos, departamentos e regulamentações técnicas das grandes empresas que podem bloquear a entrada de *startups* que ainda não possuem um registro legal, por exemplo, ou que não possuem uma estrutura jurídica robusta (OPENAXEL, 2016). O Quadro 5 apresenta algumas das barreiras encontradas e referências em artigos apresentados por Maciel (2019).

Quadro 5 - Mapeamento bibliográfico de barreiras de conexão de grandes empresas com startups

Barreiras Internas da Grande Empresa	Autores
Ausência de estratégia para a interação com <i>startups</i>	ADL (2016); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG (2015); Thieme (2017); OpenAxel (2016); Weiblen; Chesbrough (2015); Younis; Desai; Sigal (2018)
Ausência de indicadores de resultados	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); OpenAxel (2016)
Orçamento para o estabelecimento da parceria	World Economic Forum (2018)
Alinhamento, convencimento e comprometimento interno	Accenture (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016)
Dificuldade de lidar com inovação disruptiva e com inovações que são geradas fora da empresa	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); World Economic Forum, 2018
Departamentalização e burocracia nos processos	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Openaxel (2016)
Barreiras Internas da Startup	Autores
Encontrar o contato correto dentro da grande empresa	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); World Economic Forum, 2018
Conflito de interesses, confiança e assimetria de poderes	Accenture (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG (2015); World Economic Forum (2018)
Inexperiência em Contratos e Negociações	Bannerjee; Bielli; Haley (2016)
Barreiras Relacionais	Autores
Diferenças na execução e operação, prazos, processos, governança, estrutura de tomada de decisão e expectativa de retorno	Accenture (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG (2015); Openaxel (2016); Schättgen; Mur (2016); Younis; Desai; Sigal (2018); Weiblen; Chesbrough (2015); World Economic Forum, 2018
Diferenças culturais	ADL (2016); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG 2015; Schättgen; Mur (2016); Weiblen; Chesbrough (2015)
Divergências estratégicas (ou falta de estratégia)	Accenture (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016); World Economic Forum (2018)
Mudanças no ponto focal de contato dentro da grande empresa	Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG (2015)
Ausência de alinhamento de interesses	Bannerjee; Bielli; Haley (2016)

Fonte: Adaptado de Maciel (2019).

O que se nota desse mapeamento são grandes barreiras que podem ser oriundas das próprias *startups*, como o conflito de interesses entre as partes ou a realização do contato dentro da grande empresa, como apresentado por Bannerjee; Bielli; Haley (2016). Porém, esses mesmos desafios podem partir da grande empresa, trazendo o alinhamento e estratégia a ser definida a partir da necessidade da interação também reforçada por Bannerjee; Bielli; Haley (2016), mas também traz alguns pontos principais como o estabelecimento de formas de contato, processos e demais burocracias que podem enrijecer a tentativa de conexão entre a grande empresa e a *startup* (THIEME, 2017). Porém, outro ponto importante é que barreiras relacionais podem coexistir como barreiras culturais, diferenças na execução, alinhamento de interesses, entre outros, que podem inclusive acontecer concomitantemente com outros desafios, e tornar crítica a conexão entre a *startup* e a grande empresa (KPMG, 2015).

2.8. Varejo

2.8.1. Uma análise histórica

A etimologia da palavra “varejo”, como descrito em Houaiss (2009), deriva da palavra “vara”, que em seu significativo se apresenta como a comercialização de produtos em porções ou pequenas partes diretamente ao consumidor final. Ao longo dos séculos, tal prática de comércio vem sendo aplicada, porém podemos associar o início de tal atividade aos primórdios da civilização, a partir de estratégias de escambo entre produtos e o surgimento das primeiras moedas como forma de troca em pequenas partes do produzido (VAROTTO, 2018).

No Brasil, a evolução do varejo, ou do escambo para outras práticas, é reconhecido por Varotto (2006), a partir das descobertas de ouro e diamantes no estado de Minas Gerais a partir do século XVI, que acabou induzindo grande fluxo migratório, atraindo dos mais variados tipos de comerciantes e consequentemente alterando de forma significativa o comércio da região (FAUSTO, 1998).

À medida em que a economia crescia, mesmo que localmente, e a população aumentava, a demanda por alimentos e outros bens de consumo também se ampliava. Esse momento marca o surgimento dos tropeiros, que passaram a abastecer os centros populacionais que se estabeleceram nas Minas Gerais (FURTADO, 1982). Cabe citar aqui que tal categoria de comerciais era responsável por abastecer povoados de norte a sul do Brasil, com a oferta de ferramentas e itens para uso nas lavras, como: foices, machados, baralhos, pólvora, chumbo, açougue, facas flamengas, tabaco, armas de fogo, dentre outros utensílios (LAMAS, 2008). No

final do período colonial as atividades comerciais desenvolvidas por esses pequenos empresários já se diversificaram. A partir da chegada da família real e a seguida independência da colônia, houve uma intensa movimentação dos navios e mercadorias nas cidades portuárias brasileiras. Se por um lado tal movimentação promoveu acesso livre ao Brasil, por outro houve um conseqüente atraso em nossa industrialização, e uma forte dependência de produtos e serviços estrangeiros (CERVO; BUENO, 2002).

A partir deste momento da história, o café se torna uma das principais *commodities* brasileiras, sendo assim, o processo de industrialização no Brasil foi acompanhado pela crescente urbanização, especialmente de cidades como São Paulo, que em 1928, já contava com cerca de 6.923 indústrias e cerca de 150 mil operários (BELANGA, 2011).

É também dessa época o surgimento de importantes varejistas como a Casas Pernambucanas, fundada em 1908 e que já contava, no final da década de 1920, com mais de 200 lojas espalhadas pelo país, a Établissements Mestre et Blatgé – Mesbla (1912) e o Mappin Stores (1913), que foi a primeira grande loja de departamentos de São Paulo (VAROTTO, 2006).

Ao final da Segunda Guerra Mundial, em meados da década 1960, apesar do surgimento de importantes redes varejistas, o varejo de alimentos no Brasil ainda consistia principalmente em armazéns, empórios e mercearias. Havia também os açougues e vendedores ambulantes de verduras, batatas e peixes, dentre outras mercadorias que eram vendidas porta a porta (VAROTTO, 2006).

Foi então, que tal prática de comercialização do varejo tradicional começou a se fortalecer ao final da década de 1960, quando o Pão de Açúcar já contava com mais de 50 lojas em 17 cidades do estado de São Paulo (VAROTTO, 2014). Para que em 1971, a marca Jumbo introduzisse o conceito de hipermercado e se diversificasse na compra da Eletro radiobraz, então a maior rede de eletrodomésticos e eletroeletrônicos do país (VAROTTO, 2006).

Em 1966 existiam 997 supermercados no país, já em 1973, esse número passava de 5000. Não trata-se de uma surpresa que o varejo supermercadista primeiramente se concentrou nas regiões Sul e Sudeste do país, regiões que em função da maior disponibilidade de renda da população, possibilitaram com maior sucesso a substituição do hábito e da necessidade de compras através das tradicionais cadernetas (BELIK, 1999).

Segundo Kumar (2004), os varejistas em todo o mundo, até a década de 1980, eram caracterizados por sua atuação local e fragmentada em apenas um país ou em uma região do país de origem. No Brasil, até a entrada do Carrefour, na década de 1970 (MOLA, 2018), todos os maiores autosserviços eram empresas nacionais, a maior parte delas com atuação em

determinada região do país.

A partir de então, com a entrada de grandes corporações no cenário varejista, a questão da competitividade entre as empresas só aumentou. Segundo Porter (1989), com a atuação regional e sem poder de barganha, os varejos eram pressionados pelas indústrias e pelos consumidores para ter marcas líderes em suas prateleiras.

Para atuar na expansão deste modelo a partir da premissa de diferenciação mercadológica, de acordo com (VAROTTO, 2014) investiu-se na consolidação das redes supermercadistas, o desenvolvimento de marcas próprias, novos formatos e centrais de negócio, inclusive no varejo *on-line*. E tal crescimento continua sendo estabelecido, sendo o Brasil considerado como décimo maior mercado no mundo, onde o processo de compra *on-line* cresceu de R\$ 6 bilhões em 2011 para R\$ 15 bilhões em 2016 (TEIXEIRA *et al.*, 2018).

Porém, o varejo da forma que é conhecido hoje, que de acordo com Varotto (2018) obteve participação de 20% na composição do Produto Interno Bruto (PIB), e emprega formalmente mais de 10,2 milhões de pessoas (IBGE, 2016), é considerado como um dos mais relevantes para a economia brasileira (PARENTE, 2014).

2.8.2. O varejo farmacêutico

O conceito farmácia ou drogaria tal como é conhecido hoje, apesar de serem termos empregados muitas vezes de forma igualitária no texto, podem ser aplicados de maneira diferente, pois em “Drogarias” somente pode haver a comercialização de medicamentos e correlatos industrializados em suas embalagens originais, ou seja, não é permitido a manipulação de fórmulas magistrais, diferentemente das “Farmácias”, onde há um princípio de manipulação dos medicamentos (VAROTTO, 2018). O modelo de ambas, como é conhecido hoje, é relativamente recente, e no caso brasileiro, começa a se desenvolver a partir da década de 1930, quando ocorre a expansão dos laboratórios nacionais e estrangeiros no país (VAROTTO, 2018). A prática e comércio de medicamentos desde a chegada dos colonizadores até o princípio do Brasil Império era praticado por cirurgiões-barbeiros, jesuítas e aprendizes de boticário entre outros.

Apesar da diferenciação de ofícios entre farmacêuticos diplomados e boticário, sendo este último o responsável apenas pela prática, (EDLER, 2006), assim, continuou exercendo os moldes da medicação e tratamento, muitas vezes pagando aos farmacêuticos diplomados pelo uso de seus nomes nos estabelecimentos, prática, aliás, ainda utilizada até recentemente no país. A partir da industrialização brasileira, houve a chegada de laboratórios estrangeiros que

passaram a alterar o cenário antes estabelecido. Os medicamentos prontos, sem necessidade e manipulação, em aproximação com a classe médica, que por meio de receituários e prescrições passaram a indicar produtos prontos e diminuindo o espaço para manipulação de fórmulas. Logo, surgiram as primeiras redes de farmácias brasileiras, muitas atuantes até hoje no mercado, como a Drogaria Pacheco, que teve sua primeira unidade aberta por José Magalhães Pacheco em 1892, no Rio de Janeiro, a Droga Raia que inaugurou a sua primeira loja em 1905, a Pharmacia Onofre (atual Drogaria Onofre) que abriu sua primeira loja em 1925 em Nilópolis, na Baixada Fluminense, a rede Drogasil, que surgiu da fusão da Drogaria Bráulio e da Drogaria Brasil em 1935 e a Drogaria São Paulo que nasceu na Praça da Sé em São Paulo em 1943.

Assim como no varejo alimentar, a presença de gôndolas para autosserviço se tornou predominante, o mesmo cenário se aplicou dentro do contexto dos varejos farmacêuticos, e houve não só a consequente expansão para produtos além de cuidados da saúde, mas também a higiene e beleza começaram a predominar. Entre outros serviços como atendimento 24 horas, agregação de serviços para pagamento de contas e aplicação de vacinas e realização de testes rápidos (VAROTTO, 2014). E é dentro deste cenário de expansão que as ondas da transformação digital também alcançam o varejo farmacêutico. Além disso, é importante salientar que o cenário regulatório também reflete em ações que necessitam atenção no ponto de vista de transformação digital, pois se aplica um conjunto de normativas de ordem sanitária que regulamentam o exercício e a fiscalização das atividades farmacêuticas, como a Lei nº 13.021, de 8 de agosto de 2014, regulamentação a qual pode trazer implicações que impactam o mercado e o modelo de negócios das próprias redes farmacêuticas (VAROTTO, 2014).

