

**INOVAÇÃO ABERTA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE RELACIONAMENTO DE CORPORAÇÕES E STARTUPS NO BRASIL**

Carolina Morandini - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Luciane Meneguim Ortega - USP - Universidade de São Paulo

**Resumo**

O presente artigo tem como objetivo revisar as principais teorias e iniciativas de inovação aberta apresentadas nas dissertações defendidas no Mestrado Profissional de Empreendedorismo da FEA-USP, que endereçam a relação entre corporações e startups, como forma de entender o que tem sido o foco de estudo no tema e quais pesquisas precisam ser endereçadas para estimular as publicações sobre inovação aberta no Brasil. Para tal, foi realizado um estudo exploratório por meio de Revisão Sistemática da Literatura. As dissertações foram extraídas do portal de teses da USP, documentadas e os critérios para inclusão de artigos definidos, podendo ser replicado por novos pesquisadores. Os textos foram, então, confrontados com as recomendações de novas pesquisas publicadas por Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) em seu artigo sobre inovação aberta no Brasil.

**Palavras-chave:** inovação aberta, startups, corporate venture capital

**Abstract**

This article aims to review the main theories and open innovation initiatives presented in the dissertations defended in the Professional Master's Degree in Entrepreneurship at FEA-USP, which address the relationship between corporations and startups, as a way of understanding what has been the focus of study. on the topic and what research needs to be addressed to stimulate publications on open innovation in Brazil. To this end, an exploratory study was carried out through a Systematic Review of the Literature. The dissertations were extracted from the USP theses portal, documented and the criteria for inclusion of articles defined, and can be replicated by new researchers. The texts were then compared with the recommendations of new research published by Bogers, M., Burcharth, A., and Chesbrough, H. (2021) in their article on open innovation in Brazil.

**Keywords:** open innovation, startups, corporate venture capital

# INOVAÇÃO ABERTA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE RELACIONAMENTO DE CORPORAÇÕES E STARTUPS NO BRASIL

## Resumo

O presente artigo tem como objetivo revisar as principais teorias e iniciativas de inovação aberta apresentadas nas dissertações defendidas no Mestrado Profissional de Empreendedorismo da FEA-USP, que endereçam a relação entre corporações e *startups*, como forma de entender o que tem sido o foco de estudo no tema e quais pesquisas precisam ser endereçadas para estimular as publicações sobre inovação aberta no Brasil. Para tal, foi realizado um estudo exploratório por meio de Revisão Sistemática da Literatura. As dissertações foram extraídas do portal de teses da USP, documentadas e os critérios para inclusão de artigos definidos, podendo ser replicado por novos pesquisadores. Os textos foram, então, confrontados com as recomendações de novas pesquisas publicadas por Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) em seu artigo sobre inovação aberta no Brasil.

## 1. INTRODUÇÃO

Há quase vinte anos, o conceito de inovação aberta foi cunhado por Henry Chesbrough (2003a) em seu livro intitulado “*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*”. O autor analisava o movimento que estava ocorrendo entre corporações, que passaram a migrar de um modelo fechado de inovação, onde criavam produtos ou processos a partir de ideias, pesquisa e desenvolvimento (P&D), tecnologia e recursos internos da empresa, para um modelo aberto em que passaram a considerar também o ambiente externo, trazendo conhecimentos e recursos de fora do âmbito da corporação.

Com a publicação do novo conceito, Chesbrough (2003a) abriu um vasto caminho para a pesquisa sobre novas formas de inovação corporativa e em como a utilização de recursos externos às empresas aumentavam sua capacidade de gerar valor significativo, competitividade no mercado e eficiência operacional, ao mesmo tempo em que aceleravam a mudança cultural entre os líderes e a organização em prol de uma mentalidade mais inovadora. Em 2006, o mesmo autor revisou o conceito argumentando que a inovação aberta seria o uso intencional de conhecimento de dentro para fora ou de fora para dentro da empresa com o objetivo de acelerar a inovação interna e expandir para novos mercados (Chesbrough, 2006).

Esses estudos eram apenas o começo de uma importante discussão acadêmica sobre o tema, que alcançou relevância mundial, mas que no Brasil ainda possui espaço a ser explorado, como argumentado por Bogers, M., Burcharth, A., & Chesbrough, H (2021) em seu artigo, quando propuseram à comunidade acadêmica novas investigações sobre o tema no país.

De acordo com a teoria apresentada por Chesbrough (2003a, 2006), a inovação aberta pode utilizar diferentes parceiros, ideias e tecnologias do mercado para tornar a empresa mais inovadora, inclusive por meio das soluções que estão em estágio inicial (consideradas nesse artigo como *startups*). Neste contexto, e ressaltando um ponto importante, Weiblen e Chesbrough (2015) afirmam que grandes corporações e *startups* são tipos diferentes de negócios e que uma tem o que falta na outra, fortalecendo a importância dessa relação. Ainda assim, comentam a dificuldade cultural e de velocidade que criam barreiras nesse relacionamento, e propõe um *framework* sobre qual tipo de interação pode ocorrer dependendo do objetivo da corporação, e as armadilhas comuns de implementação encontradas.

Diante do limitado número de estudos realizados sobre o relacionamento de *startups* com corporações, e como forma de impulsionar a inovação no Brasil, este artigo tem como

objetivo realizar uma pesquisa exploratória baseada em pesquisa bibliográfica. Para isso, foi realizada a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) das dissertações defendidas no Mestrado Profissional de Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (MPE FEA-USP), que focaram exclusivamente no relacionamento de corporações e startups, e o cruzamento de seu conteúdo com as recomendações de futuras pesquisas publicadas por Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) em “Inovação Aberta no Brasil: Explorando Oportunidades e Desafios”.

Neste sentido, busca-se entender como os pesquisadores do MPE FEA-USP abordaram o relacionamento de corporações e *startups* e responder as perguntas de pesquisa: (1) Quais teorias foram apresentadas pelos autores do MPE em suas dissertações para investigar a inovação aberta por meio do relacionamento entre corporações e startups no Brasil? (2) Como as iniciativas de inovação aberta com *startups* foram analisadas pelos autores? (3) Quais foram as limitações identificadas nessas dissertações?

Dessa forma, este artigo (1) apresenta os principais conceitos sobre os temas explorados, (2) revisa criticamente as dissertações defendidas pelos alunos do MPE FEA-USP quanto ao relacionamento de *startups* com corporações no Brasil, e (3) relaciona-as com o artigo de Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) para que novas pesquisas sejam realizadas a partir do que já foi estudado, aumentando assim a literatura disponível sobre o tema no país.

## 2. OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo analisar a escolha de metodologias e a pesquisa de inovação aberta com *startups* feitas pelos autores das dissertações, e sua relação com as recomendações dos pesquisadores renomados. Como objetivos específicos, busca-se:

1. Mencionar as teorias e iniciativas trazidas pelos autores do MPE sobre o relacionamento de *startups* com corporações, e não outra forma de relacionamento;
2. Entender quais foram as limitações encontradas pelos autores em sua pesquisa;
3. Cruzar os estudos realizados pelos autores com as recomendações de novas pesquisas feitas por Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021);
4. Sugerir hipóteses a serem formuladas para a condução de pesquisas futuras que aprofundem no tema do relacionamento entre corporações e *startups*, que não foram estudadas pelos pesquisadores do MPE.

## 3. METODOLOGIA

Para o presente artigo realiza-se a revisão sistemática da literatura (RSL) como forma de sintetizar e analisar os estudos sobre inovação aberta corporativa por meio do relacionamento com startups, e trazer assim, novas possibilidades de pesquisas que analisem quais tipos de interação estão ocorrendo no mercado e que geram melhores resultados (Galvão & Ricarte, 2019). Sendo assim, a questão de pesquisa do presente artigo é: como a literatura aborda o relacionamento de corporações e startups no Brasil com relação à inovação aberta?

A natureza da pesquisa é exploratória, pois procura “fundamentalmente descobrir e aprimorar ideias e instituições utilizando-se de processos de pesquisa suficientemente flexíveis de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno” (Ortega, 2001, 77). A pesquisa considera a investigação do relacionamento de corporações e startups como forma de inovação aberta nas pesquisas apresentadas, fenômeno esse ainda não estabelecido na literatura brasileira.

O objeto de estudo para essa investigação e análise são as dissertações do MPE FEA-USP defendidas entre 2014 e maio de 2021, que lidam especificamente com o relacionamento de corporações e startups; e o de relacioná-las com as recomendações para futuros estudos nos artigos de referência publicados e descritos a seguir. Com isso, busca-se identificar limitações e fraquezas nos estudos realizados e, ao final, recomendar novas pesquisas a serem realizadas para o avanço do tema de interesse, que ainda não tenham sido conduzidas.

Para coletar as dissertações analisadas, foram utilizados os seguintes passos:

- (1) A utilização das palavras-chaves “empreendedorismo”, “inovação”, “inovação aberta”, “startups” e “startup”, de forma isolada ou combinadas, para a coleta orientada ao estudo do relacionamento de corporações com *startups* no portal da USP: <https://teses.usp.br/> em 20 de maio de 2021.
- (2) No menu lateral esquerdo, clicou-se em “Avançada” no subgrupo “Pesquisa”, para encontrar as dissertações do curso de MPE.
- (3) Na página de busca das teses, foi selecionado “Dissertações” e sempre incluída a palavra-chave “empreendedorismo” como Área de Conhecimento para que apenas as dissertações defendidas no MPE fossem disponibilizadas.
- (4) Inicialmente, colocou-se as palavras-chaves “startups” ou “startup” e “inovação”, relacionando-as com a Área do Conhecimento “empreendedorismo”. Feito isso, 15 dissertações foram encontradas.
- (5) A mesma busca foi realizada com a palavra-chave “inovação aberta” e o resultado trouxe exatamente as mesmas 15 (quinze) dissertações da primeira busca.
- (6) Uma nova busca foi realizada utilizando a palavra-chave “inovação aberta” sozinha e a Área do Conhecimento “empreendedorismo”. Feito isso, 23 dissertações foram encontradas, sendo considerada a maior seleção disponibilizada de textos para análise.
- (7) Na sequência, foram definidos os critérios de inclusão e exclusão das dissertações, baseados no foco da pesquisa. As dissertações incluídas seguiram os seguintes critérios:
  - a. A dissertação foi realizada e defendida no curso MPE da FEA-USP;
  - b. O estudo teve como foco analisar e apresentar teorias de inovação aberta; e
  - c. O estudo analisou o relacionamento e iniciativas de corporações com *startups* como forma de inovação aberta, e não outro tipo de parceiro externo.

Foram excluídas desse artigo as dissertações que:

- a. Analisaram startups no contexto de sua criação, evolução, métricas, modelos de negócios, porém sem apresentar o foco de relacionamento com corporações;
- b. Trabalharam a criação de *startup* interna, com foco em intraempreendedorismo, excluindo o relacionamento com players externos;
- c. Focaram na mudança de modelo de negócio de grandes empresas, ainda que eventualmente se tenha considerado o modelo de *startups* como exemplo, sem, porém, ter trabalhado com *startups* como forma de inovação aberta; e
- d. Analisaram o investimento em *startups* por fundos de investimento que não os corporativos (exemplo: firma de *Venture Capital*, ou capital de risco).

- (8) Com os critérios definidos, os títulos e resumos de cada dissertação foram analisados, chegando-se ao resultado de três trabalhos para análise nesse artigo.
- (9) Ao final, os estudos foram relacionados com as recomendações de pesquisa feitas por estudiosos renomados. Definiu-se a utilização do texto “Inovação Aberta no Brasil: Explorando Oportunidades e Desafios” de Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) como artigo base para a condução da análise e recomendação de novos estudos a serem conduzidos sobre o tema. A escolha do texto se deu por seu foco em inovação aberta especificamente no Brasil, apesar de não estar focado no relacionamento com startups. Espera-se com isso, aumentar a literatura sobre o tema no Brasil.

Dentre as limitações do presente artigo estão, no que tange o estreitamento teórico focado apenas nas dissertações defendidas no MPE da FEA-USP; e a utilização de somente um artigo para relacionar o que foi estudado com novas pesquisas a ser endereçadas, de acordo com os autores Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021). Essa limitação é respondida devido ao interesse de uma das autoras em conduzir uma futura pesquisa sobre o tema e, por isso, faz-se necessária a revisão do que foi investigado para complementar os estudos atuais ou abrir novas frentes de pesquisa na área, de forma a diminuir a escassez de estudos sobre o tema. Entretanto, entende-se que os resultados do artigo poderão ser utilizados para além do mestrado profissional da FEA USP, mas também ser referência em estudiosos no tema inovação aberta.

#### 4. CONCEITUAÇÃO

O conceito de inovação ganhou notoriedade quando o economista e político austríaco, Joseph Schumpeter (1934), reconheceu as inovações tecnológicas como uma das formas de se criarem oportunidades – em produtos, serviços e processos – e vantagens competitivas em relação a competidores no mercado, tornando-as um dos motores do desenvolvimento.

Para o Manual de Oslo, revisado e publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2018, o termo ‘inovação’ pode estar relacionado tanto à atividade realizada como ao resultado proveniente da atividade. Segundo o Manual, a definição de inovação é: “um produto ou processo novo ou melhorado (ou a combinação dos mesmos) que se diferencia significativamente do produto ou processo anterior e que (o produto) tenha sido disponibilizado a usuários potenciais ou (o processo) colocado em uso”.

Complementando a ideia de melhoria, transformação ou destruição de uma antiga atividade econômica, Christensen (1997), apresenta a inovação como podendo ser (1) incremental, que atua na melhoria de produtos, serviços e processos já existentes em um mercado conhecido; ou (2) “disruptiva”, argumentando que não são necessariamente os avanços tecnológicos que modificam produtos, mas sim inovações que transformam mercados, tornando os produtos e serviços mais simples e acessíveis a todos.

Em recente versão publicada de “O Dilema do Inovador”, Christensen mostrou que empresas atentas ao mercado e ao surgimento de ‘concorrentes de ruptura’, como denomina, podem não ser aniquiladas, pois criam unidades autônomas de negócios (que eventualmente irão aniquilar o *core business* anterior) ou adquirem essas empresas menores. Ele ainda revisou a definição sobre ‘inovação de ruptura’ ou inovação radical clareando que: “uma inovação de ruptura é aquela que transforma um produto que historicamente era tão caro e complexo que só uma pequena parte da população podia ter e usar, em algo que é tão acessível e simples que uma parcela da população agora pode ter e usar” (Christensen, 2012, edição Kindle, p. 15).

Inovações podem ocorrer em qualquer setor da economia, instituição, entidade e a qualquer momento dentro e fora da empresa. No entanto, neste artigo a revisão literária tem

como foco entender as inovações corporativas por meio do relacionamento com *startups* e, por isso, foi necessário delimitar o conceito de inovação ao de ‘inovação aberta’. Em seu artigo “*A Era da Inovação Aberta*”, Chesbrough (2003b), explica que no passado a inovação fechada realizada por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D) era uma vantagem competitiva entre empresas, principalmente as de grande porte, por terem recursos e capital disponível para criar produtos, serviços e processos, aumentando assim, sua chance de sucesso no mercado. No entanto, para competir e se manter líder em inovação, algumas empresas decidiram fazer parcerias ou adquirir *startups* promissoras, dando largada a abordagem da inovação aberta.

Neste contexto, as *startups* passaram a ter um papel de destaque, pois trazem algo novo ou modificado em termos de produto, serviço ou processos, e podem ser um importante aliado para corporações. Para concluir a parte conceitual, Steve Blank (2003), afirma que *startups* não são uma versão menor de uma grande corporação, e sim uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, repetível e lucrativo.

Ries (2012, p. 24) define startup como sendo “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”, não incluindo nessa conceituação o tamanho da empresa ou setor em que se insere, mas principalmente o fator de inovação e incerteza na qual está inserida.

Trabalhar com startups é assumir um grau de risco maior, mas que pode gerar inovações radicais. Ainda assim, inovações “disruptivas” nem sempre irão substituir empresas tradicionais, como nem sempre *startups* serão a causa das “disrupções” (Dan & Chieh, 2008). O interessante é perceber que a maioria dos avanços em diversos setores é considerado incremental e o que pode fazer falta à grande corporação, as *startups* podem possuir, e vice-versa, beneficiando ambas as empresas a trabalharem em conjunto.

Para entender melhor esse fenômeno, De Groot, J. e Backmann, J. (2019) realizaram uma pesquisa focada em analisar como startups se relacionam com empresas, devido à limitação de estudos sobre o tema, investigando também o processo de busca e escolha pelos parceiros certos para fazer negócios e não apenas o andamento do relacionamento em si. Em seu artigo, os autores argumentam que *startups* e corporações precisam encontrar uma linguagem comum em como estruturar e desenhar seus processos para que tenham sucesso nos projetos em conjunto, e que é preciso ter recursos e compromisso voltados à inovação aberta..

No Brasil, as empresas parecem ter começado a despertar para esse fenômeno que são as *startups* e essa tendência em se relacionar com elas para inovar no mercado, acelerar produtos e processos, e trazer recursos externos para dentro da empresa. Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) argumentam, em seu artigo sobre o tema de inovação aberta, que apesar da crescente tendência entre países desenvolvidos por maior abertura, isso não parece ocorrer em países emergentes como exemplo citado o Brasil. Os autores comentam que a maior parte das empresas no país ainda preferem inovar de forma isolada. Isso ocorre também, de acordo com os autores, com a escassa literatura a respeito no país, onde pesquisadores locais acabam analisando iniciativas de inovação aberta em países industrializados.

Desde a publicação desse artigo, que revisou dados anteriores a 2018, novos estudos foram publicados por acadêmicos e o interesse por parte das empresas com relação à inovação aberta parece estar crescendo. Citando apenas um modelo de interação com *startups*, que é o Corporate Venture Capital (CVC) ou investimento de corporações em *startups*, o Report 2020 de CVC (não acadêmico) publicado pela Distrito, aponta que entre 2012 e 2018, o volume total investido pelas corporações no Brasil não passou de UD\$ 5 milhões, sendo a média de US\$ 2,03 milhões por ano, comparado ao total de cerca de US\$ 157 milhões em 2019 e US\$ 79

milhões em 2020. O mapeamento feito com 90 *players* e, ainda que não traga outros tipos de interações com *startups* como são feitos com os programas de aceleração, incubação, negócios com a corporação ou outros que não realizam investimento financeiro, dá indícios de crescimento da atividade de CVC no mercado brasileiro.

Na parte acadêmica, ao se tomar como base as dissertações defendidas no MPE, que teve início em 2014, nota-se que as focadas em inovação aberta ou temas relacionados datam, principalmente, do ano de 2017 em diante e estão entre os 23 resultados de um total de 81 dissertações publicadas nesse curso de mestrado até junho de 2021, quando é usada a palavra-chave “inovação aberta”. Esse fato também demonstra que houve um crescimento no interesse dos estudiosos sobre o tema, como proposto pelos autores.

O presente artigo, apesar de limitado à análise das dissertações do MPE, tem como objetivo complementar algumas das propostas de novos estudos recomendadas por Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) com relação à investigação sobre inovação aberta, porém trazendo luz ao relacionamento de corporações com *startups*.

## 5. ANÁLISE DE DADOS

A partir da busca por dissertações dentro da amostra considerada que pesquisaram inovação aberta com foco no relacionamento entre corporações e *startups*, três trabalhos foram selecionados para essa análise: (1) "Grandes corporações e *startups*: relações de inovação aberta no mercado brasileiro", escrita por Daniel Grossi de Salles (2018); (2) "Relacionamentos entre um grande empresa e *startups*: barreiras internas e proposição de ações a partir de uma pesquisa-ação", de Tiago Lemos de Oliveira (2019) e (3) "Laboratório de inovação do varejo: um estudo de caso da concepção ao primeiro ciclo de atividades", de Daniel de Moraes Rodrigues (2019). Outras dissertações que tratavam do tema *startups* foram acessadas, porém não atendiam aos critérios mencionados na metodologia e, portanto, não foram consideradas.

Com relação as dissertações selecionadas, cada autor apresentou um ângulo diferente sobre o relacionamento de *startups* com corporações, e as questões que se propuseram a resolver. No caso de Salles, D. (2018), um estudo foi realizado com corporações para as quais sua empresa (Liga Ventures) fazia ou não consultoria e como esses agentes enxergavam os benefícios e dificuldades desse tipo de parceria; Oliveira, T. (2019) apresentou um estudo realizado na empresa em que trabalhava, endereçando as barreiras internas, fatores críticos de sucesso e abordagens; e Rodrigues (2019) apontou que a inclusão das *startups* seria uma forma de estabelecer um primeiro contato com varejos de diferentes tamanhos.

No artigo, publicado originalmente em inglês, em 2019, no *International Journal of Innovation* e, posteriormente, publicado em português em 2021 pelo *International Journal of Professional Business Review*, os autores Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) argumentaram sobre a importância de abertura das grandes corporações a parceiros externos, por três razões principais: (1) a internacionalização de atividades de inovação e mudanças significativas do cenário de P&D global; (2) as características peculiares às economias emergentes como fracas proteções intelectuais e capital social enfraquecido, que as tornam regiões interessante para experimentação; (3) as estratégias colaborativas necessárias em momentos de incerteza e contextos econômicos marcados por oportunidades de inovação.

Para entender o porquê dessa limitação de estudos no Brasil, os autores utilizaram diferentes níveis de análise e como cada um poderia ser endereçado em pesquisas futuras. Os níveis são: (1) Intraorganizacional; (2) Organizacional; (3) Extra Organizacional; (4) Interorganizacional, (5) Indústria; (6) Sistemas Regionais de Inovação; e (7) Sociedade (Bogers, M., Burcharth, A., & Chesbrough, H., 2021, p. 8). Para cada nível, os autores

definiram os possíveis objetos de pesquisa e questões a serem trabalhadas nas economias emergentes, como o Brasil. Os sete níveis citados são então utilizados na análise das dissertações realizadas e posteriormente consideradas na conclusão do presente artigo.

### 5.1. Foco das dissertações do Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE)

De forma geral, as pesquisas buscaram entender como empresas estavam criando iniciativas de inovação aberta frente às mudanças no mercado brasileiro e à necessidade em inovar tecnologicamente para manterem-se competitivas. As pesquisas de Salles, D. (2018) e Oliveira, T. (2019) focaram mais exclusivamente no relacionamento de empresas com *startups*, enquanto a de Rodrigues (2019) abordou esse tema entre as outras iniciativas adotadas pela associação de varejo estudada.

Em seu estudo, Salles, D. (2018) procura reduzir a lacuna no campo científico sobre a dificuldade do relacionamento de *startups* com grandes corporações, de forma mais abrangente, apontando uma direção para que empresas estruturem suas próprias iniciativas. Oliveira, T. (2019) e Rodrigues (2019), no entanto, focaram em mercados específicos de atuação bastante impactados nos últimos anos – no primeiro caso o de *fintech*, composto pelo advento das empresas de tecnologia financeiras, e no segundo, o setor de varejo, impactado pelo aumento rápido do comércio virtual e das novas tecnologias.

Como característica comum, os três autores realizaram pesquisas acadêmicas de natureza exploratória, utilizando bases e dados coletados de dentro de suas áreas de atuação, tendo entre outros objetivos o de contribuir com o conhecimento científico. Salles, D. (2018) é sócio fundador da Liga Ventures, empresa que cria programas e realiza a aceleração corporativa de *startups* para grandes corporações, que podem investir e/ou realizar negócios com elas; Oliveira, T. (2019) trabalhava em um grande banco que estava começando a se relacionar com *startups* e, por isso, buscou estudar e promover mudanças na organização e no desenvolvimento dos participantes; e Rodrigues (2019) atuava na consultoria Pieracciani, focada em gestão da inovação, *fundraising* e educação para grandes corporações, quando desenharam o Laboratório de Inovação da ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

Para conduzir suas pesquisas, os três autores definiram caminhos diferentes, sendo Salles, D. (2018) um mapeamento do mercado de inovação corporativa utilizando como base as 500 empresas listadas no *ranking* Melhores e Maiores de 2017 da Revista Exame (a exemplo do que foi realizado por Bonzom e Netessine, 2016) e a realização de oito entrevistas semiestruturadas com gestores de grandes empresas que lideravam iniciativas com startups. Oliveira, T. (2019), por sua vez, conduziu uma pesquisa-ação e pesquisa-dissertação trazendo o *case* da empresa denominada XYZ, para preservar o anonimato; e Rodrigues (2019) apresentou o estudo de caso do trabalho realizado pela consultoria Pieracciani para a concepção do Laboratório de Inovação da ABDI, que contou com a observação de sete laboratórios e lojas tidas como inovadoras, e uma amostragem não probabilística de entrevistas.

Para dar embasamento às dissertações, os autores focaram nos conceitos de inovação, inovação aberta e *startups*, variando o grau de importância e foco dado em cada estudo. Oliveira, T. (2019) além de trabalhar os conceitos mencionados, focou também no de *Corporate Venturing* e *Corporate-Startup Engagement* como sendo o “conjunto de ações de uma corporação para desenvolver relacionamentos colaborativos com *startups*, com o intuito de buscar renovação da imagem, inovação, mudança cultural, solução para problemas de negócios e acessos a novos mercados” (Oliveira, T. 2019, p. 54).

Com relação à inovação aberta, Salles, D. (2018) trouxe o conceito de Chesbrough (2003a), assim como Rodrigues (2019), que argumentou que empresas bem-sucedidas utilizam

as inovações aberta e fechada simultaneamente. Focando no relacionamento com *startups*, Salles, D. (2018) decidiu abordar dois estudos principais e realizar um cruzamento de seus pontos. O autor compara os estudos de Weiblen e Chesbrough (2015), que traz um *framework* com quatro modelos de interação – *Corporate Venturing*, Incubação Corporativa, Programa de *Startups* e Plataforma – para ajudar corporações a escolherem o que mais faz sentido, e de Bonzom e Netessine (2016), que realizaram um mapeamento entre as 500 maiores empresas públicas listadas no *ranking* da Forbes Global 500, definindo oito tipos de relacionamento: eventos, serviços de apoio, programa de *startups*, espaços de *coworking* (trabalho colaborativo), aceleradoras e incubadoras, *spin-offs* (empresa nova criada a partir de uma empresa já existente), investimento, e fusões e aquisições.

No caso de Oliveira, T. (2019), além de abordar os autores acima, se aprofundou com um rigor maior em detalhes no tema de inovação aberta e as formas de relacionamento com *startups*, e trouxe mais de uma centena de estudiosos, apontando as teorias e iniciativas trazidas por Salles, D. (2018), porém complementando com a pesquisa realizada por Chesbrough e Brunswicker (2013), que menciona dezessete modos de fazer inovação aberta a partir de dois movimentos conhecidos: o de fora para dentro e o de dentro para fora.

Em ambos os estudos, Oliveira, T. (2019) e Salles, D. (2018), ao revisar a literatura sobre as possíveis iniciativas de atuação entre *startups* e corporações, apontam como principal ponto de partida a definição de objetivos claros por parte das corporações para alcançar bons resultados desse relacionamento. Ao analisar a dissertação de Rodrigues (2019) esse ponto fica evidente, já que não parecia haver, por parte do Laboratório da ABDI, um objetivo claro em se relacionar especificamente com *startups*. O objetivo era mais abrangente, definido como “viabilizar melhorias do ecossistema de inovação do varejo brasileiro, por meio de ciclos de atividades, conectando varejistas, investidores, empreendedores, governo, indústria e outros atores relevantes ao setor (ABDI, 2017, p.3)” (p.28).

A palavra *startup* só aparece na página 68 de 169 da dissertação de Rodrigues (2019), como um dos *stakeholders* (partes interessadas), e não em conceituação, que foca em *design thinking* (explorar uma grande quantidade de ideias e criar protótipo de soluções) e *design participativo* (garantir que os *stakeholders* do projeto sejam ouvidos). Essas duas metodologias são utilizadas nas dinâmicas realizadas com os varejistas, pela consultoria, para entender o que gostariam que a associação entregasse ao setor e para desenhar o formato do Laboratório. É possível inferir que os varejistas provavelmente não estivessem prontos para esse relacionamento com *startups* e que a iniciativa do Laboratório em si buscava entregar diversas atividades sem um foco específico, com diferentes tipos de parceiros no mercado. A falta de foco pode ter ajudado a não continuação do empreendimento por parte da ABDI.

Oliveira, T. (2019), por sua vez, entendendo a importância do movimento crescente de *startups* no mercado, principalmente as de *fintechs*, organizou um grupo de estudos no banco em que trabalhava, focado em se aprofundar no relacionamento da empresa com *startups* e de facilitar o acesso delas à grande corporação. O autor menciona que a empresa já possuía algumas estratégias anteriores relacionadas a *Corporate Venturing*, como a incorporação de uma *startup* e o investimento minoritário em outra, porém que estava sendo criado um espaço compartilhado para que a empresa estivesse mais próxima das *startups* e para entender sua dinâmica no mercado. Além disso, o autor identificou um crescente número de pesquisas acadêmicas sobre o tema e, por meio desse estudo prático, buscou contribuir com o meio científico assim como com a melhoria no engajamento da própria empresa XYZ com *startups*.

Sendo as parcerias externas o foco de sua pesquisa e uma das formas de inovação aberta, Oliveira, T. (2019) apresenta o conceito e atende, em certa medida, algumas recomendações

realizadas por Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) nos níveis “Extra Organizacional”, que foca em estudar estratégias com *stakeholders* externos e “Intraorganizacional”, quando analisa os tipos de alianças e modos de governança internos para o trabalho com *startups*. Nesse contexto, o autor apresenta as vantagens trazidas nessa relação como a rapidez na criação e implementação de tecnologias, por parte das *startups*, e o ganho de escala e canais de venda, que a grande corporação pode oferecer; assim como apresenta os problemas associados à inexperiência das *startups*, a falta de prontidão e recursos por um lado, e à cultura, lentidão e eventuais riscos por parte das corporações. O autor traz uma jornada detalhada que ajuda empresas que estejam começando a trabalhar com inovação aberta.

Oliveira, T. (2019) também analisa diversos artigos que buscam dar foco aos inibidores e facilitadores da inovação. Ainda que os artigos abordem exemplos mais genéricos e que não foquem necessariamente em países emergentes, a maior parte dos pontos mencionados podem ser aplicados à realidade das empresas brasileiras, a fim de endereçar a falta de pesquisa local. Como exemplo, são mencionadas a falta de definição estratégica, estrutura e governança, mecanismos de suporte, comportamento que encoraje a inovação (principalmente da alta gerência) e autonomia das equipes. A síndrome do ‘não inventado aqui’, que traduz a preferência de colaboradores em utilizar o que eles próprios criaram, é um inibidor também explorado por Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021).

Outros estudos apontam as barreiras identificadas sob o ponto de vista das *startups*, que definem a falta de definição de responsáveis nas empresas e sua morosidade como fatores inibidores desse relacionamento. Os autores não abordam o lado das *startups* em suas pesquisas, fato reforçado por Salles, D. (2018), que recomenda a realização de novos estudos com esse foco no Brasil.

Em maior ou menor grau, tanto Oliveira, T. (2019) como Salles, D. (2018) trazem teorias estabelecidas sobre as formas de relacionamento com *startups* pelas corporações, apresentando estudos sobre o tema, com *cases* práticos ou de forma mais generalista. Rodrigues (2019), por sua vez, não endereça minimamente esses pontos.

Rodrigues (2019) investigou o mercado varejista, devido ao desafio proposto pela ABDI na criação do Laboratório de Inovação. Esse mercado também foi bastante impactado com a oferta de novas tecnologias, modelos de negócios e a experiência multicanal do cliente, além do alto crescimento que o comércio eletrônico tem apresentado ao longo dos anos e mais recentemente com a pandemia de COVID (2020-2021), que fez com que as pessoas passassem a comprar em lojas virtuais. Ao realizar *benchmarking*, ou seja, a comparação de empresas em relação à concorrência em busca de melhores práticas, notaram que grandes varejistas globais têm criado espaços para gerar ideias, prototipar, testar e experimentar novas tecnologias.

Em sua pesquisa, Rodrigues (2019) identificou inúmeras práticas internacionais, entre elas a definição de áreas-chave, desenvolvimento de parcerias, promoção de atividades e encontros, espaços de trabalho, uso de metodologias lean, ágil e experimentação. Para entender as necessidades dos varejistas, a consultoria Pieracciani realizou entrevistas semiestruturadas com associados da ABDI (especialistas de varejo e varejistas), visando analisar o impacto que o Laboratório de Inovação poderia ter na indústria como um todo e não em cada empresa separadamente. Como todo edital, a ABDI definiu previamente o trabalho que deveria ser desenvolvido pela consultoria que viesse a ganhar e os objetivos que tinha com a criação do laboratório, deixando pouco espaço para a real criação e testes pela consultoria. O estudo de Rodrigues (2019) foi uma descrição do trabalho realizado com os varejistas, diferente do que foi aplicado pela empresa XYZ no estudo de Oliveira, T. (2019), pois não houve interferência direta nos negócios das empresas ao se relacionar com as *startups*.

De forma resumida, os autores propuseram resolver os seguintes objetivos enumerados na Figura 1, encontrando algumas limitações, encontradas por eles e pelo presente artigo:

| Autor               | Pesquisa  | Objetivo Geral   | Limitações ou dificuldades encontradas  |
|---------------------|---|--|---|
| Salles, D. (2018)   | Exploratória com utilização de dados secundários.<br><br>Realizado mapeamento e entrevistas semiestruturadas. | Criar um mapeamento das iniciativas de inovação aberta entre grandes empresas e startups no Brasil e dos modelos praticados. Pretende-se:<br>(1) servir de referência para gestores de grandes corporações que queiram se engajar com <i>startups</i> como forma de inovação aberta;<br>(2) oferecer uma visão consolidada destas iniciativas que permita que outros estudos nesse campo - sejam acadêmicos ou profissionais - possam ser desenvolvidos, contribuindo para o amadurecimento da área no país (p. 25). | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Para mapear as 137 iniciativas foram utilizados dados abertos de corporações (sites e notícias), ou seja, pode haver iniciativas não informadas abertamente visto que os dados estão restritos ao que foi disponibilizado pelas empresas;</li> <li>● Entrevistas de caráter qualitativo e sem representatividade estatística;</li> <li>● Estágio do mercado na ocasião pode ser um limitante;</li> <li>● Natureza das informações disponibilizadas pelos entrevistados (questões estratégicas das corporações).</li> </ul>   |
| Oliveira, T. (2019) | Exploratória, utilizando pesquisa-ação central e pesquisa-ação tese (dissertação)                             | Viabilizar o melhor relacionamento entre uma grande empresa e <i>startups</i> (p. 31)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de conhecimento sobre empreendedorismo e <i>startups</i>;</li> <li>● Aversão ao risco;</li> <li>● Falta de validação com <i>startups</i> para criação de cartilha assertiva;</li> <li>● Comitê cancelado devido à desistência das pessoas envolvidas;</li> <li>● Ausência de cultura empreendedora. Rede Social e eventos foram elogiados pelos colaboradores, porém, faltou comparecimento de líderes nos eventos;</li> <li>● Conflito de prioridades dos times e executivos, ausência em encontros; "despriorização" de projetos. Falta de apoio entre pares;</li> <li>● Equipe: falta de capacitação/conhecimento e falta de tempo;</li> <li>● Falta de incentivo - por que se envolver?</li> </ul> |
| Rodrigues (2019)    | Exploratória, por meio de estudo de caso.   | Desenvolver um guia do caminho a ser percorrido para a concepção de futuros laboratórios de inovação setoriais, a partir de um estudo de caso sobre o processo de concepção do Laboratório de Inovação do Varejo (p. 29).  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausência de indicadores para medir o sucesso da iniciativa;</li> <li>● Falta de iniciativas semelhantes em âmbito nacional para comparação dos resultados pelo projeto. De acordo com o autor, o Laboratório é pioneiro (por ser feito por uma associação), mas não leva em consideração os laboratórios das empresas visitadas.</li> <li>● