

UNIVERSIDADE FEEVALE

MESTRADO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIA CRIATIVA

JOÃO CARLOS DA ROCHA JÚNIOR

**MODELO PARA MENSURAÇÃO DA MATURIDADE COLABORATIVA DAS  
ORGANIZAÇÕES – SOB A ÓTICA DE UM PROGRAMA DE ACELERAÇÃO  
CORPORATIVO COM *STARTUPS* (MAMCS)**

Linha de pesquisa: Gestão e Inovação

Orientador: Dra. Marta Rosecler Bez

Coorientador: Dr. Serje Schmidt

Novo Hamburgo

2022

JOÃO CARLOS DA ROCHA JÚNIOR

MODELO PARA MENSURAÇÃO DA MATURIDADE COLABORATIVA DAS  
ORGANIZAÇÕES – SOB A ÓTICA DE UM PROGRAMA DE ACELERAÇÃO  
CORPORATIVO COM *STARTUP* (MAMCS)

Dissertação de Mestrado apresentada  
como requisito à obtenção do título de  
Mestre em Indústria Criativa pela  
Universidade Feevale.

Orientadora: Dra. Marta Rosecler Bez  
Coorientador: Dr. Serje Schmidt

Novo Hamburgo  
2022

## DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Rocha Júnior, João Carlos da.

Modelo para mensuração da maturidade colaborativa das organizações : sob a ótica de um programa de aceleração corporativo com *startups* (MAMCS) / João Carlos da Rocha Júnior. – 2022.

121 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Indústria Criativa) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2022.

Inclui bibliografia, anexos e apêndices.

"Orientador: Dra. Marta Rosecler Bez ; Coorientador: Dr. Serje Schmidt".

1. Modelo. 2. Avaliação. 3. Maturidade. 4. Colaboração. 5. *Startups*. 6. MAMCS. I. Título.

CDU 658.11

Bibliotecária responsável: Bruna Heller – CRB 10/2348

## JOÃO CARLOS DA ROCHA JÚNIOR

Dissertação intitulada MODELO PARA MENSURAÇÃO DA MATURIDADE COLABORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES – SOB A ÓTICA DE UM PROGRAMA DE ACELERAÇÃO CORPORATIVO COM *STARTUPS* (MAMCS) apresentada ao Programa de Mestrado em Indústria Criativa, da Universidade Feevale, como requisito necessário para obtenção do grau de mestre.

Aprovado por:

---

Orientador(a): Prof. Dra. Marta Rosecler Bez  
Universidade Feevale

---

Coorientador(a): Prof. Dr. Serje Schmidt  
Universidade Feevale

---

Prof. Dr. Dusan Schreiber  
Banca Examinadora – Universidade Feevale

---

Prof. Dr. Douglas Wegner  
Banca Examinadora – Unisinos

Novo Hamburgo, janeiro de 2022.

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo desenvolver um modelo de mensuração de maturidade colaborativa das organizações com *startups*, sob a ótica de um Programa de Aceleração Corporativo. Para realizar o modelo de mensuração, utilizou-se a metodologia de pesquisa *Design Science Research*. Por meio de uma revisão sistemática da literatura não foi possível identificar modelos de avaliação da maturidade de colaboração específicos para organizações que desenvolvam o processo com *startups*. A falta de um modelo de avaliação de maturidade de colaboração com *startups* justifica o desenvolvimento desta pesquisa. Foi utilizado como base para a construção do modelo o *Enterprise Collaboration Maturity Model* (ECMM), bem como a teoria sobre colaboração com *startups* e Programas de Aceleração Corporativo. A proposição do modelo foi validada por um júri de quatro especialistas, sendo realizadas as adequações apontadas. Por fim, foi aplicado o modelo com três cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul. Como resultado, foi possível validar o modelo proposto, tendo em vista que os processos que o estruturam se mostraram importantes para as cooperativas abordadas, validando o instrumento e desenvolvendo uma matriz que possibilita compreender os pontos fracos e fortes, bem como a possibilidade de comparação entre elas. A partir disso, foi possível desenvolver um modelo que possibilita o entendimento da maturidade de colaboração de uma organização para a realização de um Programa de Aceleração Corporativo com *startups*. O desenvolvimento do modelo pode servir de base para novos estudos e adequados a outros cenários de colaboração com *startups*.

**Palavras-chave:** modelo; avaliação; maturidade; colaboração; *startups*; MAMCS.

## **ABSTRACT**

This research aims to develop a collaborative maturity measurement model for associations with startups, from the perspective of a Corporate Acceleration Program. To carry out the measurement model, the Design Science Research methodology was used. Through a systematic literature review, it was not possible to identify specific collaboration maturity assessment models for associations that develop the process with startups. The lack of a maturity assessment model for collaboration with startups justifies the development of this research. The Enterprise Collaboration Maturity Model (ECMM) was used as the basis for building the model, as well as the theory on collaboration with startups and Corporate Acceleration Programs. The proposal of the model was validated by a jury of four experts, with the adjustments indicated. Finally, the model was applied in three credit unions at Rio Grande do Sul. As a result, it was possible to validate the proposed model, considering that the processes that structure it are advanced in the addressed cooperatives, validating the instrument and developing a matrix which makes it possible to understand the strengths and weaknesses, as well as a possibility of comparison between them. From this, it was possible to develop a model that enables the understanding of the collaboration maturity of an organization to carry out a Corporate Acceleration Program with startups. The development of the model is initial, which can serve as a basis for further studies and suitable for other collaboration scenarios with startups.

**Key words:** model; evaluation; maturity; collaboration; startups; *MAMCS*.

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 - Características gerais de organizações que atuam na assistência a <i>startups</i> ..... | 26  |
| Quadro 2 - Principais características de cada envolvimento corporativo com <i>startups</i> .....   | 27  |
| Quadro 3 - Literatura encontrada sobre avaliação de maturidade de colaboração ...                  | 30  |
| Quadro 4 - Categorias do modelo de maturidade ECMM .....   | 33  |
| Quadro 5 - Níveis de maturidade do ECMM .....  | 34  |
| Quadro 6 - Processos respectivos às categorias e níveis do ECMM .....                              | 34  |
| Quadro 7 - Descrição/objetivo dos processos do ECMM .....  | 35  |
| Quadro 8 - Método de condução da Design Science Research.....                                      | 40  |
| Quadro 9 - Níveis de cooperativas .....  | 45  |
| Quadro 10 - Desenvolvimento dos processos oriundos da literatura .....                             | 47  |
| Quadro 11 - Processos que foram retirados do modelo por similaridade de abordagem .....            | 48  |
| Quadro 12 - Fusão de questões similares.....   | 53  |
| Quadro 13 - Processos a serem avaliados no MAMCS .....   | 54  |
| Quadro 14 - Consolidação da avaliação das cooperativas - MAMCS Nível 1 .....                       | 58  |
| Quadro 15 - Consolidação da avaliação das cooperativas - MAMCS Nível 2 .....                       | 59  |
| Quadro 16 - Consolidação da avaliação das cooperativas - MAMCS Nível 3 .....                       | 60  |
| Quadro 17 - Consolidação da avaliação das cooperativas - MAMCS Nível 4 .....                       | 61  |
| Quadro 18 - Análise de pontos fortes e fracos da coleta realizada .....                            | 62  |
| Quadro 19 - Nível de maturidade da organização – Cooperativa A .....                               | 105 |
| Quadro 20 - Pontuação do nível 1 de Maturidade - Cooperativa A .....                               | 106 |
| Quadro 21 - Pontuação do nível 2 de Maturidade - Cooperativa A .....                               | 107 |
| Quadro 22 - Pontuação do nível 3 de Maturidade - Cooperativa A .....                               | 108 |
| Quadro 23 - Pontuação do nível 4 de Maturidade - Cooperativa A .....                               | 109 |
| Quadro 24 - Nível de maturidade da organização - Cooperativa B .....                               | 111 |
| Quadro 25 - Pontuação do nível 1 de Maturidade - Cooperativa B .....                               | 112 |
| Quadro 26 - Pontuação do nível 2 de Maturidade - Cooperativa B .....                               | 113 |
| Quadro 27 - Pontuação do nível 3 de Maturidade - Cooperativa B .....                               | 114 |
| Quadro 28 - Pontuação do nível 4 de Maturidade - Cooperativa B .....                               | 115 |
| Quadro 29 - Nível de maturidade da organização - Cooperativa C .....                               | 117 |

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 30 - Pontuação do nível 1 de Maturidade - Cooperativa C..... | 118 |
| Quadro 31 - Pontuação do nível 2 de Maturidade - Cooperativa C..... | 119 |
| Quadro 32 - Pontuação do nível 3 de Maturidade - Cooperativa C..... | 119 |
| Quadro 33 - Pontuação do nível 4 de Maturidade - Cooperativa C..... | 121 |

## LISTA DE SIGLAS

ANPROTEC: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

CA: Cooperativa A

CB: Cooperativa B

CC: Cooperativa C

CMMI: *Capability Maturity Model Integration* ou Modelo Integrado de Maturidade em Capacitação

ECMM: *Enterprise Collaboration Maturity Model*

ECOLEAD: *European Collaborative networked Organizations Leadership Initiative*

DSR: Método *Design Science Research*

DCMS: *Department for Digital, Culture, Media & Sport* – Reino Unido

EFQM: *European Foundation for Quality Management*

FIRJAN: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

ITIL: *Information Technology Infrastructure Library* ou Biblioteca de infraestrutura de tecnologia da informação

MAMCS: Modelo de Avaliação de Maturidade da Colaboração com *Startups*

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

SIMMco: *Situational Maturity Model for Collaboration*

TIC: Tecnologia da Informação e Comunicação

TQM: *Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>11</b> |
| 1.1          | JUSTIFICATIVA .....  | 12        |
| 1.2          | JUSTIFICATIVA PESSOAL.....   | 14        |
| 1.3          | PROBLEMA DE PESQUISA .....   | 14        |
| 1.4          | OBJETIVO.....  | 15        |
| <b>1.4.1</b> | <b>Objetivo Geral</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>1.4.2</b> | <b>Objetivos Específicos</b> .....   | <b>15</b> |
| 1.5          | ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....   | 15        |
| <b>2</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>17</b> |
| 2.1          | A COLABORAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: COMO<br>EMPRESAS E <i>STARTUPS</i> PODEM EVOLUIR JUNTAS? ..... | 17        |
| <b>2.1.1</b> | <b>A Evolução da Competição como Demandante da Colaboração</b> .....                                       | <b>17</b> |
| <b>2.1.2</b> | <b>Determinantes para Relacionamentos Interorganizacionais</b> .....                                       | <b>19</b> |
| 2.2          | ESTRUTURA DO ECOSSISTEMA DE RELACIONAMENTO DAS<br><i>STARTUPS</i> .....                                    | 20        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Relação entre empresas e <i>startups</i>: riscos e oportunidades</b> .....                              | <b>21</b> |
| 2.3          | PROGRAMA DE ACELERAÇÃO CORPORATIVO COMO UMA<br>ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ABERTA.....                          | 23        |
| 2.4          | PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVO ENTRE EMPRESAS E<br><i>STARTUPS</i> .....                              | 25        |
| 2.5          | MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DE COLABORAÇÃO<br>ORGANIZACIONAL .....                                   | 29        |
| <b>3</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....   | <b>38</b> |
| 3.1          | <i>DESIGN SCIENCE</i> .....  | 38        |
| 3.2          | <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i> (DSR) .....   | 39        |
| <b>3.2.1</b> | <b>Desenvolvimento Operacional do Método</b> .....   | <b>41</b> |
| <b>3.2.2</b> | <b>Identificação do Problema</b> .....   | <b>41</b> |
| <b>3.2.3</b> | <b>Consciência do Problema</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>3.2.4</b> | <b>Revisão Sistemática da Literatura</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>3.2.5</b> | <b>Identificação dos Artefatos e Configuração das Classes de Problemas</b>                                 | <b>42</b> |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.2.6   | Proposição de Artefatos para Resolução de um Problema Específico..                                | 42 |
| 3.2.7   | Projeto do Artefato Selecionado .....   | 43 |
| 3.2.8   | Desenvolvimento do Artefato.....  | 43 |
| 3.2.9   | Avaliação do Artefato.....  | 43 |
| 3.2.9.1 | <i>Avaliação por júri de especialistas</i> .....  | 43 |
| 3.2.9.2 | <i>Avaliação no ambiente empírico</i> .....   | 44 |
| 3.2.10  | Classificação do Aprendizado Obtido .....   | 45 |
| 3.2.11  | Conclusões .....  | 45 |
| 3.2.12  | Generalização das Classes de Problemas .....  | 45 |
| 3.2.13  | Comunicação dos Resultados .....  | 45 |
| 4       | <b>PROJETO E DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO</b> .....  | 47 |
| 5       | <b>AVALIAÇÃO DO ARTEFATO</b> .....  | 50 |
| 5.1     | ADEQUAÇÃO NO ARTEFATO/MODELO .....  | 50 |
| 5.2     | APRESENTAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE COLABORAÇÃO COM <i>STARTUPS</i> (MAMCS)..... | 53 |
| 5.3     | VALIDAÇÃO FINAL: APLICAÇÃO DO MODELO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....                              | 57 |
| 5.3.1   | Apresentação e Discussão dos Resultados Coletados – Nível 1.....                                  | 58 |
| 5.3.2   | Apresentação e Discussão dos Resultados Coletados – Nível 2.....                                  | 59 |
| 5.3.3   | Apresentação e Discussão dos Resultados Coletados – Nível 3.....                                  | 60 |
| 5.3.4   | Apresentação e Discussão dos Resultados Coletados – Nível 4.....                                  | 60 |
| 5.3.5   | Pontos fortes e fracos das cooperativas entrevistadas .....                                       | 62 |
| 5.4     | CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO .....   | 62 |
| 5.5     | GENERALIZAÇÃO PARA UMA CLASSE DE PROBLEMAS .....  | 63 |
| 5.6     | COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS .....  | 63 |
| 6       | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | 64 |
|         | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 67 |
|         | <b>APÊNDICE 1 – AVALIAÇÃO DO ARTEFATO POR JURADOS</b> .....                                       | 72 |
|         | <b>APÊNDICE 2 – AVALIAÇÃO do Artefato por JUÍZES</b> .....  | 82 |
|         | <b>APÊNDICE 3 – AVALIAÇÃO do Artefato por JUÍZES</b> .....  | 86 |
|         | <b>APÊNDICE 4 – MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE COLABORAÇÃO COM STARTUPS</b> .....           | 89 |

|  |     |
|--|-----|
| <u>      </u> APÊNDICE 5 – RELATÓRIOS DE RETORNO DO NÍVEL DE |     |
| MATURIDADE .....   | 104 |

## 1 INTRODUÇÃO

O tema desta dissertação tem como foco a colaboração entre organizações e *startups*. Este estudo foi desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Indústria Criativa. De acordo com a DCMS (2001), indústrias criativas incluem artesanato, arquitetura, artes cênicas, artes e antiguidades, cinema, design, editorial, moda, música, publicidade, *software*, *software* interativo de lazer, televisão e rádio. A Firjan (2019) considera que a Indústria Criativa é subdividida em quatro setores, entre eles está a área de tecnologia, aonde se encontram empresas ou *startups* que desenvolvem *softwares*, sistemas, consultoria de tecnologia da informação e robótica (FIRJAN, 2019).

Dentre as características inerentes que definem uma *startup* está em possuir um modelo de negócios em validação, com potencial de escalabilidade e repetibilidade, utilizando as principais tecnologias emergentes como base para criar *softwares* que remodelam os negócios (BLANK, 2013; KOHLER, 2016). Esse estilo de empresa possui frequente desenvolvimento de inovação radical e disruptiva (DOOLEY; KENNY; CRONIN, 2015). As *startups* desenvolvem por meio de tecnologias emergentes para criar produtos e remodelar negócios, sendo fonte de inovação (KOHLER, 2016).

A partir de um Programa de Aceleração Corporativo, organizações lançam desafios para que *startups*, que possuírem soluções aderentes, possam colaborar na resolução destes. Este programa é estruturado com prazos, desafios e objetivos (NESTA, 2014). Para que haja êxito em um processo de colaboração, é fundamental que a organização, como demandante do programa, compreenda o quão preparada está para colaborar com outra instituição (SORIA *et al.*, 2009).

Desta forma, entende-se ser relevante desenvolver um modelo de maturidade de colaboração para que empresas possam compreender seu nível para estabelecer uma parceria com *startups*, sob a ótica de um programa de aceleração corporativo. Na sequência é apresentada a justificativa para este trabalho.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As estratégias colaborativas entre organizações começaram a ser estimuladas a partir de 1970, motivadas ao aumento da competitividade, que se ampliou no início do século XXI, criando um ambiente de negócios cada vez mais conectado, impondo às organizações a necessidade de buscar parcerias para desenvolver suas estratégias para poder competir (VANHAVERBEKE, 2006).

Entre os fatores que contribuíram para esta evolução da colaboração estão: a dificuldade de controlar o capital intelectual privado, uma ascendente disponibilidade de capital de risco, custos e complexidade de desenvolvimento em P&D<sup>1</sup>, tecnologias ficando obsoletas rapidamente, bem como, uma difusão do conhecimento nas universidades, possibilitando que os clientes sejam também cada vez mais bem informados (CHESBROUGH, 2003; VANHAVERBEKE, 2006).

Somado a todos os fatores elencados, segundo Toivonen (2015), as grandes organizações possuem uma estrutura complexa e cobranças voltadas à excelência na operação, o que muitas vezes pode impossibilitar um foco no desenvolvimento de tecnologias específicas para o atendimento de alguns desafios de processos. Neste sentido, ao possuir um cenário complexo para desenvolvimento tecnológico e com a necessidade de as organizações focarem na operação, abre-se oportunidades no campo da colaboração com outras organizações.

Os programas com o objetivo de atrair *startups* para criação de soluções para processos ou novos negócios são denominados por Nesta (2014) como *corporate-sponsored accelerator*. Esta estratégia, segundo o autor supracitado, é estruturada por meio de prazos, desafios e objetivos, havendo a seleção daquelas que possuem maior aderência ao(s) problema(s) proposto(s). Com nomenclatura diferente, Weiblen e Chesbrough (2015) denominam este programa de *Corporate Accelerator Program*. Em linha com os conceitos de aceleração corporativa, citados anteriormente, neste trabalho se utilizará o termo Programa de Aceleração Corporativo para referenciar os conceitos baseados na colaboração de empresas com *startups*.

A escolha por este tipo de programa de colaboração ocorre por se acreditar ser o que exige menos investimento financeiro, pois é um processo ágil e de troca, o

---

<sup>1</sup> Pesquisa e desenvolvimento.

qual visa ajudar na mudança rápida da empresa patrocinadora, bem como, gerar oportunidades e abertura de mercado para a *startup* selecionada. Neste sentido, por gerar oportunidades mútuas e com baixo investimento, considera-se que este modelo auxilia no desenvolvimento regional e do país.

De acordo com Soria *et al.* (2009) é fundamental a organização compreender o quão preparada está para colaborar com outra organização. Neste sentido, os autores sugerem que a partir de um modelo de avaliação de maturidade é possível ajudar as organizações a avaliarem e melhorarem a capacidade de colaboração dentro de sua rede, além de servir como um roteiro para melhorar as práticas de colaboração e interoperabilidade (SORIA *et al.*, 2009).

Com o intuito de ampliar a discussão referente a modelos de avaliação de maturidade, buscou-se artigos que trouxessem este tema de forma mais estruturada, sendo identificados o ECMM - *Enterprise Collaboration Maturity Model*<sup>2</sup>(ALONSO *et al.*, 2010) e o SIMMco - *Situational Maturity Model for Collaboration*<sup>3</sup>(INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN SCIENCE RESEARCH IN INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY, 2010). Dentre os dois modelos identificados, o ECMM está mais próximo das necessidades de colaboração entre organizações e *startups*, tendo em vista que é voltado, também, para colaboração e interoperabilidade com pequenas e médias empresas de tecnologia. Percebe-se a necessidade de adaptação, para este trabalho, no que tange ao desenvolvimento desta ferramenta, considerando sua aplicação em programa de aceleração corporativo. O segundo modelo, SIMMco, é voltado para a condução de melhorias, construção do conceito de colaboração ou ainda para desenvolvimento de um projeto introdutório de tecnologia colaborativa.

O ambiente empírico escolhido para aplicação do artefato desenvolvido são cooperativas de crédito do estado do Rio Grande do Sul que já tenham desenvolvido um Programa de Aceleração Corporativo com *startups*. A escolha desse nicho foi por conveniência do autor, que trabalha em uma Central de Serviços Cooperativas (nível 2)<sup>4</sup>. Outro motivo tão importante quanto o anterior, foi o fato de não terem sido

---

<sup>2</sup> Tradução: Modelo de Maturidade de Colaboração Empresarial.

<sup>3</sup> Tradução: Modelo de Maturidade Situacional para Colaboração.

<sup>4</sup> Nível que centraliza a prestação de serviços para as demais cooperativas.

encontrados trabalhos que estudem modelos de maturidade entre cooperativas/organizações e *startups*.

A atuação profissional do autor deste trabalho permite perceber, de forma empírica, que as estratégias de colaboração de cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul com *startups* são desenvolvidas, na sua maioria, pelas singulares que realizam a operação (nível 1)<sup>5</sup>.

## 1.2 JUSTIFICATIVA PESSOAL

Para esta seção começo me apresentando, sou João Carlos da Rocha Júnior, 33 anos, graduado em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas e Jornalismo, pós-graduação em Comunicação Estratégica e Branding<sup>6</sup>, e uma segunda em Liderança, Gestão e Inovação. Atualmente, estou como gerente de marketing e inovação em uma cooperativa de crédito.

Durante toda a minha vida fui um conciliador, alguém que sempre busca a harmonia nas relações. Neste sentido, busquei a minha formação em comunicação, pois sempre entendi que o maior problema das relações está na forma de se comunicar ou na falta de um método claro. Isso acabou me levando a ser um líder na área de inovação, um conciliador entre a geração de ideias e sua realização prática.

Durante minha experiência profissional fui percebendo a crescente busca das grandes organizações em realizar programas de colaboração com *startups*. Isso me despertou para entender melhor como ocorre esta relação e de que forma eu poderia contribuir, por meio da realização deste trabalho, aplicando o artefato a ser desenvolvido no nicho de trabalho que atuo.

## 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Como é possível mensurar a maturidade para colaboração das organizações que busquem se envolver em um processo de colaboração com *startups*?

---

<sup>5</sup> Nível que operacionaliza os serviços diretamente com os cooperados e clientes.

<sup>6</sup> Área de estudo sobre marcas.

## 1.4 OBJETIVO

Nesta seção são apresentados os objetivos gerais e específicos desta pesquisa.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de mensuração da maturidade colaborativa das organizações com *startups*, sob a ótica de um Programa de Aceleração Corporativo.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) analisar os programas e os modelos de avaliação de maturidade de colaboração e os elementos que os compõem - evidenciados na literatura;
- b) adaptar os elementos essenciais de um programa de aceleração corporativo para o desenvolvimento de um modelo de avaliação de maturidade;
- c) validar o modelo proposto;
- d) aplicar o modelo em cooperativas de crédito.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Inicialmente serão apresentados os conceitos e as determinantes para a colaboração interorganizacional, além de destacar as diferentes formas de programas de colaboração. Dando seguimento, apresenta-se o conceito de *startup* e seu ecossistema de relacionamento. Após, são apresentadas as estratégias de inovação aberta, chegando na colaboração entre *startups* e organizações por meio de um Programa de Aceleração Corporativo. Na sequência, são apresentados os modelos de avaliação de maturidade de colaboração encontrados na literatura, após é realizado um aprofundamento no modelo escolhido como base, *Enterprise Collaboration Maturity Model* (ECMM). Logo após, descreve-se a metodologia do trabalho, o qual utiliza como método o *Design Science Research*. Na sequência, apresenta-se o desenvolvimento do artefato/modelo, bem como a avaliação e

adequação apontadas pelos juízes. A partir dos ajustes realizados no modelo, este foi aplicado a três cooperativas de crédito e os resultados são apresentados as cooperativas que foram avaliadas. Por fim, são apontadas as conclusões do trabalho desenvolvido.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos teóricos norteadores para a composição desta dissertação. Inicia-se com a colaboração interorganizacional, na sequência se explora a temática sobre formas de colaboração para o aumento da produtividade. Informações pertinentes sobre as *startups* são discutidas, bem como a estratégia de colaboração aberta.

