

COOPERAÇÃO ENTRE CORPORAÇÕES E STARTUPS EM PROGRAMAS DE CORPORATE VENTURE

COOPERATION BETWEEN CORPORATIONS AND STARTUPS IN CORPORATE VENTURE PROGRAMS

Alexandre Nabil GHOBRI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
alexandre.ghobril@mackenzie.br

Marcos Antonio FRANKLIN

Universidade Presbiteriana Mackenzie
franklin.marcos@gmail.com

Felipe Antônio Machado GAVA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
felipegava@hotmail.com

Marco Aurélio Brandão LIBANO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
marcoareliolibanio@gmail.com

Murilo Neman SILVA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
murilo-ns@hotmail.com

Raphael ZINGER

Universidade Presbiteriana Mackenzie
raphaelzinger@gmail.com

Recebido em 06/2019 – Aprovado em 12/2019

Resumo

O objetivo central deste estudo foi de investigar como ocorre a relação de cooperação entre startups e as organizações para atender demandas de inovação tecnológica com o intermédio das aceleradoras. Metodologicamente, a pesquisa é de caráter exploratório e usa o método qualitativo. Foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de aceleradoras corporativas e empreendedores. Para a análise dos dados utilizou-se a abordagem de categorias. Pode-se verificar que as organizações buscam nas startups uma alternativa para explorar novas tecnologias ou novos modelos de negócios, por meio de parcerias que alavancem seu crescimento. A pesquisa mostra a relevância da atuação e mediação das aceleradoras, que ao fazerem o casamento entre as duas partes, buscam mostrar para as organizações, como a startup pode ajudá-las a crescer e inovar, bem como essas organizações precisam rever processos internos, compliance e de comunicação para viabilizar a operacionalização da parceria.

Palavras-chave: Startups, cooperação, corporate venture, inovação, aceleradora

Abstract

The main objective of this study was to investigate how the cooperative relationship between startups and organizations meets the demands of technological innovation through the intermediary of the accelerators. Methodologically, the research is exploratory and uses the qualitative method. In-depth interviews were conducted with managers of corporate accelerators and entrepreneurs. For the analysis of the data, the category approach was used. It can be seen that organizations are looking at startups as an alternative to explore new technologies or new business models, through partnerships that leverage their growth. The research shows the relevance of the action and mediation of the accelerators, who, in making the marriage between the two parties, seek to show organizations how startup can help them grow and innovate, as well as these organizations need to review internal processes, compliance and communication to enable the operationalization of the partnership.

Keywords: *Startups, cooperation, corporate venture, innovation, accelerator*

1 INTRODUÇÃO

Investir em inovação é essencial para qualquer organização. No tocante à inovação tecnológica, que em geral tem ciclos mais longos e requer investimentos maiores em termos de capital e pessoas capacitadas, as empresas buscam caminhos para minimizar o risco. Para isso, algumas empresas brasileiras têm financiado parte de seus projetos com recursos subsidiados de agências de fomento governamentais. Outras empresas estão buscando a inovação aberta.

O modelo de inovação aberta, baseado principalmente na colaboração com parceiros, traz algumas vantagens como redução dos investimentos em P&D interno e maior velocidade no desenvolvimento da solução.

Dentre as diferentes alternativas na inovação aberta, a parceria com startups tem ganhado força, especialmente porque as corporações encontram na *startup* a possibilidade de criar e testar inovações tecnológicas e até de modelos de negócio com maior agilidade, menor custo e sem risco de comprometer a imagem organizacional no caso de insucesso do projeto.

Para fazer a conexão com as *startups*, muitas corporações têm recorrido às aceleradoras corporativas, organizações que aplicam metodologias ágeis para apoio ao desenvolvimento de startups, além do acesso a uma rede de parceiros que promovem a conexão destas com o ecossistema de empreendedorismo e inovação. Sendo assim, este trabalho visa analisar casos de corporações que desenvolveram projetos de inovação em parceria com *startups*, os benefícios e barreiras identificados pelas partes, bem como o processo de identificação do parceiro por meio de aceleradoras corporativas.

Dessa forma, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa. Como é a relação de cooperação entre *startups* e as organizações para atender demandas de inovação tecnológica com o intermédio das aceleradoras corporativas? Para responder ao problema de pesquisa definiu-se como objetivo geral: entender como é a relação de cooperação entre *startups* e as organizações para atender demandas de inovação tecnológica com o intermédio das aceleradoras corporativas.

Vinculado ao objetivo geral, os objetivos específicos têm como função apresentar particularidades daquilo que se deseja descobrir ou entender na pesquisa, dessa forma, são eles: i) compreender o papel das aceleradoras corporativas e seus modelos de negócio e; ii) apresentar modelos bem-sucedidos de parceria *startup*-organização, para atender a demanda de inovações tecnológicas. Este estudo é caracterizado como pesquisa exploratória e o

método empregado foi o qualitativo. Para a coleta dos dados foi utilizada entrevista em profundidade como roteiro semiestruturado segundo Easterby-Smith, Thorpe, Lowe (1999). Para a análise dos dados utilizou-se a abordagem de Godoy (1995). Assim, este artigo está estruturado da seguinte forma: por esta introdução, pelo referencial teórico, pelos procedimentos metodológicos, pela análise e resultados, considerações finais e pelas referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Vantagem competitiva e inovação nas organizações

Em um ambiente político-econômico instável, muitas empresas desenvolvem produtos e serviços cada vez mais inovadores em busca de maior participação de mercado e vantagem competitiva com relação aos concorrentes. Vantagem competitiva é o valor que uma empresa consegue passar para seus clientes, mostrando ser superior aos seus concorrentes.

De acordo com Porter (1989), alcança-se a competitividade a partir de duas estratégias, a primeira delas é a de foco na diferenciação, ou seja, criar um produto ou serviço que é visto como único, a segunda é a de foco no custo que significa possuir custos mais baixos que os concorrentes. Todavia com o contínuo avanço da tecnologia, os produtos e mercados se renovam constantemente, assim apresentando algumas limitações ao modelo, inicialmente proposto por Porter (1989), uma vez que ele está fundamentado numa visão estratégica para estruturas industriais estáveis e identificáveis.

Teece (2007) explora o conceito de capacidade dinâmica, definida como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências

externas e internas em ambientes de mudança rápida.