Dentro das últimas décadas, um conjunto de práticas vêm sendo adotado por parte dos varejos que encaram o desafio da era digital. Algumas delas são aprofundadas por Berkhout (2020), podendo citar os avanços em técnicas de neurociência para entender o comportamento do *shopper* - o comprador do produto no varejo - o investimento em cartões de fidelidade, aprofundamento em técnicas de análise de dados dos clientes, a multicanalidade para acesso ao *shopper* e por fim, mas não menos importante, o comércio eletrônico.

De acordo com Varotto (2014), tais práticas são reflexo da transformação digital que também atinge o varejo, e potencializa suas estratégias a partir de uma premissa de explorar a base de clientes, sendo o investimento na compreensão dos fatores de influência de compra, sazonalidade, perfis de aquisição etc., associado ao primeiro domínio da transformação digital, como referenciado no capítulo anterior.

Já no domínio de competição e concorrência, evidencia-se a concepção de marcas próprias do varejo (BERKHOUT, 2020), sendo interpretado como uma ferramenta de aumentar

margens a partir da produção de produtos mais baratos, com maior alcance e que obtivessem qualidade similar. A área de dados também atinge o varejo, como citado por Berkhout (2020) e reforçado por Varotto (2014), a partir da utilização de informações de perfis de compras para envios de cupons de desconto, ofertas em diferentes canais, como redes sociais, entre a aplicação de influência de compra dentro das lojas físicas.

E por fim, a inovação presente em diversas composições do varejo atual, cada vez mais se expandindo a partir de novos produtos, processos, posição de mercado e paradigmas. Cabendo aqui alguns exemplos de Berkhout (2020) como a utilização de *self-checkouts*, que permitem a compra pelo próprio *shopper* dentro da loja física, elevando o caráter de auto serviço, ou a expansão do canal digital. Como Las Casas (2004) lembra que o varejo *on-line* é um dos formatos de varejo com as taxas de crescimento mais significativas ao longo dos anos.

3 METODOLOGIA

O objetivo geral deste trabalho é a identificação e avaliação das principais barreiras provenientes da conexão entre *startups* e varejos farmacêuticos brasileiros dentro de uma perspectiva da própria *startup*, representada no estudo pela pessoa fundadora. Com base nesta visão, se dividiu em duas partes: uma análise de dados secundários, a partir de uma identificação de iniciativas de conexão *startup*-indústria nos principais mecanismos de busca, seguidos por um estudo empírico, de natureza qualitativa, diretamente com as pessoas fundadoras das *startups*, com base na técnica de entrevistas e estudo de exemplos práticos (GIL, 2002).

De forma a definir o escopo dos varejos farmacêuticos a serem analisados, foi utilizado o *ranking* das 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2021). Este ranking abrange empresas com operações em âmbito local, regional e nacional, cujo faturamento estaria potencialmente colocado entre as maiores 300 empresas de varejo brasileiro.

Deste universo, foi segmentado o setor “Drogaria e Perfumaria”, que sozinho obteve representatividade maior que 12% no faturamento, ficando atrás somente de eletrodomésticos e hipermercados (SBVC, 2021). A partir dos dados, foi realizada uma pesquisa a partir de dados secundários, com a finalidade de identificar se tais empresas possuem iniciativas de engajamento com *startups* e empresas de base tecnológica.

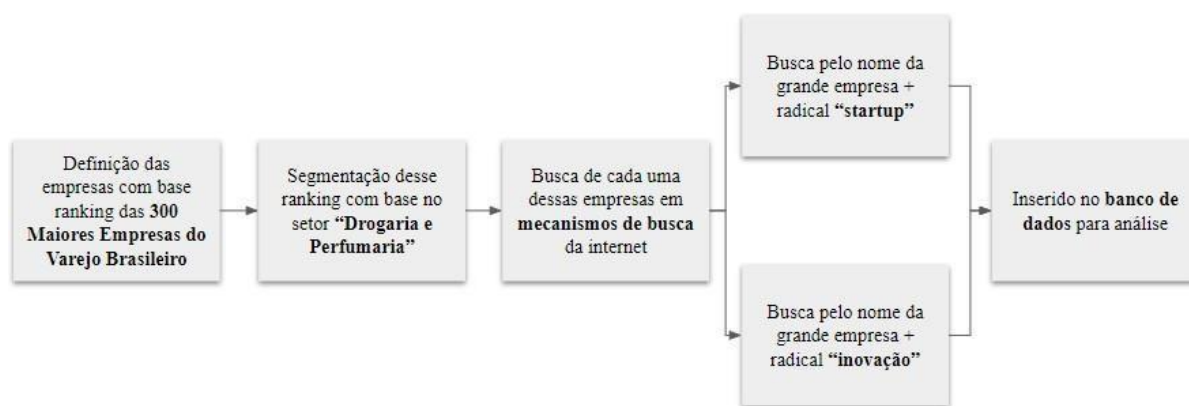
Com o intuito de identificar a existência de tais iniciativas de engajamento entre *startups* e empresas, foi realizada uma pesquisa em mecanismos de busca da internet, utilizando o nome de cada uma das grandes indústrias identificadas no *ranking* da SBVC (2021) juntamente ao termo *startup* e ao termo *inovação*. Foram analisadas as duas primeiras páginas de resultado para cada uma das empresas, e quando houve identificação positiva, a iniciativa foi catalogada no banco de dados.

A partir das iniciativas mapeadas foi realizado um aprofundamento em cada uma das propostas de conexão com *startups* por meio de acesso ao *website* corporativo da própria empresa, pela busca em canais de notícias, entre outros, de forma a identificar: o tipo de iniciativa, nome, se está ativa e o ano da publicação.

A critério de esclarecimento, para garantir que o varejo farmacêutico tenha participação ativa no processo de idealização e execução, foi definido um escopo sobre inclusão de projetos criados no Brasil, ou que possuam atuação reconhecida no país, com profissionais atuantes localmente e que os varejos farmacêuticos assumam o papel de realizadores ou correalizadores,

a Figura 7, apresenta o fluxo de atuação deste trabalho de análise de dados secundários.

Figura 7- Análise do fluxo metodológico para dados secundários



Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

As informações coletadas no estudo foram complementadas com a fundamentação da pesquisa qualitativa, realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com representantes das *startups* que tenham participado diretamente de iniciativas propostas pela grande empresa. O objetivo é identificar a partir da perspectiva das *startups* os maiores desafios da conexão com a grande empresa do varejo farmacêutico.

Os tópicos principais de tratativa em entrevista semiestruturada estão descritos abaixo, e também constam no o protocolo detalhado do Apêndice A:

- Objetivo principal e justificativa de envolvimento com a grande indústria;
- Perspectiva de como se daria a forma de engajamento proposta;
- Os principais desafios durante o processo de conexão com a grande indústria;
- Principais resultados esperados e alcançados;
- O que enxerga de desafios futuros para o varejo farmacêutico;

Para a escolha dos entrevistados, foram selecionados 6 profissionais que são fundadores de *startups* que se enquadraram, concomitantemente, nas seguintes premissas: 1º) São fundadores de *startups* que atuam na oferta de soluções para o varejo farmacêutico; 2º) Participa ou participou diretamente na iniciativa de engajamento entre *startup* e grande empresa.

Esses profissionais foram abordados a partir da busca de *startups* que já tiveram alguma ação com o varejo, e que direcionou para as empresas e conseqüentemente para o fundador a partir do uso de redes sociais corporativas para sua localização e convite para a entrevista. Os entrevistados concordaram em participar da pesquisa sob a condição de anonimato e não identificação das empresas. As seis entrevistas, totalizando aproximadamente 5 horas, foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas.

A análise dos dados também foi subdividida em duas partes: sendo a primeira trazendo os dados coletados a partir da pesquisa secundária, com os números de iniciativas encontradas, uma relação do volume delas que estão ativas, quais foram as redes do varejo farmacêutico que se localizou tal atividade.

Já na segunda etapa, as entrevistas, também foram segmentadas em três grandes tópicos: o objetivo da conexão grande empresa e *startup*, comentando a visão dos empreendedores sobre as principais motivações que levaram à conexão; o segundo tópico trazendo uma perspectiva sobre e como essa conexão acontece, quem são as pessoas envolvidas, como e quais são os tipos de conexão; e por fim, também são apresentados os principais resultados e desafios da conexão com as grandes empresas, qual a natureza desses desafios e o que impede o crescimento. Para esta etapa qualitativa, lançou-se mão da análise de conteúdo onde a partir das transcrições realizadas seguiu com a seleção do quadro teórico para análises posteriores. Os documentos foram lidos e analisados para, depois, realizar a categorização, com base no referencial teórico identificado. Com o objetivo de ilustrar as análises realizadas, optou-se por selecionar trechos das transcrições que fossem mais relevantes e destacá-los no texto.

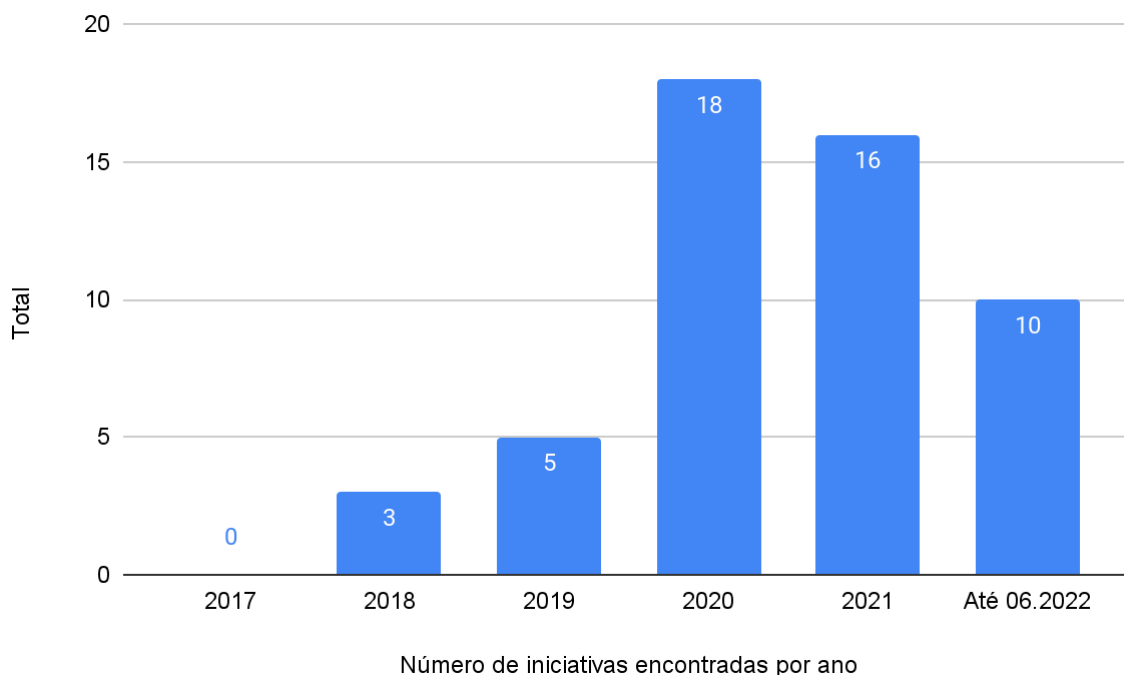
4 RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho estão apresentados os dados obtidos na coleta de dados secundários, que são confrontados e complementados com a visão dos profissionais entrevistados juntamente ao estudo bibliográfico realizado, de forma a criar uma visão ampla dos desafios enfrentados na conexão entre *startups* e empresas do varejo farmacêutico.