### 2.1 A COLABORAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: COMO EMPRESAS E *STARTUPS* PODEM EVOLUIR JUNTAS?

Nesta seção serão apresentados conceitos que demonstram os fatores determinantes, formas e a evolução da colaboração frente ao ambiente competitivo.

#### 2.1.1 A Evolução da Competição como Demandante da Colaboração

A alta competitividade e um ambiente de negócios cada vez mais conectado, no início do século XXI, impõe às empresas a necessidade de buscar parcerias para desenvolver suas estratégias, ou seja, de forma colaborativa. Entre os fatores que contribuíram para esta evolução da colaboração está a dificuldade de controlar o capital intelectual privado, uma ascendente disponibilidade de capital de risco, custos e complexidade de desenvolvimento em P&D maiores, tecnologias ficando obsoletas rapidamente, bem como, uma difusão do conhecimento nas universidades, possibilitando que os clientes sejam também cada vez mais bem informados (CHESBROUGH, 2003; VANHAVERBEKE, 2006).

Além disso, as grandes empresas possuem uma estrutura complexa e cobranças voltadas à excelência na operação (TOIVONEN, 2015). Neste mesmo sentido, Begnis, Pedrozo e Estivalet (2008) entendem que este ambiente complexo cria a necessidade de repensar a competição, pois se torna oneroso, caro e difícil acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico. Os autores destacam, no entanto, que a competição ainda é vista, por algumas empresas e segmentos, como luta, de forma que os adversários devem ser derrotados, por meio de uma lógica de ganha-

perde, até mesmo em uma relação com clientes e fornecedores. Isso transforma o ambiente empresarial inóspito e instável (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008).

A visão de companhias tentando ser competitivas sozinhas é vista como inadequada para Gulati, Nohria e Zaheer (2000). A inovação é fator preponderante para a competitividade de uma empresa (DOOLEY; KENNY; CRONIN, 2015). Para Kaplan e Norton (2004), a inovação serve como sustentação de vantagem competitiva, seja para criar produtos, melhorar processos ou desenvolver novos serviços. Nesta mesma visão, Nisiyama e Oyadomari (2012) compreendem que uma organização que deseja se tornar competitiva pode buscar por meio da inovação formas de se estabelecer em novos mercados e aproveitar oportunidades.

Neste sentido, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) acreditam que é necessário estruturar uma rede de relacionamento estratégica, com o intuito de ter acesso a informações, recursos, mercados ou tecnologias, como consequência, a empresa conseguirá ter vantagem competitiva. Por outro lado, pode bloquear empresas a fazerem parcerias com outras ou participar de um relacionamento improdutivo, sendo uma via de mão dupla, podendo ser fonte de oportunidades e restrições. (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Segundo Goel e Nelson (2021), para que empresas criem parcerias é necessário que haja uma pesquisa em departamentos internos para mapeamento de oportunidades e colaboração formal com atores externos. De acordo com Brix (2019), as organizações ao colaborarem estão atuando em um processo de aprendizagem integrativa, sendo que quando há impossibilidade de execução de algo interno, as interações precisam ser mais complexas e de longo prazo para a implementação. Ainda segundo o autor, as organizações podem ter uma ampla gama de relações interorganizacionais, variando de acordos informais a colaborações integradas mais estruturadas. De acordo com Anand *et al.* (2020) é fundamental entender qual modelo de colaboração se encaixa melhor nas necessidades das organizações participantes.

Desta forma, cabe ressaltar quais as determinantes que precisam ser consideradas nos relacionamentos interorganizacionais.

### 2.1.2 Determinantes para Relacionamentos Interorganizacionais

Para que haja sucesso na estratégia colaborativa, Oliver (1990) destaca seis determinantes dos relacionamentos interorganizacionais: necessidade; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade e legitimidade. De acordo com Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008), por meio de levantamento teórico sobre parcerias estratégicas entre os anos 80 e 90, as variáveis mais relevantes perpassam pela coordenação; confiança; comprometimento; comunicação; compartilhamento de informações; participação; e a forma adotada para a solução de eventuais problemas que surgem da união. Já ao analisar os fatores que levam a cooperação, nota-se a necessidade de uma maior flexibilidade, a possibilidade de troca de informações e o compartilhamento de problemas (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008).

Um aspecto interessante de se avaliar, quanto à colaboração e o tipo de inovação que se pode obter, é o tempo de vínculo. Neste sentido, se compreende por meio de Neyens, Faems e Sels (2010) que a duração das alianças com as *startups* pode definir o tipo de inovação mais provável de se obter. Segundo os autores, as alianças duradouras possibilitam uma geração de inovação radical. Já o relacionamento descontínuo e temporário possibilita o surgimento de inovação incremental.

Neste ponto, cabe destacar a diferença entre a inovação incremental, radical e disruptiva. A inovação incremental ocorre quando há melhorias significativas em um processo, já a radical é a criadora de novos mercados e produtos, e por outro lado, a disruptiva é a criação de algo inexistente no mercado, com qualidade, capacidade, rapidez e escala (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2019; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Segundo Weiblen e Chesbrough (2015) as corporações devem ser capazes de rastrear, monitorar e trabalhar um grande número de parcerias. Os autores destacam que o ecossistema de *startups* está cada vez mais disperso e global. Um dos fatores essenciais para as corporações é de acelerar a tomada de decisão e que possuam uma habilidade de se relacionar com um grande número de parceiros. Para Spender *et al.* (2017), independente dos atores que apoiem as *startups* em um

processo de inovação, todas precisam de alguma forma ter o foco na geração de *networking*<sup>7</sup>.

Um fator de relevância destacado por Begnis, Pedrozo e Estivalet (2008) para que haja sucesso nas estratégias de cooperação é a confiança, a qual é oriunda dos parceiros, sendo um elemento chave para que ocorra a formação de alianças. Neste sentido, Ring e Van de Ven (1994) destacam que aumentar o grau em que os participantes de um processo de colaboração considerem justo e eficiente se dá na forma como estes negociam, executam e modificam os termos do relacionamento. Entende-se que, neste sentido, cabe às organizações, como promotoras do processo de colaboração, possuir processos estruturados para que haja a correta seleção, bem como a da condução deste.

As corporações precisam entender de que forma vão gerar valor às *startups* parceiras, uma vez que estas já possuem um ecossistema com incubadoras, universidades e *venture capital* independentes. Os autores ainda reforçam a necessidade de a corporação ter clareza com o objetivo de se relacionar com uma *startup*, havendo a necessidade de se empregar modelos adequados para um melhor engajamento das *startups* e dos parceiros (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Com a conclusão desta seção, percebe-se o papel fundamental da colaboração para a competitividade das empresas e *startups*, principalmente pelo momento econômico e tecnológico em que vivemos. Nesta seção foi possível, também, ter uma exposição de argumentos que sustentam o relacionamento interorganizacional. No entanto, acredita-se ser necessário explorar ainda mais o ecossistema de relacionamento das *startups*, bem como aprofundar, através do olhar teórico, as oportunidades e riscos desta união.

## 2.2 ESTRUTURA DO ECOSSISTEMA DE RELACIONAMENTO DAS *STARTUPS*

Os diferentes atores como: *startups*, empresas, consultoria, universidades, aceleradoras, incubadoras, parques tecnológicos, grupos de investimentos e tantos outros formam o ecossistema de inovação. Sendo que um ecossistema empreendedor saudável conecta pessoas que têm boas ideias ao treinamento, financiamento,

---

<sup>7</sup> Rede de relacionamento para negócios.



recursos, mas pode possuir soluções promissoras, maior agilidade na tomada de decisão, disposição a assumir riscos e de crescer rápido. Segundo Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008) o conhecimento é um dos motivos mais frequentes que levam organizações a adotarem estratégias de colaboração, havendo uma forte ligação entre o aprendizado mútuo e o desempenho obtido pelas empresas envolvidas.

A partir da atuação colaborativa com uma empresa, as *startups* podem possuir acessos a recursos, os quais possibilitam validar seu modelo de negócio, desenvolver soluções promissoras, propicia agilidade e flexibilidade organizacional, além de auxiliar a organização parceira a assumir riscos e aspirações de crescimento rápido (SILVA, 2020). Já as organizações que adotam estratégias colaborativas, abrindo-se para a troca de conhecimentos com partes externas, conseguem alavancar recursos e acelerar a comercialização da inovação, bem como, seus resultados (MELO *et al.*, 2014).

A partir de uma visão mais ambígua, Weiblen e Chesbrough (2015) denominam como a combinação perfeita a atividade empreendedora e a agilidade de uma *startup*, aliada aos recursos das grandes corporações. Sendo que a união entre grandes corporações e *startups* transforma esta última em motores de inovação corporativa, não mais sendo vista como agentes de ruptura. No entanto, os autores reiteram que pode ser uma relação difícil de alcançar. Entre as dificuldades nesta relação entre grande e pequena, entendem que há diferenças culturais, o que pode levar a mal-entendidos, pois as velocidades para realizar mudanças e se adaptar destas são diferentes, gerando estresse na relação (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

A desordem no início das alianças é comum para Browning, Beyer e Shetler (1995). Segundo eles, os fatores que antecedem a formação de uma aliança entre empresas são: ambiguidade e desordem. No entanto, assim que se constrói uma relação de confiança entre os envolvidos, com o entendimento das suas diferenças, sem a pressão de um retorno individual e imediato, existe uma consolidação desta aliança. Neste sentido, Spender *et al.* (2017) acreditam que tanto *startups* quanto grandes empresas necessitam adaptar suas estratégias nos diferentes estágios da relação, além de saberem diferenciar e atuar de maneira específica para cada tipo de ator do ecossistema.

A partir de Weiblen e Chesbrough (2015) é possível destacar alguns pontos referentes a perspectiva das *startups*, sendo que elas possuem receio de perderem a propriedade da sua ideia para as organizações, ou ainda, de levar muito tempo para serem tomadas decisões críticas ao lado da parceira, devido a possível lentidão na tomada de decisão. Ainda no contexto sobre possíveis dificuldades entre corporações e *startups*, Dooley, Kenny e Cronin (2015) destacam dois fatores que fazem as parcerias ter uma maior probabilidade de dar certo: a proximidade cognitiva e geográfica. Mesmo considerando toda a evolução das tecnologias, há um menor nível de colaboração com parceiros geograficamente distantes.

Neste sentido, Weiblen e Chesbrough (2015) destacam a importância de um programa formal de colaboração, evitando tantos entraves. A partir deste programa as *startups* possuem acesso a recursos corporativos, os quais muitas vezes não estariam disponíveis em outro lugar, além de experiência aos processos, mercado e ainda possibilita vincular seu nome ao lado de uma marca conhecida a sua lista de clientes, após a conclusão do processo.

Seguindo esta linha de dar o suporte necessário para que a inovação ocorra no ecossistema de inovação, algumas organizações, com o intuito de engajar e aproximar *startups*, criam programas de aceleração corporativas (SPENDER *et al.*, 2017; ANPROTEC, 2020). Estes programas fazem parte de uma das estratégias de inovação aberta. Assunto que será abordado a seguir.

### 2.3 PROGRAMA DE ACELERAÇÃO CORPORATIVO COMO UMA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ABERTA

As organizações já estabelecidas e *startups* podem ter uma relação de colaboração por meio de uma das estratégias de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003). Diferente da inovação fechada, estratégia em que a empresa busca sua diferenciação e competitividade utilizando apenas seus próprios recursos, a inovação aberta é caracterizada por uma gestão da inovação na qual se combinam fatores internos e externos para gerar valor para a organização (SÉRGIO; GONÇALVES, 2017; OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2019; FRANÇA *et al.*, 2019).

Nesta mesma linha, Chesbrough (2003) entende que a inovação aberta é um paradigma que pressupõe que as empresas utilizem ideias internas e externas para o

seu desenvolvimento. Dentre as possibilidades de estratégias de inovação aberta estão os programas de colaboração com *startups*, que possibilitam às organizações a busca pela diferenciação por meio de parcerias com *startups*, conferindo fluidez e agilidade nos processos (MELO *et al.*, 2014). É através da inovação aberta que empresas podem divulgar seus desafios internos e contar com fontes externas de conhecimento para alavancar sua produção de inovação, sendo a colaboração um fator importante para o sucesso de muitas empresas, pois se baseia no uso inteligente de recursos, permitindo a incorporação de soluções externas para desafios que não poderiam ser solucionados internamente (SILVA, 2020; MELO *et al.*, 2014; ABREU; KUHL; MAÇANEIRO, 2014).

A aproximação das organizações e *startups* pode ocorrer por meio de um programa de colaboração, onde organizações podem postar desafios, explorando a inteligência coletiva de usuários, que são incentivados a apresentarem suas ideias para criar ou melhorar produtos, compartilhando sua experiência com a organização (FRANÇA *et al.*, 2019). Esta colaboração ocorre por meio do desenvolvimento de parcerias entre as organizações, sendo uma oportunidade para a criação de competências e valores que não seriam construídos isoladamente, permitindo que o conhecimento e os recursos tramitem de forma contínua, suprimindo déficits existentes nas organizações parceiras (SÉRGIO; GONÇALVES, 2017; OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2019).

Um dos intuitos das plataformas de inovação aberta é possibilitar que as organizações compartilhem desafios, explorando a inteligência coletiva das *startups* participantes, que são incentivadas a apresentarem suas soluções para criar ou melhorar produtos ou processos, compartilhando sua experiência com a organização (FRANÇA *et al.*, 2019).

A ideia de que pequenas empresas podem auxiliar no desenvolvimento de processos e negócios das organizações está cada vez mais difundida e abundante, sendo possível observar no ecossistema brasileiro de *startups* a atuação na inovação em produtos e serviços (SILVA, 2020). Nesse sentido, percebe-se uma oportunidade para ambos, de um lado há organizações com desafios que sozinhos não conseguem resolver e do outro *startups* necessitando de validação de seu modelo de negócios, e de acesso a recursos, bem como uma possibilidade de abertura de mercado.

Com isto, a seguir, busca-se aprofundar como ocorre a colaboração entre empresas e *startups*.

#### 2.4 PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVO ENTRE EMPRESAS E *STARTUPS*

Este termo é utilizado de diferentes formas, mas possui características similares quando aplicado no mundo corporativo, sendo um programa com tempo limitado, ao qual as *startups* podem inscrever sua solução na categoria proposta pela organização patrocinadora (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). A nomenclatura utilizada por Nesta (2014) para ilustrar o Programa de Aceleração Corporativo é *corporate-sponsored accelerator*. A entidade distingue este tipo de programa com outros tipos, como *venture-backed* (apoiadas por capital de risco); *government-backed* (apoiadas pelo governo); e o *corporate-sponsored* (voltadas a desafios organizacionais). No caso do programa *corporate-sponsored accelerator*, as empresas criam o programa de colaboração com *startups* para desenvolverem soluções para processos e criação de novos negócios (NESTA, 2014).

O programa de aceleração corporativo não possui uma característica de ser executado constantemente, seu objetivo é reunir um conjunto de *startups* promissoras para resolver problemas específicos. Para Kanbach e Stubner (2016) os objetivos principais do programa de aceleração corporativo podem ser classificados como financeiros ou estratégicos. Os tipos de aceleradores corporativos com objetivo estratégico são identificados como: posição de escuta; investidor de cadeia de valor; laboratório de teste. Já o tipo identificado com objetivo financeiro é o caçador de unicórnios, os quais os autores se referem a negócios virtuosos e com grande possibilidade de escala por Kanbach e Stubner (2016).

No programa de aceleração corporativo, as *startups* passam por um processo de seleção, sendo que ao final são escolhidas aquelas que possuem a melhor solução para cada categoria, em troca a organização fornece suporte técnico, financiamento, treinamento, estrutura física e tecnológica – variando de acordo com cada programa. Este tipo de programa visa tornar a *startup* um fornecedor (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). A principal característica de um programa de aceleração é

que é aberto a todos os empreendedores que tiverem soluções aderentes aos problemas apresentados.

Em relação à estrutura, este programa é estruturado com prazos, desafios e objetivos (NESTA, 2014). Após selecionadas, as *startups* recebem um espaço para desenvolver o trabalho, mentoria intensiva com empresários, advogados, acesso à área técnica, executivos da empresa, investidores anjo e acesso a outras empresas, com o intuito de validar o modelo de negócio. A duração varia de três a seis meses (NESTA, 2014; ABREU; KUHL; MAÇANEIRO, 2014). Estes programas comumente possuem uma provisão de investimento, sendo que as organizações patrocinadoras ou até mesmo as aceleradoras buscam por parte do capital da *startup* (*equity*). Os programas finalizam com um evento denominado *Demo Day*, sendo o espaço aonde as propostas são apresentadas para os executivos da empresa, no caso do programa *corporate-sponsored accelerator* (ANPROTEC, 2020).

Segundo Dempwolf, Auer e Fabiani (2014), as organizações que atuam neste modelo se envolvem no fornecimento de capital inicial, além de várias combinações como: mentoria, assistência técnica, *networking* e instalações para empreendedores e *startups* para que juntos consigam atender aos objetivos da matriz corporativa ou institucional, sendo que o objetivo é acelerar a inovação corporativa e aumentar a competitividade. No Quadro 1 é possível identificar a diferença entre a organização atuar como incubadora e aceleradora:

**Quadro 1 - Características gerais de organizações que atuam na assistência a *startups***

|                              | <b>Característica</b>                                 | <b>Organização como incubadora</b>                   | <b>Organização como aceleradora</b>                 |
|------------------------------|---|--|---|
| Estrutura do programa        | Processo de seleção da <i>startup</i>                 | Competitivo – baseado no espaço e recurso disponível | Competitivo - essencial para os modelos de negócios |
|                              | Foco tecnológico                                      | Largo  | Estreito  |
|                              | Estágio da tecnologia                                 | Inicial e ampla gama de estágios                     | Inicial e pré-inicial                               |
|                              | Estrutura <i>cohort</i>                               | Não  | Sim – essencial para o modelo de negócio            |
|                              | Duração do programa                                   | Mais de 12 meses; média de 33 meses                  | Menos de 12 meses; média de 3 meses                 |
| Características operacionais | Escritório / Laboratório / Flex/ Espaço e Equipamento | Sim  | Varia   |
|                              | Mentoria  | Sim  | Sim   |
|                              | Assistência técnica                                   | Sim  | Sim   |
|                              | Suporte e apoio pós-programa                          | Varia  | Varia   |

|                                     |  |   |  |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Capital Financeiro & Direitos de IP | Financiamento <i>Seed</i>  | Varia – não típico                                    | Sim – essencial para o modelo de negócios                        |
|                                     | Participação no capital  | Não   | Sim – essencial para o modelo de negócios                        |
|                                     | Condições de propriedade intelectual (PI)  | Varia de acordo com as políticas de PI da organização | Varia de acordo com o acordo de patrimônio                       |
| Capital social e <i>Networking</i>  | <i>Networking</i> com investidores anjos, <i>venture capital</i> e investidores corporativos | Varia de acordo com a equipe e recursos               | Sim – importante para o modelo de negócios e proposição de valor |
|                                     | <i>Networking</i> com clientes potenciais e fornecedores                                     | Não   | Sim – importante para o modelo de negócios e proposição de valor |
|                                     | <i>Demo day</i>  | Não   | Sim  |
|                                     | Participação no local Requerido  | Varia   | Varia  |
|                                     | <i>Cohort</i> , ex-integrantes e <i>Networking</i>   | Varia   | Sim  |

Fonte: DEMPWOLF; AUER; FABIANI (2014, p. 24).

A seguir, no Quadro 2, é possível identificar as diferenças dos modelos de engajamento corporativo com *startups* proposto por Weiblen e Chesbrough (2015):

### Quadro 2 - Principais características de cada envolvimento corporativo com *startups*

| Tipos de engajamento corporativo com <i>startups</i> e suas características |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   | <b>Corporate Venturing (Negócio corporativo)</b> | <b>Incubação Corporativa - (De dentro para fora)</b>                            | <b>Programa Startup (De fora para dentro)</b>  | <b>Programa Startup - Plataforma</b>                     |
| Objetivo  | Retorno financeiro, percepções e influência      | Comercialização de tecnologias fora do <i>core</i> aliado ao retorno financeiro | Inovação em produto e vantagem em ser pioneiro | Consolidação de plataforma e conquista de novos clientes |
| Envolvimento de capital   | Sempre   | Tipicamente   | Raro   | Raro   |
| Escala (Não da <i>startup</i> )   | Baixo  | Baixo   | Médio  | Alto   |
| Integração com <i>Core Business</i>   | Baixo  | Médio   | Alto   | Médio  |
| Proximidade com o <i>Core Business</i>                                      | Médio  | Médio   | Alto   | Baixo  |
| Suporte à <i>startup</i>  | Médio  | Alto  | Médio  | Baixo  |
| Captura de valor  | Participação acionária                           | Participação acionária  | Venda de produtos                              | Taxas de uso da plataforma                               |

|                                    |   |  |   |  |
|------------------------------------|---|--|---|--|
| Ancoragem Organizacional           | Braço de capital de risco separado                                    | Unidade separada de incubação e P&D                                | Unidade de inovação separada e P&D  | Escritório de programa separado, desenvolvimento de negócios   |
| Horizonte de tempo de envolvimento | Longo prazo   | Longo prazo  | Curto prazo   | Médio prazo  |
| Exclusividade                      | Não   | Não  | Não   | Não  |
| Admissão de novas <i>startups</i>  | Diligência devida   | Apenas corporativo   | Aberto  | Muito aberto   |
| Exemplos (ano de início)           | Intel Capital (1991)<br>SAP Ventures (1997)<br>Google Ventures (2009) | Xerox PARC (1970)<br>BM FOAK (1995)<br>Bosch <i>Startup</i> (2014) | Siemens TTB (1999)<br>AT&T Foundry (2011)<br>Intel Wearables Accelerator (2014) | Microsoft BizSpark (2008)<br>SAP <i>Startup</i> Focus (2012)<br>PayPal <i>Startup</i> Blueprint (2013) |

Fonte: WEIBLEN; CHESBROUGH (2015, p. 82) – Tradução nossa.

Por meio de Dempwolf, Auer e Fabiani (2014) se percebe que a organização como aceleradora precisa incubar, mesmo que por período menor, as *startups* com as quais vai se relacionar, podendo variar a necessidade de disponibilizar um espaço físico e suporte pós-programa, mas necessário o acesso a *networking*, mentorias, assistência técnica, fornecedores e a investidores. Alguns outros fatores de sucesso apresentados por Kanbach e Stubner (2016) são: apoio e o comprometimento da alta administração; compromisso e o acesso ao conselho de administração e à equipe de alta administração; suporte da alta administração aumenta a credibilidade e aceitação do programa em toda a organização; compromisso de todos os colaboradores da organização; *networking* e aproximação com *venture capital*.

Nesta seção foram apresentados alguns conceitos relativos às possibilidades de colaboração entre empresas e *startups*. Foi realizada uma abordagem mais ampla no que tange aos Programas de Aceleração Corporativa com *startups*, um dos pilares desta dissertação. Dentre os principais conceitos, destaca-se a necessidade de as organizações patrocinadoras proporcionarem segurança jurídica, no que concerne à propriedade intelectual, além disso, ter um processo que propicie ordem e clareza nos eventos do programa. Outros pontos a destacar: processo de inscrição e seleção que filtre as *startups* com maior potencial cognitivo de acompanhar a empresa promotora; acompanhar e ter etapas claras do programa; criação de vínculos de confiança; acesso à base técnica da empresa, mentores, clientes, bem como com as demais *startups*; acompanhamento e suporte das soluções pós-programa de colaboração.