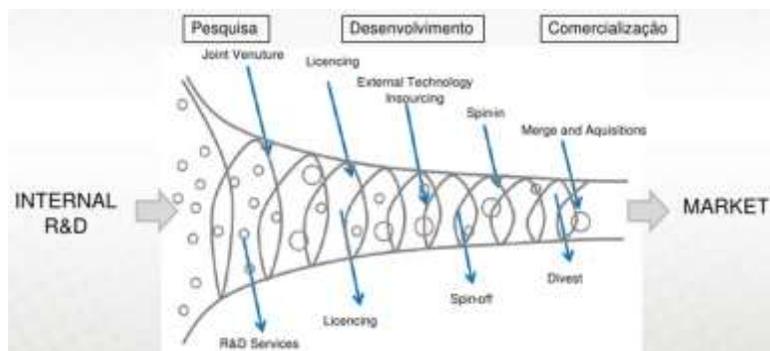
Assim, empresas de todos os níveis veem buscando maneiras de se reinventar e inovar seus produtos. Segundo Salunke, Weerawardena e McColl-Keneddy (2011), a necessidade de as organizações inovarem e aprenderem com a inovação, está atualmente cada vez mais relacionado com a vantagem competitiva. Isso porque a capacidade de buscar novas ideias e soluções, assim como novas formas de fazer negócio têm se transformado na melhor maneira de acompanhar as rápidas transformações no mercado.

A inovação é um processo que envolve a busca, a descoberta, o desenvolvimento, a melhoria, a adoção e a comercialização de novos processos, produtos, estruturas organizacionais e procedimentos (TÁLAMO, 2002). Uma característica deste processo, é o grau de novidade envolvido em seu resultado final, podendo ser dividido em incremental e radical (TIDD; BESSANT, 2015). Tendo como inovação radical, uma mudança considerável no comportamento e no realizar de pessoas e tarefas.

Com o atual avanço da tecnologia, as inovações tecnológicas tornaram-se de suma importância para alcançar a vantagem competitiva desejada, Motohashi (1998) afirma existir consenso sobre a percepção de que a inovação, por meio do progresso tecnológico, promove a produtividade, a demanda pelos novos produtos e melhora a eficiência, tornando-se um elemento vital para o crescimento.

Para Tidd e Bessant (2015), a forma como a inovação afeta a posição competitiva de uma empresa varia de acordo com a profundidade da inovação, permitindo à empresa inovadora desde a simples criação de uma nova relação custo-

Figura 1 – Funil de Inovação Aberta



Fonte: Adaptado Chesbrough (2003)

benefício para seu produto até o estabelecimento de um novo padrão de competição que modifique o modelo vigente antes da inovação. Dentre diversas maneiras de se buscar essa inovação, há uma tendência atual na direção da inovação aberta, Chesbrough (2003) chamou de inovação aberta (*open innovation*) a ação conjunta de várias fontes no processo de inovação, que utiliza ao mesmo tempo as competências internas da empresa, não só para realizar P&D, como para procurar, selecionar e acessar oportunidades e ativos externos à empresa.

Inovação Aberta não é apenas valorizar o que vem de fora, mas aceitar outros pontos de vista sobre um assunto que se imagina dominar, e então somar conhecimentos e esforços, internos e externos, para inovar (LINDEGAARD, 2011 p. 9).

A inovação aberta vem por muito tempo sendo utilizada por empresas que demandam de muita tecnologia em seus produtos. A crescente complexidade tecnológica no desenvolvimento de novos produtos vem instando as empresas à

necessidade de acesso a conhecimentos externos por meio de relacionamentos colaborativos com outros agentes (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Chesbrough (2012) expõe que algumas organizações têm buscado vantagem competitiva por intermédio de alternativas que superem as antigas práticas de inovação e demandem uma interação ainda maior com agentes externos, de modo que organizações com visão abrirão seus negócios a ideias oriundas de fontes externas e praticarão aquilo que se denomina inovação aberta. Quando se está em um processo de inovação tecnológica aberta tem-se neste momento inúmeras alternativas, é preciso uma ferramenta para priorizar e aproveitar as melhores ideias, e isso pode ser resolvido por meio do Funil de Inovação, um método que proporciona a seleção dos projetos relevantes a partir da análise de um conjunto maior de ideias iniciais. A Figura 1 apresenta o modelo de gestão da inovação pelo funil da inovação aberta proposto por Chesbrough (2003), que demonstra

a seleção das ideias para inovação, por meio de fatores externos a empresa que ajudam no desenvolvimento do projeto, não se limitando a área de P&D interna da empresa, podendo usar parcerias, ou até mesmo aquisições de empresas para atingir a maturidade necessária para o projeto de inovação vigente.

2.2 Políticas públicas de incentivo a inovação e a hélice.

Segundo Etzkowitz e Leydesdorff (2000), a hélice tríplice foi motivada a partir de uma análise da relação do governo com a universidade e a indústria em diferentes sociedades e de seus vários papéis na inovação. Ela e suas interações universidade- indústria- governo são chave para a inovação em sociedade cada vez mais baseadas no conhecimento. A Hélice Tríplice é requerida para o modelo de universidade- indústria- governo e suas interações. A hélice tríplice compreende universidades e outras instituições produtoras de conhecimento; indústria, incluindo alta tecnologia *startups* e empresas multinacionais, e do governo em vários níveis.

Enquanto a indústria e o governo têm sido tradicionalmente conceituados como principais esferas institucionais, o que é novo no modelo da hélice tríplice é a universidade, que é posta para ser uma esfera de liderança junto com a indústria e o governo, assim, elas começam a interagir para melhorar a economia local, aprimorando o desempenho da indústria (ETZKOWITZ; LEVDESDORFF, 2000).

Inspirado no modelo da tríplice hélice surge o Sistema Nacional de Inovação (SNI) que é o formado por instituições dos setores público e privado (agências de fomento e financiamento, instituições financeiras, empresas públicas e privadas, instituições de ensino e pesquisa, etc.) cujas atividades e interações geram, importam,

modificam e difundem novas tecnologias, sendo a inovação e o aprendizado seus aspectos principais. É o nível de articulação entre os diversos atores que compõem um Sistema Nacional de Inovação (SNI) que determina a capacidade em gerar inovação (VILLELA; MAGACHO, 2009)

Pode se notar que um Sistema Nacional de Inovação (SNI) se compõe do envolvimento e integração entre três principais agentes:

- Estado – responsável por aplicar e fomentar políticas públicas de ciência e tecnologia.
- Universidades/institutos de pesquisa – responsáveis por criar e disseminar o conhecimento, e realizar pesquisas.
- Empresas – responsáveis pelo investimento na transformação do conhecimento em produto (desenvolvimento).

Apesar dos planos bem estruturados para fomentar a inovação, os modelos citados não têm funcionado de acordo com o planejado. No contexto atual político e econômico o Brasil tem dificuldades em disponibilizar recursos públicos para as empresas, conforme explicado a seguir.