4.1. Análise de dados secundários

O trabalho de pesquisa de levantamento de dados secundários, com o objetivo de identificar as iniciativas de cunho nacional identificou 52 iniciativas de inovação em 23 grandes empresas do setor varejista farmacêutico, das 25 analisadas dentro do escopo previamente definido nos procedimentos metodológicos, ou seja, 92%. Essas iniciativas foram extraídas a partir da busca pelo termo "inovação" nos principais buscadores da internet, onde pode-se inferir uma média de 2,3 iniciativas de inovação por grande empresa, onde há casos de instituições com mais de cinco iniciativas de engajamento com *startups*.

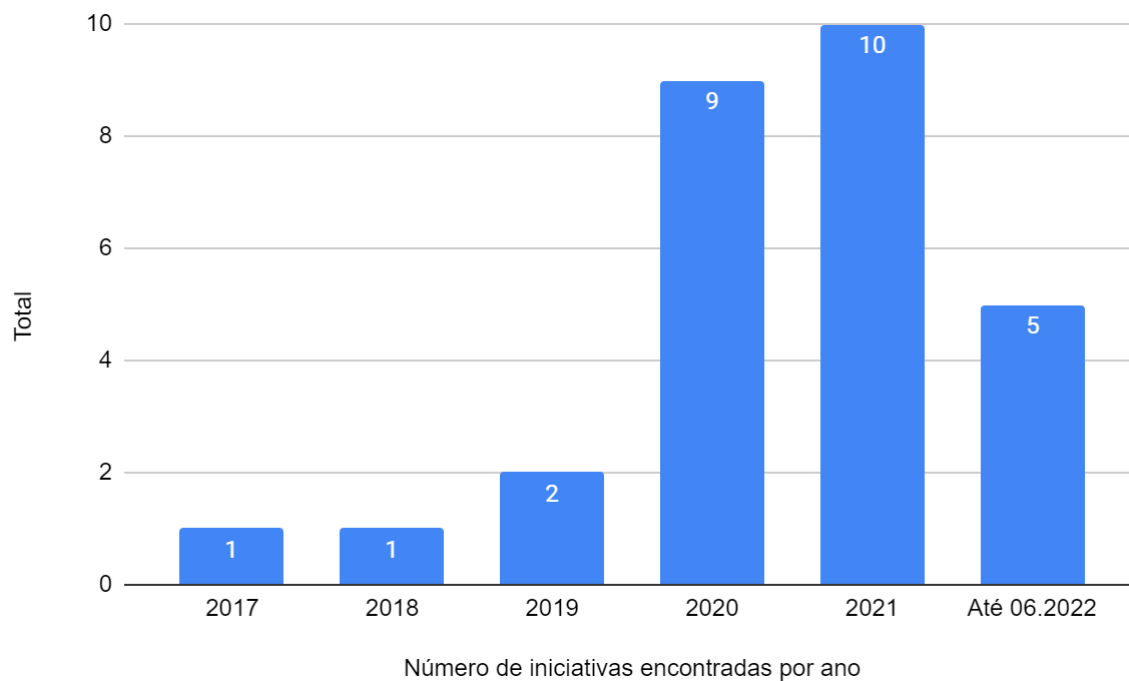
Conforme pode ser observado na Figura 8, percebe-se uma tendência de crescimento a partir dos anos de 2020 e 2021, apresentando um salto de 3,6x em relação ao ano anterior de 2019. É notório também que a maior parte das iniciativas se centralizam no ano de 2020. Os dados de 2021 ainda são parciais, já que só foram consideradas iniciativas com lançamento até junho deste ano, porém, já demonstra uma faixa de permanência neste número de iniciativas.

Figura 8 - Análise do número de iniciativas encontradas por ano pelo termo “inovação”

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

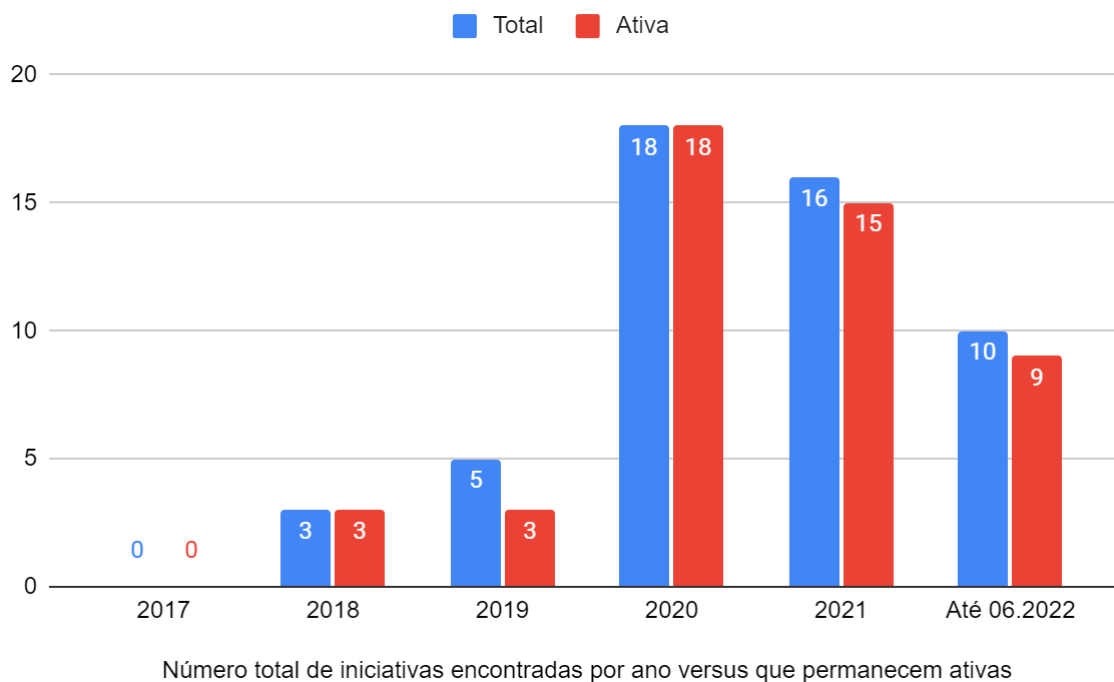
Ao realizar a mesma análise, porém a partir do termo "*startup*", nos principais buscadores, foram encontradas 28 iniciativas de *startups* de acordo com o gráfico, das 15 grandes empresas do setor, ou seja, apenas 60% do total de empresas analisadas, onde é possível verificar uma média de 1,86 iniciativas por grandes empresas, as demais não retornaram resultados válidos.

Um comportamento que também se repete em relação à análise anterior é o crescimento no número de iniciativas nos anos de 2020 e 2021, de acordo com a Figura 9, representando um avanço de 4,5x de 2019 para 2020. No ano de 2021 o crescimento se manteve, porém menor (crescimento de 11%), e até junho de 2022 (data de análise e coleta dos dados) o padrão aparenta se repetir.

Figura 9 - Análise do número de iniciativas encontradas por ano pelo termo “*startup*”

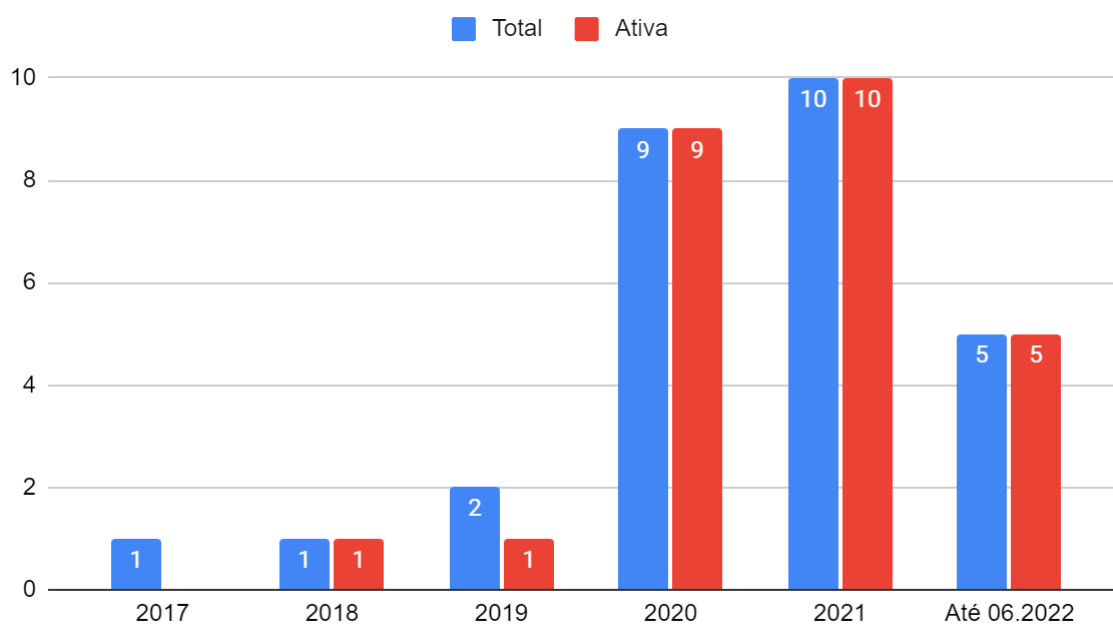
Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Outro ponto de análise dentro da pesquisa é o volume de iniciativas que ainda permanecem ativas, pois há casos em que iniciativas e conexão com *startups* são realizadas de forma pontual ou mesmo são descontinuadas depois de algum tempo pelas empresas. Neste caso, para o termo inovação identificou-se que 4 das 52 iniciativas mapeadas não estão mais ativas como pode ser verificado na Figura 10.

Figura 10 - Análise do número de iniciativas ativas e não ativas por ano pelo termo “inovação”

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Já dentro do termo *startup*, 2 das 28 iniciativas mapeadas não estão mais ativas, ou seja, 93% ainda permanecem ativas, conforme se apresenta na Figura 11.

Figura 11 - Análise do número de iniciativas ativas e não ativas por ano pelo termo “startup”

Número total de iniciativas encontradas por ano versus que permanecem ativas

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Os quadros 6 e 7 representam, respectivamente, os resultados das buscas realizadas a partir do termo *inovação* e do termo *startup*.

Quadro 6 - Lista das iniciativas encontradas a partir do termo: "Inovação"

Empresa	Nome da Iniciativa Encontrada	Está ativa?	Ano
Raia Drogasil	Exploitation e Exploration (ambidestria organizacional)	Não	2021
Raia Drogasil	Vitat	Sim	2021
Raia Drogasil	Dialogos RD	Sim	2020
Raia Drogasil	Agendamento Testes COVID	Sim	2020
Raia Drogasil	"Nova farmácia"	Sim	2020
Natura&Co	Compromisso com a vida	Sim	2020
Natura&Co	Projeto Resignifica	Sim	2022
Natura&Co	Natura Innovation Challenge	Sim	2019
Natura&Co	Centro de inovação	Sim	2020
Grupo Boticário	Phylira e NASA	Sim	2018
Grupo Boticário	Nariz digital, projeto lignina e Beleza transparente	Sim	2022
Grupo Boticário	GB Ventures	Sim	2020
Drogaria São Paulo	Ser+	Sim	2022
Drogaria São Paulo	Assistente Virtual	Sim	2022
Drogaria São Paulo	Programa de Relacionamento Viva Saúde	Sim	2021
Drogaria São Paulo	Meu Viva Saúde	Sim	2019
Farmácias Pague Menos	pmenosLab	Sim	2022
Farmácias Pague Menos	Telemedicina e prescrição eletrônica	Sim	2020
Farmácias Pague Menos	Escala inteligente	Sim	2021
Farmácias Pague Menos	Click&Retire, Entrega Garantida	Sim	2021
Farmácias Pague Menos	Skill Alexa Pague Menos	Sim	2022
Farmácias Pague Menos	App Pague Menos	Sim	2022
Farmácias Pague Menos	Desconto Só Meu, ClinicFarma e SAC Farma	Sim	2018
Farmácia São João	Parceria com IMED	Sim	2020
Farmácia São João	Aliança Empresarial	Sim	2020
Panvel Farmácias	PanvelLabs	Sim	2021
Clamed Farmácias	CLAMED Health Center	Sim	2021
Clamed Farmácias	DC Box	Sim	2021
Drogaria Araújo	Box Araujo	Sim	2018
Drogaria Araújo	Aplicativo saúde	Sim	2020
Drogaria Araújo	Click e Retire, Intensificação de Drive-thru e Estações Covid	Sim	2020
Extrafarma	Cashback	Sim	2021
Drogaria Nissei	Nissei Labs	Sim	2020
Drogaria Venâncio	Entrega por Drone e Robô	Não	2019

Farmácias Associadas	Clínicas Associadas	Sim	2021
Grupo Tapajós	Universidade do Conhecimento	Sim	2020
Profarma d1000	Energia Solar	Sim	2021
Profarma d1000	Health Meds	Sim	2022
Drogal	Farma Ventures	Sim	2020
Farmácia Indiana	Farma Ventures	Sim	2020
Drogarias Globo	Globo + Saúde, Estação de carregamento de carro elétrico	Sim	2021
Drogarias Globo	Globo Saúde, Drive Thru e Disk Globo	Sim	2019
Drogarias Globo	Unidade Móvel	Não	2019
Sephora	Laboratório de Inovação; Artista Virtual	Sim	2020
Sephora	Arena Beauty	Não	2022
Sephora	Sephora Accelerate	Sim	2020
Farmácia Permanente	Spot	Sim	2021
Farma Ponte	Plataforma de Inteligência	Sim	2022
Farma Ponte	Clinic Saúde	Sim	2020
Farma Ponte	App Farma Ponte	Sim	2021
Farmácias Independente	e-Commerce; Delivery	Sim	2021
Drogaria Venâncio	Usina de geração de energia solar	Sim	2021

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Quadro 7 - Lista de Iniciativas encontradas a partir do termo: "Startup"

Empresa	Nome da Iniciativa Encontrada	Está ativa?	Ano
Raia Drogasil	Amplimed, Labi Exames e Conecta Lá	Sim	2021
Raia Drogasil	Healthbit	Sim	2021
Raia Drogasil	Tech.fit	Sim	2021
Natura&Co	Singu	Sim	2020
Natura&Co	Noar	Sim	2021
Natura&Co	NósJuntos	Sim	2020
Grupo Boticário	Equilibrium	Sim	2022
Grupo Boticário	<i>Startups</i> da GB Ventures	Sim	2021
DPSP	SAS Brasil	Sim	2021
DPSP	TI.Saude	Sim	2022
Farmácias Pague Menos	Fast Dating	Sim	2022
Farmácias Pague Menos	Moavi	Sim	2021
Farmácia São João	FlyTech Delivery	Sim	2019
Panvel Farmácias	Programa de aceleração de <i>startups</i>	Sim	2021
Panvel Farmácias	Entrada segura	Sim	2022
Clamed Farmácias	LinkLab	Sim	2020
Clamed Farmácias	Equilibrium	Sim	2020
Drogaria Araújo	SignumWeb	Sim	2018
Extrafarma	Fracttal	Sim	2021
Drogaria Venâncio	MyView	Não	2019
Drogaria Venâncio	NexoData	Sim	2021
Farmácias Associadas	Conecta	Sim	2022
Drogal	Farma Ventures	Sim	2020
Farmácia Indiana	SmartHint	Sim	2020
Farmácia Indiana	Farma Ventures	Sim	2020
Farmácia Indiana	Clinicarx	Sim	2020
Sephora	Sephora Accelerate	Sim	2020

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Um dos exemplos encontrados dentro da análise é a PanvelLabs, um laboratório de inovação fomentado pela Panvel Farmácias que visa se conectar, complementar e expandir sua atuação junto às *startups*. O programa consiste em áreas específicas da rede e oferece acesso ao

mercado por meio da contribuição de expansão de vendas, desenvolvimento de produto na forma de suporte e aperfeiçoamento das soluções existentes e uma possibilidade de aporte financeiro em troca de participação societária.

Outro exemplo encontrado foi o Sephora Accelerate, um programa de incubação de marcas dedicado a construir uma comunidade de fundadoras de marcas em beleza. O programa é uma construção de 6 meses que abarca apoio financeiro, recursos físicos e digitais para as *startups*, além de conteúdo específico para o desenvolvimento das soluções. Estes são alguns exemplos de iniciativas encontradas a partir da compilação de estratégias de engajamento com *startups*.

A Farma Ventures também faz parte do hall de iniciativas encontradas. Lançada em março de 2020, a Farma Ventures é uma *Venture Builder* focada no varejo farmacêutico, ou seja, uma iniciativa onde há um apoio estratégico diretamente nas *startups* nas áreas de gestão, *compliance*, governança, *fundraising*, *marketing* e vendas. As necessidades mapeadas partem de duas grandes redes do varejo farmacêutico: Rede Drogal e Farmácia Indiana, e conta com 8 *startups* dentro do seu portfólio. A partir do desafio de renovar o setor de beleza, o Grupo Boticário também tem uma de suas iniciativas mapeadas, denominada GB Ventures, que atua como um programa de *startups* que foca na troca de conhecimento e desenvolvimento de produtos, *networking* e mentorias, além de aporte financeiro para o crescimento das *startups* selecionadas. O programa teve sua edição mais recentemente acontecendo em 2021 contando com doze soluções selecionadas.

Já o Natura *Innovation Challenge* partiu de um interesse em pessoas que buscavam criar soluções, ou que já possuíam, porém em estágio inicial. Com os princípios de diversidade e inclusão, essa iniciativa definiu desafios específicos e entregava uma jornada empreendedora para as *startups* selecionadas, voltada para formatação inicial do negócio, e detalhes importantes para os primeiros passos do produto.

4.2. Análise qualitativa

No início da conexão de uma grande empresa com uma *startup*, o primeiro passo de acordo com Weiblen e Chesbrough (2015), é entender qual ou quais são os objetivos que esta corporação quer atingir, para que posteriormente possa ser construído o método de conexão e assim atingir os resultados desejados. Nesta etapa, são apresentados os resultados provenientes de 6 entrevistas realizadas com fundadores de *startups* do setor varejista, apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Apresentação dos entrevistados e tipos de engajamento realizados

Entrevistado	Nome Fictício	Categoria de Atuação da Startup no Varejo Farmacêutico	Ano de Fundação da Startup	Tipo de Engajamento já realizado com grande Empresa
Entrevistado 1	Startup A	Recursos Humanos e Vendas	2014	Eventos, programas de startups, serviços de suporte, aceleradoras
Entrevistado 2	Startup B	Atendimento ao Consumidor	2019	Eventos, programas de startups, serviços de suporte
Entrevistado 3	Startup C	Atendimento ao Consumidor	2015	Eventos, aceleradoras
Entrevistado 4	Startup D	Financeiro	2017	Eventos, programas de startups, aceleradoras
Entrevistado 5	Startup E	Operações	2019	Eventos, programas de startups
Entrevistado 6	Startup F	Financeiro	2018	Programas de startups, serviços de suporte

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A *startup* A está no mercado há 7 anos, iniciou seu mercado na oferta de soluções com foco na área de recursos humanos e vendas dentro da grande empresa do setor. Hoje já atende mais de 250 drogarias e tem mais de 30 casos de sucesso com suas soluções. Seu fundador tem mais de 13 anos de mercado na área de tecnologia e inovação e já participou de diversas formas de engajamento com grandes empresas, como eventos, programas *de startup* da cidade de São Paulo, entre outros.

A *Startup* B, com 3 anos de fundação, é voltada para o setor de atendimento direto ao consumidor, teve sua solução implementada no mercado recentemente e com isso tem sua solução validada por um par de redes. O fundador atua numa rede de farmácias e enxerga a oportunidade da solução a partir dos próprios desafios vividos. Também atuou em ações de engajamento e usou sua própria rede de contatos para evoluir seu modelo de negócios.

Já a *Startup* C faz parte de um conjunto de soluções desenvolvidas pelo seu fundador a partir de um incômodo pessoal vivenciado. Não restrito ao setor farmacêutico, a *startup* C, que está no mercado há 7 anos, enxergou um potencial de expansão de seus negócios atuando em dores também desse segmento. É uma solução que também obteve sua presença recentemente e ainda busca entender se sua solução consegue atender bem o setor em específico, com o objetivo de acelerar a jornada de compra no *offline*, eliminando barreiras que podem ser

enfrentadas e potencializando mais vendas na própria loja física.

Por outro lado, a *Startup D* já está inserida no varejo há mais de cinco anos e ganhou capilaridade entre grandes indústrias e varejos. Atende o varejo de moda, alimentos e bebidas, higiene, beleza e farmacêutico. Já se conectou por meio de programas de *startup* e inclusive em aceleradoras fora do país. O fundador já criou outras soluções que infelizmente não obtiveram o retorno que está encontrando na *Startup D*.

Com foco em atender exclusivamente o setor do varejo farmacêutico surgiu a *Startup E* que possui como fundador um profissional com mais de 20 anos de mercado no varejo farmacêutico, e que enxergou na operação no dia a dia da farmácia a dor de conexão entre varejo e indústria e decidiu criar a solução com o auxílio de outro fundador com experiência no mercado de *startups* e inovação.

E por fim, temos a *Startup F*, que apesar da operação estar em andamento há seis anos ainda está conquistando os primeiros clientes. O empreendedor atuou por 15 anos em bancos tradicionais, e decidiu desenvolver uma solução voltada para o sistema de pagamentos e recebíveis. Porém, ao se deparar com o mercado encontrou dificuldade na abertura das grandes empresas e encontrou nos serviços de suporte uma forma de expandir seu mercado e testar sua solução. Com base na apresentação e contexto das *startups*, encontram-se os resultados que foram subdivididos em 3 grandes pilares que serão explanados à frente. São eles: o objetivo da conexão, como a conexão aconteceu e seus principais resultados e desafios.