Após a compreensão das características de um programa de aceleração corporativo e das suas principais necessidades de atenção, busca-se abordar, na próxima seção, de que forma uma organização pode identificar seu nível de maturidade de colaboração.

## 2.5 MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DE COLABORAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para a elaboração deste estudo foi realizada uma revisão sistemática da literatura, entre os dias 01 à 12 de maio de 2020, com o intuito de identificar pesquisas que abordassem a avaliação de um modelo de maturidade organizacional para colaboração, com foco em Programa de Aceleração Corporativo com *startups*.

Foi elaborado um protocolo de busca de referencial teórico, com o intuito de identificar iniciativas com o propósito de desenvolver um modelo de avaliação de maturidade de colaboração com *startups*. No entanto, não houve resultados, desta forma, o protocolo foi alterado para alcançar um escopo mais amplo de busca. O objetivo foi atualizado para analisar iniciativas com o propósito de criação de um modelo de maturidade de colaboração organizacional.

Para obter resultados se optou pelo idioma inglês, foram escolhidas algumas bases de dados e biblioteca digital, como *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, sendo que esta última foi a que mais retornou resultados elegíveis para a pesquisa. O protocolo de busca considerou trabalhos nacionais, porém sem resultados suficientes para atender o objetivo da busca.

Os critérios utilizados para o filtro dos resultados foram a análise dos resumos e leitura dos artigos, sendo considerados aqueles possuísem informações sobre modelo de maturidade de colaboração.

As expressões utilizadas foram:

- (*collaboration*) and (*maturity model*)
- ("*collaboration maturity model*")
- ("*evaluation*") and (*collaboration*) and (*maturity*)

Na revisão de literatura foram identificados alguns modelos de maturidade de colaboração, conforme é possível acompanhar no Quadro 3:

### Quadro 3 - Literatura encontrada sobre avaliação de maturidade de colaboração

| Tipo                                      | Artigos  |
|---|--|
| Avaliação da colaboração nas organizações | <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="512 418 1428 533">▪ SORIA, I. M.; ALONSO, J.; ORUE-ECHEVARRIA, L.; VERGARA, M. Developing an enterprise collaboration maturity model: research challenges and future directions. [S. l.]: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2009.</li> <li data-bbox="512 568 1428 683">▪ ALONSO, J.; SORIA, I. M.; ORUE-ECHEVARRIA, L; VERGARA, M. Enterprise collaboration maturity model (ECMM): preliminary definition and future challenges. In: Enterprise Interoperability IV: making the internet of the future for the future of enterprise. London: Springer, 2010.</li> <li data-bbox="512 719 1428 833">▪ INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN SCIENCE RESEARCH IN INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY (DESRIST), 5., 2010, St. Gallen, Switzerland. St. Gallen, Switzerland: Leibniz-Zentrum für Informatik, 2010.</li> </ul> |

Fonte: o autor.

No trabalho desenvolvido na *International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology* (2010) é realizada uma revisão da literatura quanto a modelos de maturidade em colaboração, sendo identificados poucos modelos para este fim. Por meio deste artigo é proposto o desenvolvimento do “*Situational Maturity Model for Collaboration*” (SiMMCo). Este modelo visa auxiliar os gerentes da empresa que desejam colaborar na avaliação da situação da organização em relação à colaboração, assim como, possibilita o desenvolvimento de um projeto de introdução de tecnologia da colaboração.

Soria *et al.* (2009), ao proporem o *Enterprise Collaboration Maturity Model* (ECMM), em português: Modelo de Maturidade de Colaboração Empresarial, destacam a seguinte questão: “Como a organização vai saber o nível de maturidade de sua estratégia de colaboração para planejar futuras formas de ação?”. Este modelo continuou sendo desenvolvido por Alonso *et al.* (2010).

O modelo ECMM possui duas áreas específicas de interesse: colaboração e interoperabilidade, sendo seu foco melhorar os negócios em um ambiente em rede (Alonso *et al.*, 2010). De acordo com os autores, existem outros modelos, porém sem profundidade suficiente nas áreas que se concentra o modelo proposto. O ECMM é destinado para organizações que colaboram entre si por meio da tecnologia, *softwares* e soluções virtuais. De acordo com Alonso *et al.* (2010), o modelo pode ser um grande avanço, em especial para as pequenas e médias organizações, que estão enfrentando novos desafios causados pela atual situação econômica.

Os objetivos do método de avaliação são: a) Fornecer uma abordagem estruturada para avaliar a rede e os processos das organizações em relação aos domínios / processos selecionados; b) Estabelecer requisitos básicos para fazer uma avaliação, a fim de garantir que diferentes avaliações sejam consistentes e comparáveis entre eles, podendo ser repetido (Soria *et al.*, 2009). De acordo com Alonso *et al.* (2010), um modelo de maturidade é uma estrutura que descreve, para uma área específica de interesse, níveis de sofisticação com os quais as atividades nesta área podem ser realizadas.

Pelo modelo ECMM é possível compreender a colaboração entre grandes organizações com pequenas e médias empresas, busca-se, então, aprofundar este modelo para uma melhor compreensão.

De acordo com Soria *et al.* (2009), uma rede colaborativa pode ser composta por empresas homogêneas e heterogêneas, assim como pequenas e médias empresas, grandes organizações e administração pública, além de cadeias de abastecimento, organizações de rede colaborativa ou ecossistemas de negócios.

A criação do ECMM partiu de uma análise de literatura, buscando fontes e abordagens que permeiam a colaboração empresarial e a interoperabilidade, perpassando pelos processos, modelos e estratégias de negócios. Sendo que diferentes tipos de atributos da organização foram estudados para estabelecer e analisar a estratégia de colaboração e interoperabilidade de uma organização (SORIA *et al.*, 2009).

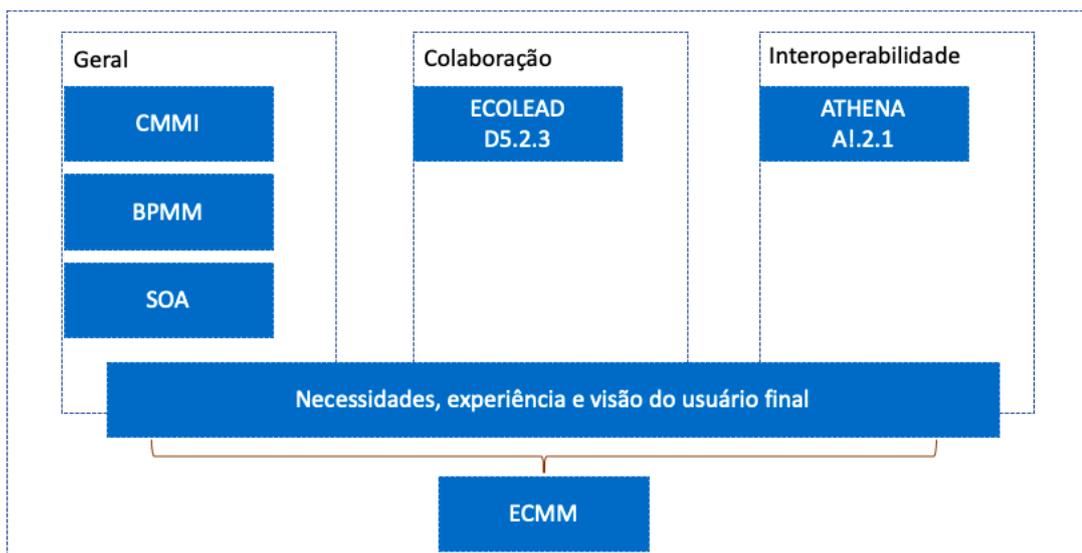
Dentre os modelos estudados por Soria *et al.* (2009) para a composição do ECMM, foram avaliados outros modelos de maturidade existentes, como CMMI (SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE, 2006); BPMM (OBJECT MANAGEMENT GROUP, 2008), além de *frameworks* e de conceitos sobre interoperabilidade corporativa, colaboração e requisitos de usuários finais.

Desta forma, Soria *et al.* (2009) desenvolveram o ECMM usando diversos recursos, distinguidos entre os diferentes tipos de requisitos possíveis, sendo eles: requisitos gerais, ou seja, aqueles relacionados a características comuns de modelos (estrutura do modelo, método de avaliação, etc.). Quanto a questões específicas de colaboração e interoperabilidade, foram utilizados requisitos oriundos da ECOLEAD (ECOLEAD, 2007) e ATHENA (ATHENA, 2007).

Para Soria *et al.* (2009), é essencial que os elementos do modelo de maturidade correspondam as necessidades dos potenciais usuários do sistema colaborativo da rede. Desta forma, a última fonte do modelo ECMM são os requisitos dos usuários finais.

A estrutura teórica para a concepção do modelo ECMM, pode ser verificada na Figura 2:

**Figura 2 - Recursos necessários para o modelo ECMM**



Fonte: Alonso *et al.* (2010) – Adaptado pelo autor.

De acordo com Soria *et al.* (2009), os usuários finais (aqueles que devem utilizar a solução a ser desenvolvida) são oriundos de diversas formas de colaboração, seja da cadeia de suprimentos, redes de colaboração, ecossistemas de negócios, ou ainda de diferentes setores da indústria: como aeronáutica, TIC, automotivo, saúde e outros. Ainda segundo o mesmo autor, o formato para reunir os requisitos dos usuários finais ocorreu por meio de um questionário, acessível por meio da internet. É por meio deste questionário que as necessidades e problemas dos usuários finais foram estudados.

As perguntas foram agrupadas em três categorias: a) relacionadas a modelos em geral; b) relacionadas ao ECMM (interoperabilidade e colaboração); c) relacionadas à experiência do usuário final.

Com a realização do questionário, foram destacados os requisitos dos usuários finais, assim como questões relativas à medição e avaliação das organizações, com o objetivo de avaliar sua preparação para a colaboração (SORIA *et al.*, 2009).

De acordo com Soria *et al.* (2009), um dos maiores desafios na definição do conteúdo e da estrutura do Modelo de Maturidade foi determinar e estabelecer "o que" deveria ser medido pelo ECMM. Os autores ainda realizam um comparativo com outros modelos de maturidade, a exemplo do CMMI, segundo eles se concentrando em medir e avaliar os processos de negócios, não havendo uma medição das estratégias e modelos de negócios, como é o caso ECMM. Os autores ainda destacam a existência de *frameworks* relacionados a negócios e conceito de estratégia, como: EFQM ou *Balance ScoreCard* (KAPLAN; NORTON, 1992) e o conceito de modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004).

Conforme a pesquisa realizada com usuários finais, as três disciplinas acima expostas foram avaliadas como importante, ou seja, medição dos processos, estratégias e modelos de negócios.

A reunião dos conceitos teóricos, de outros modelos de maturidade, e avaliação dos usuários finais (SORIA *et al.*, 2009) constituíram a base para o desenvolvimento do modelo de maturidade, identificando sete categorias que o ECMM deveria cobrir e que formaram o escopo central do modelo, bem como quatro níveis de maturidade, conforme é possível verificar no Quadro 4.

**Quadro 4 - Categorias do modelo de maturidade ECMM**

| <b>Categorias</b>                                  | <b>Descrição</b>  |
|--|---|
| Gestão de Projeto e Produto                        | Este domínio contém as atividades de projeto cruzado e produto relacionadas à definição, planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos e garantia da Qualidade. |
| Processo e estratégia do negócio                   | Este domínio cobre áreas que apoiam o processo de negócios, aspectos de gestão e financeiros.   |
| Gestão do cliente                                  | Este domínio contém aspectos referentes ao relacionamento com o cliente e avaliação.  |
| Colaboração, aspectos, legais ambiente e confiança | Atividades jurídicas e termos de relações de colaboração.   |
| Organização  | Este domínio cobre atividades relacionadas à gestão de recursos, desenvolvimento de competências e medição.   |
| Sistemas e tecnologia                              | Tecnologias e serviços para interoperabilidade e colaboração.   |
| Inovação   | Atividades relacionadas aos processos de inovação.  |

Fonte: SORIA *et al.* (2009).

A partir deste levantamento, Soria *et al.* (2009) chegaram a quatro Níveis de Maturidade, como é possível verificar no Quadro 5:

**Quadro 5 - Níveis de maturidade do ECMM**

| Nível                            | Descrição  |
|----------------------------------|--|
| <i>Performed</i><br>(Nível 1)    | A colaboração com entidades externas é feita, mas de forma caótica. Tarefas e processos colaborativos geralmente excedem o orçamento e o cronograma, seu sucesso passado não pode ser repetido e o potencial da tecnologia não é usado devidamente.                                      |
| <i>Managed</i><br>(Nível 2)      | Cria uma base de gerenciamento para colaboração. Rede de tecnologias são usadas para colaborar e interoperar.  |
| <i>Standardized</i><br>(Nível 3) | Estabelece uma estratégia e um processo de negócios, bem como, infraestrutura comuns para colaboração.   |
| <i>Innovating</i><br>(Nível 4)   | Gerencia e explora a capacidade da organização entre as instituições, infraestrutura de processos para alcançar resultados previsíveis com controle. Melhora continuamente os processos e os resultados dos produtos e serviços por meio de capacidade de melhoria contínua e inovadora. |

Fonte SORIA *et al.* (2009).

Após a criação dos níveis de maturidade, Alonso *et al.* (2010) partem para a definição das áreas de processo, as quais são agrupadas em domínios previamente definidos. Em seguida, combinam as áreas de processo com o nível de maturidade correspondente, conforme mostrado no Quadro 6, os autores não estabelecem processos para o nível 1.

**Quadro 6 - Processos respectivos às categorias e níveis do ECMM**

|   | Nível 2  | Nível 3  | Nível 4                                 |
|---|--|--|---|
| Inovação                                |  | Inovação organizacional  | Inovação aberta                         |
| Gestão de projeto e produto             | Gerenciamento colaborativo do projeto;<br>Gerenciamento de configurações;<br>Gerenciamento de requisitos;<br>Garantia de processo e produto. | Desenvolvimento de requisitos;<br>Gestão de riscos;<br>Solução tecnológica | Gerenciamento de projetos quantitativos |
| Processo e estratégia do negócio        | Gerenciamento de negócios  | Governança de negócio;<br>Processo de negócios colaborativos.              |   |
| Cliente                                 |  | Gestão de relacionamento colaborativo com o cliente                        | Avaliação do cliente                    |
| Colaboração, ambiente legal e confiança | Direitos de Propriedade Intelectual;<br>Acordo de colaboração;<br>Gestão da confiança.   |  |   |

|                       | Nível 2  | Nível 3                                      | Nível 4  |
|-----------------------|--|--|--|
| Organização           | Medição e Análise;<br>Gerenciamento de recursos. | Prevenção de problemas e defeitos            | Treinamento e desenvolvimento de competências;<br>Desempenho do processo organizacional. |
| Sistemas e tecnologia |  | Interoperabilidade e colaboração tecnológica |  |

Criado pelo autor (Fonte ALONSO *et al.*, 2010).

No Quadro 7, é possível identificar a descrição de cada uma das áreas de processo, as quais foram propostas de acordo com diferentes tipos de colaboração (ALONSO *et al.*, 2010):

#### Quadro 7 - Descrição/objetivo dos processos do ECMM

| Áreas de processo                      | Descrição/objetivo  |
|--|---|
| Inovação organizacional                | Selecionar e implantar melhorias incrementais e inovadoras que melhorem os processos da colaboração de forma mensurável.  |
| Inovação aberta                        | Explorar sistematicamente uma ampla gama de fontes internas e externas para oportunidades de inovação, integrando e explorando por meio de vários canais.   |
| Gerenciamento de configurações         | Estabelecer e manter a integridade do trabalho usando identificação de configuração, controle, contabilidade de <i>status</i> e auditorias.   |
| Gerenciamento de Requisitos            | Gerenciar os requisitos do projeto, produtos e componentes para identificar inconsistências nos planos do projeto e dos produtos de trabalho.   |
| Gerenciamento Colaborativo de Projetos | Estabelecer e gerenciar o projeto e o envolvimento das partes interessadas relevantes.  |
| Garantia de processo e produto         | Fornecer orientação de conformidade adequada e objetiva, analisar as atividades e produtos, bem como os esforços de trabalho dentro da colaboração para garantir que cumpram as leis e regulamentos aplicáveis, padrões, políticas organizacionais, regras de negócios, descrições de processos, e procedimentos de trabalho. |
| Desenvolvimento de requisitos          | Analisar a experiência dos clientes, criar requisitos de componentes do produto.  |
| Gestão de riscos                       | Identificar problemas potenciais antes que eles ocorram, para que as atividades de tratamento de risco possam ser planejadas e invocadas conforme necessário, com o objetivo de mitigar impactos adversos no dia-a-dia da colaboração.  |
| Solução tecnológica                    | Projetar, desenvolver e implementar soluções, com base nos requisitos.  |

| <b>Áreas de processo</b>                            | <b>Descrição/objetivo</b>   |
|---|---|
| Gerenciamento quantitativo dos projetos             | Gerenciar quantitativamente o processo definido do projeto para alcançar o estabelecido pelos objetivos de qualidade e desempenho de processo.  |
| Gerenciamento de negócios                           | Gerenciar os aspectos comerciais e financeiros de uma colaboração.  |
| Processo de negócios colaborativo                   | Estabelecer e manter um conjunto utilizável de ativos de processos de negócios colaborativos e ambiente padrão de trabalho.   |
| Governança de negócios                              | Estabelecer responsabilidade executiva pela gestão e desempenho do trabalho e resultados da colaboração.  |
| Gestão Colaborativa de Relacionamento com o Cliente | Gerenciar a interação de clientes potenciais ou reais com os projetos de uma colaboração.   |
| Avaliação do cliente                                | Medir a satisfação dos clientes em relação à entrega de produtos e serviços, bem como, estabelecer um conjunto de indicadores internos da colaboração.  |
| Acordo de colaboração                               | Definir os termos em que a colaboração ocorre, bem como a gestão ao longo de toda a vida do projeto.  |
| Direitos de Propriedade Intelectual                 | Esclarecer e concordar com os termos dos Direitos de Propriedade Intelectual dentro da colaboração.   |
| Gestão da confiança                                 | Promover o estabelecimento de relações de confiança entre os participantes, incluindo a avaliação entre os membros de uma colaboração.  |
| Gerenciamento de recursos                           | Gerenciar a aquisição, alocação e reatribuição de pessoas e outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração.  |
| Medição e Análise                                   | Desenvolver e sustentar uma capacidade de medir a colaboração, que é usado para dar suporte às necessidades de informações de gerenciamento.  |
| Prevenção de Defeito e Problema                     | Identifica e aborda as causas de defeitos e outros problemas, os quais são os principais obstáculos para alcançar os planos de uma colaboração. Assim como define metas de melhoria quantitativas para que esses defeitos e problemas não se repitam. |
| Treinamento e Desenvolvimento de Competências       | Desenvolver as competências dentro da força de trabalho da colaboração, que sejam necessárias para realizar o trabalho da organização usando os processos padrões.  |
| Desempenho do processo organizacional               | Estabelecer e manter uma compreensão quantitativa do desempenho dos processos padrões da rede colaborativa, bem como fornecer os dados de desempenho do processo, linhas de base e modelos para gerenciar quantitativamente os projetos.              |

| Áreas de processo                               | Descrição/objetivo   |
|---|--|
| Tecnologias de interoperabilidade e colaboração | Padronizar o uso de ferramentas, técnicas e métodos para interoperabilidade e colaboração. |

Fonte ALONSO *et al.* (2010) – Tradução nossa.

Em nenhum dos trabalhos realizados pelos autores foi disponibilizado o questionário para mensuração da maturidade. Foi realizado contato com os autores, por meio de e-mail e redes sociais, solicitando acesso ao instrumento, nos meses de abril e maio de 2021, no entanto, não houve retorno.

Com a conclusão deste capítulo, percebe-se que o ECMM está mais próximo de um método de avaliação de maturidade de organizações que realizam o processo com *startups*, pois além de considerar qualquer tamanho organizacional, também foi proposto para colaboração que envolvam tecnologia e desenvolvimento de *software*.

A partir do próximo capítulo é apresentada a metodologia empregada nesta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico utilizado neste trabalho é de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa, cujos objetivos permeiam uma pesquisa exploratória, por meio de procedimentos técnicos, bibliográficos e experimentais (PRODANOV; FREITAS, 2009).

O presente trabalho utiliza os procedimentos metodológicos do *Design Science* (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015), sendo essa a base epistemológica. Neste sentido, o método a ser utilizado é a *Design Science Research* (DSR), pertencente ao contexto epistemológico da *Design Science*.

#### 3.1 DESIGN SCIENCE

As ciências naturais abordam os objetos e fenômenos naturais, e o que contemplaria a ciência do “artificial”. Por meio da obra “*The Sciences of Artificial*”<sup>8</sup>, Simon (1996) destaca a necessidade de que objetos e fenômenos artificiais tivessem a sua própria ciência, dedicada a construir artefatos com características e objetivos particulares, seja para resolver algum problema conhecido ou algo inexistente. Neste trabalho, o termo artefato corresponde ao instrumento de avaliação de maturidade desenvolvido.

A *Design Science* busca conceber e validar sistemas existentes ou não (LACERDA *et al.*, 2013; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). De acordo com os autores, o processo ocorre por meio da criação, recombinação e alteração de produtos, processos, softwares ou métodos. Para Lacerda *et al.* (2013) há uma diferença entre as ciências humanas que buscam estudar as experiências das pessoas que compõem uma organização, por exemplo.

Os artefatos são classificados, permitindo assim o conhecimento gerado em uma área específica, não sendo apenas respostas ocasionais para contextos particulares, possibilitando que pesquisadores com problemas semelhantes possam acessar o que fora desenvolvido (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

---

<sup>8</sup> Tradução nossa: A Ciência do Artificial

Estas classes são definidas por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) como a organização de um conjunto de problemas, teóricos ou práticos, que possibilitem a utilização na organização. Da mesma forma, Lacerda *et al.* (2013) compreendem que a definição de classes de problemas deve ocorrer desde a sua concepção até a generalização de seus resultados, objetivando que a solução não fique restrita a um problema específico, mas sim, a uma classe de problemas.

Já na Figura 3 se destaca o processo para a construção das classes.

**Figura 3 - Lógica para Construção das Classes de Problemas**



Fonte: LACERDA *et al.* (2013, p. 747).

### 3.2 DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)

De acordo com Lacerda *et al.* (2013), o objetivo da DSR é pesquisar, estudar e investigar o artificial e seu comportamento, por meio de um olhar teórico e acadêmico, mas também da organização. Trata-se de um conjunto de técnicas analíticas, as quais compõem um processo rigoroso, possibilitando avaliar o artefato proposto ou em funcionamento, comunicando ao fim os resultados que foram observados. Segundo o autor, este método possibilita a pesquisa em diversas áreas do conhecimento.

A metodologia DSR possui como característica a orientação para a resolução de problemas específicos, com foco no desenvolvimento de soluções satisfatórias, ainda que não sejam ideais (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Os autores destacam que toda a solução gerada deve ser passível de generalização,

oportunizando que outros pesquisadores possam utilizar em outros contextos. Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) propõem a condução do método em 12 etapas, porém com flexibilidade para os pesquisadores utilizarem os passos necessários ao contexto estudado. É possível verificar no Quadro 8, como Dresch *et al.* (2015) apresentam as saídas de cada etapa do processo de DSR.