2.2.1 Aspectos conjunturais da economia brasileira.

A economia Brasileira passa por uma crise que acaba causando como efeito o contingenciamento de recursos por parte de empresas e governo, de acordo com o jornal o valor econômico, esses recursos são retirados de todos projetos que podem gerar algum risco ou incerteza de ganhos para eles.

De acordo com os dados apresentados na terceira edição do anuário o Valor Inovação Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2017), o orçamento do Ministério

da Ciência e Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) foi reduzido 44% em 2016. Os desembolsos do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) encolheram 40% em 2016, comparado com o recorde de 6 bilhões em 2015. Outro ponto de fomento a ciência e inovação, o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), do qual a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) é braço executivo, também sofre com o contingenciamento.

Baseada em pesquisa realizada pela Innoscience e Sanzi (2016) pontua que na crise surgem algumas dúvidas sobre os gastos com inovação e reforçam ainda mais os “medos” voltados aos gastos excessivos, ainda mais com a incerteza de possibilidade de retorno, a partir desse ponto grandes empresas costumam buscar outras alternativas e as *startups* são uma delas, por serem conhecidas em trazer grandes inovações, por serem empresas ágeis, ousadas, prontas para o novo e estarem sempre em busca de inovações, o que deve ser levado em conta é que agentes externos podem diminuir o risco, além de tudo diminuindo os custos. A inovação aberta como é chamada essa alternativa de inovação pode otimizar e rentabilizar as ideias, as grandes empresas podem perceber que é possível aproveitar *startups* para apoiar suas iniciativas de inovação.

Essa busca das grandes empresas por *startups* tem como intenção adquirir novos conhecimentos e tecnologias, reduzir o risco e diminuir tempo no desenvolvimento de um novo projeto. Já as *startups* buscam grandes empresas pois com ela podem obter acesso a recursos, tanto de informações quanto capital financeiro, conexões com relacionamentos estratégicos, com essa troca de favores entre eles, acabam criando um ótimo vínculo para as duas partes.

2.2.2 Estratégias alternativas para ampliar a inovação.

Executivos de grandes corporações defrontam-se como o seguinte desafio: como criar formas alternativas para gerar ideias e projetos inovadores nas grandes corporações? Mais que ações pontuais, é necessária uma mudança de visão, o fortalecimento da cultura intra-empresarial e o delineamento de uma estratégia de inovação adequada. Muitas empresas têm adotado a inovação aberta, ampliando as parcerias com agentes externos à organização e, em particular, as *startups*.

De acordo com a ABStartups (2017), já existe no Brasil uma grande quantidade de *startups* atuando de forma colaborativa com grandes corporações. A maior parte dessas ações conjuntas visa desenvolver inovações demandadas pela corporação e que, de alguma forma, podem ser aceleradas pela tecnologia trazida ou aplicação de métodos ágeis aplicados nas *startups*.

2.3 Modelos de parceria *startup* - corporação para acelerar a inovação tecnológica

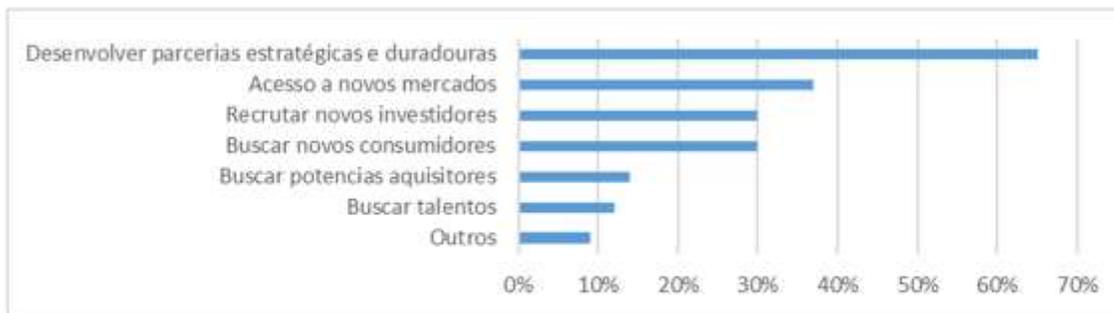
Dado o atual cenário de alta competitividade entre as empresas, as parcerias com *startups* se tornaram uma alternativa considerada por um grande número de organizações para inovar no mercado. Tais alianças permitem o acesso ou a troca de diversos recursos como conhecimento, capital, e capacidade logística (SARDAR; BOLSTERING, 2010). A partir da adoção de estratégias de inovação aberta, há a busca por ideias de inovação, não só dentro da empresa, como também fora, onde as *Startups* aparecem como principais colaboradores nessa procura (CHESBROUGH, 2003). Uma pesquisa feita pela MassChallenge & Imaginatik (2016), mostra na Figura 2 as principais razões que levam as organizações à procurarem as *startups*,

Figura 2 – Razões para as organizações buscarem parcerias com as *startups*



Fonte: Adaptado de MassChallenge & Imaginatik (2016)

Figura 3 - Razões para as *startups* buscarem parcerias com as organizações



Fonte: Adaptado de MassChallenge & Imaginatik (2016)

mostrando que 60% das empresas buscam novas tecnologias e/ou novos modelos de negócio provenientes das *startups*. Já na Figura 3 a seguir, demonstra-se as principais razões das *startups* quando procuram a cooperação, onde 65% busca uma parceria estratégica duradoura com as organizações, como principal ponto para se desenvolver por meio da parceria.

Com isso é possível observar dois modelos de parceria entre as organizações e *startups*: o *partnering*, que representa o estabelecimento de uma parceria de longo prazo com ganho mútuo entre as partes, onde as organizações buscam um fornecedor para suas demandas tecnológicas; e o

acquisition, onde a organização busca *Startups* que detenham soluções de base tecnológica para complementar sua linha de produtos ou serviços, e potencializar o desenvolvimento dos mesmos e acesso a outros mercados (GHOBIL; MARCONDES; BENEDETTI, 2017).

2.3.1 Modelo de *Startup Partnering*

O modelo de *partnering* tem como base uma parceria onde os dois lados saiam beneficiados, ou seja, as organizações fornecem investimentos para as *startups* em troca da tecnologia trabalhada por ela, onde a *startup* ganha, não só

com o investimento de capital, mas também com *networking* e *mentoring* feitos pelas organizações.

Esse modelo é o mais procurado entre as partes, onde, pelo menos 60% de ambas as partes, buscam esse modelo, e o modelo de *acquisition* representa apenas uma pequena parte, sendo a razão de 14% das *startups*, e 25% das organizações, para a cooperação (MASSCHALLENGE & IMAGINATIK, 2016). A MassChallenge e Imaginatik (2016) ainda apresenta uma pesquisa feita com as organizações, comprovando o grau de importância de uma parceria entre elas, onde 82% das organizações demonstraram que há alguma importância na parceria.