4.2.1. O objetivo da conexão entre grande empresa e *startup* e as particularidades do setor

De acordo com Chesbrough (2013), a inovação aberta trata o funil de inovação como um funil poroso, permeável, com fluxo de entrada e saída de projetos, por isso, ter um olhar aberto para o ecossistema de *startups* que alimente o funil de inovação é um dos objetivos das corporações ao estruturarem seus programas e iniciativas. Porém, traduzir esses objetivos de acordo com os propósitos de negócio da grande empresa é o grande diferencial. O Entrevistado 2 define como objetivo a conexão da grande empresa com sua *startup* embasada na expansão de receita ou redução de custos de maneira bem pragmática: “[...] crescimento de vendas é a principal proposta de valor que precisamos acompanhar. Além deste indicador, avaliamos o nível de engajamento com nossa solução, quantos dos colaboradores estão de fato comprometidos com o uso, porém sou cobrado por gerar novas receitas e redução de custos.” [Entrevistado 2].

Como cita Weiblen e Chesbrough (2015), o engajamento com *startups* é a busca por solução para inovar em seus produtos e serviços com foco na resolução de problemas internos. Posicionamentos similares foram enfatizados por demais entrevistados, como 3 e 5 de maneira enfática, trazendo à tona uma proposta muito voltada para geração de valor às grandes organizações. Ao analisar esses posicionamentos, percebe-se uma visão a curto prazo dos empreendedores, muitas vezes reativa à necessidade de conexão com essas grandes corporações. Um fator importante para ser aprofundado está no objetivo a longo prazo dessa conexão por parte do varejo farmacêutico, o que pode não estar sendo compartilhado com as *startups* e acaba trazendo uma visão míope do papel de inovação das soluções ao negócio em si.

Sob uma nova perspectiva, outro entrevistado também inclui uma nova variável dentro deste contexto: a diferenciação mercadológica, de como o mercado está enxergando o avanço da tecnologia de maneira geral, e estar à frente de seu posicionamento pode garantir sucesso futuro. O Entrevistado 4 ainda diz mais, e aponta uma relação de dependência entre as redes para que o investimento e o avanço aconteçam: “[...] muitas vezes é conseguir com a primeira [empresa], as outras percebem a inovação e começam a investir também. É um mercado que se conversa muito e é sempre atento às estratégias de novos produtos e serviços”. [Entrevistado 4].

Em grande parte, a estrutura e os incentivos para as equipes das grandes corporações estão orientados à eficiência e aumento da rentabilidade (WESSEL, 2012), enquanto a estrutura das *startups* entrega uma operação mais fluida e com menos impedimentos, com propensão ao risco e cenário incerto (ACCENTURE, 2012). Entretanto, questiona-se sobre o quanto de propensão aos riscos as grandes empresas estão dispostas a tomarem ao se tratar de inovação, pois no confronto de dados o que os empreendedores abordam é de um risco ínfimo, porém, quando se confronta com os dados secundários, percebe-se uma abertura um pouco diferente, de grande estímulo a práticas de inovação aberta e engajamento com *startups*. Cabe, portanto, um entendimento da visão das grandes empresas também, apesar do consenso dos empreendedores sobre o potencial da visão mercadológica que é se conectar com a inovação e novas soluções.

Aaker (2015) também ressalta tal ponto acima, de como, apesar de sutil e pouco visado, o posicionamento institucional e de marca gera grande valor para as grandes empresas a partir da conexão com *startups*. Ainda de acordo com o autor, na maioria dos casos, a marca da organização conectora irá se beneficiar a partir de uma percepção de impacto positivo no mercado e na sociedade.

Os entrevistados também trazem uma visão a longo prazo que possa justificar tal objetivo de conexão, uma análise de como o mercado varejista *online* se expande e por isso as *startups* acabam tomando um papel importante na cadeia de valor dessa categoria. Las Casas (2004) também reforça tal crescimento, ao trazer o contexto de crescimento deste segmento ao longo dos anos. O Entrevistado 1 reforça em fala:

“(...) Dentro dos mercados de consumo, o varejo farmacêutico provavelmente só perde para o alimentício, ou seja, é um mercado enorme. O envelhecimento da população é algo em alta progressão ao longo do tempo e isso está intimamente relacionado ao universo da saúde. Porém, é algo ainda pobre, e depois da pandemia houve um “boom”, para entrada do *player*.” [Entrevistado 1].

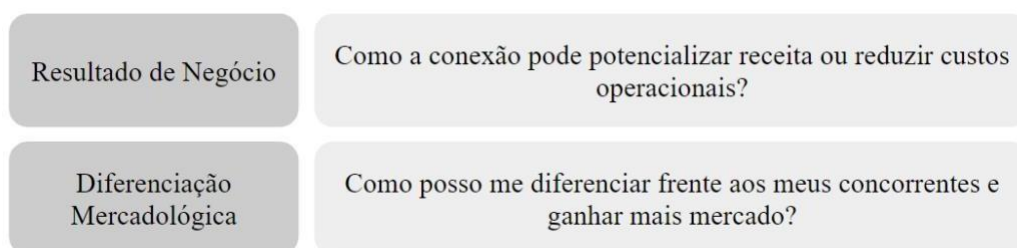
A fala descrita acima também retrata um cenário apresentado na análise quantitativa demonstrada, onde o número de inovações e *startups* cresceu em média quatro vezes em relação a anos anteriores. Ao investigar tal comportamento, é válido criar uma correlação deste crescimento diretamente à pandemia da COVID-19. Como apresentado por Pastine *et al.* (2022), medidas restritivas governamentais foram aplicadas e impactaram o estilo de vida das pessoas, o que envolve hábitos de consumo e compra e sua relação com esse processo.

Outro ponto importante trazido pelo Entrevistado 1 está relacionado ao envelhecimento da população citado por Felix (2022), ampliando a visão a longo prazo do papel da inovação dentro do circuito do varejo farmacêutico como primeiro amparo à saúde, o que pode significar sim uma evolução para as soluções inovadoras oferecidas para esse setor.

Apesar de Bonzom e Netessine (2016) já evidenciarem que trabalhar com *startups* pode inspirar as corporações a se movimentarem de maneira mais ágil, nenhum dos entrevistados deixou evidente tal impacto dentro da cultura interna da corporação. Foi relatado por alguns o grande desafio cultural e o embate com determinados agentes de inovação dentro da indústria, material que será explicitado mais à frente no tópico específico sobre “desafios”.

Na tentativa de resumir e compilar os principais motivos de conexão do grande varejista farmacêutico com inovação, de acordo com fundadores destas próprias *startups*, foi possível notar dois principais eixos que estão apresentados na Figura 12.

Figura 12 - Apresentação das expectativas de conexão startup-grande empresa



Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Apesar dos principais eixos serem apresentados de forma separada, é consenso dos entrevistados que as necessidades estão interconectadas. De acordo com o Entrevistado 5, o que pode variar entre as necessidades é somente o direcionamento estratégico, mesmo ambas podendo estar presentes no contexto de necessidade da grande empresa, como relata abaixo: “[...] tem empresa que busca muito ficar à frente, ser pioneira na inovação, mas sem perder o foco no resultado de negócio. É até difícil assumir as duas pontas sem entender que há risco na *startup*, muitas não querem correr [o risco]”. [Entrevistado 5].

Um ponto importante para trazer de análise ao discurso do Entrevistado 5 parte da diferenciação entre o que se entende do mercado varejista farmacêutico no quesito inovação ao se comparar com outras categorias de indústrias envolvidas: “O varejo farmacêutico é particular, ele é multi-categoria e multisetores. Você pode ir na farmácia comprar ração para seu cachorro ou tomar vacina, isso é muito diferente, e reflete na inovação, porque é importante diversificar soluções para atender diferentes necessidades” [Entrevistado 5].

O comentário acima elucidada a diferenciação que o setor traz, com sua diversidade de categorias se áreas dentro do mesmo estabelecimento. Para isso inovação isso acaba refletindo na diversificação de soluções, o que muitas vezes influencia na captação de projetos para agregar as diferentes ofertas do varejo. Além disso, outro ponto trazido é relacionado ao fator regulatório pelo Entrevistado 3:

(...) Inovar no varejo é difícil, mas no varejo farmacêutico é ainda mais. O nível regulatório é diferente, a forma de venda dos produtos também é, pois trata-se de algumas vezes em compras consultivas, apoiadas pelos vendedores, mas ao mesmo tempo pode ser só uma compra habitual do cliente, é muito mais diverso inovar neste setor. [Entrevistado 3].

Quando apresentado que o cenário regulatório é diferente, infere-se ao conjunto de normativas jurídicas que se aplicam ao setor no tratante à legislação sanitária que dispõe de leis que regulamentam o exercício e a fiscalização das atividades farmacêuticas, como a Lei nº 13.021, de 8 de agosto de 2014. Além de outros conjuntos de aplicações jurídicas que se aplicam a divulgação e venda de medicamentos sem prescrição médica, ou de fomentação midiática de medicamentos de acordo com padrões estabelecidos na lei.

4.2.2. Como a conexão entre grande empresa e *startup* acontece

De acordo com os modelos de engajamento entre *startups* e grandes empresas apresentados anteriormente e construídos por Bonzom e Netessine (2016) e Weiblen e Chesbrough (2015), os diferentes tipos de métodos de conexão e combinação entre eles pode ser determinante no sucesso ou não desta proposta de conexão. Na sequência deste tópico serão apresentados os principais detalhamentos de como acontece essa interação.

Trazendo reflexões de Weiblen e Chesbrough (2015), um dos métodos mais aplicados na atualidade está relacionado a programas de *startups* (inovação de fora para dentro), sejam de fato aceleradoras de *startups*, *corporate venture capital*, *hubs* de inovação e até mesmo eventos. Esses métodos se baseiam na aproximação por um canal mais facilitado e de ampla atuação, como descreve o Entrevistado 2: “[...] é muito importante que seja visto, que participe do movimento da comunidade. Tem muitos programas e eventos da área, e acho que é um caminho para acessar algumas pessoas”. [Entrevistado 2].

O Entrevistado 3, também traz a mesma reflexão, agora pautada numa conexão mais específica com a área de inovação: “[...] hoje usamos muito os canais de inovação para que a interação aconteça de maneira mais tranquila e intermediada.” [Entrevistado 3].

Com canais de inovação entende-se como diferentes formas de engajamento entre *startup* - indústria, seja como evento, *bootcamp*, aceleradoras, entre outras. E este mesmo posicionamento é reforçado pelo Entrevistado 5, trazendo uma perspectiva de áreas de inovação estruturadas dentro de alguns varejos farmacêuticos: “[...] muitos já tem um *head* de inovação, já tem uma preocupação da própria empresa de ter departamentos, que já está antenado dentro do mercado.” [Entrevistado 5].

Ao questionar os entrevistados sobre quais formas de engajamento de conexão já participaram do setor varejista farmacêutico, foram pontuadas algumas estratégias de engajamento já aplicadas, que foram apresentadas no Quadro 6. Nele é possível extrair a informação de que a maior parte das *startups* entrevistadas já realizam estratégias de

engajamento focadas em eventos, ou seja, oportunidade de engajamento em um curto período e de baixo custo que pode ser expressa em um engajamento inicial com *startups*.

Outra estratégia também aplicada por grande parte dos entrevistados são os programas de *startups*, que são denominados como estruturas de projetos para desenvolvimento da *startup* com auxílio de conteúdos estratégicos para a execução do negócio e seu escalonamento. Já programas de aceleração e serviços de suporte são vistas de maneiras mais pontuais, a primeira definida por um período determinado (geralmente de três a seis meses), para determinado grupo de *startups*, apoio, espaço, investimento e mentorias em troca de percentual no capital social da empresa. E os serviços de suporte se caracterizam como a oferta de serviços de suporte e apoio, sendo usualmente oferecidos como estratégia de aproximação com *startups* (BONZOM; NETESSINE, 2016).