**Quadro 8 - Método de condução da Design Science Research**

|    | <b>Etapa</b>  | <b>Saída</b>  |
|----|---|---|
| 1  | Identificação do problema   | Pergunta de pesquisa formalizada  |
| 2  | Consciência do problema;  | Formalização dos aspectos do problema: compreensão do ambiente externo  |
| 3  | Revisão sistemática da literatura                                   | Revisão sistemática da literatura   |
| 4  | Identificação dos artefatos e configuração das classes de problemas | Artefatos identificados (construções, modelos, métodos, instanciações ou proposições de projeto); classes estruturadas e configuradas de problemas; soluções explicitamente satisfatórias |
| 5  | Proposição de artefatos para resolução de um problema específico    | Propostas formalizadas de artefatos   |
| 6  | Projeto do artefato selecionado                                     | Design indicando as técnicas e ferramentas para desenvolvimento e avaliação de artefatos; informações detalhadas sobre os requisitos do artefato  |
| 7  | Desenvolvimento do artefato   | Heurística de construção; artefato em seu estado funcional  |
| 8  | Avaliação do artefato   | Heurística de contingência; artefato avaliado   |
| 9  | Clarificação do aprendizado obtido                                  | Aprendizagem formalizada  |
| 10 | Conclusões  | Resultados da pesquisa; principais decisões tomadas; limitações da pesquisa   |
| 11 | Generalização das classes de problemas                              | Generalização das heurísticas de construção e contingência para uma classe de problemas   |
| 12 | Comunicação dos resultados  | Publicação em revistas, revistas comerciais, seminários e conferências  |

Fonte: DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR (2015).

De acordo com Lacerda *et al.* (2013), é necessário realizar avaliações parciais durante o desenvolvimento do método, garantindo o objetivo do trabalho proposto. Na etapa de avaliação final, Lacerda *et al.* (2013) destacam que é necessário submeter o artefato a uma série de avaliações rigorosas que demonstrem sua robustez, aumentando assim a confiabilidade obtida do que fora desenvolvido.

Por meio de Hevner *et al.* (2004) é possível identificar métodos para avaliar os artefatos gerados pela metodologia DSR, como é possível identificar na Figura 4:

**Figura 4 - Métodos para avaliação dos artefatos**

| Forma de Avaliação   | Métodos propostos  |
|----------------------|--|
| <b>Observacional</b> | Estudo de Caso: Estudar o artefato existente, ou não, em profundidade no ambiente de negócios.<br>Estudo de Campo: Monitorar o uso do artefato em projetos múltiplos.<br>Esses estudos podem, inclusive, fornecer uma avaliação mais ampla do funcionamento dos artefatos configurando, dessa forma, um método misto de condução da pesquisa.  |
| <b>Análítico</b>     | Análise Estatística: Examinar a estrutura do artefato para qualidades estáticas.<br>Análise da Arquitetura: Estudar o encaixe do artefato na arquitetura técnica do sistema técnico geral.<br>Otimização: Demonstrar as propriedades ótimas inerentes ao artefato ou então demonstrar os limites de otimização no comportamento do artefato.<br>Análise Dinâmica: Estudar o artefato durante o uso para avaliar suas qualidades dinâmicas (por exemplo, desempenho). |
| <b>Experimental</b>  | Experimento Controlado: Estudar o artefato em um ambiente controlado para verificar suas qualidades (por exemplo, usabilidade).<br>Simulação: Executar o artefato com dados artificiais.   |
| <b>Teste</b>         | Teste Funcional ( <i>Black Box</i> ): Executar as interfaces do artefato para descobrir possíveis falhas e identificar defeitos.<br>Teste Estrutural ( <i>White Box</i> ): Realizar testes de cobertura de algumas métricas para implementação do artefato (por exemplo, caminhos para a execução).  |
| <b>Descritivo</b>    | Argumento informado: Utilizar a informação das bases de conhecimento (por exemplo, das pesquisas relevantes) para construir um argumento convincente a respeito da utilidade do artefato.<br>Cenários: Construir cenários detalhados em torno do artefato, para demonstrar sua utilidade.  |

Fonte: HEVNER *et al.* (2004).

### 3.2.1 Desenvolvimento Operacional do Método

A operacionalização do método compreende algumas etapas que compõem a *Design Science Research*, conforme o Quadro 9.

### 3.2.2 Identificação do Problema

A partir da literatura, anteriormente apresentada no referencial teórico, percebe-se a necessidade de as organizações compreenderem a sua maturidade para colaborar com outras organizações. Após realizar uma revisão sistemática, percebeu-se a inexistência de um modelo de avaliação de maturidade de colaboração, específico para colaboração com *startups*. Desta forma, surge o questionamento: como é possível avaliar a maturidade para colaboração das organizações que pretendem se envolver em um processo de colaboração com *startups*?

### **3.2.3 Consciência do Problema**

Conforme abordado no referencial teórico, Capítulo 2, foi possível identificar que tão importante quanto desenvolver um processo de colaboração com *startups*, para as grandes corporações, é compreender o seu nível de maturidade para esta realização, possibilitando a correção de processos colaborativos, bem como, ter base comparativa e visão sistêmica do que é necessário.

### **3.2.4 Revisão Sistemática da Literatura**

A revisão sistemática foi realizada e descrita na Seção 2.5 deste volume. Nesta constam dois modelos generalistas: *Developing a Situational Maturity Model for Collaboration* (SiMMCo) e *Enterprise Collaboration Maturity Model* (ECMM).

### **3.2.5 Identificação dos Artefatos e Configuração das Classes de Problemas**

Por meio da revisão sistemática foram capturadas e apreciadas pelo autor do trabalho informações que foram debatidas em conjunto com seus orientadores, por meio de uma sessão de *brainstorm* para definição de possíveis classes e artefatos para compor o problema. Foram identificadas duas possibilidades de classes: maturidade organizacional e colaboração interorganizacional.

### **3.2.6 Proposição de Artefatos para Resolução de um Problema Específico**

A partir dos modelos encontrados na literatura, conforme seção 2.5, foi identificado o ECMM como o mais próximo de um método de avaliação de maturidade de organizações que realizam o processo com *startups*. Identificou-se que este considera tamanhos organizacionais diferentes e, também, a colaboração que envolve tecnologia e desenvolvimento de software. No entanto, este não especifica colaboração com *startups*, sendo essa a lacuna que este trabalho visa atender.

### 3.2.7 Projeto do Artefato Selecionado

O projeto detalhado de construção do artefato é apresentado no Capítulo 4 desta dissertação.

### 3.2.8 Desenvolvimento do Artefato

O plano de desenvolvimento considera a identificação das etapas que foram necessárias para a criação do *artefato* de colaboração:

- a) analisar as etapas do Programa de Aceleração Corporativo e modelo de avaliação de maturidade colaborativa - ECMM;
- b) associar as etapas a partir dos objetivos de cada modelo;
- c) realizar a adaptação necessária com base nos autores;
- d) consolidar uma proposta de modelo de maturidade;
- e) criar o artefato constando todas as etapas.

O Capítulo 4 apresenta detalhadamente as etapas descritas anteriormente, sendo esta a contribuição do trabalho.

### 3.2.9 Avaliação do Artefato

Com a finalidade de validar o modelo proposto e a sua aplicação, o artefato foi avaliado em dois momentos, sendo o primeiro com um júri de especialistas, onde foi validada a proposta do instrumento de maturidade. Após, em um segundo momento, foi aplicado o artefato, validado e ajustado, em três cooperativas de crédito do estado do Rio Grande do Sul. No capítulo 5 consta a descrição de como ocorreu a avaliação.

#### 3.2.9.1 Avaliação por júri de especialistas

O artefato foi avaliado por um júri de especialistas convidados a participar: um(a) gestor(a) de colaboração/inação de cooperativa de crédito; um(a) diretor(a) de aceleradora (que realize processos de colaboração com cooperativas); um(a) diretor(a) de inovação de uma universidade (que promova programas de colaboração

com *startups*); um(a) gestor(a) de incubadoras/*hub* de *startups* empresarial; um(a) gestor(a) de *startup* que tenha obtido aprovação em um programa de aceleração corporativo.

A formação do júri ocorreu considerando os principais atores de um programa de aceleração corporativo, legítimo saber, e a escolha dos profissionais ocorreu por conveniência, conforme a disponibilidade dos atores abordados, sendo obrigatório que os entrevistados tenham participado, ao menos uma vez, de um programa completo.

O júri foi convidado a participar por meio de uma entrevista *online*, onde o formulário foi apresentado e explicado. Além da avaliação na escala *likert*, os juízes fizeram comentários com sugestões de melhorias no instrumento. Os dados da avaliação encontram-se no Capítulo 5 deste volume.

### 3.2.9.2 Avaliação no ambiente empírico

Após avaliado o artefato, pelo júri especialista, este foi ajustado, sendo realizada a aplicação em cooperativas de crédito que já realizaram ao menos uma edição de um Programa de Aceleração Corporativo. Na seção 5.3 constam os detalhes desta validação.

Para uma melhor compreensão do ambiente empírico, cooperativas de crédito, apresenta-se nesta seção uma breve exposição das particularidades do contexto cooperativo de crédito, possibilitando assim compreender se há particularidades a serem consideradas na composição do artefato.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras não bancárias, voltadas a conceder créditos aos seus cooperados, além de prestar serviços financeiros de acordo com sua classificação pelo Banco Central do Brasil (ASSAF NETO, 2011). As cooperativas de crédito atuam, principalmente, em pequenas cidades, sendo 46% dos cooperados oriundos de municípios com menos de 30 mil habitantes (MEINEN; PORT, 2012).

No Brasil, as cooperativas de crédito têm seu regime jurídico definido por meio da Lei 5.764/71. De acordo com Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), estas instituições são integrantes do Sistema Financeiro Nacional, e o seu funcionamento e regulamentação são definidos pelo Conselho Monetário Nacional e sua fiscalização é

exercida pelo Banco Central do Brasil. A estrutura do cooperativismo de crédito brasileira é composta por três níveis de atuação, conforme o Quadro 9, abaixo:

**Quadro 9 - Níveis de cooperativas**

| <b>Nível</b>   | <b>Atividades</b>  |
|--|--|
| Cooperativas singulares (primeiro nível)                           | Prestam serviços diretamente aos seus cooperados.  |
| Cooperativas centrais e federações de cooperativas (segundo nível) | Prestam serviços de integração de atividades e utilização recíproca de serviços às cooperativas singulares associadas. |
| Confederações de cooperativas (terceiro nível)                     | Orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais e federações de cooperativas.                             |

Elaborado pelo autor – Fonte: FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA (2008).

### **3.2.10 Classificação do Aprendizado Obtido**

Após a realização da avaliação do artefato foram registrados todos os aprendizados, assim como, devidamente categorizados para posterior análise, como é possível acompanhar na Seção 5.4.

### **3.2.11 Conclusões**

Com os resultados devidamente categorizados, foi realizada uma análise entre autor e orientadores para registro das principais necessidades de melhoria, bem como evidenciado as limitações da pesquisa. Na Seção 5.4 foram descritas as conclusões.

### **3.2.12 Generalização das Classes de Problemas**

Conforme detalhado na Seção 5.5.

### **3.2.13 Comunicação dos Resultados**

Toda a descoberta e conhecimento gerado será enviado para publicação em periódicos e congressos, com o objetivo de disseminar os resultados obtidos, bem como, para que haja avaliação por pares da área. Na seção 5.6 é possível averiguar mais detalhes.

Neste capítulo foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, os quais servem como base epistemológica e sustentação científica do trabalho. A partir do próximo capítulo, apresenta-se o projeto e como foi realizado o desenvolvimento do artefato.

#### 4 PROJETO E DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Após identificar os modelos que serviriam como base para a composição do artefato, Programa de Aceleração Corporativo e ECMM, partiu-se para análise das etapas das duas referências. Inicialmente, foi realizado um agrupamento dos dois trabalhos que explicam o modelo ECMM, trazendo informações a partir de Alonso *et al.* (2010) e Soria *et al.* (2009).

Desta forma, foram organizadas as informações: categoria, descrição da categoria, bem como os processos associados e suas descrições, após a vinculação de seus respectivos níveis. O Apêndice 1 apresenta a tabela consolidada.

Após a análise da tabela disponibilizada no Apêndice 1, partiu-se para a proposição da inclusão de processos referentes ao Programa de Aceleração Corporativo. A base para o construto ocorreu de acordo com a literatura de colaboração, abordada no Capítulo 2. Os processos que de alguma forma já fossem contemplados pelo ECMM foram descartados, sendo introduzidos apenas aqueles que agregassem na construção de um modelo aderente à colaboração com *startups*. Desta forma, foram propostos cinco novos processos: Seleção; Financiamento; Acesso à mentoria e assistência técnica; Estímulo ao *networking* e Suporte após o processo de seleção. As descrições sugeridas e a origem teórica dos processos podem ser acompanhadas no Quadro 10:

**Quadro 10 - Desenvolvimento dos processos oriundos da literatura**

| Processo proposto                       | Descrição dos processos   | Origem teórica   |
|---|---|--|
| Seleção                                 | Fornecer um processo claro de seleção, com informações sobre prazos, regras e requisitos.   | Ring e Van de Ven (1994) destacam que aumentar o grau em que os participantes de um processo de colaboração considerem justo e eficiente se dá na forma como estes negociam, executam e modificam os termos do relacionamento.     |
| Financiamento                           | Financiar o desenvolvimento das soluções, bem como o tempo de trabalho realizado para a formação da solução desenvolvida.                 | Para Weiblen e Chesbrough (2015) as <i>startups</i> não possuem acesso a recursos, sendo necessário as grandes corporações atuarem nesse sentido de viabilizar a parceria.   |
| Acesso à mentoria e assistência técnica | Possibilitar que as <i>startups</i> parceiras tenham acesso a mentores e às equipes técnicas para suporte e desenvolvimento das soluções. | Estes atores precisam estar conectados em rede formal ou informal, possibilitando o fluxo de informação entre eles. Segundo a Anprotec (2020), as melhores estratégias para ativar esta rede são por meio de encontros, eventos da |

|                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
|                                     |  | comunidade, <i>bootcamps</i> e treinamentos, espaço de colaboração e rede de mentores.   |
| Estimulo ao <i>networking</i>       | Possibilitar acesso a <i>networking</i> com investidores anjos, <i>venture capital</i> , investidores corporativos, fornecedores e clientes. | Para Spender <i>et al.</i> (2017), independente dos atores que apoiem as <i>startups</i> em um processo de inovação, todas precisam de alguma forma ter o foco na geração de <i>networking</i> .<br><br>Segundo Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008), o aprendizado é um dos motivos mais frequentes que levam organizações a adotarem estratégias de colaboração, havendo uma forte ligação entre o aprendizado e o desempenho obtido pelas empresas envolvidas. |
| Suporte pós-processo de colaboração | Dar o suporte para a solução desenvolvida e para a <i>startup</i> após a conclusão do processo de colaboração.                               | Por meio de Dempwolf, Auer e Fabiani (2014) se percebe que a organização como aceleradora precisa incubar, mesmo que por período menor, as <i>startups</i> com as quais vão se relacionar, podendo variar a necessidade de disponibilizar um espaço físico e suporte pós-programa, mas necessário o acesso a <i>networking</i> , mentorias, assistência técnica, fornecedores e a investidores.  |

Fonte: O autor.

Após a inclusão dos novos processos, foi realizada uma análise geral do artefato, com o intuito de objetivar o modelo, desconsiderando processos que de alguma forma foram identificados como redundantes. Sendo assim, foram realizadas as seguintes adequações, conforme o Quadro 11:

#### Quadro 11 - Processos que foram retirados do modelo por similaridade de abordagem

| Processos                   | Descrição dos processos   | Motivo de associação  |
|-----------------------------|---|---|
| Gerenciamento de Requisitos | Gerenciar os requisitos do projeto, produtos e componentes para identificar inconsistências nos planos do projeto e dos produtos de trabalho. | Similaridade ao processo de gestão de riscos  |
| Medição e Análise           | Desenvolver e sustentar uma capacidade de medir a colaboração interorganizacional.  | Similaridade aos processos e às categorias: Inovação organizacional, Gestão quantitativa dos projetos e Gestão da Confiança |

|                                 |   |                                   |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| Prevenção de Defeito e Problema | Identificar e abordar as causas de defeitos e outros problemas, além de possuir metas de melhoria quantitativas para que esses defeitos e problemas não se repitam. | Similaridade com gestão de riscos |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|

Fonte: O autor.

Após, foi realizada a consolidação dos processos e se iniciou a construção de afirmações para cada um, as quais constituem o questionário de maturidade. A construção das afirmações se tornou necessária, pois não há publicação do questionário por parte dos autores do ECMM, bem como, não houve retorno dos contatos realizados.

## 5 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

O Apêndice 2 apresenta a análise completa da avaliação por juízes realizada, com detalhes de suas concordâncias, discordâncias e sugestões de melhorias. Na sequência estas evidências encontradas são consolidadas.

### 5.1 ADEQUAÇÃO NO ARTEFATO/MODELO

Após a descrição da avaliação do júri, parte-se para análise e adequação das afirmações. Neste sentido, como primeiro critério, julgou-se relevante considerar toda e qualquer observação em que o jurado tenha mencionado a falta de algum atributo do processo na afirmação proposta.

- “A organização gerencia a participação de todas as partes interessadas na construção do processo colaborativo” (substituída a palavra “assegura” por “gerencia”).
- “A organização possui indicadores para mensurar quantitativamente o alcance dos objetivos propostos” – excluída a sentença “Ao final do processo de colaboração” no início da afirmação.
- “A organização disponibiliza ativos formais para colaboração, bem como um ambiente para a realização do trabalho” – substituída a frase “um processo formal” por “ativos formais”.
- “O processo de seleção das *startups* é estruturado e formalizado. Os requisitos para seleção, prazos e regras das *startups* aprovadas para a colaboração são claros” – realizada a inclusão da expressão “prazos e regras” após seleção.
- “A organização formaliza o acordo de colaboração por meio de um contrato” – retirada a frase ao fim da afirmação “bem como gerencia possíveis exceções”.
- “A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade com o processo desenvolvido” – retirada da expressão “ou satisfação” após “confiabilidade”.

Após, como segundo critério, considerou-se relevante adequar e reavaliar as afirmações com base na opinião técnica:

- “A organização disponibiliza ativos formais para colaboração, bem como um ambiente, seja físico ou digital, para a realização do trabalho” – de acordo com os jurados, diretor de aceleradora e gestor de *startup*, é necessário incluir uma especificação de físico e digital, quando se remete a ambiente. Desta forma, foi inclusa a expressão “seja físico ou digital”, entre vírgulas após a palavra “ambiente”.
- “A organização desenvolve as competências da força de trabalho e de sua colaboração, em linha com as necessidades do processo de trabalho estabelecido” – substituição da expressão “usando processos padrões” ao fim da afirmação por “do processo de trabalho estabelecido”, conforme pontuado pelo diretor da aceleradora. O jurado gestor de *startup* também fez menção a este ponto, mas havia sugerido a retirada da expressão substituída.
- “É realizado o fornecimento de orientações quanto à conformidade. São realizadas análises quanto às atividades e produtos, garantindo a conformidade e o cumprimento da lei, bem como políticas, regulamentações, regras de negócios, procedimentos e descrição de processos internos” – de acordo com o coordenador da incubadora, há uma diferença muito grande entre a teoria e a prática. Normalmente as regras são estabelecidas após o desenvolvimento da conexão, podendo restringir muito o processo. Já o gestor da *startup* destaca que este tipo de processo só acontece em grandes empresas, as quais tenham um processo de *compliance* estruturado. Acredita ser um processo raro. Considerando as duas opiniões técnicas, o presente processo/afirmação será retirado.
- “A organização assegura a identificação das configurações necessárias para a solução, controla questões contábeis e estabelece auditorias” – o diretor da aceleradora considera que, na prática, para uma relação com *startups*, este processo não é tão claro. Já o gestor da *startup* acredita que processos de auditorias e o que prevê a afirmação funciona melhor em uma relação entre empresas de grande porte, com uma área de *compliance*

estruturada. Considerando os argumentos de ambos, foi retirada a afirmação do modelo proposto, pois compreende-se que uma *startup* em fase de validação de seu modelo de negócios não possua condições de se adequar aos processos propostos pela afirmação, principalmente em seis meses, período este do Programa de Aceleração Corporativo.

Após, foi realizada a exclusão das afirmações que possuíssem duas ou mais opiniões de discordância, sendo suprimidos os seguintes processos:

- A organização assegura a participação de todas as partes interessadas na construção do processo colaborativo.
- É realizada a gestão de risco do processo de colaboração, identificando com brevidade as falhas antes que elas ocorram.
- Ao final do processo de colaboração, a organização possui indicadores para mensurar quantitativamente o alcance dos objetivos propostos.
- A organização desenvolve as competências da força de trabalho e de sua rede de colaboração, em linha com as necessidades, usando processos padrões.

Uma nova análise de redundância foi realizada, sendo este o terceiro e último critério utilizado para ajuste das afirmações. Com base no argumento do jurado diretor da aceleradora, percebeu-se que haviam processos envolvendo indicadores que se sobrepunham. Foram identificadas as seguintes afirmações que possuíam o teor do que fora levantado:

- “A organização estabelece e mantém uma compreensão quantitativa do desempenho dos processos padrões, bem como fornece os dados do processo colaborativo”.
- “As inovações oriundas do processo de colaboração são selecionadas e implementadas. Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação”.

Acredita-se que de fato, para um Programa de Aceleração Corporativo, poderia manter apenas a segunda opção, pois é mais generalista e abrange o item respectivo a indicador, sendo então excluída a afirmação: “A organização estabelece e mantém uma compreensão quantitativa do desempenho dos processos padrões, bem como fornece os dados do processo colaborativo”.

Após, com o intuito de objetivar o modelo, buscou-se fundir duas questões similares, conforme representado no Quadro 12:

**Quadro 12 - Fusão de questões similares**

| Afirmação 1   | Afirmação 2  | Grupamento das duas afirmações   |
|---|--|--|
| A organização formaliza o acordo de colaboração através de um contrato, bem como gerencia possíveis exceções. | A organização esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual no processo de colaboração, formalizando e esclarecendo os pontos para as <i>startups</i> parceiras. | A organização formaliza o acordo de colaboração através de um contrato, esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual, bem como gerencia possíveis exceções.                 |
| Para o levantamento dos requisitos é considerado a experiência do cliente final (interno ou externo).         | A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções.  | A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções, realizando levantamento de requisitos e experiência. |

Fonte: O autor.

Ao concluir este capítulo, observa-se que o artefato obteve uma concordância elevada pelo júri, com 82,6% de concordância. As afirmações que receberam algum tipo de observação, embasadas na teoria ou em questões técnicas, foram adaptadas ou excluídas, em especial aquelas que apresentaram discordância igual ou superior a 50%. A indicação do júri é que para a obtenção dos níveis de maturidade é necessário considerar uma média de 70% de atingimento para cada um, bem como um ser pré-requisito do outro, por exemplo: o nível 1 ser requisito do 2, o 1 e o 2 do 3 e assim por diante.

Com base na consolidação das teorias e avaliação dos juízes, a seguir apresenta-se a proposta do modelo de maturidade desta pesquisa.

## 5.2 APRESENTAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE COLABORAÇÃO COM *STARTUPS* (MAMCS)

Após concluída a etapa de validação e adequação da proposta, apresenta-se o Modelo de Avaliação da Maturidade de Colaboração com *Startups* (MAMCS), com seus respectivos níveis.

Os processos que serão avaliados são representados pelas afirmações, que foram validadas por júri de especialistas, apresentadas no Quadro 13. A presente avaliação de maturidade possuirá quatro níveis, os quais foram propostos conforme a ordem cronológica dos processos de um programa de aceleração corporativo, conforme literatura abordada nesta dissertação.