Já no outro lado, o das *startups*, que foram entrevistadas com o intuito de entender, na visão delas, o grau de importância de uma parceria, onde 99% das *startups* demonstraram que, pelo menos, há algum nível de importância entre a cooperação com as organizações.

Os objetivos das parcerias feitas pelas organizações com as *startups* podem ser: melhorar o modelo de negócio, inovação técnica ou de produto, e *moonshots*. Todavia as *startups* buscam diferentes tipos de relacionamentos com as empresas, tendo a visão destas como consumidores, onde serão vendidas as tecnologias e soluções para elas.

Também há a visão das empresas como um canal de marketing, como uma maneira das *startups* de ingressar em novos mercados e ganhar mais visibilidade. E ainda uma de parceria estratégica, sendo a mais procurada entre as *startups*, buscando uma relação duradoura e de ganho mútuo com as empresas (MASSCHALLENGE & IMAGINATIK, 2016).

As vantagens desse modelo são vistas dos dois lados da parceria. Para as organizações, investe-

se na *startup* mais pelo ganho estratégico que pela criação de valor, onde agiliza-se o processo de inovação da empresa, melhorando sua eficiência, pois as *startups* têm, teoricamente, mais tempo e dinamismo para realizar o projeto estipulado. Já para as *startups*, o ganho vai além do aporte financeiro, pois as organizações compartilham sua experiência de mercado, cooperando também como mentores, e oferecendo sua rede de *networking* para as *startups* crescerem (MASSCHALLENGE & IMAGINATIK, 2016).

2.3.2 Modelo de *Startup Acquisition*

A aquisição de *startups*, é um processo comum, que traz os benefícios da possibilidade de renovação do portfólio de produtos, melhorar ou expandir produtos antigos, e adquirir mais capacidade tecnológica (BENSON; ZIEDONIS, 2009).

O modelo de *acquisition* é uma relação onde, as *startups* são adquiridas pelas organizações com o intuito de buscar acesso a novos mercados, prover novas fontes de tecnologias, geração de sinergias e redução de custos (VARRICHIO, 2016). Existem alguns exemplos recentes de *acquisition*, como, o investimento de U\$ 500 milhões na Lyft, e de \$ 1 bilhão na Cruise Automotive, feitos pela General Motors, afim de ingressar em novos mercados que são ameaças a indústria automobilística tradicional. Além disso, temos o investimento feito pela Unilever de U\$ 1 bilhão para adquirir a *Dollar Shave Club*, que é um modelo inovador, com alto potencial de crescimento, possibilitando a abertura de uma nova frente de mercado.

2.4 Formas de operacionalização dos modelos

A operacionalização dos modelos, pode ocorrer em diferentes formas e configurações. Um dos

formatos dessa parceria é com o investimento de empresas de *Venture Capital* (VC), que são fundos criados por investidores, que buscam investir e trabalhar em conjunto com os empreendedores na gestão do novo modelo de negócio implementado nas *Startups* a fim de garantir seu retorno financeiro (MEIRELLES; PIMENTA JÚNIOR; REBELATTO, 2008).

O *Corporate Venture Capital* (CVC) é uma vertente de atuação das empresas de VC, onde uma corporação fornece recursos e os direciona para a criação de *spin-offs*, com o intuito de promover a inovação e incentivar seus funcionários a empreender (FAURY *et al.*, 2013); e para parcerias, ou aquisições de *startups*, e com isto obter novas tecnologias e inovações (BENSON; ZIEDONIS, 2009). As aceleradoras de *startups* são outra forma de operacionalizar os modelos, onde elas buscam injetar capital e desenvolver a *startup*, criando possibilidades para a colaboração com as organizações. Sendo este o foco de estudo do trabalho, apresentando cases de três diferentes aceleradoras do estado de São Paulo.

2.4.1 *Venture Capital*

O *venture capital* (VC) teve origem no mercado financeiro e age diretamente no desenvolvimento das empresas, pois além de investir financeiramente, os investidores também auxiliam na gestão do negócio, contribuindo com experiência profissional e rede contatos, tendo o capital intelectual como peça importante para o sucesso de ambas as partes. Meirelles, Júnior e Rebelatto (2008, p. 13) definem VC como:

Venture capital e *private equity* (VC/PE) são segmentos do mercado financeiro que consistem fundamentalmente em aporte temporário de capital, realizado por um fundo de VC/PE, por meio de participação no capital

de empresas com potencial de crescimento e expectativa de grande valorização. A valorização da empresa permitirá ao fundo de VC/PE obter retorno com a venda da participação (desinvestimento) a médio ou longo prazo.

No Brasil, apesar de possuir incentivos do governo, como a Lei de Inovação (n. 10.973, de 2/12/2004) e a Lei do Bem (n. 11.196 – capítulo III, de 21/11/2005), o VC preenche uma lacuna entre os incentivos e a tradicional forma de financiamento, possibilitando uma saída financeira para alavancar um projeto. Porém os investimentos são feitos para *startups* com grande potencial de crescimento, onde há elevada taxa de retorno e baixa liquidez e risco (FAURY; CARVALHO, 2013).

Abordando a relação entre *startups* e organizações, os benefícios para *startups* estão relacionados a maior produtividade dos produtos, e maior profissionalização dentro dela. Porém uma aliança cooperativa pode apresentar quatro problemas para as *startups*: altos custos para encontrar um parceiro de cooperação apropriado, medo de expropriação, dificuldade em validar a qualidade de uma *startup* parceira, e não são suficientemente desenvolvidas para uma relação de cooperação.

Abrindo espaço para os fundos de VC, onde as *startups* poderão se equiparar aos seus parceiros, e junto com um processo de monitoramento dos processos, podendo utilizar do conhecimento e capacidades de outras organizações (HSU, 2006).

2.4.2 *Corporate Venture Capital*

O *Corporate Venture Capital* (CVC) surgiu na década de 1960, duas décadas após os primeiros fundos de VC, onde as empresas começaram a investir diretamente nas *startups*, tornando-se uma maneira eficiente de investimento por meio

de uma forte estratégia (GOMPERS; LERNER, 2000). A estratégia para buscar inovação por intermédio do CVC é abordada como, as organizações investindo em CVC irão possuir maior facilidade para descobrir e monitorar as novas tecnologias provenientes das *startups*. O benefício primário do investimento no CVC é o aumento da produtividade da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), fazendo com que os investidores aprendam com as falhas e sucessos das *startups* monitoradas, obtendo ideias para guiar o seu setor de P&D (BENSON; ZIEDONIS, 2009).