O Entrevistado 2 traz em seu discurso como o desafio de se conectar utilizando sua rede profissional, e de como é importante para a própria *startup* entender quem é o perfil da pessoa a ser acionada para que a inovação aconteça:

(...) tentei usar muito meu ecossistema, e não deu muito certo porque não é necessariamente a minha *persona*. Por isso, a *startup* precisa definir bem quem é a *persona*. É preciso buscar os varejos farmacêuticos que querem inovar e já estejam nesse processo, buscar então canais para acessar essa indústria é o melhor caminho, senão seremos só outro fornecedor qualquer. [Entrevistado 2].

Ao se referir como ecossistema, o Entrevistado 1 remete-se à sua rede de conexão corporativa, ou seja, pessoas que se conectaram profissionalmente ao longo de sua jornada no mercado de trabalho. Essas conexões se mantêm por meio de contato direto ou redes sociais corporativas, o que significa o acesso restrito à própria pessoa proprietária deste “ecossistema”. Outro termo utilizado é o de *persona*, explicado por Kotler *et al.* (2015) como a personificação do seu público ou alvo, ou seja, da pessoa que você deseja alcançar em uma determinada relação comercial, o que se infere ser uma pessoa específica com atributos demográficos e comportamentais. O comentário acima também traduz de forma significativa como apresentado pelo Entrevistado 3: “[...] Geralmente as interações são bem centralizadas, em grandes redes há pessoas que estão num nível gerencial, abaixo dos diretores e é onde a maior parte das interações acontecem. Com redes menores geralmente falamos com o dono, ou diretor, e é onde buscamos os gestores de áreas pois são grandes influenciadores.” [Entrevistado 3].

A conexão entre grande empresa e *startup* pode acontecer de diferentes formas e não

são necessariamente tratadas de maneira única, ou seja, *startups* utilizam de mais de uma estratégia de engajamento para conseguir atingir seu objetivo de conexão com o varejo farmacêutico. Um ponto importante notado com base nas entrevistas é que a maior parte dos empreendedores se envolve de maneira ativa em eventos e ações pontuais promovidas pelas grandes empresas, mas é na profundidade da conexão, como por exemplo programas de aceleração e serviços de suporte que encontram o nível de profundidade desejado. Isso pode significar a construção de um processo de engajamento, que parte de conexões mais pontuais, com fortalecimento da rede de contato, até chegar em contatos mais profundos visando uma conexão mais duradoura e permanente.

Outra observação feita é como os empreendedores podem buscar sobre a própria rede profissional para alcançar os varejos, seja por meio de amigos próximos, ou contatos profissionais anteriores, onde apresenta-se uma busca por multicanal, sendo feita em diferentes dimensões por diferentes pessoas, em que o objetivo é que de alguma forma o contato seja feito e seja efetivo, ou seja, que a *startup* seja conhecida e reconhecida pelo varejo como um potencial contato para inovação.

4.3. Principais resultados e desafios da conexão entre grande empresa e *startup*

Para atingirmos a inovação entre *startup* e grande empresa é importante que seja vencida uma grande barreira com a gestão interna da grande empresa (BANERJEE; BIELLI; HALEY, 2016), pois tal estrutura se organiza em torno de processos que visam a mitigação de riscos e a sustentabilidade do modelo, colocando um grande desafio sob a capacidade *da startup* inovar (KPMG, 2015). Ao questionar o Entrevistado 3, o mesmo posicionamento se materializa:

(...) É uma interação muito fechada, a cultura empresarial ainda é muito “pé atrás”, muitos esperam uma grande rede fazer primeiro para que depois possa também fazer a aquisição [conexão com entre grandes empresas]. Muitos têm receio de que o serviço da *startup* ainda não esteja pronto, não entendem bem. [Entrevistado 3].

No texto acima, o Entrevistado 3 faz alusão à efetivação da conexão com a grande empresa, ou seja, à compra do serviço da *startup*, ou a efetivação da conexão com a grande empresa. A lógica da inovação aberta está baseada num cenário de abundante conhecimento e recursos para além dos limites da empresa que, combinados com o conhecimento interno,

podem gerar novos produtos e modelos de negócios, conforme cita o Entrevistado 5: “[...] O maior desafio é a cultura de inovação que ainda é uma grande barreira, ainda está fechado e muito tradicional. Eles já sabem como ganhar dinheiro [...] por isso o medo de apostar em algo novo.” [Entrevistado 5]; O Entrevistado 5 indica que uma entrega de produto ou solução que não atinja a expectativa esperada é um risco quando se trata dessa relação. Já o Entrevistado 3, aponta também como os produtos ofertados estão em constante evolução, a partir de ajustes, correções e novas funcionalidades:

(...) Para *startups* depende muito do nível de maturidade, pois as necessidades vão variar. Se por exemplo a startup é ainda muito nova, ela está buscando alguém para financiar, para acreditar de fato no seu produto. Ela busca também vitrine, para ser encontrada e validado para outras redes, e por fim escala, conseguindo vender sua solução para demais redes. Antes havia muita bolha, muita gente inflacionando investimentos sem ter produto, por isso os empreendedores amadurecem. Já para o varejo farmacêutico a busca é agregar serviço dentro da empresa. Seja por exemplo, logística, ele não quer apenas reduzir custos, mas quer ter uma melhor experiência. [Entrevistado 3].

Na prática, os resultados da conexão *startup*-indústria são de difícil concretização, pois, apesar do potencial de complementaridade de competências, muitos dos esforços de capitalizar estas oportunidades não prosperam e impactam o sucesso da relação (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). O estudo realizado por Younis, Desai e Sigal (2018) mostra que embora a maior parte das grandes empresas esteja desenvolvendo parcerias com *startups*, menos de 25% de seus pilotos iniciais escalam para soluções que podem ser levadas ao mercado.

Neste ponto, adentra-se mais um conjunto de barreiras que está ligado às próprias dificuldades decorrentes da interação. A falta de estratégia e alinhamento dos programas de engajamento é, possivelmente, o principal ponto de fracasso das interações entre grandes empresas e *startups*, como traz o Entrevistado 2: “[...] O maior desafio é que “abram as portas”, o que a gente percebe é que os grandes possuem barreiras frente à *startup*, a maturidade em si que acaba bloqueando essa sinergia. A empresa começa no *open innovation* e acaba não chegando ao fim” [Entrevistado 2].

A urgência que o receio de se tornarem obsoletas acaba por estimular grandes empresas para estratégias de engajamento de *startups* sem pensar estrategicamente nos objetivos da

interação (THIEME, 2017). O autor argumenta que a inexperiência e a falta de conexão entre os programas com *startups* e a estratégia corporativa têm limitado o sucesso destas iniciativas, tornando sua justificativa e sustentação comprometidas.

Além disso, uma falta de visão corporativa aliada à inovação pode gerar diferentes necessidades e gerar um desalinhamento entre as diferentes áreas da empresa, criando assim obstáculos para uma tomada de decisão mais rápida e o consequente bloqueio da progressão da inovação (BANERJEE, BIELLI, HALEY, 2016).

Segundo Younis, Desai e Sigal (2018), mais de dez áreas diferentes acabam se envolvendo durante uma negociação com *startups* e, em geral, os departamentos de compras, contratações e jurídico não estão adaptados para lidar com as particularidades destas empresas nascentes e estabelecem termos de negociação pouco aderentes à realidade das *startups*. O Entrevistado 1 acaba por trazer uma percepção que corrobora com o trecho acima: “[...] Há muitas coisas no analógico, então tudo é muito em planilha do Excel, e muitos processos que em outras empresas estão no digital, no varejo farmacêutico vejo como ainda está analógico, e isso em todas as áreas. Aí acabo tendo que entrar em várias etapas para negociar, se torna uma grande burocracia.” [Entrevistado 1].

Este desalinhamento organizacional acaba gerando lentidão nas negociações, nos processos e nas tomadas de decisão. As pesquisas de Younis, Desai e Sigal (2018) também apontam que os negócios com *startups* costumam tardar no mínimo seis meses para concretização, o que minimiza as chances de sucesso.

Por fim, para Banerjee, Bielli e Haley (2016), outra questão advém da dificuldade de mensuração do resultado da inovação, fruto da interação com *startups*. Vale destacar que ainda existem poucas evidências econômicas disponíveis que justifiquem o retorno sobre o investimento e que corroboram a necessidade da manutenção de programas com *startups*. Weiblen e Chesbrough (2015) salientam que para que estes programas deem resultado é importante que as grandes empresas interajam com um número elevado de *startups*, a fim de gerarem negócios com algumas delas.

Alguns entrevistados pontuaram como há uma riqueza de ativos de dados que podem ser grandes apostas para a área de inovação, como aponta o Entrevistado 2: “[...] Os dados são os maiores ativos que possuem, entender o comportamento do seu consumidor vai ser o principal desafio, “hoje a farmácia vende tudo, até remédio ela vende”. Isso vem mudando muito, a lei de proteção de dados ajudou bastante, mas é algo que está evoluindo”; [Entrevistado 2];

Como aponta o World Economic Forum (2018), as grandes empresas precisam de

mecanismos eficientes e rápidos de monitorar, reconhecer e procurar um número cada vez maior e mais amplo de *startups*. Os desafios de regulamentação, barreiras de diferenciação mercadológica e conquista do consumidor estão cada vez mais acirrados. O Entrevistado 3 também traz uma vertical similar ao ser questionado sobre os principais desafios da área:

(...) É uma área muito regulada e com muito *compliance*, então tem que paralelizar esse desafio de regulação juntamente com toda entrega de valor ao consumidor final. Não acredito que tenha outro caminho sem passar pelo processo de inovação, mesmo que seja dentro da própria organização. Se não estiver, vai acabar ficando sempre para trás, e não desafiando o *status quo*. [Entrevistado 4].

O que se pode extrair destes grandes desafios está materializado em um processo de evolução da inovação entre grande empresa e *startup*. Se inicia na etapa de conexão, com grandes dificuldades associadas ao entendimento claro do que a *startup* consegue entregar a partir do escopo de desafio definido. O processo a partir do conectado também se influencia para que a inovação se materialize, e não fique somente no planejamento e para isso torna-se fundamental o envolvimento de líderes de inovação das grandes corporações para que se apoie tamanho envolvimento e ação.

Os desafios são dos mais diversos, mas se materializam de maneira substancial no momento de alinhamento estratégico e posteriormente na operação em si da conexão, como se pode verificar nos relatos confrontados com os traços bibliográficos mencionados.

Logo, com base no objetivo definido pelo trabalho de partir de uma avaliação das principais barreiras provenientes da conexão entre *startups* com varejos farmacêuticos brasileiros sob a perspectiva das próprias *startups*, entendendo o seu objetivo, como a conexão acontece e as barreiras encontradas, se apresenta o Quadro 9, com a síntese do que se confrontou entre a pesquisa qualitativa realizada.