**Quadro 13 - Processos a serem avaliados no MAMCS**

| <b>Níveis de maturidade</b> | <b>Processos</b>                      | <b>Descrição dos processos</b>  | <b>Afirmações</b>  |
|-----------------------------|---------------------------------------|---|--|
| <b>Nível 1</b>              | Canais para captação de oportunidades | Explorar sistematicamente uma ampla gama de fontes internas e externas para oportunidades de inovação, integrando e explorando por meio de vários canais. | Existem canais internos e externos para identificação de oportunidades de inovação. Existem canais formais para o recebimento e integração das oportunidades sugeridas.      |
|                             | Processo de seleção                   | Fornecer um processo claro de seleção, com informações sobre prazos, regras e requisitos.   | O processo de seleção das <i>startups</i> é estruturado e formalizado. Os requisitos para seleção das <i>startups</i> aprovadas para a colaboração são claros.               |
|                             | Responsabilidade executiva            | Estabelecer responsabilidade executiva pela gestão e desempenho do trabalho e resultados da rede de colaboração.  | A organização possui um executivo(a) responsável pelo processo de colaboração, o qual se responsabiliza pelo desempenho do trabalho.   |
|                             | Formalização do acordo                | Definir os termos em que a colaboração ocorre, bem como a gestão ao longo de toda a vida do projeto.  | A organização formaliza o acordo de colaboração através de um contrato, esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual, bem como gerencia possíveis exceções. |
| <b>Nível 2</b>              | Criação com o cliente                 | Gerenciar a interação de clientes potenciais ou reais com os projetos de uma rede de colaboração.   | A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções.                                      |
|                             |                                       |   | A organização realiza levantamento de requisitos com base nas opiniões dos clientes (que vão utilizar a solução).  |
|                             |                                       |   | A organização considera a experiência de uso da solução proposta junto ao cliente que utilizará.   |
|                             | Ambiente para colaborar               | Estabelecer e manter um conjunto utilizável de ativos de processos de negócios colaborativos e  | A organização disponibiliza um processo formal para colaboração, bem como um ambiente para a realização do trabalho.   |

|                |  |  |   |
|----------------|--|--|---|
|                |  | ambiente padrão de trabalho.   |   |
|                | Avaliação das <i>startups</i> (Satisfação/confiança) | Promover o estabelecimento de relações de confiança entre os participantes, incluindo a avaliação entre os membros de uma rede de colaboração.                                     | A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido.   |
|                | Estrutura financeira e humana para a solução         | Gerenciar a aquisição, alocação e redistribuição de pessoas e outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da rede de colaboração. | A organização realiza a aquisição de insumos, alocação e redistribuição de pessoas, bem como outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração interorganizacional. |
| <b>Nível 3</b> | Implementação e mensuração                           | Selecionar e implantar melhorias incrementais e inovadoras que melhorem os processos da rede de colaboração de forma mensurável.   | As inovações oriundas do processo de colaboração são selecionadas e implementadas.<br>Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação das soluções oriundas da colaboração com <i>startups</i> .  |
|                |  | Financiamento da solução   | A organização consegue projetar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas oriundas do processo de colaboração, considerando os requisitos levantados para o desenvolvimento.  |
|                | Acesso aos colaboradores e mentores                  | Financiar o desenvolvimento das soluções, bem como o tempo de trabalho realizado para a formação da solução desenvolvida.  | Após a <i>startup</i> ser selecionada para colaboração, a organização financia o desenvolvimento das soluções.<br>A organização garante o pagamento das horas de desenvolvimento.   |
|                | Desenvolvimento tecnológico                          | Possibilitar que as <i>startups</i> parceiras tenham acesso a mentores e às equipes técnicas para suporte e desenvolvimento das soluções.  | As <i>startups</i> possuem acesso aos colaboradores da organização para suporte ao desenvolvimento das soluções.  |
|                |  |  | As <i>startups</i> possuem acesso a mentores para o desenvolvimento das soluções.   |
| <b>Nível 4</b> | Gerenciamento comercial das soluções                 | Gerenciar os aspectos comerciais e financeiros de uma rede de colaboração.   | A organização gerencia os aspectos comerciais e financeiros oriundos do processo de colaboração.  |
|                | Avaliação do cliente e monitoramento da solução.     | Medir a satisfação dos clientes em relação à entrega de produtos e serviços, bem como, estabelecer um conjunto de  | Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização realiza uma pesquisa de satisfação com os clientes/usuários finais (internos ou externos).  |

|  |                                     |   |  |
|--|-------------------------------------|---|--|
|  |                                     | indicadores internos da rede de colaboração.  | Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização monitora através de indicadores a solução implementada.  |
|  | <i>Networking</i> com ecossistema   | Possibilitar acesso a <i>networking</i> com investidores anjos, <i>venture capital</i> , investidores corporativos, fornecedores e clientes | A organização possibilita acesso, às <i>startups</i> , a <i>networking</i> com investidores anjos, <i>venture capital</i> , investidores corporativos, fornecedores e clientes                     |
|  | Apoio pós-programa à <i>startup</i> | Dar o suporte para a solução desenvolvida e para a <i>startup</i> após a conclusão do processo de colaboração.                              | A organização presta o suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a <i>startup</i> que ajudou na solução. |
|  | Padronização do processo            | Padronizar o uso de ferramentas, técnicas e métodos para interoperabilidade e colaboração.  | A organização padroniza o uso de ferramentas, técnicas e métodos para desenvolver o processo de colaboração e a interoperabilidade com <i>startups</i> .   |

Fonte: O autor (2022).

De forma macro, o modelo proposto irá avaliar os processos: Canais para captação de oportunidades; Processo de seleção; Responsabilidade executiva; Formalização do acordo; Criação com o cliente; Ambiente para colaborar; Avaliação das *startups* (Satisfação/confiança); Estrutura financeira e humana para a solução; Implementação e mensuração; Financiamento da solução; Acesso aos colaboradores e mentores; Desenvolvimento tecnológico; Avaliação do cliente e monitoramento da solução; Gerenciamento comercial das soluções; *Networking* com ecossistema; Apoio pós-programa à *startup*; Padronização do processo de colaboração.

No modelo proposto, cada processo possui uma escala de 1 a 5, que mede o quão sistematizado esse está, 1 indicando pouco sistematizado e 5 completamente sistematizado. Um processo pode ser representado por duas ou três afirmações, mas seguirá o processo com nota 5, realizando uma média, nestes casos. A pontuação geral, por nível, é a soma de cada processo.

O nível 1, 2 e 3 possuem 20 pontos possíveis, já o nível 4 possui 30 pontos. Após a realização da avaliação é apresentado um relatório, com o % de atendimento por nível, considerando a soma das escalas obtidas e após realizado o percentual dos respectivos níveis. A nota corresponde ao número de cada escala.

A proposta do modelo de maturidade é que haja no mínimo 70% na avaliação para a obtenção do nível, conforme orientação do júri. Em caso de número fracionário

é realizado o arredondamento, para cima ou para baixo. Para a obtenção dos níveis superiores ao 1, será necessário obter, também, 70% nos demais que o antecedem.

Para a realização do cálculo, cada processo será avaliado através da escala Likert (LIKERT, 1971), sendo que 1 a organização não realiza o processo e 5 possui o processo de forma sistematizada.

Além das afirmações por nível, a avaliação contempla inicialmente perguntas de filtro, como: se a organização já realizou algum programa de aceleração corporativo; os anos em que este ocorreu; bem como dados gerais - nome da organização e quantidade de colaboradores – além do nome do cargo de quem está sendo entrevistado e se este é ou foi o responsável pelo programa.

A avaliação foi realizada através de uma entrevista, sendo que o autor utilizou um formulário criado no *Google Forms* (Apêndice 4). Após registrada a participação da organização entrevistada, foi desenvolvido um relatório que informa o nível de maturidade e quais as necessidades de incremento para atingir os demais níveis, nos casos de não obter 70% de processos praticados em cada nível, conforme é possível ser visto no exemplo, disponível no Apêndice 5.

Com a conclusão do desenvolvimento do modelo, apresenta-se a aplicação deste no ambiente empírico.

### 5.3 VALIDAÇÃO FINAL: APLICAÇÃO DO MODELO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

No dia 5 de outubro de 2021 foi realizada uma consulta, por e-mail, as Centrais das Cooperativas de Crédito do Rio Grande do Sul, com o intuito de identificar quais instituições realizaram, nos últimos cinco anos, algum programa de aceleração corporativo com *startups*. Com o intuito de intensificar o retorno, foram realizadas ligações aos locais, sendo possível identificar três cooperativas com programas no estado. As três cooperativas identificadas aceitaram participar, no entanto solicitaram anonimato nas respostas, sendo assim, serão identificadas como: CA, CB e CC.

Com o intuito de compreender o perfil de cada cooperativa, parte-se para a apresentação destas. A CA possui entre 501 a 1.000 colaboradores, realizou o programa de colaboração há quatro anos, com edições desde 2018. O programa é conduzido internamente por um executivo responsável e equipe, sendo que não há

período específico para a sua realização, ocorre sempre quando existe a necessidade de incremento e melhoria em algum processo deficitário. O executivo responsável ocupa o cargo de Gerente de Negócios Estratégicos.

A CB possui entre 50 a 201 colaboradores, realizou o programa em 2020 e reeditará em 2021. O programa é conduzido por uma consultoria externa, com um período específico no ano para ocorrer. O executivo responsável ocupa o cargo de Diretor de Operações.

A CC possui mais de 1.000 colaboradores, assim como a CA, realiza o programa desde 2018, tendo realizado quatro edições. O programa é organizado internamente e ocorre sob demanda, sem um período específico do ano para ocorrer. O executivo responsável é o especialista em inovação da organização.

Com a apresentação das cooperativas participantes, a seguir são apresentados os resultados gerais coletados das três cooperativas.

### 5.3.1 Apresentação e Discussão dos Resultados Coletados – Nível 1

Inicialmente, são apresentando os resultados gerais do nível 1 (processos básicos), conforme o Quadro 14:

**Quadro 14 - Consolidação da avaliação das cooperativas - MAMCS Nível 1**

| Processos                             | CA        | CB        | CC        |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Canais para captação de oportunidades | 4         | 3         | 4         |
| Processo de seleção                   | 5         | 5         | 5         |
| Responsabilidade executiva            | 5         | 5         | 5         |
| Formalização do acordo                | 5         | 5         | 5         |
| <b>Soma</b>                           | <b>19</b> | <b>18</b> | <b>19</b> |

Fonte: O autor.

Como é possível verificar, no Quadro 14, as três cooperativas possuem processos maduros no nível 1, com exceção da cooperativa CB, no processo “Canais para captação de oportunidades”.

As três cooperativas possuem processos estabelecidos no que diz respeito a “Seleção”, “Responsabilidade executiva” e “Formalização do acordo”, obtendo a pontuação máxima. Com a pontuação total, as três cooperativas atendem o nível 1 do MAMCS, obtendo mais do que o mínimo de 14 pontos dos 20 possíveis.

### 5.3.2 Apresentação e Discussão dos Resultados Coletados – Nível 2

A seguir são apresentados os resultados coletados referentes ao nível 2 do MAMCS (processos intermediários), como é possível verificar no Quadro 15.

**Quadro 15 - Consolidação da avaliação das cooperativas - MAMCS Nível 2**

| Processos  | CA   | CB | CC |
|--|------|----|----|
| Criação com o cliente                                | 4,3  | 2  | 1  |
| Ambiente para colaborar                              | 5    | 5  | 5  |
| Avaliação das <i>startups</i> (Satisfação/confiança) | 1    | 3  | 4  |
| Estrutura financeira e humana para a solução         | 5    | 4  | 5  |
| <b>Soma</b>  | 15,3 | 14 | 15 |

Fonte: O autor.

De forma geral, conforme apresentado no Quadro 15, há dois processos com a avaliação mínima (1), um com nota 2 e outro com 3. Ainda se registrou dois processos com avaliação 4, um com 4,3 e cinco com nota máxima 5.

O processo que se mostrou com o menor índice geral, no nível 2, foi respectivo à “Criação com o cliente”. A cooperativa CC registrou o índice mínimo, a CB também obteve a segunda menor avaliação no índice, nota 2, já a CA obteve uma média de 4,3 nas afirmações que compunham o processo.

O segundo processo com avaliação inferior foi respectivo à “Avaliação das *startups* (Satisfação/confiança)”. O menor índice registrado foi da CA, com nota 1, seguido da CB com 3. A cooperativa CC é a que possui o processo mais próximo de estar sistematizado, com nota 4.

O processo com os melhores índices apresentados foi “Ambiente para colaborar” com as três cooperativas obtendo nota máxima. Seguido do processo “Estrutura financeira e humana para a solução”, sendo que CA e CC obtiveram nota máxima e CB avaliação 4. Outro processo destaque foi “Ambiente para colaborar”, que obteve notas 5 para as cooperativas CB e CC. No contexto da CA o processo não se aplica, desta forma, foi retirado da fórmula de cálculo e considerado apenas a soma dos demais quesitos avaliados.

De acordo com o modelo, nenhuma das três cooperativas possui os processos sistematizados na totalidade, do nível 2. No entanto, as três obtiveram índices iguais ou superiores a 70%.

### 5.3.3 Apresentação e Discussão dos Resultados Coletados – Nível 3

A seguir, apresenta-se os resultados coletados no nível 3 (processos avançados) do MAMCS.

**Quadro 16 - Consolidação da avaliação das cooperativas - MAMCS Nível 3**

| Processos                           | CA        | CB          | CC          |
|-------------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| Implementação e mensuração          | 3,5       | 4           | 4,5         |
| Financiamento da solução            | 5         | 2,5         | 5           |
| Acesso aos colaboradores e mentores | 3,5       | 5           | 3           |
| Desenvolvimento tecnológico         | 2         | 2           | 5           |
| <b>Soma</b>                         | <b>14</b> | <b>13,5</b> | <b>17,5</b> |

Fonte: O autor.

Percebe-se que conforme há o avanço nos níveis de maturidade, maior é a incidência de processos avaliados com nota inferior a 4.

Conforme apresentado no Quadro 16, o processo avaliado com menor índice de maturidade foi “Desenvolvimento tecnológico”, com duas avaliações de nota 2 e uma de 5. O segundo processo com as menores avaliações do nível 3, foi “Acesso a colaboradores e mentores”, com avaliações de nota 3, 3,5 e 5.

Os melhores índices de maturidade foram respectivos ao processo de “Financiamento da solução”, registrando duas notas 5, mas ainda assim, com uma nota de 2,5. O processo que apresentou mais simetria de maturidade entre as três cooperativas foi “Implementação e mensuração”, com avaliações 3,5, 4 e 4,5.

Referente à obtenção do nível, as três cooperativas registraram índices iguais ou superiores a 70%, havendo a necessidade de arredondar para cima o índice da CB, que obteve nota 13,5 (67,5%) dos 20 pontos possíveis – as demais, CA e CC, obtiveram no somatório notas 14 (70%) e 17,5 (87,5%) respectivamente, dos 20 possíveis.

### 5.3.4 Apresentação e Discussão dos Resultados Coletados – Nível 4

Dando continuidade, apresenta-se os resultados do nível 4 (processos finais e pós-programa), conforme representado no Quadro 17:

**Quadro 17 - Consolidação da avaliação das cooperativas - MAMCS Nível 4**

| Processos  | CA | CB | CC |
|--|----|----|----|
| <b>Avaliação do cliente e monitoramento da solução</b> | 5  | 4  | 5  |
| <b>Gerenciamento comercial das soluções</b>            | 2  | 5  | 3  |
| <b>Networking com o ecossistema</b>                    | 3  | 1  | 3  |
| <b>Apoio pós-programa à startup</b>                    | 3  | 2  | 4  |
| <b>Padronização do processo</b>                        | 2  | 3  | 5  |
| <b>Soma</b>  | 15 | 15 | 20 |

Fonte: O autor.

Este nível, diferentemente dos demais, apresenta cinco processos macros. De forma geral, o nível 4 foi o que mais apresentou avaliações inferiores a nota 4, sendo nove avaliações nestas características. Observa-se, conforme o Quadro 17, um registro com nota 1, três com nota 2, e quatro com nota 3. A avaliação de nota 4 foi atribuída duas vezes e a de 5 em quatro oportunidades.

O processo que apresentou os menores índices de maturidade, no nível 4, foi “Networking com ecossistema”. As três cooperativas apresentaram avaliações inferiores a 4, e ainda é neste processo que a CB obteve nota 1 e as demais 3. O segundo processo que registrou os menores índices foi “Apoio pós-programa à startup”, com dois processos inferiores a 4, e apenas a cooperativa CC com avaliação 4.

Os processos de “Gerenciamento comercial das soluções” e “Padronização do processo” obtiveram duas avaliações abaixo de 4, mas com um registro de nota máxima, 5, em cooperativas distintas.

O único processo destaque no nível 4 foi “Avaliação do cliente e monitoramento da solução”, com duas avaliações de nota máxima, CA e CC, e CB com nota 4.

De acordo com o modelo, duas das três cooperativas, CA e CB, não obtiveram índices iguais ou superiores a 70%, sendo que ambas registraram no somatório das notas 15 (50%) dos 30 possíveis. A única cooperativa que possui o atendimento dos demais níveis, e o atendimento dos 70% de maturidade dos processos foi a CC, com somatório 20 (66,6%), utilizando o arredondamento para cima, como ocorreu nos demais casos.

### 5.3.5 Pontos fortes e fracos das cooperativas entrevistadas

A partir dos dados coletados, nos quatro níveis, percebe-se que conforme ocorre o aumento do nível, maior é a dificuldade de sistematização dos processos. No Quadro 18, foi realizada uma análise geral de pontos fortes e pontos fracos. Para a identificação dos pontos fracos, foram considerados todos os processos que tiveram média inferior a 4, considerando os resultados das três cooperativas. As informações constam no Quadro 18:

**Quadro 18 - Análise de pontos fortes e fracos da coleta realizada**

| Nível | Pontos Fortes   | Pontos fracos  |
|-------|---|--|
| 1     | Processo de seleção<br>Responsabilidade executiva<br>Formalização do acordo | Canais para captação de oportunidades  |
| 2     | Ambiente para colaborar<br>Estrutura financeira e humana para a solução     | Criação com o cliente<br>Avaliação das <i>startups</i><br>(Satisfação/confiança)   |
| 3     | Implementação e mensuração<br>Financiamento da solução                      | Acesso aos colaboradores e mentores<br>Desenvolvimento tecnológico   |
| 4     | Avaliação do cliente e monitoramento da solução                             | Gerenciamento comercial das soluções<br><i>Networking</i> com ecossistema<br>Apoio pós-programa à <i>startup</i><br>Padronização do processo |

Fonte: O autor.

De acordo com Soria *et al.* (2009), um modelo de maturidade permite: identificar o estado atual de cada organização, dando o suporte para que sejam definidas as ações necessárias para aperfeiçoar o programa. Neste sentido, acredita-se que o desenvolvimento do modelo proposto pode auxiliar as organizações, tanto possibilitando uma visão individual, quanto na obtenção de um comparativo com as demais organizações.

### 5.4 CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO

A partir da aplicação do modelo no ambiente empírico selecionado, cooperativas de crédito, conclui-se que o modelo foi validado. Conforme apresentado, houve variação na maturidade de colaboração entre as cooperativas em um mesmo processo, o que demonstra que há uma diversidade na forma em que cada organização conduz suas atividades. Outra observação importante é que os

processos que compuseram o MAMCS não obtiveram falta de aplicabilidade entre as três cooperativas.

Como resultado final, o modelo permitiu que as cooperativas de crédito pudessem compreender seus pontos fortes e fracos, e com a conclusão desta avaliação em grupo será possível que elas realizem comparações entre si. Com isto, conclui-se que a partir da avaliação realizada, o modelo cumpriu seu papel, podendo auxiliar estas e outras organizações, que no futuro venham a ser avaliadas, ao se utilizar deste artefato para guiar seus Programas de Aceleração Corporativos.

## 5.5 GENERALIZAÇÃO PARA UMA CLASSE DE PROBLEMAS

O MAMCS é um modelo que atende a classe de problemas: maturidade para colaboração. Conforme apresentado, o modelo foi aplicado em três cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul. Considera-se que é necessário que o instrumento, em pesquisas futuras, seja aplicado em empresas de outras naturezas e com objetivos distintos de negócios, bem como, de outras regiões do Brasil e do mundo.

Destaca-se que o MAMCS é um modelo criado para Programas de Aceleração Corporativos. Entende-se que a validação prática do modelo em outros tipos de programas é de suma importância, tendo em vista as peculiaridades, características e processos distintos, o que pode gerar resultados distintos dos que foram aqui abordados neste estudo.

## 5.6 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

A publicação desta dissertação na biblioteca da Universidade Feevale permitirá o acesso de leitores ao estudo, bem como possibilitará que outras pesquisas semelhantes possam ser desenvolvidas, contribuindo direta e indiretamente para o desenvolvimento da Indústria Criativa, bem como para os avanços na linha de pesquisa Gestão e Inovação do Mestrado Profissional em Indústria Criativa. Considera-se que a publicação futura deste trabalho em eventos de cooperativismo de crédito auxiliará na disseminação do modelo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do problema de pesquisa - “Como é possível mensurar a maturidade para colaboração das organizações que busquem se envolver em um processo de colaboração com *startups*?” - este estudo propôs desenvolver um artefato que possibilite mensurar a maturidade dos processos das organizações para o desenvolvimento de Programas de Aceleração Corporativos com *startups*. Para que fosse possível, foi realizada uma revisão sistemática da literatura e encontrado um modelo como base, *Enterprise Collaboration Maturity Model* (ECMM). Com o intuito de contemplar processos específicos deste estudo, também foi utilizada como referência a literatura referente à colaboração, parcerias interorganizacionais, bem como, Programas de Aceleração Corporativo.

O desenvolvimento do artefato, referenciado neste trabalho como MAMCS, possuiu seis fases: a construção da avaliação; a validação por juízes; a adequação da avaliação; criação da mecânica avaliativa – para obtenção dos níveis; aplicação da avaliação no ambiente empírico; e, por último, a entrega dos relatórios com os resultados para os participantes.

O modelo foi validado por um júri de especialistas, selecionados por notório saber em programas de conexão com *startups*. Com base na validação e retorno dos juízes. A adequação da avaliação foi realizada, em especial para não contemplar processos inexistentes – independente do tamanho da organização.

Desta maneira, o modelo desenvolvido nesta dissertação é específico para Programas de Aceleração Corporativos com *startups*. Considerando a busca da assertividade dos resultados a serem obtidos, indica-se que o modelo seja aplicado por empresa terceira, como uma consultoria, por exemplo. Isso porque é necessário compreender se de fato o que será avaliado se trata de um Programa de Aceleração Corporativo, ou algum outro programa de inovação aberta, bem como, evitar o viés por parte do respondente. Nas entrevistas realizadas, os entrevistados ao responder cada afirmação, foram arguidos sobre as práticas, também eram solicitados exemplos, o que possibilitava uma análise conjunta entre avaliador e avaliado o nível de maturidade dos processos.

Com a coleta realizada e as informações estruturadas em um relatório, as cooperativas de crédito foram instrumentalizadas para compreender sua maturidade

nos programas com *startups*, bem como seus pontos fortes e fracos. Desta forma, conclui-se que o modelo atingiu seu objetivo, pois como referenciado no início desse estudo, para que um programa de colaboração seja assertivo, é fundamental que a organização, como demandante do programa, compreenda a sua maturidade para colaborar com outra instituição (SORIA *et al.*, 2009).

Desta forma, acredita-se que o objetivo geral deste estudo foi alcançado, considerando que este se propunha a desenvolver um modelo de mensuração da maturidade colaborativa das organizações com *startups*, sob a ótica de um Programa de Aceleração Corporativo. Entende-se que foram atendidos também os objetivos específicos: analisar os programas e os modelos de avaliação de maturidade de colaboração e os elementos que os compõem; adaptar os elementos essenciais de um programa de aceleração corporativo para o desenvolvimento de um modelo de avaliação de maturidade; validar o modelo proposto; aplicar o modelo cooperativas de crédito.

A partir destas percepções, infere-se que o presente estudo, associado à linha de pesquisa Gestão e Inovação, contribuiu para o setor das indústrias criativas, em especial por tratar o tema colaboração com as *startups*. Como visto anteriormente, estas são pequenas empresas do ramo de tecnologia, desenvolvimento de *softwares* e sistemas, sendo um dos quatro setores da Indústria Criativa, segundo a Firjan (2019).

Alguns foram os limitadores para o desenvolvimento de pesquisa, destacando-se que sua composição ocorreu durante um período pandêmico da COVID-19, o que inviabilizou a realização de visitas aos locais pesquisados. Outra limitação foi a impossibilidade de ampliar a aplicação da avaliação em cooperativas de crédito do restante do país, pois foi necessário adequar o projeto ao cronograma de entrega do mestrado.