2.4.3 Aceleradoras de Startup

As aceleradoras buscam *startups* com potencial para crescimento rápido, apostando em boas ideias, lideradas por empreendedores ou investidores experientes, com o aporte, principalmente de capital privado (SEBRAE, 2017). Os empreendedores das *startups* possuem acesso, junto as aceleradoras, um poderoso *networking*, com uma rede de mentores e grandes organizações. Além disso, segundo, Franklin, Ghobril, Tokudo, Bispo, Mendes, Salzano (2018) as aceleradoras corporativas buscam, para a seleção de *startups*, produtos e negócios inovadores que alavancem o seu negócio atendendo suas as necessidades. Portanto, empresas criam aceleradoras corporativas apresentam comportamento diretamente relacionadas a oportunidades de inovação e aos movimentos de mercado, em função das constantes e voláteis mudanças.

Entretanto, há limitações acerca dessa iniciativa como por exemplo, fator econômico, geográfico e questões legislativas. No Brasil teve-se no ano de 2016, segundo pesquisa publicada pela FGV pelo menos 865 *startups* já passaram por uma das 41 aceleradoras presentes no país (ABREU; CAMPOS, 2017). Duas delas participaram deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresenta-se a abordagem de pesquisa adotada, os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados, e a caracterização dos entrevistados.

3.1 Abordagem da Pesquisa

Considerando o problema de pesquisa e seus objetivos propostos, optou-se por realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa exploratória. Segundo Gibbs (2009), o método qualitativo busca entender e descrever fenômenos sociais, analisando experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações, e investigando documentos.

De acordo com Berg (2001), a pesquisa qualitativa responde perguntas pela investigação dos ambientes sociais. Ela possibilita compartilhar das compreensões e percepções dos indivíduos que habitam os ambientes estudados, como interpretar o comportamento das pessoas e os significados que elas atribuem às situações a serem pesquisadas. Por ser uma pesquisa de cunho exploratório e de caráter descritivo e seguir uma perspectiva contextual-interpretativa, esse trabalho pode ser qualificado como um estudo de caso qualitativo pois busca interpretar e compreender como as *startups* e as organizações têm cooperado para alavancar seu crescimento, atendendo demandas de inovação tecnológica corporativas.

3.2 Estudo de Caso

Um estudo de caso é caracterizado por Godoy (1995) como, um tipo de pesquisa que visa analisar detalhadamente um ambiente, sujeito ou situação particular, como por exemplo: o presidente de uma empresa, as relações de

trabalho que se desenvolvem na organização ou o funcionamento de um setor empresarial. Além disso, Silva, Godoi e Bandeira-de-Melo (2006) destacam que a escolha pelo estudo de caso está conectada ao problema de pesquisa, que orienta o processo investigativo.

É uma estratégia usada para compreender o 'por quê' e 'como' certos processos acontecem, compreender o que aconteceu em uma situação específica, estudar fenômenos atuais que somente podem ser analisados dentro de algum contexto da vida real e quando se propõe a elaborar uma teoria a partir de um ou mais casos analisados. Esse tipo de pesquisa possui características como, a descrição detalhada do fenômeno estudado, padronização e organização dos dados por meio de categorias conceituais capazes de ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas.

Yin (2010) estrutura a lógica do planejamento do estudo de caso em duas partes. A primeira seria o escopo do estudo, que seria uma investigação de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidenciados claramente. Já a segunda parte está relacionada com a coleta de dados e as estratégias de análise desses dados, onde o autor define que a investigação do estudo de caso enfrenta uma situação diferenciada onde existirá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e com isso conta com múltiplas fontes de evidência, onde os dados precisam convergir de maneira triangular, beneficiando-se das proposições teóricas anteriores para orientar a coleta e análise dos dados. Neste trabalho, optou-se pelo uso de casos múltiplos.

Esse tipo de projeto seleciona dois ou mais casos considerados replicações literárias, ou seja, um conjunto de dados com resultados exemplares relacionados ao problema de pesquisa

selecionado, exemplificando o como e por que ocorreram.

A escolha por esse tipo de projeto traz um benefício analítico substancial, já que trazer conclusões analíticas sobre dois casos de maneira independente, tendo uma capacidade avaliativa maior que a proveniente de um único caso (YIN, 2010).

3.3 Plano Amostral

Para a realização dos estudos de caso, foram inicialmente identificadas duas aceleradoras corporativas reconhecidas e com experiência na aceleração de startups. Essas aceleradoras, contratadas por grandes corporações, desenvolveram programas de seleção e aceleração de startups que oferecem soluções tecnológicas que melhoram os processos internos das corporações (eficiência) ou que trazem novas soluções em negócios adjacentes.

Aos gestores dessas aceleradoras, foi solicitado que indicassem pelo menos um caso de sucesso de *startups* que tenham sido selecionadas e apoiadas e que, a partir do fornecimento de soluções para a corporação contratante, puderam validar e aperfeiçoar a oferta de produtos e serviços de seu portfólio. Sendo assim, o plano amostral foi composto por dois casos, onde cada um conterà uma aceleradora corporativa e uma *startup* selecionada por esta, para atender uma demanda corporativa específica para impulsionar projeto de inovação tecnológica.

3.3.1 Aceleradora ALPHA

A ALPHA é uma aceleradora localizada em Campinas, no Estado de São Paulo, fundada em 2013, com o objetivo de promover a cultura empreendedora e influenciar a forma como as corporações inovam. Essa visão faz com que, ela

não trabalhe apenas com o intuito de acelerar as *startups*, agindo também no processo de formação de profissionais empreendedores.

No âmbito corporativo a ALPHA, tem como objetivos: difundir o empreendedorismo para os executivos; práticas voltadas para *startups* em projetos internos; modelagem, desenvolvimento e operação de programas de inovação baseados em *startups* para corporações; e modelagem de instrumentos de investimentos em *startups* para corporações, visando assim explorar as sinergias entre os dois lados.

Com as *startups*, a ALPHA trabalha nas atividades críticas da cadeia de valor de seus ecossistemas, oferecendo serviços ligados: a aceleração, com um caráter colaborativos, preparando a *startup* para o crescimento; o acompanhamento, ajudando a superar os desafios organizacionais ou operacionais das *startups*; residência, acolhendo *startups* que não participaram de seus processos de aceleração mas apresentam diversas deficiências que impedem seu crescimento; *co-working*, onde as *startups* interagem afim de desenvolver competências específicas; e a pré-aceleração, em que são apoiados futuros empreendedores na busca de soluções inovadoras para seus clientes.