Quadro 9 - Síntese da pesquisa qualitativa

Objetivos de Pesquisa	Visão dos Empreendedores	Observação
Objetivo da conexão grande empresa e <i>startup</i>	De acordo com a visão dos empreendedores, a conexão grande empresa e <i>startup</i> acontece com objetivo de gerar resultado de negócio, sendo apresentado como potencialização de receita e/ou redução de custos operacionais. Além disso com o objetivo de gerar diferenciação mercadológica, atrelada a diferenciação de mercado frente aos concorrentes.	O que se observa é um viés imediato dos empreendedores em gerar resultados e se tornarem relevantes para os grandes varejos farmacêuticos, sendo necessária uma análise mais profunda para determinar ambos os princípios.
Como a conexão grande empresa e <i>startup</i> acontece	Os empreendedores utilizam diferentes canais e formas de engajamento para se conectar com a grande empresa, foi perceptível a utilização de eventos para divulgar soluções e fazerem contatos corporativos	Infere-se que o nível hierárquico ocupado dentro da grande indústria influencia na conexão realizada entre a <i>startup</i> e o varejo, mas há uma interpretação por parte dos empreendedores de que a conexão com gestores de área pode ser mais efetiva por estarem mais envolvidos com as soluções propostas.
Principais resultados e desafios da conexão grande empresa e <i>startup</i>	Os principais desafios identificados pelos empreendedores margeiam a etapa de conexão, associada ao entendimento da aplicação da <i>startup</i> no dia a dia e as expectativas definidas, que segundo a visão dos próprios poderiam ser mais bem alinhadas para atingimento dos resultados estimados.	O ponto de desafio analisado é também associado à diferenciação que o setor varejista farmacêutico trás, com sua diversidade de categorias e áreas dentro do mesmo estabelecimento, implica na diversificação de soluções, o que muitas vezes influencia na captação de projetos para agregar as diferentes ofertas do varejo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

É possível correlacionar o quadro síntese da pesquisa qualitativa com os desafios da interação *startup* e grande empresa identificados no Quadro 5 - Mapeamento bibliográfico de barreiras de conexão de grandes empresas com *startups*. Em relação ao primeiro tópico da síntese, relacionado ao objetivo da conexão grande empresa e *startup* identifica-se uma correlação ao tópico: "Ausência de estratégia para interação com *startups*", registrado por ADL (2016), Bannerjee; Bielli; Haley (2016); KPMG (2015); Thieme (2017); OpenAxel (2016);

Weiblen; Chesbrough (2015); Younis; Desai; Sigal (2018), onde é registrado que, a

percepção das *startups* é que o foco é no resultado imediato, em que há uma relação na clareza de como essa estratégia de interação acontece com as startups.

Já em relação ao segundo tópico da síntese de pesquisa, como as *startups* se conectam com as grandes empresas, é reconhecido como barreira o "Alinhamento, convencimento e comprometimento interno" tratado em Accenture (2015); Bannerjee; Bielli; Haley (2016), como uma necessidade das startup em se conectar com diferentes agentes, bem como a Departamentalização e burocracia nos processos citado por Bannerjee; Bielli; Haley (2016); Openaxel (2016) no Quadro 5 Adaptado de Maciel (2019).

Já o principal desafio de conexão apontado na síntese de pesquisa se tratando da “dificuldade da grande empresa em lidar com inovação disruptiva e com inovações que são geradas fora da empresa”, apontado por Bannerjee; Bielli; Haley (2016); World Economic Forum, 2018, associado ao entendimento da aplicação da *startup* no dia a dia e as expectativas definidas, que segundo a visão dos próprios poderia ser mais bem alinhada para atingimento dos resultados estimados. Por fim, as análises apresentadas, bem como os trechos de respostas, não contemplam todas as respostas mencionadas pelos empreendedores, apenas aquelas com maior representatividade e mais generalistas, visto que algumas respostas eram muito particulares e por vezes diversas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi identificar e analisar as principais barreiras observadas na conexão entre *startups* com varejos farmacêuticos brasileiros sob a perspectiva dos fundadores de *startups*.

Para isso, a pesquisa se subdividiu em duas partes: a primeira uma análise de dados secundários, a partir de uma identificação de iniciativas de conexão *startup*-indústria nos principais mecanismos de busca, seguidos por um estudo empírico, de natureza qualitativa, diretamente com as pessoas fundadoras das *startups* as quais se envolveram em iniciativas de engajamento com grandes empresas do varejo farmacêutico.

Ao longo do trabalho, tornou-se perceptível a complementaridade entre *startups* e grandes corporações como uma grande estratégia de inovação aberta praticada atualmente (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). O reflexo desse movimento também é percebido pelo mercado, em que mais da metade das 500 corporações mundiais já tiveram algum tipo de engajamento com *startups* (BONZOM; NETESSINE, 2016).

Dentro do setor varejista farmacêutico brasileiro não foi diferente, a partir do levantamento realizado foi possível identificar que 92% das grandes empresas do setor analisado já possuíam alguma estratégia de inovação relacionada. Outro dado bastante importante é a explosão deste comportamento entre os anos de 2019-2020, atribuído pela pandemia de COVID-19.

Analisando os gráficos ao longo do tempo, também foi perceptível notar que o volume de iniciativas se mantém constante, o que poderia indicar uma continuidade na aplicação da inovação no setor, por meio de engajamentos corporativos com *startups*. A partir da análise das iniciativas ainda ativas, foi interessante identificar que a maior parte, aproximadamente 90% delas, se mantém presente.

Ao analisarmos de forma mais profunda o objetivo por trás dessa conexão *startup* e grande empresa, foi consenso entre os entrevistados empreendedores que a grande corporação foca essencialmente nos resultados de negócio, de como a conexão pode potencializar receita ou reduzir custos de acordo com a estratégia da companhia a curto prazo em uma visão mais imediatista. Em segundo plano foi apresentada a diferenciação mercadológica como um avanço frente aos concorrentes para ganhar mercado ou se posicionar de maneira vanguardista. Mesmo assim, foi pontuado que ainda há um receio de assumir alguns riscos por parte da grande empresa, como por exemplo, o alto investimento e uma imprevisibilidade dos resultados a longo prazo, por entender que a iniciativa possa oferecer alguma ameaça ao negócio, trazendo ao

contexto de que muitas buscam o pioneirismo, mas não estão abertas a correr risco.

Do ponto de vista da forma de conexão, foi explicitado pelos entrevistados que há uma variedade de agentes conectores. Algumas empresas já possuem um canal próprio para a conexão, como uma pessoa na organização especialista em conexão, outras precisam buscar diretamente gestores de área para que seja traçado o primeiro contato.

O ponto importante é que muitas vezes a *startup* é tida como um fornecedor qualquer, e essa não diferenciação pode ser prejudicial à evolução da solução dentro da organização. Ao confrontarmos os principais desafios da conexão é notório como, apesar da inovação aberta ter sido apresentada há quase 20 anos (CHESBROUGH, 2003), ainda há muito a se evoluir nesse aspecto. Os relatos envolveram uma grande dificuldade de comunicação, muita inércia e barreiras para inovações ao setor. No discurso é citado um desalinhamento organizacional por parte dos grandes varejos, bem como o receio a permitir uma aplicação de soluções em validação ao negócio.

As visões de futuro entre os empreendedores divergiram em determinadas perspectivas, há uma percepção de crescimento e avanço coletivo, mas o fator dessa evolução é trazido de diferentes concepções, o que pode significar pouca clareza ainda do futuro do mercado varejista no Brasil. O que se pode concluir dentro da perspectiva do varejo farmacêutico, além de todos os desafios enfrentados na perspectiva de engajamento com *startups*, e que há ainda um fator associado a diferenciação que o setor varejista farmacêutico trás, com sua diversidade de categorias e áreas dentro do mesmo estabelecimento, implicando na diversificação de soluções, o que muitas vezes influencia na captação de projetos para agregar as diferentes ofertas do varejo. Como limitação do estudo foi perceptível uma oportunidade de aprofundar na perspectiva dos organizadores de programas de engajamento corporativo, como forma de compreender e confrontar duas abordagens opostas e cruzar dores comuns em ambos lados.

Esse trabalho evidenciou a busca pelos desafios do engajamento *startup* e grande empresa a partir de uma visão mais ampla do processo, da concepção dos programas até a mensuração dos desafios, com o objetivo de oferecer parâmetros e referência de mercado de forma consolidada e adaptada à realidade nacional. Ou seja, os resultados do trabalho em questão podem contribuir no direcionamento de decisões e estratégias de *startups*, bem como das próprias grandes empresas no desenho de suas estratégias de engajamento, a partir dos *insights* encontrados nos desafios de conexão entre ambas as partes. Por exemplo, a percepção imediatista de geração de resultado, percebida pela maioria dos empreendedores, pode contribuir no desenho da estratégia de engajamento com *startups*, trazendo cenários da

estratégia a longo prazo e o impacto da solução no negócio. Além disso, pode ainda contribuir para analisar as particularidades e condições de contorno à ação empreendedora neste contexto, que se pode entender que a partir dos desafios do futuro identificado pelos fundadores, auxilia na interpretação dos obstáculos futuros a partir de uma ótica diferente, e pode significar mais uma fonte de dados e análises para o mercado. Sendo assim, considera-se atingido o objetivo de pesquisa o qual visava entender o desafio de conexão entre *startups* e grandes empresas a partir da visão dos empreendedores, tendo em consideração os princípios metodológicos definidos. Entende-se que a partir de uma análise de dados secundários há menor riqueza em detalhes do que se pode explorar para entendimento do problema em questão, o que pode ocasionar em limitações da interpretação dos resultados em si.

Complementa-se que a visão qualitativa dos empreendedores não é suficiente para representar estatisticamente todos os desafios vivenciados, e sim, experiências individuais que se apresentam em contexto similar. Além da abordagem de ordem confidencial e estratégica do que não pode ser abordado pelos empreendedores que pode oferecer restrições a este trabalho. Foi apresentado como a conexão entre *startup* e grande empresa é cada vez mais explorada no mercado atual, além de ter sido potencializada nos últimos dois anos em virtude da pandemia, o que impactou consideravelmente o setor do varejo farmacêutico. Também foi trazido com o principal desafio de conexão a definição em si do objetivo de se conectar, muitas vezes essencialmente focado em resultado de negócio como pontuado pelos empreendedores, onde não há uma visão compartilhada e única entre as duas partes, o que ocasiona em impedimentos de aplicação das soluções no próprio negócio, além do desafio do próprio setor em si, associado à regulamentação e expansão do canal de compra.

Ao final, é possível identificar uma oportunidade de continuidade dessa análise a partir da visão também das grandes empresas, dos principais desafios e confrontá-los com os aprendizados dos empreendedores, ou até mesmo em aprofundar um estudo de caso para que se possa detalhar essa experiência de engajamento da *startup* com grande empresa do varejo farmacêutico, sendo passível também expandir tal estudo para outras verticais do varejo e até mesmo diferentes setores.

6 REFERÊNCIAS

AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Bookman Editora, 2015.

ABSTARTUPS. (2019). **StartupBase**. Acesso em 10 de Setembro de 2020, disponível em [abstartups:https://sstartupbase.abstartups.com.br/](https://sstartupbase.abstartups.com.br/)

ACCENTURE. **Harnessing the power of entrepreneurs to Open Innovation**. Accenture. 2015. Disponível em: https://www.accenture.com/t20151005T162506_w_us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf. Acesso em: 10 ago. 2022.

BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio; SOUZA JUNIOR, Wesley Canedo de; **"ENGAJAMENTO CORPORATIVO COM STARTUPS: SÍNTESE E ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA"**, p. 808-819 . In: Anais do 12º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento de Produto. São Paulo: Blucher, 2019.

BANNERJEE, S.; BIELLI, S.; HALEY, C. **Scaling Together: Overcoming barriers in corporate- startups collaboration**. Nesta. 2016. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/report/scaling-together-overcoming-barriers-in-corporate-startup-collaborations/>. Acesso em: 17 ago. 2022.

BELANGA, T.P.C. **Indústria brasileira nas décadas de 1920 e 1930 revisão da polêmica e exploração de evidências empíricas**. Tese de Doutorado, Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, Brasil, 2011.

BELIK, W. **Evolução e Tendências do Varejo**. In Varejo: Administração de Empresas Comerciais (2nd ed., p. 384). São Paulo: Editora Senac, 1999.

BERKHOUT, Constant. **A Bíblia do varejo: estratégias de marketing e vendas para sobreviver à revolução no varejo e prosperar**. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2020.

BOMZOM, A., & NETESSINE, S. (2016). #500CORPORATIONS: *How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?* (INSEAD e 500 Startups). Acesso em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://698640.hs-sites.com/500corporations>

BLANK, S. (2010). *What's A Startup? First Principles*. Acesso em 10 de setembro de 2020, disponível em: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles>

CERVO, A.L., & BUENO, C. **História da Política Exterior do Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

CHESBROUGH, H. (2003). *The Era of Open Innovation*. MIT Sloan Management Review, 44 (Spring 2003), 35-41.

CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE, W., & WEST, J. (2006). *Open Innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.

CRONIN, P., RYAN, F. & COUGHLAN, M. (2008). *Undertaking a literature review: a step-by-step approach*. British Journal of Nursing. v.17, n.1, p.38-43.

DOUKIDIS, D. SPINELLIS e C. EBERT, "**Digital Transformation - A Primer for Practitioners,**" in IEEE Software, vol. 37, no. 5, pp. 13-21, Sept.-Oct. 2020, doi: 10.1109/MS.2020.2999969.

DRUCKER, Peter. **Innovation and Entrepreneurship**. Harper & Row, New York, 1985.

EBERT, Christof; DUARTE, Carlos Henrique C. **Digital transformation**. IEEE Softw., v. 35, n. 4, p. 16-21, 2018.

EDLER, F.C. **Boticas & farmácias – uma história ilustrada da farmácia no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2006.

EKVALLI, G. **The organizational culture of idea management, in Managing Innovation**, J. Henry and D. Walker, Editors. Sage: London, 1991.

ENGEL, J.S. (2011). *Accelerating corporate innovation: lessons from the venture capital model*. Research Technology Management, 43 (3), 36-43.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. 6. ed. São Paulo: Edusp, 1998.

FELIX, Jorge et al. **Saúde Amanhã: Textos para Discussão 88: Economia da longevidade: uma ‘resposta construtiva’ para o envelhecimento populacional no Brasil**. 2022.

FORBES. (13 de maio de 2020). *GLOBAL 2000 - The World's Largest Public Companies*.

Acesso em 05 de setembro de 2020, disponível em FORBES: <https://www.forbes.com/global2000>.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 18. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1982.
GEBAYEW, C.; HARDINI, I.R.; PANJAITAN, G.H.A.; KURNIAWAN, N.B.; SUHARDI; IEEE. **A Systematic Literature Review on Digital Transformation**. In: SUARDI;LANGI, A. Z. R., et al (Ed.).2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation. New York: Ieee, 2018. p.260-265. (International Conference on InformationTechnology Systems and Innovation (ICITSI)).

GIL, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa** (4ª edição ed.). São Paulo: Atlas.

HASHIBA, L.; SARTORETTO, C. **Os Desafios de Interagir com Startups**. Gv-Executivo, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 17-19, Mar/Abr 2020.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo: 2009

IBGE, Pesquisa Anual do Comércio. Rio de Janeiro, v. 28, p.1-8, 2016.

KOHLER, T. (2016). **Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups**. Business Horizons, 59(3), 347–357. 2016.

KOTLER, Philip et al. **Marketing**. Pearson Higher Education AU, 2015.

KUMAR, N. **Marketing como estratégia**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2004.

KPMG. **On the Road to Corporate-Startup Collaboration**. New Horizons, 2015. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/On-the-road-to-corporate-startup-collaboration-16-12-2015.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2022.

LAMAS, F.G. **Para além do ouro das Gerais: outros aspectos da economia mineira no setecentos**. HEERA - Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada, 3(4), 37–54, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAWTON, J.. **What to expect from your corporate accelerator**. Innovation Leader Pointers, (June), 19-21.

LIGA VENTURES .**Viva Saúde Inova**. <https://vivasaudefinova.liga.ventures/>.2021. Acesso em 12 ago. 2022.

MACHADO, S.A., et al. **MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros**. São Paulo: Sebrae-SP 2001.

MACIEL, J. R. BECKER, J. B. W.; GOMES, R. A. de O. S.; TEIXEIRA, C. S. **A INTERAÇÃO ENTRE GRANDES EMPRESAS E STARTUPS: desafios da inovação aberta**. Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí, [S.L.], v. 7, n. 11, p. 01-09, 22 jan. 2019. Universidade do Estado de Santa Catarina.

MOLA, Jeferson Luis; ROCHA, Marcos. **Varejo. Coleção Marketing em tempos modernos**. 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MONTANHA JUNIOR, I. R.; LEONEL, C. E. L.; OGLIARI, A.; DIAS, A.; GEISLER, L. **Importância, Definições e Modelos de Inovação**. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A.F. (Ed.). *Gestão Integrada da Inovação: Estratégia, Organização e Desenvolvimento de Produtos*. São Paulo: Atlas, 2008. p.1-13.

MOTTA, Rodrigo; SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

NADKARNI, S.; PRÜGL, R. **Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research**. *Management Review Quarterly*, p. 1-109, 2020.

NIRAZAWA, A. N.; et al. **Inovação nas Organizações**. **Ribeirão Preto**: Universidade de São Paulo, 2015.

O'CONNOR, G. C.; LEIFER, R.; PAULSON, A. S.; PETERS, L. S. **Grabbing Lightning: Building a Capability for Breakthrough Innovation**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008. 332p.

OCDE - Manual de Oslo: **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 2 edição. Paris: OCDE, 1997.

OPENAXEL. **White Paper on the connection between startups and industry**. OpenAxel. Abril 4, 2016. Disponível em: <<http://ivsz.hu/wp-content/uploads/2016/06/openaxel-feherkonyv-teljes-verzio.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2022.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

PIRES, D. **O saber e as práticas de saúde no Brasil e sua apropriação pela medicina e pela enfermagem institucionalizadas**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Ciências Sociais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 1988.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, V. J. do.; SANTOS, L. R. dos.; PASTINE, L. A. . **E-commerce during the COVID- 19 syndemy: an inovation strategy for economic growth in the brazilian trade sector (2020- 2021)**. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 11, n. 9, p. e53411932134, 2022. DOI:10.33448/rsd-v11i9.32134. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/32134>. Acesso em: 12 ago. 2022.

PROVOST, Fost; FAWCETT, Tom. **Data Science para negócios: o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

REIS, João et al. **Digital transformation: a literature review and guidelines for future research**. In: *World conference on information systems and technologies*. Springer, Cham, 2018. p. 411-421.

RIES, Eric. **O estilo startup: como as empresas modernas usam o empreendedorismo para transformar sua cultura e impulsionar seu crescimento**. 1. ed. Rio de Janeiro:

Sextante, 2019.

ROGERS, David L. **Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital**. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2017.

ROTHWELL, Roy; GARDINER, Paul. **Invention, innovation, re-innovation and the role of the user**, 1985.

SALLES, Daniel Grossi de. **Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SBVC(Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), Ranking SBVC 2017: **70 Maiores Empresas do Ecommerce Brasileiro**, <http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2017/10/Ranking-70-Maiores-Empresas-do-E-commerce-Brasileiro-2017-corrigido-págs-únicas.pdf>, acessado em ago. 22.

SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C.; BOARDMAN, L. **Digital transformation of business models** — best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, v. 21, 2017.

SILVA, Débora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio. **Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura**. *Production*, v. 24, p. 477-490, 2014.

SPENDER, John-Christopher et al. **Startups and open innovation: a review of the literature**. *European Journal of Innovation Management*, 2017.

TEICHERT, R. **Digital transformation maturity: A systematic review of literature**. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, v. 67, n. 6, p. 1673-1687, 2019.

TEIXEIRA, Thales S., LEANDRO A. Guissoni, e TANIA Modesto Veludo-de-Oliveira. **"Digital Transformation at Brazilian Retailer Magazine Luiza."** Harvard Business School Case 519-009, August 2018.

THIEME, Kristel. **The strategic use of corporate-startup engagement**. Dissertação (Master of Management of Technology) - Delft University of Technology 2017.

TIDD, J. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, accompanying website** Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. & Perrin, G.(2008). *Innovation management toolbox website*, 2008. 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John . **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VAROTTO, L.F. **Varejo no Brasil - Resgate histórico e tendências**. REMark – Revista

Brasileira de Marketing. São Paulo, Vol. 17, N. 3. Julho/Setembro. 2018.

VAROTTO, L.F. **Da vila às grandes cidades: a história do varejo nacional**. São Paulo: Porto de Cultura, 2014.

VAROTTO, L.F. **História do varejo**. Revista GV-Executivo. FGV-EAESP, 5(1), 86–90, 2006.

VIAL, G. **Understanding digital transformation: A review and a research agenda**. The Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

WEIBLEN, T; CHESBROUGH, W.. (2015). *Engaging with Startups to Enhance Corporate*. **California Management Review**, 57 (2), 66-90.

WESSEL, M. (2012). *Why Big Companies Can't Innovate*. Acesso em 10 de setembro de 2020, disponível em Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/09/why-big-companies-cant-innovate>.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Collaboration between Start-ups and Corporates: A Practical Guide for Mutual Understanding**. Geneva: World Economic Forum, 2018

YOUNIS, Z; DESAI, A; SIGAL, M. **Unlocking Innovation Through Startup Engagement**. [s. L.]: 500 Startups, 2018.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista Final Aplicado - Fundadores de *Startups* do Varejo Farmacêutico

Método: Entrevista semi estruturada

Tema: Engajamento com *startups*

Equipe: um entrevistador

Público alvo: Fundadores de *startups* do varejo farmacêutico

Número de entrevistados (amostra): 5

Tempo de cada entrevista: 30 minutos a 1 hora

Bloco 01: Dados iniciais

[Entendimento da pessoa entrevistada]

Nome do (a) entrevistado (a):

Formação:

Nome da companhia:

Data e hora da entrevista:

Bloco 02: Contextualização

[Entender se existe alguma estratégia de inovação e porque ela foi estruturada]

Se presente, e fale um pouco melhor sobre sua *startup*.

Bloco 03: Motivação da escolha e formato

[Compreender as motivações e como o funciona a estratégia]

Por quê buscam essas grandes empresas do varejo farmacêutico?

Quais são os maiores desafios dessa conexão?

Bloco 04: Execução dessa conexão

[Detalhar o entendimento do programa e operacionalização da estratégia]

Como esse formato de engajamento acontece?

Com quem você realizou essa interação?

Quais são os pontos positivos e negativos dessa interação?

Bloco 05: Resultados esperados

Últimos detalhes do processo de engajamento com *startup*

Quais foram as expectativas atingidas? E as não atingidas?

Quais são os desafios do futuro do varejo farmacêutico?

Você acredita que o varejo está aberto para a conexão com *startups* para tratativa deste problema?