Para os trabalhos futuros, sugere-se ampliar a discussão da cultura organizacional para a colaboração, bem como de realizar a avaliação em outras instituições e organizações, independentemente do segmento de negócio. Essa expansão visa identificar se os processos relacionados ao MAMCS estão contemplados nos Programas de Aceleração Corporativos, e se o modelo proposto neste estudo permanece coerente também em contextos distintos. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de modelos de maturidade em outros programas de

inovação aberta, os quais avaliem as organizações, mas também proposições para *startups*.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Leandro Rafael de; KUHL, Marcos Roberto; MAÇANEIRO, Marlete Beatriz. A evolução do tema colaboração nos estudos de inovação e tecnologia. *In: Seminários em Administração (SEMEAD)*, 7., out. 2014, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: USP, 2014, p. 1-16. ISSN 2177-3866.
- ALONSO, Juncal; SORIA, Iker Martínez de; ORUE-ECHEVARRIA, Leire; VERGARA, Mikel. **Enterprise collaboration maturity model (ECMM): preliminary definition and future challenges.** *In: Enterprise Interoperability IV: making the internet of the future for the future of enterprise.* London: Springer, 2010.
- ANAND, Amitabh; KRINGELUM, Louise Brons; MADSEN, Charlotte Oland; SELIVANOVSKIKH, Louisa. Interorganizational learning: a bibliometric review and research agenda. **The Learning Organization**, [United Kingdom], v. 28, n. 2, p. 111-136, 2021.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **Ecosistemas de empreendedorismo inovadores e inspiradores.** Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2020. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/52159/1591723666ECOSSISTEMAS\\_DE\\_ALTO\\_IMPACTO\\_Digital\\_3.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/52159/1591723666ECOSSISTEMAS_DE_ALTO_IMPACTO_Digital_3.pdf). Acesso em: 6 fev. 2021.
- ATHENA. **Guidelines and best practices for applying the athena interoperability framework to support SME participation in digital ecosystems.** [Netherlands]: Athena European Integrated Project, 2007. Disponível em: [http://www.asd-ssg.org/html/ATHENA/Deliverables/Deliverables%20provided%20to%20EC%206th%206%20Months/070306\\_ATHENA\\_DA82\\_V10.pdf](http://www.asd-ssg.org/html/ATHENA/Deliverables/Deliverables%20provided%20to%20EC%206th%206%20Months/070306_ATHENA_DA82_V10.pdf). Acesso em: 6 fev. 2021.
- BEGNIS, Heron S. M.; PEDROZO, Eugênio Avila; ESTIVALETE, Vania de Fatima B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n. 21, p. 97-121, mai./ago. 2008.
- BLANK, Steve. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 91, p. 63-72, mai. 2013.
- BRIX, Jacob. Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. **The Learning Organization**, [United Kingdom], v. 26, n. 4, p. 337-351, mai. 2019.
- BROWNING, Larry D.; BEYER, Janice M.; SHETLER, Judy C.. Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. **Academy of Management Journal**, New York, v. 38, n. 1, p. 113-151, 1995.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

CHESBROUGH, Henry William. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.  
 DEMPWOLF, C. Scott; AUER, Jennifer; FABIANI, Michelle Dippolito. **Innovation Accelerators: defining characteristics among startup assistance organizations**. Washington: US Small Business Administration, 2014.

DEPARTMENT FOR DIGITAL, CULTURE, MEDIA & SPORT. **Creative Industries Mapping Documents 2001**. [S. l.]: Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2001. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>. Acesso em: 15 mai. 2021.

DOOLEY, Lawrence; KENNY, Breda; CRONIN, Michael. Interorganizational innovation across geographic and cognitive boundaries: does firm size matter? **R&D Management**, [s. l.] v. 46, p. 227, 2015.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. **Design science research: a method for science and technology advancement**. New York: Springer, 2015.

ECOLEAD. **A reference model for collaborative networks**. [S. l.]: Information Society, 2007. Disponível em: [http://cno.reinventnet.org/moodle/pluginfile.php/16/mod\\_resource/content/3/ARCON%20Model%20-%20D52.3\\_final.pdf](http://cno.reinventnet.org/moodle/pluginfile.php/16/mod_resource/content/3/ARCON%20Model%20-%20D52.3_final.pdf). Acesso em: 4 fev. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan SENAI, 2019. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2020.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 4, 107-125, set./dez. 2008.

FRANÇA, Renata Souza; CORREA, Fabio; FERREIRA, Eric de Paula; ZIVIANI, Fabrício. Inovação aberta: estratégia propulsora de valor em empresas de base tecnológica. **Navus**, Florianópolis, v. 9, n. 4, p. 94-110, out./dez. 2019. ISSN 2237-4558.

GOEL, Rajeev K.; NELSON, Michael Arnold. How do firms use innovations to hedge against economic and political uncertainty? Evidence from a large sample of nations. **The Journal of Technology Transfer**, [s. l.], v. 46, n. 2, p. 407-430, 2021.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 21, ed. 3, p. 203-215, 2000.

HEVNER, Alan R.; MARCH, Salvatore T.; PARK, Jinsoo; RAM, Sudha. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 75-105, mar. 2004.

INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN SCIENCE RESEARCH IN INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY (DESRIST), 5., 2010, St. Gallen, Switzerland. St. Gallen, Switzerland: Leibniz-Zentrum für Informatik, 2010.

KANBACH, Dominik K.; STUBNER, Stephan. Corporate accelerators as recent form of startup engagement: the what, the why, and the how. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 1761-1776, 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 71-79, jan./fev. 1992. Disponível em: <https://www.csus.edu/indiv/s/sablynskic/documents/balancedscorecard1992kaplanandnorton.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOHLER, Thomas. Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, [s. l.], v. 59, ed. 3, p. 347-357, mai./jun. 2016.

LACERDA, Daniel Pacheco; DRESCH, Aline; PROENÇA, Adriano; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1971.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília, DF: Confedbrás, 2012.

MELO, Camila Bitencourt Bezerra de; NASCIMENTO, João Carlos Hipólito Bernardes do; MELO, Marcos Aurélio de; BERNARDES, Juliana Reis; SOUZA, Wellington Dantas de. Crowdsourcing como uma ferramenta à inovação estratégica empresarial. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, [s. l.], v. 1, n.1, p. 13-24, 2014.

MINSHALL, Tim, MORTARA, Letizia, VALLI, Robert; PROBERT, David. Making 'Asymmetric' partnerships work. **Research Technology Management**, [Cambridge], v. 53, n. 3, p. 53-63, 2010.

NESTA. **Startup accelerator programmes: a practice guide**. London: Nesta, 2014.

NEYENS, Inge, FAEMS, Dries; SELS, Luc. The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance. **International Journal of Technology Management**, [s. l.], v. 52, n. 3/4, p. 392-410, out. 2010.

NISIYAMA, Edelcio K.; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. A busca da inovação e a cadeia de valores. **Revista de Administração da UNIMEP**, [Piracicaba], v. 10, n. 1, p. 189-214, jan/abr. 2012.

OLIVEIRA, Roniton Rezende; OLIVEIRA, Ronielton Rezende; ZIVIANI, Fabricio. Processo de inovação no contexto de transformação digital: framework para gestão da inovação. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2019. Trabalho apresentado no 9º Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (Ciki), 7 a 8 nov. 2019, Porto Alegre.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Maturity Model (BPMM)**. Needham: OMG, 2008.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. 2004. Dissertação (Doutorado em Ciência da Computação) – Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SÉRGIO, Marina Carradore; GONÇALVES, Alexandre Leopoldo. Inovação aberta: o potencial das redes sociais colaborativas na gestão de ideias. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 27, n. 3, p. 87-96, set./dez. 2017.

SILVA, Bruna Nunes da. **Relacionamento entre startups e grandes empresas com foco na inovação colaborativa**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

SIMON, Herbert. A. **The sciences of the artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. **CMMI for development, version 1.2**. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2006. Disponível em: [https://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/2006\\_005\\_001\\_14771.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2006_005_001_14771.pdf). Acesso em: 15 mai. 2021.

SORIA, Iker Martínez de; ALONSO, Juncal; ORUE-ECHEVARRIA, Leire; VERGARA, Mikel. **Developing an enterprise collaboration maturity model: research challenges and future directions.** [S. l.]: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2009.

SPENDER, John-Christopher, CORVELLO, Vincenzo, GRIMALDI, Michele; RIPPA, Pierluigi. Startups and open innovation: a review of the literature. **European Journal of Innovation Management**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 4-30, 2017.

TOIVONEN, Teemu. Continuous innovation – combining Toyota Kata and TRIZ for sustained innovation. *Procedia Engineering*, [s. l.], v. 131, p. 963-974, 2015.

VANHAVERBEKE, Wim. The interorganizational context of open innovation. *In*: CHESBROUGH, Henry William (ed.); WEST, Joel; VANHAVERBEKE, Wim. **Open innovation: researching a new paradigm.** New York: Oxford University Press, 2006.

WEIBLEN, Tobias; CHESBROUGH, Henry William. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, Berkeley, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.

## APÊNDICE 1 – AVALIAÇÃO DO ARTEFATO POR JURADOS

### AVALIAÇÃO POR JURADO: GESTOR DE COLABORAÇÃO /INOVAÇÃO DE COOPERATIVA DE CRÉDITO

O primeiro avaliador, trata-se de um diretor executivo de uma cooperativa de crédito, o qual passou por um programa de aceleração corporativo com *startups*. O avaliador possui 34 anos, graduado em Administração de Empresas, além disso possui MBA em Tecnologia para negócios; MBA em Finanças, Banking e Investimentos; MBA Gestão Empreendedora de Negócios; MBA em Digital Business (Em andamento). Atua a três anos e um mês no cargo.

Quanto ao artefato proposto, observou-se que o diretor concordou totalmente com 17 questões, por cinco vezes concordou, por três oportunidades discordou e em uma única vez não concordou ou discordou.

Quanto às três discordâncias, o diretor destaca a necessidade de adequar a descrição da seguinte forma, para cada uma delas, abaixo citadas:

- “A organização assegura a participação de todas as partes interessadas na construção do processo colaborativo” – O diretor considera importante substituir a palavra “assegura” para “gerencia” uma vez que a descrição do processo não menciona a palavra “assegura”, e sim a palavra “gerencia”.
- “Ao final do processo de colaboração, a organização possui indicadores para mensurar quantitativamente o alcance dos objetivos propostos” – O diretor sugere a retirada da frase “Ao final do processo de colaboração”, pois o processo não especifica em qual momento, o jurado considera que seja importante haver indicadores durante todo o desenvolvimento e não apenas no final.
- “A organização, esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual no processo de colaboração, formalizando e esclarecendo os pontos para as *startups* parceiras” – Nesta afirmação, o diretor considera que seja importante a inclusão da palavra “respeita” antes de “esclarece”

– no entanto, não apontou o processo da literatura como base, mas como uma experiência profissional.

Quanto a afirmação que o diretor apontou não concordar e nem discordar é referente a afirmação:

- “É realizada a gestão de risco do processo de colaboração, identificando com brevidade as falhas antes que elas ocorram” – o jurado ficou dúvida se utilizaria a palavra “processo” ou “projeto”, pois no processo sugerido não fica claro.

Apenas uma das opções indicadas como “concordo” recebeu uma observação:

- “As inovações oriundas do processo de colaboração, são selecionadas e implementadas. Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação” – de acordo com o jurado há dificuldade de mensurar na prática estes indicadores.

Ao fim do questionário, o jurado comentou que ao ler os processos percebeu o quanto pode aperfeiçoar seu programa de aceleração corporativo. Considera que esta ferramenta possa auxiliar as organizações a entenderem o que necessitam para colaborar com *startups*.

## **AVALIAÇÃO POR JURADO: GESTOR(A) DE INCUBADORAS/HUB DE STARTUPS**

O segundo jurado consultado foi um gestor de um parque tecnológico, o qual desenvolveu durante três anos e seis meses programas de aceleração corporativa, sendo o elo entre empresas e *startups*. O jurado possui 37 anos, é graduado em Administração de Empresas, possui MBA em Administração e Gerenciamento de Computação, Especialista em Formação Pedagógica e Mestre em Indústria Criativa.

Na avaliação do artefato, o gestor destacou sua concordância em 20 afirmações, concordou com duas e em quatro discordou. Das questões de discordância, as seguintes observações foram realizadas:

- “A organização disponibiliza um processo formal para colaboração, bem como um ambiente para a realização do trabalho” – Na avaliação do jurado

faltou a palavra “ativos”, pois é mencionada no processo e não na afirmação.

- “A organização esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual no processo de colaboração, formalizando e esclarecendo os pontos para as *startups* parceiras” – De acordo com o jurado, quem concorda com o direito de propriedade é a *startup*, dessa forma não faria sentido para a organização proponente, uma vez que ela quem rege as regras do programa. Ele sugere a substituição da palavra “concorda” por “estabelece”.
- “A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido” – para o jurado o processo descrito não é claro quanto a que tipo de avaliação deve ser realizada, desta forma sugere a retirada da palavra “nível de confiabilidade” e manter apenas de satisfação.
- “A organização desenvolve as competências da força de trabalho e de sua colaboração, em linha com as necessidades, usando processos padrões” – o gestor sugere a retirada da frase “usando processos padrões”, pois no entendimento dele, não é factível ter processos padronizados quando se relaciona com uma tecnologia nova, principalmente quando uma grande empresa se relaciona com uma *startup*.

Das questões que o gestor do parque tecnológico concordou, houveram duas que inseriu algum tipo de comentário:

- “As inovações oriundas do processo de colaboração, são selecionadas e implementadas. Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação” – De acordo com o jurado a mensuração não é tão exata. Acredita ser difícil de mensurar, trata-se de algo mais como uma intenção do que algo real de fato.
- “A organização estabelece e mantém uma compreensão quantitativa do desempenho dos processos padrões, bem como fornece os dados do processo colaborativo” – O jurado acredita que a questão a ser avaliada deveria ser o resultado e não o processo.

Em relação as questões em que o jurado concordou totalmente, destaca-se cinco em que foram observações:

- “O processo de seleção das *startups* é estruturado e formalizado. Os requisitos para seleção das *startups* aprovadas para a colaboração são claras – De acordo com o jurado, esta questão é muito pertinente, acredita que este processo está bem estabelecido no mercado.
- “É realizado o fornecimento de orientações quanto à conformidade. São realizadas análises quanto as atividades e produtos, garantindo a conformidade e o cumprimento da lei, bem como políticas, regulamentações, regras de negócios, procedimentos e descrição de processos internos” – De acordo com o jurado, há uma diferença muito grande entre a teoria e prática. Normalmente as regras são estabelecidas após o desenvolvimento da conexão, podendo restringir muito o processo.
- Para o levantamento dos requisitos é considerada a experiência do cliente final (interno ou externo) – De acordo com o jurado, se trata de um dos campos mais difíceis de se realizar na prática;
- “É realizada a gestão de risco do processo de colaboração, identificando com brevidade as falhas antes que elas ocorram” – Para o jurado é difícil para a organização mapear o risco com *startups* antes de interagir com elas.
- “Ao final do processo de colaboração, a organização possui indicadores para mensurar quantitativamente o alcance dos objetivos propostos” – para o jurado, é difícil mensurar este resultado com *startups*.

O jurado, ao fim do questionário, deixou uma observação, a qual menciona que o conteúdo do artefato esteja a um nível superior à média do mercado, pois considera que as organizações não possuam muitos dos processos abordados. Quando questionado sobre o processo de avaliação, o jurado não soube responder sobre o percentual para obtenção de cada nível.

### **AVALIAÇÃO POR JURADO: DIRETOR(A) DE ACELERADORA**

O terceiro jurado é sócio fundador de uma aceleradora, a qual promove Programas de Aceleração Corporativa. O profissional atua por 15 anos no ramo, possui mestrado em Administração.

Na avaliação do artefato o jurado concordou totalmente em 15 afirmações, por sete vezes concordou, em duas discordou e não concordou ou discordou em mais duas oportunidades. A seguir, são apresentadas as afirmações em que o jurado manifestou discordância e suas considerações:

- “O processo de seleção das *startups* é estruturado e formalizado. Os requisitos para seleção das *startups* aprovadas para a colaboração são claras “ – O jurado sugeriu incluir junto aos requisitos “prazos e regras”, conforme descrito no processo.
- “A organização assegura a participação de todas as partes interessadas na construção do processo colaborativo” – O jurado sugeriu a inclusão da expressão “e gerencia” após a palavra “assegura”, considerando que é tratado no processo a palavra gerenciamento.

Em relação as afirmações em que o jurado não concordou ou discordou, foram duas as observações:

- “A organização assegura a identificação das configurações necessárias para a solução, controla questões contábeis e estabelece auditorias” – o jurado considera que, na prática, para uma relação com *startups*, este processo não é tão claro.
- “Ao final do processo de colaboração, a organização possui indicadores para mensurar quantitativamente o alcance dos objetivos propostos” – O jurado ficou em dúvida sobre a frase “Ao final do processo de colaboração, comentando que não está claro esta questão no processo.

Das sete afirmações em que o jurado concordou, seis delas receberam algum tipo de observação, as quais são destacadas a seguir:

- “A organização gerencia os aspectos comerciais e financeiros oriundos do processo de colaboração” – O jurado retiraria a palavra “oriundos”;
- “A organização disponibiliza um processo formal para colaboração, bem como um ambiente para a realização do trabalho” – O jurado acredita que o ambiente não possa ficar apenas ao aspecto físico, pois, atualmente, há programas ocorrendo de forma *online*. Desta forma, o jurado considera importante destacar esta possibilidade híbrida (física ou online).

- “A organização possui um executivo(a) responsável pelo processo de colaboração, o qual se responsabiliza pelo desempenho do trabalho” – o jurado substituiria a palavra executivo(a) por liderança.
- “Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização realiza uma pesquisa de satisfação com os clientes/usuários finais (internos ou externos). Estabelece indicadores e monitora a solução” – O jurado entende que seria interessante considerar a avaliação após cada entrega, ao invés do fim do projeto, considerando a questão de *sprints* de desenvolvimento das *startups*.
- “A organização formaliza o acordo de colaboração por meio de um contrato, bem como gerencia possíveis exceções” – O jurado sugere a retirada da frase “bem como gerencia possíveis exceções”, pois não consta no processo associado a afirmação.
- “A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido” – O jurado sugere a retirada da palavra “satisfação”, pois no processo só consta questões referentes a nível de confiabilidade.

Das afirmações em que o jurado concordou totalmente, cinco delas tiveram algum tipo de consideração, sendo destacadas a seguir:

- “A organização realiza a aquisição de insumos, alocação e redistribuição de pessoas, bem como outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração interorganizacional” – Sugerido pensar em uma palavra melhor para “redistribuição”.
- “A organização possibilita acesso às *startups*, a *networking* com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e clientes” – O jurado destaca que nem todo o programa de colaboração envolve esse contato.
- “A organização desenvolve as competências da força de trabalho e de sua colaboração, em linha com as necessidades, usando processos padrões” – Na opinião do jurado, a expressão “processos padrões” reflete algo engessado, desta forma, sugere trocar por “processo de trabalho estabelecido”.

- “A organização estabelece e mantém uma compreensão quantitativa do desempenho dos processos padrões, bem como fornece os dados do processo colaborativo” – O jurado acredita que há processos repetidos relacionados a métricas, sugere deixar apenas uma.
- “A organização presta o suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a *startup* que ajudou na solução” – O jurado entende que não será em todos os programas que este processo fará sentido, destaca que seja importante ter a opção não se aplica e que a não existência desse processo não prejudique na avaliação da organização.

Ao fim da entrevista, o jurado diretor da aceleradora destaca um ponto a se considerar na avaliação, o qual trata sobre a disponibilidade financeira para investimento nas soluções propostas pela *startup*, ou seja, um orçamento pré-definido para cada projeto a ser desenvolvido.

### **AVALIAÇÃO POR JURADO: GESTOR DE *STARTUP***

O quarto jurado é gestor de uma *startup*, a qual já passou por um Programa de Aceleração Corporativo. O profissional atua há dois anos como gerente de engajamento e retenção, possui formação em engenharia da produção.

O jurado concordou totalmente em 9 afirmações, concordou em 10, discordou em três, e não concordou ou discordou em outras três oportunidades. Na sequência, apresenta-se os pontos de discordância e suas considerações:

- “É realizada a gestão de risco do processo de colaboração, identificando com brevidade as falhas antes que elas ocorram” – O jurado considera que uma *startup* trabalha com inovação, muitas vezes não é possível mapear os riscos de forma estruturada.
- “A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções oriundas processo de colaboração” – o jurado considera que é muito raro haver este processo estruturado.
- “A organização desenvolve as competências da força de trabalho e de sua colaboração, em linha com as necessidades, usando processos padrões”

– de acordo com o jurado, estabelecer um processo padrão com *startup* por vezes não funciona, seja pela questão tecnológica como por questões de maturidade desta.

Dentre as afirmações em que o jurado não concordou ou discordou, apresentaram-se as seguintes:

- “É realizado o fornecimento de orientações quanto à conformidade. São realizadas análises quanto as atividades e produtos, garantindo a conformidade e o cumprimento da lei, bem como políticas, regulamentações, regras de negócios, procedimentos e descrição de processos internos” – o jurado destaca que este tipo de processo só acontece em grandes empresas, as quais tenham um processo de *compliance* estruturado. Acredita ser um processo raro.
- “A organização consegue projetar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas oriundas do processo de colaboração, considerando os requisitos levantados para o desenvolvimento” – De acordo com o jurado é necessária a flexibilidade por parte da empresa promotora, pois há muita exigência para a *startup*, e por outro lado, não há a contrapartida da organização. A organização precisa ceder, pois abrem novas oportunidades, nem sempre sai como planejado.
- “A organização assegura a identificação das configurações necessárias para a solução, controla questões contábeis e estabelece auditorias” – Para o jurado processos de auditorias e o que prevê a afirmação funciona melhor em uma relação entre empresas de grande porte, com uma área de *compliance* estruturada.

Das 11 afirmações em que o jurado concordou, em quatro oportunidades registrou algum tipo de comentário, conforme é possível averiguar a seguir:

- “Ao final do processo de colaboração, a organização possui indicadores para mensurar quantitativamente o alcance dos objetivos propostos” – segundo o jurado, quem contrata muitas vezes não vai trabalhar com a solução. A expectativa do contratante é diferente da área operacional que irá desenvolver o projeto. Necessário ter claro tanto métricas estratégicas quanto operacionais.

- “A organização disponibiliza um processo formal para colaboração, bem como um ambiente para a realização do trabalho” – para o jurado é necessário considerar o ambiente *online* na questão, considera o espaço físico importante também, pois quando há necessidade de presença física é fundamental não ficar “jogado” pela empresa, buscando espaços para colaborar.
- “A organização realiza a aquisição de insumos, alocação e reatribuição de pessoas, bem como outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração interorganizacional” o entrevistado considera raro acontecer.
- “A organização estabelece e mantém uma compreensão quantitativa do desempenho dos processos padrões, bem como fornece os dados do processo colaborativo” – O jurado ressalta que está cada dia mais complexo o compartilhamento dos dados, em virtude da Lei Geral de Proteção de Dados.

Das 9 oportunidades em que o jurado concordou totalmente, em cinco comentou:

- “As inovações oriundas do processo de colaboração, são selecionadas e implementadas. Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação”.
- “A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido”
- “A organização possibilita acesso, as *startups*, a *networking* com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e clientes”.

Nas três afirmações, acima, o gestor de *startup* menciona que na prática estes processos, no geral, não ocorrem, mas que são relevantes.

- “Após a *startup* ser selecionada para colaboração, a organização financia o desenvolvimento das soluções, bem como garante o pagamento das horas de desenvolvimento” – o jurado considera fundamental.
- “A organização padroniza o uso de ferramentas, técnicas e métodos para desenvolver o processo de colaboração e a interoperabilidade com

*startups*” - o jurado aponta que este é um processo importante e que julga ser um problema mundial.