3.3.2 Aceleradora BETA

A BETA foi fundada em 2012 sendo a primeira aceleradora do Brasil com apoio de uma instituição de ensino superior. Hoje a empresa apresenta em seu portfólio, mais de 130 *startups* aceleradas, e ganhou os prêmios de Melhor Aceleradora de *Startups* do Brasil e da América Latina. O processo de aceleração das *startups* passa inicialmente por dois estágios.

O primeiro passo da *startup* na aceleradora é, modelar e validar seu plano de negócio, produto, mercado e outros fatores. Nesse momento que

entraria o BETA *Start*, para confirmar a validação do projeto. A BETA *Growth*, é o estágio em que a aceleradora, além de realizar um aporte financeiro maior para a *startup*, também trabalha junto com ela o detalhamento do seu plano de ação, por meio de uma ampla rede de networking, contribuindo com estratégias em vendas, distribuição, preço, marketing, e diversos outros pontos.

A BETA ainda possui os projetos de corporativos para as empresas, o qual, busca a inovação dentro das empresas, para isso, ela ajuda as organizações a buscar por *startups* que sejam capazes de solucionar seus problemas, como parceiras ou adquirindo-as. A BETA pode realizar também treinamentos dentro das organizações, para desenvolver as habilidades empreendedoras e de inovação. E a BETA anjos, que é um clube de investidores, individuais ou *venture capital*, que possuem acesso as *startups*, desde os seus estágios iniciais para investimento.

3.3.3 Startup DELTA

Empresa catarinense de tecnologia focada em soluções para o agronegócio. Seu produto principal é uma solução de gestão para suinocultura, combinando desenvolvimento de novos produtos que incluem *hardwares* e *softwares*. Atua nas inovações de IoT (*Internet of Things* – Internet das Coisas) desde 2008. Suas soluções oferecem simplicidade e facilidade no campo para o pecuarista e a agroindústria.

3.3.4 Startup GAMA

Startup criada em 2017 que tem como missão "prover inteligência tecnológica que ajude as pessoas no cumprimento de suas metas e objetivos de vida". Oferece um aplicativo que ajuda no planejamento e execução dos objetivos de vida e metas pessoais das pessoas. Sendo

Tabela 1: Perfil dos Entrevistados

Empresa	Entrevistados/Código	Cargo
ALPHA	A1	Sócio
BETA	B1	Sócio
DELTA	D1	Sócio
GAMA	G1	Sócio

Fonte: Dados da pesquisa

assim, a Tabela 1 detalha a empresa e cargo de cada um dos entrevistados das aceleradoras e *startups*.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta dos dados para o estudo de caso teve como instrumento uma entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado. Esse modelo tem como objetivo “compreender os significados que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não são antecipadamente estruturados pelas suposições do pesquisador” (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 37). Trata-se então, de uma conversa orientada para um objetivo definido, que apresentará um roteiro com perguntas abertas focadas também no mesmo alvo de pesquisa, onde o pesquisador tem liberdade para realizar novas perguntas, pertinentes ao caso, durante a entrevista.

O roteiro foi estruturado a fim de entender quais são os benefícios e problemas das parcerias entre *startups* e organizações, para isso, o roteiro foi formado com algumas diferenças para os dois grupos de estudo, das Aceleradoras e *Startups*. Referente às aceleradoras, o roteiro busca

compreender como funciona o processo de seleção e aceleração das *startups*, como gerar valor para as organizações, e a influência do cenário político-econômico no ambiente das *startups*. Já para as *startups*, foi perguntado como constituiu o processo de criação e aceleração, o investimento prévio, e como se realizou a parceria e sua visão sobre os problemas e benefícios da mesma.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Após a transcrição das entrevistas, foi realizado uma análise detalhada, dentro das categorias estipuladas por meio do roteiro de pesquisa, com o objetivo de entender os fenômenos pesquisados. Godoy (1995), destaca que todas as respostas têm significado relevante e contribuem para a compreensão dos temas pesquisados. Desta maneira, para cada categoria, além de ser apresentada a análise feita, também foram utilizadas citações literais dos entrevistados, a fim de enfatizar e exemplificar os resultados obtidos. Com isso a análise será separada em dois blocos, o bloco 1, das aceleradoras, e o bloco 2, das

startups, cada um sendo dividido em suas categorias que serão detalhadas a seguir.

Bloco 1

Categoria: Processo de aceleração corporativa

No relato das aceleradoras, ao aceitar acelerar uma *startup*, estão cientes que será necessário realizar alguns investimentos.

“[...] em geral toda aceleradora quando aceita uma empresa ela faz dois tipos de investimento um financeiro e um econômico que é o próprio trabalho de acompanhamento da empresa”.

Durante a reunião os entrevistados relataram que além de um investimento financeiro, também há o investimento em auxiliar e em algumas ocasiões até orientar sobre o rumo a ser seguido.

Categoria: Modelo de monetização da aceleradora

Para as aceleradoras, é necessário realizar um investimento financeiro e o retorno esperado significa ter direito a uma porcentagem de participação da empresa.

(Entrevistado B1). “[...] acontece da aceleradora investir também, dependendo da etapa da empresa, entre R\$30mil a R\$100mil fora o gasto da aceleradora. Podendo adquirir o direito de compra de ações nunca passando de 10%.”.

Durante a reunião ao perguntarmos sobre a forma de remuneração da aceleradora, os entrevistados explicaram que não cobram uma taxa sobre o serviço prestado, mas sim o direito de comprar ações e assim terem participação na empresa acelerada.

Categoria: Prospecção de empresas

Nenhuma das duas aceleradoras prospecta grandes empresas para que elas invistam nas

startups, como é exemplificado pelo entrevistado A1:

“Não; a aceleradora em princípio o que ela tenta é encontrar empreendedores com boas ideias que querem constituir suas próprias empresas...”.

Mas sim, as empresas que procuram as aceleradoras para encontrar uma *startup* que as auxiliem no processo de inovação, de produto, mercado, ou modelo de negócio, como o entrevistado B1 relatou:

“Quatro anos para cá começou empresa grande bater na nossa porta e perguntar como é que eu faço para aproveitar dessa inovação desse ecossistema que está surgindo...”.

Categoria: Gerar valor para a empresa

Ambas aceleradoras enxergam as parcerias entre *startups* e organizações como uma inovação corporativa, onde as *startups* levam para as empresas seu modelo de negócio mais ágil e de baixo custo. Porém como esse recurso para buscar a inovação acabou virando moda, muitas empresas não sabem exatamente como e o porquê de trabalhar com as *startups*, com isso a aceleradora também tem o trabalho de auxiliar para que essa parceria não de errado, mostrando as empresas como é possível trabalhar com a *startup*, ao mesmo tempo em que ela continua o processo de aceleração das mesmas.