Ao fim da entrevista, o jurado destacou que estes processos são importantes, mas que há um contraste com a prática da maioria dos programas de aceleração corporativa que existem no Brasil, e que apenas em algumas organizações há esta estrutura completa de processos estabelecidos. Ao ser perguntado quanto ao formato de avaliação e o critério a ser adotado, o jurado considerou que obtenção de 70% para cada nível deveria ser utilizada, sendo um pré-requisito para o outro.

## APÊNDICE 2 – AVALIAÇÃO DO ARTEFATO POR JUÍZES

| Categoria                      | Descrição da categoria   | Processos                              | Descrição dos processos   |
|--------------------------------|--|--|---|
| 1. Inovação                    | Atividades relacionadas aos processos de inovação.   | Inovação organizacional                | Selecionar e implantar melhorias incrementais e inovadoras que melhorem os processos da colaboração de forma mensurável.  |
| 1. Inovação                    | Atividades relacionadas aos processos de inovação.   | Inovação aberta                        | Explorar sistematicamente uma ampla gama de fontes internas e externas para oportunidades de inovação, integrando e explorando por meio de vários canais.   |
| 2. Gestão de Projeto e Produto | Contém as atividades de projeto cruzado e produto relacionadas à definição, planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos e garantia da Qualidade. | Garantia de processo e produto         | Fornecer orientação de conformidade adequada e objetiva, analisar as atividades e produtos, bem como os esforços de trabalho dentro da colaboração para garantir que cumpram as leis e regulamentos aplicáveis, padrões, políticas organizacionais, regras de negócios, descrições de processos, e procedimentos de trabalho. |
| 2. Gestão de Projeto e Produto | Contém as atividades de projeto cruzado e produto relacionadas à definição, planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos e garantia da Qualidade. | Gerenciamento de configurações         | A or, controle, contabilidade de status e auditorias.   |
| 2. Gestão de Projeto e Produto | Contém as atividades de projeto cruzado e produto relacionadas à definição, planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos e garantia da Qualidade. | Gerenciamento de Requisitos            | Gerenciar os requisitos do projeto, produtos e componentes para identificar inconsistências nos planos do projeto e dos produtos de trabalho.   |
| 2. Gestão de Projeto e Produto | Contém as atividades de projeto cruzado e produto relacionadas à definição, planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos e garantia da Qualidade. | Gerenciamento Colaborativo de Projetos | Estabelecer e gerenciar o projeto e o envolvimento das partes interessadas relevantes.  |
| 2. Gestão de Projeto e Produto | Contém as atividades de projeto cruzado e produto relacionadas à definição, planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos e garantia da Qualidade. | Desenvolvimento de requisitos          | Analisar a experiência dos clientes, criar requisitos de componentes do produto.  |
| 2. Gestão de Projeto e Produto | Contém as atividades de projeto cruzado e produto relacionadas à definição, planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos e garantia da Qualidade. | Gestão de riscos                       | Identificar problemas potenciais antes que eles ocorram, para que as atividades de tratamento de risco possam ser planejadas e invocadas conforme necessário, com o objetivo de mitigar impactos adversos no dia-a-dia da colaboração.  |
| 2. Gestão de Projeto e Produto | Contém as atividades de projeto cruzado e produto relacionadas à definição,  | Solução tecnológica                    | Projetar, desenvolver e implementar soluções, com base nos requisitos.  |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos e garantia da Qualidade.   |   |  |
| 2. Gestão de Projeto e Produto             | Contém as atividades de projeto cruzado e produto relacionadas à definição, planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos e garantia da Qualidade. | Gerenciamento quantitativa dos projetos             | Gerenciar quantitativamente o processo definido do projeto para alcançar o estabelecido pelos objetivos de qualidade e desempenho de processo.                           |
| 3. Processo e Estratégia do Negócio        | Cobre áreas que apoiam o processo de negócios, aspectos de gestão e financeiros.   | Gerenciamento de negócios                           | Gerenciar os aspectos comerciais e financeiros de uma colaboração.   |
| 3. Processo e Estratégia do Negócio        | Cobre áreas que apoiam o processo de negócios, aspectos de gestão e financeiros.   | Processo de negócios colaborativo                   | Estabelecer e manter um conjunto utilizável de ativos de processos de negócios colaborativos e ambiente padrão de trabalho.  |
| 3. Processo e Estratégia do Negócio        | Cobre áreas que apoiam o processo de negócios, aspectos de gestão e financeiros.   | Governança de negócios                              | Estabelecer responsabilidade executiva pela gestão e desempenho do trabalho e resultados da colaboração.   |
| 4. Gestão do Cliente                       | Este domínio contém aspectos referentes ao relacionamento com o cliente e avaliação.   | Gestão Colaborativa de Relacionamento com o Cliente | Gerenciar a interação de clientes potenciais ou reais com os projetos de uma colaboração.  |
| 4. Gestão do Cliente                       | Este domínio contém aspectos referentes ao relacionamento com o cliente e avaliação.   | Avaliação do cliente                                | Medir a satisfação dos clientes em relação à entrega de produtos e serviços, bem como, estabelecer um conjunto de indicadores internos da colaboração.                   |
| 5. Colaboração, ambiente legal e confiança | Atividades jurídicas e termos de relações de colaboração.  | Acordo de colaboração                               | Definir os termos em que a colaboração ocorre, bem como a gestão ao longo de toda a vida do projeto.   |
| 5. Colaboração, ambiente legal e confiança | Atividades jurídicas e termos de relações de colaboração.  | Direitos de Propriedade Intelectual                 | Esclarecer e concordar com os termos dos Direitos de Propriedade Intelectual dentro da colaboração.  |
| 5. Colaboração, ambiente legal e confiança | Atividades jurídicas e termos de relações de colaboração.  | Gestão da confiança                                 | Promover o estabelecimento de relações de confiança entre os participantes, incluindo a avaliação entre os membros de uma colaboração.                                   |
| 6. Organização                             | Cobre atividades relacionadas à gestão de recursos, desenvolvimento de competências e medição  | Gerenciamento de recursos                           | Gerenciar a aquisição, alocação e reatribuição de pessoas e outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração. |
| 6. Organização                             | Cobre atividades relacionadas à gestão de recursos, desenvolvimento de competências e medição  | Medição e Análise                                   | Desenvolver e sustentar uma capacidade de medir a colaboração, que é usado para dar suporte às necessidades de informações de gerenciamento.                             |

|                          |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|
| 6. Organização           | Cobre atividades relacionadas à gestão de recursos, desenvolvimento de competências e medição | Prevenção de Defeito e Problema                 | Identifica e aborda as causas de defeitos e outros problemas, os quais são os principais obstáculos para alcançar os planos de uma rede de colaboração. Assim como define metas de melhoria quantitativas para que esses defeitos e problemas não se repitam. |
| 6. Organização           | Cobre atividades relacionadas à gestão de recursos, desenvolvimento de competências e medição | Treinamento e Desenvolvimento de Competências   | Desenvolver as competências dentro da força de trabalho da colaboração, que sejam necessárias para realizar o trabalho da organização usando os processos padrões.  |
| 6. Organização           | Cobre atividades relacionadas à gestão de recursos, desenvolvimento de competências e medição | Desempenho do processo organizacional           | Estabelecer e manter uma compreensão quantitativa do desempenho dos processos padrões da rede colaborativa, bem como fornecer os dados de desempenho do processo, linhas de base e modelos para gerenciar quantitativamente os projetos.                      |
| 7. Sistemas e tecnologia | Tecnologias e serviços para interoperabilidade e colaboração                                  | Tecnologias de interoperabilidade e colaboração | Padronizar o uso de ferramentas, técnicas e métodos para interoperabilidade e colaboração.  |

### APÊNDICE 3 – AVALIAÇÃO DO ARTEFATO POR JUÍZES

| Afirmção proposta   | Avaliação Gestor de Startup | Avaliação Diretor de Aceleradora | Avaliação Gestor de Cooperativa | Avaliação Gestor de incubadora |
|---|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| As inovações oriundas do processo de colaboração, são selecionadas e implementadas. Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação.  | Concordo totalmente         | Concordo totalmente              | Concordo                        | Concordo                       |
| Existem canais internos e externos para identificação de oportunidades de inovação. Existem canais formais para o recebimento e integração das oportunidades sugeridas.   | Concordo                    | Concordo totalmente              | Concordo totalmente             | Concordo totalmente            |
| O processo de seleção das <i>startups</i> é estruturado e formalizado. Os requisitos para seleção das <i>startups</i> aprovadas para a colaboração são claras.  | Concordo totalmente         | Discordo                         | Concordo totalmente             | Concordo totalmente            |
| É realizado o fornecimento de orientações quanto a conformidade. São realizadas análises quanto as atividades e produtos, garantindo a conformidade e o cumprimento da lei, bem como políticas, regulamentações, regras de negócios, procedimentos e descrição de processos internos. | Não concordo e nem discordo | Concordo                         | Concordo totalmente             | Concordo totalmente            |
| A organização assegura a identificação das configurações necessárias para a solução, controla questões contábeis e estabelece auditorias.   | Não concordo e nem discordo | Não concordo e nem discordo      | Concordo totalmente             | Concordo totalmente            |
| A organização assegura a participação de todas as partes interessadas na construção do processo colaborativo.   | Concordo                    | Discordo                         | Discordo                        | Concordo totalmente            |
| Para o levantamento dos requisitos é considerado a experiência do cliente final (interno ou externo).   | Concordo                    | Concordo totalmente              | Concordo                        | Concordo totalmente            |
| É realizada a gestão de risco do processo de colaboração, identificando com brevidade as falhas antes que elas ocorram.   | Discordo                    | Concordo totalmente              | Não concordo e nem discordo     | Concordo totalmente            |

|   |                             |                             |                     |                     |
|---|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| A organização consegue projetar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas oriundas do processo de colaboração, considerando os requisitos levantados para o desenvolvimento.          | Não concordo e nem discordo | Concordo totalmente         | Concordo totalmente | Concordo totalmente |
| Ao final do processo de colaboração, a organização possui indicadores para mensurar quantitativamente o alcance dos objetivos propostos.  | Concordo                    | Não concordo e nem discordo | Discordo            | Concordo totalmente |
| A organização gerencia os aspectos comerciais e financeiros oriundos do processo de colaboração.  | Concordo totalmente         | Concordo                    | Concordo totalmente | Concordo totalmente |
| A organização disponibiliza um processo formal para colaboração, bem como um ambiente para a realização do trabalho.  | Concordo                    | Concordo                    | Concordo            | Discordo            |
| A organização possui um executivo(a) responsável pelo processo de colaboração, o qual se responsabiliza pelo desempenho do trabalho.  | Concordo                    | Concordo                    | Concordo totalmente | Concordo totalmente |
| A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções oriundas processo de colaboração.                        | Discordo                    | Concordo totalmente         | Concordo totalmente | Concordo totalmente |
| Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização realiza uma pesquisa de satisfação com os clientes/usuários finais (internos ou externos). Estabelece indicadores e monitora a solução. | Concordo                    | Concordo                    | Concordo totalmente | Concordo totalmente |
| A organização formaliza o acordo de colaboração por meio de um contrato, bem como gerencia possíveis exceções.  | Concordo                    | Concordo                    | Concordo            | Concordo totalmente |
| A organização esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual no processo de colaboração, formalizando e esclarecendo os pontos para as <i>startups</i> parceiras.                | Concordo totalmente         | Concordo totalmente         | Discordo            | Discordo            |
| Após a <i>startup</i> ser selecionada para colaboração, a organização financia o desenvolvimento das soluções, bem como garante o pagamento das horas de desenvolvimento.                       | Concordo totalmente         | Concordo totalmente         | Concordo            | Concordo totalmente |

|   |                     |                     |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido.   | Concordo totalmente | Concordo            | Concordo totalmente | Discordo            |
| A organização realiza a aquisição de insumos, alocação e reatribuição de pessoas, bem como outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração interorganizacional. | Concordo            | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo totalmente |
| As <i>startups</i> possuem acesso aos colaboradores da organização para suporte ao desenvolvimento das soluções, bem como momentos com mentores.  | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo totalmente |
| A organização possibilita acesso, às <i>startups</i> , a <i>networking</i> com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e clientes  | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo totalmente |
| A organização desenvolve as competências da força de trabalho e de sua colaboração, em linha com as necessidades, usando processos padrões.   | Discordo            | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Discordo            |
| A organização estabelece e mantém uma compreensão quantitativa do desempenho dos processos padrões, bem como, fornece os dados de desempenho do processo colaborativo.  | Concordo            | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo            |
| A organização presta o suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a <i>startup</i> que ajudou na solução.                          | Concordo            | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo totalmente |
| A organização padroniza o uso de ferramentas, técnicas e métodos para desenvolver o processo de colaboração e a interoperabilidade com <i>startups</i> .  | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo totalmente | Concordo totalmente |

## APÊNDICE 4 – MODELO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE COLABORAÇÃO COM STARTUPS

### Avaliação da Maturidade de Colaboração com Startups

Prezados(as).

Meu nome é João Rocha, sou mestrando em Indústria Criativa, pela Universidade Feevale. Este questionário faz parte da etapa de validação da dissertação intitulada: "Desenvolvimento de Artefato para Mensuração da Maturidade Colaborativa das Organizações – Sob a Ótica de um Programa de Aceleração Corporativa com Startups"

O objetivo do trabalho é de desenvolver um método de mensuração da maturidade colaborativa das organizações com startups, sob a ótica de um Programa de Aceleração Corporativa. No questionário, a seguir, existem afirmações as quais será necessário dizer se a prática ocorre ou não na organização quando esta desenvolve um programa de colaboração com startups.

A avaliação está dividida em quatro níveis.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,  
João Carlos da Rocha Júnior  
(51) 99942-4628  
[joao.nh@gmail.com](mailto:joao.nh@gmail.com)  
Mestrando em Indústria Criativa  
Universidade Feevale

---

#### \*Obrigatório

1. Email \*

\_\_\_\_\_

2. Sua organização realiza ou já realizou algum tipo de colaboração com startups, como programas de aceleração corporativos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

Identificação

3. Qual o nome da sua organização? \*

---

4. A sua organização conta com quantos colaboradores? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1 a 50
- 51 a 200
- 201 a 500
- 501 a 1000
- Mais de 1000

5. Qual(is) foi/foram o(s) ano(s) em que sua organização realizou um programa de aceleração corporativa com Startups? Você pode selecionar mais de uma opção. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- 2017
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021
- Não realizou

6. Qual é o cargo que você ocupa na sua organização? \*

---

7. Você é o responsável pelo Programa de Aceleração Corporativa com Startups da sua organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Nível  
1

Nesta seção constam as afirmações respectivas aos processos necessários para a obtenção do nível 1

Selecione de 1 a 5 o quão sistematizado estão os processos e práticas realizados pela sua organização, sendo que 1 representa que a organização "Não realiza" e 5 se trata de algo "Sistematizado" na colaboração com startups.

8. Utiliza canais internos e externos para identificação de oportunidades de inovação, seja para recebimento e integração das oportunidades sugeridas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|             |                       |                       |                       |                       |                       |               |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
|             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |               |
| Não realiza | <input type="radio"/> | Sistematizado |

9. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---



---



---



---

10. O processo de seleção das startups é estruturado e formalizado. Os requisitos para seleção das startups aprovadas para a colaboração são claras. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        |                       |                       |                       |                       |                       |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

11. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---



---



---



---



---

12. A organização possui um executivo(a) responsável pelo processo de colaboração, o qual se responsabiliza pelo desempenho do trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

13. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---



---



---



---



---

14. A organização formaliza o acordo de colaboração através de um contrato, esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual, bem como gerencia possíveis exceções. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

15. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---



---



---



---

Nível  
2

Nesta seção constam as afirmações respectivas aos processos necessários para a obtenção do nível 2

Selecione de 1 a 5 o quão sistematizado estão os processos e práticas realizados pela sua organização, sendo que 1 representa que a organização "Não realiza" e 5 se trata de algo "Sistematizado" na colaboração com startups.

16. A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

17. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---



---



---



---

18. A organização realiza levantamento de requisitos com base nas opiniões dos clientes (que vão utilizar a solução). \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

19. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

20. A organização considera a experiência de uso da solução proposta junto ao cliente que utilizará. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

21. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

22. A organização disponibiliza um ambiente (físico e/ou virtual) para a realização do trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

23. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---



---



---



---



---

24. A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

25. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---



---



---



---



---

26. A organização realiza a aquisição de insumos, alocação e reatribuição de pessoas, bem como outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração com startups. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

27. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---



---



---



---

Nível  
3

Nesta seção constam as afirmações respectivas aos processos necessários para a obtenção do nível 3

Selecione de 1 a 5 o quão sistematizado estão os processos e práticas realizados pela sua organização, sendo que 1 representa que a organização "Não realiza" e 5 se trata de algo "Sistematizado" na colaboração com startups.

28. As inovações oriundas do processo de colaboração, são selecionadas e implementadas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

29. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

30. Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação das soluções oriundas da colaboração com startups. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

31. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

32. A organização consegue projetar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas oriundas do processo de colaboração, considerando os requisitos levantados para o desenvolvimento. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

33. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

34. Após a startup ser selecionada para colaboração, a organização financia o desenvolvimento das soluções. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

35. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

36. A organização garante o pagamento das horas de desenvolvimento. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

37. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

38. As startups possuem acesso aos colaboradores da organização para suporte ao desenvolvimento das soluções. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

39. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

40. As startups possuem acesso a mentores para o desenvolvimento das soluções. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

41. Descreva aqui os motivos de não realizar os processos acima descritos ou por seu programa não adotá-los:

---



---



---



---

Nível  
4

Nesta seção constam as afirmações respectivas aos processos necessários para a obtenção do nível 4

Selecione de 1 a 5 o quão sistematizado estão os processos e práticas realizados pela sua organização, sendo que 1 representa que a organização "Não realiza" e 5 se trata de algo "Sistematizado" na colaboração com startups.

42. A organização gerencia os aspectos comerciais e financeiros oriundos do processo de colaboração. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

43. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---



---



---



---

44. Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização realiza uma pesquisa de satisfação com os clientes/usuários finais (internos ou externos). \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

45. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

46. Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização monitora através de indicadores a solução implementada. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

47. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

48. A organização possibilita acesso, às startups, a networking com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e/ou clientes. \*

Marcar apenas uma oval.

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

49. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

50. A organização presta o suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a startup que ajudou na solução. \*

Marcar apenas uma oval.

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

51. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

52. A organização padroniza o uso de ferramentas, técnicas e métodos para desenvolver o processo de colaboração e a interoperabilidade com startups. \*

*Marcar apenas uma oval.*

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                        |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Não realiza o processo | <input type="radio"/> | Processo sistematizado |

53. Descreva aqui o motivo de não realizar o processo acima descrito ou por seu programa não adotá-lo:

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

## APÊNDICE 5 – RELATÓRIOS DE RETORNO DO NÍVEL DE MATURIDADE

**A/C do Gerente de Negócios Estratégicos**

**Cooperativa A**

**Porto Alegre, 06 de novembro de 2021.**

*Ref.: Relatório de Avaliação da Maturidade de Colaboração com Startups*

Prezado.

Primeiramente, gostaria de agradecer por ter participado da realização da pesquisa sobre avaliação de maturidade das organizações para colaborarem com *startups*. Segue o relato dos resultados obtidos por sua organização.

**Pontuação obtida: 63,3 pontos**

Pontuação possível: 85 pontos\*

\*(considerando que um processo da avaliação não faz parte do programa da sua organização)

**Nível obtido: 3**

### **Perguntas e respostas sobre o Modelo de Maturidade:**

1. **Para que serve compreender a maturidade dos processos de colaboração com *startups*?** De acordo com Soria *et al.* (2009) é fundamental a organização compreender o quão preparada está para colaborar com outra organização. Neste sentido, os autores sugerem que a partir de um modelo de avaliação de maturidade é possível ajudar as organizações a avaliarem e melhorarem a capacidade de colaboração dentro de sua rede, além de servir como um roteiro para melhorar as práticas de colaboração e interoperabilidade (SORIA *et al.*, 2009).

2. **Como funcionam as pontuações?** Cada afirmativa possui uma escala de 1 a 5, a qual mede o quão sistematizado está um processo na organização. A pontuação geral é a soma de cada processo (podendo ser representada por uma ou mais afirmações). O nível 1, 2 e 3 possuem 20 pontos possíveis, já o nível 4 possui 30 pontos. Após a realização da avaliação é apresentado um relatório com o % de atendimento por nível, considerando a soma das escalas obtidas e após realizado o percentual dos respectivos níveis.

3. **Como funciona a obtenção dos níveis de maturidade?** A proposta do modelo de maturidade é que haja no mínimo 70% dos processos para a obtenção do nível. No entanto, para a obtenção dos níveis superiores ao 1, será necessário obter 70% também nos que o antecedem.

#### Resumo executivo:

De acordo com a entrevista realizada, a organização possui processos existentes nos quatro níveis de maturidade. No entanto, observou-se que há uma maior maturidade nos processos iniciais da colaboração com *startups*, sendo que nos processos de nível 1 o índice foi de 95%, nos níveis 2 e 3 sua organização obteve 77% e 70%, respectivamente, e no nível 4 uma média de 50%. É possível acompanhar esta realidade no Quadro 19, apresentado abaixo:

**Quadro 19 - Nível de maturidade da organização – Cooperativa A**

| Nível   | Nota obtida/possível | Obtenção do nível / 70% | Obteve nível? |
|---------|----------------------|-------------------------|---------------|
| Nível 1 | 19/20                | 95%                     | Sim           |
| Nível 2 | 15,3/20              | 77%                     | Sim           |
| Nível 3 | 14/20                | 70%                     | Sim           |
| Nível 4 | 15/30                | 50%                     | Não           |

\* Um dos quatro processos do nível não faziam parte do escopo do programa da organização - no modelo, o correto seria 20 pontos para este nível

\*\* O percentual foi arredondado para cima

A seguir são descritos os pontos de melhoria, caso a organização possua interesse em fortalecer os respectivos processos.

### Nível 1 - Processos básicos

A sua organização atende 95% dos requisitos do nível 1 de maturidade de colaboração com *startups*. Parabéns, há apenas um processo neste nível identificado com oportunidade de melhoria, mas ainda assim, já possui um processo bem desenvolvido, com nota 4 de 5.

- Aperfeiçoar a utilização de canais internos e externos para identificação de oportunidades de inovação, seja para recebimento e integração das oportunidades sugeridas.

### Quadro 20 - Pontuação do nível 1 de Maturidade - Cooperativa A

| Processos  | Pontuação do quão sistematizado |
|--|---------------------------------|
| Utiliza canais internos e externos para identificação de oportunidades de inovação, seja para recebimento e integração das oportunidades sugeridas.                          | 4                               |
| O processo de seleção das <i>startups</i> é estruturado e formalizado. Os requisitos para seleção das <i>startups</i> aprovadas para a colaboração são claras.               | 5                               |
| A organização possui um executivo(a) responsável pelo processo de colaboração, o qual se responsabiliza pelo desempenho do trabalho.   | 5                               |
| A organização formaliza o acordo de colaboração através de um contrato, esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual, bem como gerencia possíveis exceções. | 5                               |
| <i>Soma</i>  | 19                              |

### Nível 2 - Processos intermediários

A sua organização atende 66,6% (arredondado para cima: 70%) dos requisitos do nível 2 de maturidade de colaboração com *startups*. A sua organização atingiu o mínimo de 70% para obtenção do nível 2.

Na sua avaliação foi desconsiderado o processo representado pela afirmação: “A organização disponibiliza um ambiente (físico e/ou virtual) para a realização do trabalho”, por não fazer parte do programa atual da organização.

Desta forma, foram avaliados três processos, sendo que um deles - relativos a clientes - possuía três requisitos de avaliação. Entre estes três, há uma oportunidade latente, pois respectivo processo, abaixo, não ocorre:

- Estabelecer relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido.

Ainda há processos já desenvolvidos pela organização, os quais podem ser aperfeiçoados, apesar de já possuírem o índice 4 de maturidade:

- A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções;
- A organização considera a experiência de uso da solução proposta junto ao cliente que utilizará.

#### Quadro 21 - Pontuação do nível 2 de Maturidade - Cooperativa A

| Processos  | Pontuação do quão sistematizado |
|--|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções</li> </ul>                                   | 4                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização realiza levantamento de requisitos com base nas opiniões dos clientes (que vão utilizar a solução)</li> </ul>   | 5                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização considera a experiência de uso da solução proposta junto ao cliente que utilizará</li> </ul>  | 4                               |
| Média bloco - cliente***   | 4,3                             |
| A organização disponibiliza um ambiente (físico e/ou virtual) para a realização do trabalho.   | 5                               |
| A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido.  | 1                               |
| A organização realiza a aquisição de insumos, alocação e reatribuição de pessoas, bem como outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração com <i>startups</i> . | 5                               |
| <i>Soma</i>  | 15,3                            |

\*\*\* Trata-se de um único atributo na avaliação, mas que foi dividido em três partes.

#### Nível 3 - Processos avançados

A sua organização atende 77% dos requisitos do nível 3 de maturidade de colaboração com *startups*. A sua organização atingiu o mínimo de 70% para obtenção do nível 3. No entanto, há alguns processos que podem ser aperfeiçoados tais como:

- Selecionar e implementar as inovações oriundas do processo de colaboração;
- Disponibilizar acesso a mentores para o desenvolvimento das soluções;
- Considerar os requisitos levantados para projetar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas oriundas do processo de colaboração.
- Mensurar a seleção, bem como a etapa de implantação das soluções oriundas da colaboração com *startups*.

#### Quadro 22 - Pontuação do nível 3 de Maturidade - Cooperativa A

| Processos   | Pontuação do quão sistematizado |
|---|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• As inovações oriundas do processo de colaboração, são selecionadas e implementadas.</li> </ul>   | 3                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação das soluções oriundas da colaboração com <i>startups</i>.</li> </ul> | 4                               |
| <i>Média bloco - implementação****</i>  | 3,5                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Após a <i>startup</i> ser selecionada para colaboração, a organização financia o desenvolvimento das soluções.</li> </ul>                        | 5                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização garante o pagamento das horas de desenvolvimento.</li> </ul>   | 5                               |
| <i>Média bloco - financiamento da solução****</i>   | 5                               |
| As <i>startups</i> possuem acesso aos colaboradores da organização para suporte ao desenvolvimento das soluções.  | 5                               |
| As <i>startups</i> possuem acesso a mentores para o desenvolvimento das soluções.   | 2                               |
| <i>Média bloco - acesso aos colaboradores e mentores****</i>  | 3,5                             |
| A organização consegue projetar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas oriundas do processo de colaboração, considerando os requisitos levantados para o desenvolvimento.    | 2                               |
| <i>Soma</i>   | 14                              |

\*\*\*\* Trata-se de um único atributo na avaliação, mas que foi dividido em duas partes.

#### Nível 4 - Processos finais e pós-programa

A sua organização atende 50% dos requisitos do nível 4 de maturidade de colaboração com *startups*. A sua organização não atingiu o mínimo de 70% para ser apta ao nível 4. Contudo, basta aperfeiçoar alguns dos processos, abaixo descritos, para melhorar seu programa de colaboração com *startups*.

- Gerenciar os aspectos comerciais e financeiros oriundos do processo de colaboração;
- Possibilitar acesso às *startups* a *networking* com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e/ou clientes.
- Prestar suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a *startup* que ajudou na solução.
- Padronizar o uso de ferramentas, técnicas e métodos para desenvolver o processo de colaboração e a interoperabilidade com *startups*.

#### Quadro 23 - Pontuação do nível 4 de Maturidade - Cooperativa A

| Processos  | Pontuação do quão sistematizado |
|--|---------------------------------|
| Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização realiza uma pesquisa de satisfação com os clientes/usuários finais (internos ou externos).   | 5                               |
| Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização monitora através de indicadores a solução implementada.  | 5                               |
| <i>Média bloco - métricas de sucesso da solução e parceria****</i>   | 5                               |
| A organização gerencia os aspectos comerciais e financeiros oriundos do processo de colaboração.   | 2                               |
| A organização possibilita acesso às <i>startups</i> a <i>networking</i> com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e/ou clientes.                            | 3                               |
| A organização presta o suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a <i>startup</i> que ajudou na solução. | 3                               |
| A organização padroniza o uso de ferramentas, técnicas e métodos para desenvolver o processo de colaboração e a interoperabilidade com <i>startups</i> .   | 2                               |
| <i>Soma</i>  | 15                              |

\*\*\* Trata-se de um único atributo na avaliação, mas que foi dividido em duas partes.

**Atenciosamente,**

**João Carlos da Rocha Júnior**

**A/C do Diretor de Operações**  
**Cooperativa B**  
**Porto Alegre, 06 de novembro de 2021.**

*Ref.: Relatório de Avaliação da Maturidade de Colaboração com Startups*

Prezado.

Primeiramente, gostaria de agradecer por ter participado da realização da pesquisa sobre avaliação de maturidade das organizações para colaborar com *startups*. Segue o relato dos resultados obtidos por sua organização.

**Pontuação obtida: 60,5 pontos**

Pontuação possível: 85 pontos\*

\*(considerando que um processo da avaliação não faz parte do programa da sua organização)

**Nível obtido: 3**

#### **Perguntas e respostas sobre o Modelo de Maturidade:**

1. **Para que serve compreender a maturidade dos processos de colaboração com *startups*?** De acordo com Soria *et al.* (2009) é fundamental a organização compreender o quão preparada está para colaborar com outra organização. Neste sentido, os autores sugerem que a partir de um modelo de avaliação de maturidade é possível ajudar as organizações a avaliarem e melhorarem a capacidade de colaboração dentro de sua rede, além de servir como um roteiro para melhorar as práticas de colaboração e interoperabilidade (SORIA *et al.*, 2009).

2. **Como funcionam as pontuações?** Cada afirmativa possui uma escala de 1 a 5, a qual mede o quão sistematizado está um processo na organização. A pontuação geral

é a soma de cada processo (podendo ser representada por uma ou mais afirmações). O nível 1, 2 e 3 possuem 20 pontos possíveis, já o nível 4 possui 30 pontos. Após a realização da avaliação é apresentado um relatório, com o % de atendimento por nível, considerando a soma das escalas obtidas e após realizado o percentual dos respectivos níveis.

**3. Como funciona a obtenção dos níveis de maturidade?** A proposta do modelo de maturidade é que haja no mínimo 70% dos processos para a obtenção do nível. No entanto, para a obtenção dos níveis superiores ao 1, será necessário obter 70% também nos que o antecedem.

#### **Resumo executivo:**

De acordo com a entrevista realizada, a organização possui processos existentes nos quatro níveis de maturidade. No entanto, observou-se que há uma maior maturidade nos processos iniciais da colaboração com *startups*, sendo que nos processos de nível 1 o índice foi de 90%, nos níveis 2 e 3 sua organização obteve 70% e no 4 uma média de 50%. É possível acompanhar esta realidade no Quadro 24, apresentado abaixo:

**Quadro 24 - Nível de maturidade da organização - Cooperativa B**

| Nível   | Nota obtida/possível | Obtenção do nível / 70% | Obteve nível? |
|---------|----------------------|-------------------------|---------------|
| Nível 1 | 18/20                | 90%                     | Sim           |
| Nível 2 | 14/20                | 70%                     | Sim           |
| Nível 3 | 13,5/20              | 70%**                   | Sim           |
| Nível 4 | 15/30                | 50%                     | Não           |

\* O percentual foi arredondado para cima

A seguir são relatados os pontos de melhoria, caso a organização possua interesse em fortalecer os respectivos processos.

#### **Nível 1 - Processos básicos**

A sua organização atende 90% dos requisitos do nível 1 de maturidade de colaboração com *startups*. Parabéns, há apenas um processo neste nível identificado com oportunidade de melhoria, mas ainda assim já possui um processo bem desenvolvido, com nota 4 de 5.

- Aperfeiçoar a utilização de canais internos e externos para identificação de oportunidades de inovação, seja para recebimento e integração das oportunidades sugeridas.

#### Quadro 25 - Pontuação do nível 1 de Maturidade - Cooperativa B

| Processos  | Pontuação do quão sistematizado |
|--|---------------------------------|
| Utiliza canais internos e externos para identificação de oportunidades de inovação, seja para recebimento e integração das oportunidades sugeridas.                          | 3                               |
| O processo de seleção das <i>startups</i> é estruturado e formalizado. Os requisitos para seleção das <i>startups</i> aprovadas para a colaboração são claras.               | 5                               |
| A organização possui um executivo(a) responsável pelo processo de colaboração, o qual se responsabiliza pelo desempenho do trabalho.   | 5                               |
| A organização formaliza o acordo de colaboração através de um contrato, esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual, bem como gerencia possíveis exceções. | 5                               |
| <i>Soma</i>  | 18                              |

#### Nível 2 - Processos intermediários

A sua organização atende 67,5% (arredondado para cima: 70%) dos requisitos do nível 2 de maturidade de colaboração com *startups*. A sua organização atingiu o mínimo de 70% para a obtenção do nível 2. No entanto, há alguns processos que podem ser aperfeiçoados, tais como:

- Realizar um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções;
- Realizar levantamento de requisitos com base nas opiniões dos clientes
- Considerar a experiência de uso da solução proposta junto ao cliente que utilizará;
- Estabelecer relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido;

- Realizar a aquisição de insumos, alocação e reatribuição de pessoas, bem como outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração com *startups*.

#### Quadro 26 - Pontuação do nível 2 de Maturidade - Cooperativa B

| Processos  | Pontuação do quão sistematizado |
|--|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções</li> </ul>                                   | 2                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização realiza levantamento de requisitos com base nas opiniões dos clientes (que vão utilizar a solução)</li> </ul>   | 2                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização considera a experiência de uso da solução proposta junto ao cliente que utilizará</li> </ul>  | 2                               |
| Média bloco - cliente***   | 2                               |
| A organização disponibiliza um ambiente (físico e/ou virtual) para a realização do trabalho.   | 5                               |
| A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido.  | 3                               |
| A organização realiza a aquisição de insumos, alocação e reatribuição de pessoas, bem como outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração com <i>startups</i> . | 4                               |
| <b>Soma</b>  | <b>14</b>                       |

\*\*\* Trata-se de um único atributo na avaliação, mas que foi dividido em três partes.

#### Nível 3 - Processos avançados

A sua organização atende 70% dos requisitos do nível 3 de maturidade de colaboração com *startups*. A sua organização atingiu o mínimo de 70% para obtenção do nível 3. No entanto, há alguns processos que podem ser aperfeiçoados, tais como:

- Selecionar e implementar as inovações oriundas do processo de colaboração;
- Mensurar a seleção, bem como a etapa de implantação das soluções oriundas da colaboração com *startups*;
- Disponibilizar acesso a mentores para o desenvolvimento das soluções;

- Financiar o desenvolvimento das soluções e o pagamento de horas de desenvolvimento;
- Considerar os requisitos levantados para projetar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas oriundas do processo de colaboração.

#### Quadro 27 - Pontuação do nível 3 de Maturidade - Cooperativa B

| Processos   | Pontuação do quão sistematizado |
|---|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• As inovações oriundas do processo de colaboração, são selecionadas e implementadas.</li> </ul>   | 4                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação das soluções oriundas da colaboração com <i>startups</i>.</li> </ul> | 4                               |
| <i>Média bloco - implementação****</i>  | 4                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Após a <i>startup</i> ser selecionada para colaboração, a organização financia o desenvolvimento das soluções.</li> </ul>                        | 1                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização garante o pagamento das horas de desenvolvimento.</li> </ul>   | 4                               |
| <i>Média bloco - financiamento da solução****</i>   | 2,5                             |
| As <i>startups</i> possuem acesso aos colaboradores da organização para suporte ao desenvolvimento das soluções.  | 5                               |
| As <i>startups</i> possuem acesso a mentores para o desenvolvimento das soluções.   | 5                               |
| <i>Média bloco - acesso aos colaboradores e mentores****</i>  | 5                               |
| A organização consegue projetar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas oriundas do processo de colaboração, considerando os requisitos levantados para o desenvolvimento.    | 2                               |
| <i>Soma</i>   | 13,5                            |

\*\*\*\* Trata-se de um único atributo na avaliação, mas que foi dividido em duas partes.

#### Nível 4 - Processos finais e pós-programa

A sua organização atende 50% dos requisitos do nível 4 de maturidade de colaboração com *startups*. A sua organização não atingiu o mínimo de 70% para ser apta ao nível 4. Contudo, basta aperfeiçoar alguns dos processos, abaixo descritos, para melhorar seu programa de colaboração com *startups*.

- Monitorar através de indicadores a solução implementada - após sua conclusão;

- Possibilitar acesso às *startups* a *networking* com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e/ou clientes.
- Prestar suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a *startup* que ajudou na solução.
- Padronizar o uso de ferramentas, técnicas e métodos para desenvolver o processo de colaboração e a interoperabilidade com *startups*.

#### Quadro 28 - Pontuação do nível 4 de Maturidade - Cooperativa B

| Processos  | Pontuação do quão sistematizado |
|--|---------------------------------|
| Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização realiza uma pesquisa de satisfação com os clientes/usuários finais (internos ou externos).   | 5                               |
| Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização monitora através de indicadores a solução implementada.  | 3                               |
| <i>Média bloco - métricas de sucesso da solução e parceria ****</i>  | 4                               |
| A organização gerencia os aspectos comerciais e financeiros oriundos do processo de colaboração.   | 5                               |
| A organização possibilita acesso às <i>startups</i> a <i>networking</i> com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e/ou clientes.                            | 1                               |
| A organização presta o suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a <i>startup</i> que ajudou na solução. | 2                               |
| A organização padroniza o uso de ferramentas, técnicas e métodos para desenvolver o processo de colaboração e a interoperabilidade com <i>startups</i> .   | 3                               |
| <i>Soma</i>  | 15                              |

\*\*\*\* Trata-se de um único atributo na avaliação, mas que foi dividido em duas partes.

**Atenciosamente,**

**João Carlos da Rocha Júnior**

**A/C do Especialista em Inovação****Cooperativa C****Porto Alegre, 06 de novembro de 2021.**

*Ref.: Relatório de Avaliação da Maturidade de Colaboração com Startups*

Prezado.

Primeiramente, gostaria de agradecer por ter participado da realização da pesquisa sobre avaliação de maturidade das organizações para colaborarem com *startups*. Segue o relato dos resultados obtidos por sua organização.

**Pontuação obtida: 71,5 pontos**

Pontuação possível: 85 pontos\*

\*(considerando que um processo da avaliação não faz parte do programa da sua organização)

**Nível obtido: 4**

**Perguntas e respostas sobre o Modelo de Maturidade:**

**1. Para que serve compreender a maturidade dos processos de colaboração com *startups*?** De acordo com Soria *et al.* (2009) é fundamental a organização compreender o quão preparada está para colaborar com outra organização. Neste sentido, os autores sugerem que a partir de um modelo de avaliação de maturidade é possível ajudar as organizações a avaliarem e melhorarem a capacidade de colaboração dentro de sua rede, além de servir como um roteiro para melhorar as práticas de colaboração e interoperabilidade (SORIA *et al.*, 2009).

**2. Como funcionam as pontuações?** Cada afirmativa possui uma escala de 1 a 5, a qual mede o quão sistematizado está um processo na organização. A pontuação geral

é a soma de cada processo (podendo ser representada por uma ou mais afirmações). O nível 1, 2 e 3 possuem 20 pontos possíveis, já o nível 4 possui 30 pontos. Após a realização da avaliação é apresentado um relatório, com o % de atendimento por nível, considerando a soma das escalas obtidas e após realizado o percentual dos respectivos níveis.

**3. Como funciona a obtenção dos níveis de maturidade?** A proposta do modelo de maturidade é que haja no mínimo 70% dos processos para a obtenção do nível. No entanto, para a obtenção dos níveis superiores ao 1, será necessário obter 70% também nos que o antecedem.

#### **Resumo executivo:**

De acordo com a entrevista realizada, a organização possui processos nos quatro níveis de maturidade. Sendo que a organização obteve o nível máximo de maturidade. No nível 1 o índice foi de 95%, no 2 foi 75%, no 3 se registrou 88% e no 4 se aferiu 70%. É possível acompanhar esta realidade no Quadro 29, apresentado na sequência:

**Quadro 29 - Nível de maturidade da organização - Cooperativa C**

| <b>Nível</b>   | <b>Nota obtida/possível</b> | <b>Obtenção do nível / 70%</b> | <b>Obteve nível?</b> |
|----------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| <i>Nível 1</i> | <b>19/20</b>                | <b>95%</b>                     | <b>Sim</b>           |
| <i>Nível 2</i> | <b>15/20</b>                | <b>75%</b>                     | <b>Sim</b>           |
| <i>Nível 3</i> | <b>17,5/20</b>              | <b>88%*</b>                    | <b>Sim</b>           |
| <i>Nível 4</i> | <b>20/30</b>                | <b>70%*</b>                    | <b>Sim</b>           |

\* O percentual foi arredondado para cima.

A seguir são apresentados os pontos de melhoria, caso a organização possua interesse em fortalecer os respectivos processos.

#### **Nível 1 - Processos básicos**

A sua organização / Parabéns, há apenas um processo neste nível identificado com oportunidade de melhoria, mas ainda assim, já possui um processo bem desenvolvido, com nota 4 de 5.

- Aperfeiçoar a utilização de canais internos e externos para identificação de oportunidades de inovação, seja para recebimento e integração das oportunidades sugeridas.

### Quadro 30 - Pontuação do nível 1 de Maturidade - Cooperativa C

| Processos  | Pontuação do quão sistematizado |
|--|---------------------------------|
| Utiliza canais internos e externos para identificação de oportunidades de inovação, seja para recebimento e integração das oportunidades sugeridas.                          | 4                               |
| O processo de seleção das <i>startups</i> é estruturado e formalizado. Os requisitos para seleção das <i>startups</i> aprovadas para a colaboração são claras.               | 5                               |
| A organização possui um executivo(a) responsável pelo processo de colaboração, o qual se responsabiliza pelo desempenho do trabalho.   | 5                               |
| A organização formaliza o acordo de colaboração através de um contrato, esclarece e concorda com o direito de propriedade intelectual, bem como gerencia possíveis exceções. | 5                               |
| <i>Soma</i>  | 19                              |

### Nível 2 - Processos intermediários

A sua organização atende 75% dos requisitos do nível 2 de maturidade de colaboração com *startups*. A sua organização atingiu o mínimo de 70% para obtenção do nível 2. No entanto, há alguns processos que podem ser aperfeiçoados, tais como:

- Realizar um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções;
- Realizar levantamento de requisitos com base nas opiniões dos clientes;
- Estabelecer relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido.

### Quadro 31 - Pontuação do nível 2 de Maturidade - Cooperativa C

| Processos  | Pontuação do quão sistematizado |
|--|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A organização realiza um processo estruturado de interação com os clientes potenciais ou reais para auxílio na construção das soluções</li> </ul>                                       | 1                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A organização realiza levantamento de requisitos com base nas opiniões dos clientes (que vão utilizar a solução)</li> </ul>   | 1                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A organização considera a experiência de uso da solução proposta junto ao cliente que utilizará</li> </ul>  |                                 |
| Média bloco - cliente***   | 1                               |
| A organização disponibiliza um ambiente (físico e/ou virtual) para a realização do trabalho.   | 5                               |
| A organização estabelece relações de confiança entre os participantes, realizando a avaliação do nível de confiabilidade ou satisfação com o processo desenvolvido.  | 4                               |
| A organização realiza a aquisição de insumos, alocação e redistribuição de pessoas, bem como outros recursos necessários para preparar, implantar, operar e apoiar os produtos e serviços da colaboração com <i>startups</i> . | 5                               |
| <i>Soma</i>  | 15                              |

\*\*\* Trata-se de um único atributo na avaliação, mas o qual foi dividido em três partes.

### Nível 3 - Processos avançados

A sua organização atende 87,5% dos requisitos do nível 3 de maturidade de colaboração com *startups*. A sua organização atingiu o mínimo de 70% para obtenção do nível 3. No entanto, há alguns processos que podem ser aperfeiçoados, tais como:

- Mensurar a seleção, bem como a etapa de implantação das soluções oriundas da colaboração com *startups*;
- Disponibilizar acesso a mentores para o desenvolvimento das soluções.

### Quadro 32 - Pontuação do nível 3 de Maturidade - Cooperativa C

| Processos | Pontuação do quão sistematizado |
|-----------|---------------------------------|
|-----------|---------------------------------|

|   |      |
|---|------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>As inovações oriundas do processo de colaboração, são selecionadas e implementadas.</li> </ul>   | 5    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existem indicadores que mensuram a seleção, bem como a etapa de implantação das soluções oriundas da colaboração com <i>startups</i>.</li> </ul> | 4    |
| <i>Média bloco - implementação****</i>  | 4,5  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Após a <i>startup</i> ser selecionada para colaboração, a organização financia o desenvolvimento das soluções.</li> </ul>                        | 5    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A organização garante o pagamento das horas de desenvolvimento.</li> </ul>   | 5    |
| <i>Média bloco - financiamento da solução****</i>   | 5    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>As <i>startups</i> possuem acesso aos colaboradores da organização para suporte ao desenvolvimento das soluções.</li> </ul>                      | 5    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>As <i>startups</i> possuem acesso a mentores para o desenvolvimento das soluções.</li> </ul>   | 1    |
| <i>Média bloco - acesso aos colaboradores e mentores****</i>  | 3    |
| A organização consegue projetar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas oriundas do processo de colaboração, considerando os requisitos levantados para o desenvolvimento.  | 5    |
| <i>Média</i>  | 17,5 |

\*\*\*\* Trata-se de um único atributo na avaliação, o qual foi dividido em duas partes.

#### Nível 4 - Processos finais e pós-programa

A sua organização atende 66,6% dos requisitos (arredondado para cima 70%) do nível 4 de maturidade de colaboração com *startups*. A sua organização atingiu o mínimo de 70% para a obtenção do nível 4. Contudo, evidencia-se a possibilidade de aperfeiçoar alguns dos processos, abaixo descritos.

- Gerenciar os aspectos comerciais e financeiros oriundos do processo de colaboração;
- Possibilitar acesso às *startups* a *networking* com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e/ou clientes;
- Prestar suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a *startup* que ajudou na solução.

**Quadro 33 - Pontuação do nível 4 de Maturidade - Cooperativa C**

| Processos  | Pontuação do quão sistematizado |
|--|---------------------------------|
| Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização realiza uma pesquisa de satisfação com os clientes/usuários finais (internos ou externos).   | 5                               |
| Após a conclusão da solução desenvolvida, a organização monitora através de indicadores a solução implementada.  | 5                               |
| <i>Média bloco - métricas de sucesso da solução e parceria****</i>   | 5                               |
| A organização gerencia os aspectos comerciais e financeiros oriundos do processo de colaboração.   | 3                               |
| A organização possibilita acesso às <i>startups</i> a <i>networking</i> com investidores anjos, venture capital, investidores corporativos, fornecedores e/ou clientes.                            | 3                               |
| A organização presta o suporte (apoio no desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorias) pós-programa tanto para a solução desenvolvida, quanto para a <i>startup</i> que ajudou na solução. | 4                               |
| A organização padroniza o uso de ferramentas, técnicas e métodos para desenvolver o processo de colaboração e a interoperabilidade com <i>startups</i> .   | 5                               |
| <i>Soma</i>  | 20                              |

\*\*\*\* Trata-se de um único atributo na avaliação, o qual foi dividido em duas partes.

**Atenciosamente,**

**João Carlos da Rocha Júnior**