(Entrevistado B1). “[...] que é interessante essa inovação corporativa, mas muitas vezes a grande empresa não sabe porque quer trabalhar com uma *startup*, mas sim porque algumas estão trabalhando, e nós fazemos essa ajuda para a grande empresa entender porque quer trabalhar com *startups*...”.

Categoria: Seleção de *startups*

No relato das aceleradoras o ponto crucial para selecionar a *startup* é o time, que na visão deles não há possibilidade de se ajustar, os demais pontos são ajustáveis.

“[...] a gente olha basicamente para o time que forma a *startup*, a gente olha para o mercado que eles tão querendo atuar, a gente olha para a solução que eles tão querendo colocar no mercado.”

Durante a reunião, os entrevistados deram ênfase que a equipe é um fator fundamental, não dá para fazer concessões. Se o time não estiver correto fica difícil fazer qualquer coisa, porque o time não admite ser corrigido, não se muda as pessoas, até porque o protagonismo é sempre da *startup*.

Categoria: Influência do cenário político-econômico no ambiente das *startups*

As *startups* não passaram pela crise, pelo fato de serem pequenas e procurarem nichos e soluções que não estão no mercado, fazendo com que muitas *startups* tenham ótimos números de crescimento de vendas, ou até consigam firmar parcerias com grandes empresas que buscam um processo de inovação rápido e barato para desviar da crise.

(Entrevistado A1). “*Startups* não tem crise, a algumas semanas uma *startup* me disse que nos últimos 150 dias ela cresceu 150% em vendas! A maioria continuou vendendo, a explicação é que ela é pequena e que consegue desvia da crise, encontrando nichos, como agronegócios, e pequenas indústrias, que continuam fazendo seus produtos...”.

Bloco 2

Categoria: Criação da *startup*

Nos casos relatados da criação das *startups* foram parecidos, pois eram atividades secundárias onde eles aprimoraram as ideias com amigos e aos poucos conseguiram visualizar que seria necessário algo mais além de amigos para tornar a ideia em um sucesso, para isso foram atrás das aceleradoras que tem como papel tornar viável o sucesso dos projetos criados com probabilidade de crescimento. Assim eles foram atrás e tiveram suas propostas de projetos aceitas pelas aceleradoras, onde dali para frente iniciaria uma nova jornada.

Categoria: Aceleração

No relato as *startups* já tinham de alguma forma as ideias que eles imaginavam estar prontos, pois pensavam ter todos os dados e conhecimentos adequados, o que as aceleradoras lhe abriram os olhos e auxiliaram é que elas encontrassem o método para lapidar o produto ou para encontrar os recursos necessários para que a ideia seja um sucesso. As *startups* receberam ajuda da aceleradora, para lapidar o produto, usar as metodologias adequadas para fazer pesquisas de campo e como montar um modelo de negócio bem estruturado para que não de nada errado inesperadamente, com tudo isso somados recursos monetários que também ajudavam as *startups* a conseguir, o sucesso passou a ser mais do que esperado.

Categoria: Investimento prévio

Nos casos estudados os valores de investimento vieram das mais variadas formas, eles vieram no início de capital próprio, mas logo após buscavam ajuda de aceleradoras que pudessem ajudar, então entravam em concursos para poder obter algum recurso, as duas *startups* conseguiram recursos de mais de um meio. Conseguindo ir atrás do caminho correto para conseguir

recursos, puderam conseguir desde investidor anjo, quando de aceleradora privadas e públicas como a Fapesp onde as duas *startups* conseguiram obter recursos.

Categoria: Processo de aquisição/parceria

Em ambas as empresas esse processo de parceria não foi uma etapa simples e rápida, pois muitas vezes você não tem a ideia de vender e nem que seu produto seja algo vendável segundo argumentou o entrevistado G1:

“não pensamos nisso no início do nosso projeto, mas sim em criar algo que nos desse orgulho, mas é claro que com o passar dos anos e a empresa crescendo é muito provável que apareça alguma possível parceria ou aquisição”.

E algumas vezes não tem um produto certo em que, quando se quer fazer uma parceria isso aconteça, sendo muitas vezes mudar o produto em si ou até mesmo mudar o nicho em que a *startup* primeiramente via um possível mercado.

(Entrevistado D1). “comecei na aceleradora pensando em vender para floricultura, mas durante eu percebi a avicultura de corte, entre outras coisas motivadoras, um nicho que está em expansão, requer automação e suínos mais ainda, durante a aceleração eu melhorei a ideia”.

Onde essa parceria pode ser feita em diversos tipos de ambientes, seja em grupo de investidores em apresentações *pitch*, feiras do ramo em que a *startup* está relacionada, ou até mesmo por trocas de e-mails. Mas sendo necessário atingir a empresa certa com o nicho certo.

Categoria: Benefícios e problemas da aquisição/parceria

Um dos problemas relatados até mesmo pelas aceleradoras é o medo de a empresa acabar engessando essas *startups* com a burocracia que rege toda empresa, mas também é um unânime que pode ser um caminho ótimo para o crescimento da *startup*.

(Entrevistado G1). “uma experiência boa, ainda mais que empresas investirem em *startup* virou “MODA”, as *startups* só têm a ganhar, é claro não sendo engessadas pelas corporações.”

E por outro ponto de vista essa parceria pode tirar um peso das costas da *startup*, declarou o entrevistado D1:

“aporte que eles tão dando é a questão de marketing, setor de negócios, de vendas, colocando tudo a nossa disposição, eu virei hoje o que sempre quis que foi desenvolver produto”.

Categoria: Influência do cenário político-econômico no ambiente das startups

Sendo unânime a resposta, tanto aceleradoras quanto *startups* não acreditam que a crise que afetou diversos setores, afetou o mundo das *startups*.

(Entrevistado G1) “Acredito que não houve uma crise para as *startups*, pois muitas delas são empresas que lidam com B2B, e até mesmo para diminuir os custos, muitas empresas acabaram adotando algumas *startup* para baratear seus produtos, e muitas delas são de um nicho específico e acabam que se destacam em meio à crise, muito pelo contrário, muitas vezes a crise que ajuda na criação e até mesmo no crescimento da *startup*, muitas *startup* romperam com a crise e algumas possíveis pequenas parcerias.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender como é a relação de cooperação entre *startups* e as organizações para atender demandas de inovação tecnológica com o intermédio das aceleradoras corporativas.

A partir da revisão da literatura e análise dos resultados da pesquisa de campo, pode-se verificar que as relações de cooperação entre *startup* e organizações têm prosperado, trazendo benefícios tangíveis para ambas as partes, embora se reconheça que ainda há muitas barreiras a serem superadas.

As organizações buscam nas *startups* uma alternativa para explorar novas tecnologias ou novos modelos de negócios, e estas buscam desenvolver parcerias estratégicas duradouras que alavanquem seu crescimento. Todavia, a pesquisa revelou que, na percepção das aceleradoras que promovem essa conexão, muitas corporações estão buscando parcerias sem um objetivo claramente definido, o que emperra algumas vezes até inviabiliza a parceria no médio prazo.

Isso reforça a relevância da atuação e mediação das aceleradoras, que ao fazerem o casamento entre as duas partes, buscam mostrar para as organizações, como a *startup* pode ajudá-las a crescer e inovar, bem como essas organizações precisam rever processos internos, *compliance* e de comunicação para viabilizar a operacionalização da parceria.

Do lado das *startups*, as aceleradoras também exercem um importante papel, não somente na seleção dos projetos, mas na capacitação da equipe, integração e acesso aos demais *stakeholders* em questões de governança, além de suporte em áreas como áreas jurídico, contábil, TI.

A pesquisa ainda apresenta um caso de parceria bem-sucedido entre *startup* e organização, no qual a *startup* possuía exatamente o tipo de produto que a empresa necessitava, fazendo com que ela fosse adquirida pela organização.

Neste processo não foi relatado nenhum grande problema, ambas as partes chegaram a um acordo, e para a *startup*, teve-se a facilidade de ter uma área administrativa, financeira, e de marketing montada a sua disposição, deixando-os livre para trabalhar na criação dos produtos, por mais que não seja uma liberdade total, porque eles necessitam mostrar a empresa a ideia e receber o aval para trabalhar, a organização não controla totalmente os processos da *startup*.

Foi possível notar que mesmo com a crise afetando o Brasil e as empresas de maneira geral, as *startups* e as aceleradoras dizem que não se sentem afetadas, pois como são pequenos não sofrem com a falta de mercado, como informado pelo entrevistado B1 sócio da BETA “sempre tem mais um telefone para ligar”, ou seja, sempre tem um mercado que ainda não foi acionado pela *startup* onde podem encontrar clientes.

Por fim, vale destacar que, conforme identificado nas entrevistas, as grandes empresas têm progressivamente buscado cada vez mais o suporte das aceleradoras corporativas pelo domínio do método *lean* e conhecimento da dinâmica e requisitos para testar e validar projetos de inovação, além da experiência e capacidade de encontrar *startups* e empreendedores de grande potencial. Esse casamento corporação-*startup*, apesar dos entraves apontados, tem se provado uma forma eficaz e econômica de acelerar a inovação corporativa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, P.R.; CAMPOS, N. M. O Panorama das aceleradoras de startups no Brasil, Working Paper. EAESP-FGV. CreateSpace Independent Publishing Platform. USA, 2016.
- ABSTARTUPS - Associação Brasileira de Startups. O Momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação - 2017. Recuperado de: <<https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf>>. Acesso em: 19 de outubro de 2018.
- BENSON, D.; ZIEDONIS, R. H. Corporate venture capital as a window on new technologies: Implications for the performance of corporate investors when acquiring startups. *Organization Science*, 20 (2), 329-351, 2009.
- BERG, B. L. Qualitative research methods for the social sciences. California: Allyn & Bacon, 2001.
- CHESBROUGH, H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press. Boston, MA., 2003.
- CHESBROUGH, H. Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.) aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, 109-123, 2000.
- FAURY, T. P.; CARVALHO, M. M. Corporate venture capital: geração e acompanhamento de oportunidades de investimento em empresas inovadoras. *Produção*, 23 (4), 735-750, 2013.
- FRANKLIN, M. A.; GHOBIL, A. N.; TOKUDO, C. Y. Y.; BISPO, L. F. E.; MENDES, N. L. L.; SALZANO, V. H. Z. Aceleradoras corporativas: descrição de práticas e modos de operação. *Revista Jovens Pesquisadores*. 15(1), p.28, 2018.
- GHOBIL, A. N.; MARCONDES, R.C.; BENEDETTI, M. H. Inovação por meio da integração entre corporações, ICTs e startups. 1º. Fórum de Liberdade Econômica. São Paulo, 2018.
- GIBBS, G. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. 35 (3), 20-29, 1995.
- GOMPERS, P.; LERNER, J. The determinants of corporate venture capital success: organizational structure, incentives, and complementarities. In: *Concentrated corporate ownership*. University of Chicago Press, p. 17-54, 2000.
- HSU, D. H. Venture capitalists and cooperative start-up commercialization strategy. *Management Science*, 52 (2), 204-219, 2006.
- IMAGINATIK; MASSCHALLENGE The state of startup corporate collaboration 2016. Disponível em:<<http://more.masschallenge.org/report1>>Acesso em 10/07/2018.
- LINDEGAARD, S. A revolução da inovação aberta: a chave da nova competitividade nos negócios. São Paulo: Évora, 2011.
- MEIRELLES, J. L. F.; PIMENTA JUNIOR, T.; REBELATTO, D. Venture capital e private equity no Brasil: alternativa de financiamento para empresas de base tecnológica. *Gestão e Produção*, 15 (1), 11-21, 2008.
- MOTOHASHI, K. Innovation strategy and business performance of Japanese manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 7 (1), 27-52, 1998.
- POWELL, W. W., KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145,1996.

PORTER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SALUNKE, S.; WEERAWARDENA, J.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from Project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 1251-1263, 2011.

SANZI, R. (2016) Desempenho das empresas inovadoras em 2015. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/3i-dez-2015/>> Acesso em: 04/09/2018.

SARDAR, R.; BOLSTERING, S. Startups and incubators centers through industry-academia partnership. *International Journal of Research in Commerce & Management*, v7, October, 2010.

SEBRAE. Incubadora e aceleradora: qual a diferença entre elas. Recuperado de: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-diferenca-entre-incubadora-e-aceleradora,761913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> acesso em 16 set. 2017.

SILVA, A. B. DA; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO. R. Estudo de caso qualitativo. (Org). *Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TÁLAMO, J. R. A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. *Revista Pesquisa & Tecnologia FEI*, 23(1), 26-33, 2002.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350, 2007.

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

VALOR ECONÔMICO. Anuário valor inovação Brasil, 2017.

VARRICHIO, P. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. *Revista de*

Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, 7 (1), 2016.

VILLELA, T.N.; MAGACHO, L.A.M. Abordagem histórica do Sistema Nacional de Inovação e o papel das incubadoras de empresas na interação entre agentes deste sistema. XIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Florianópolis, SC, 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman, 2010.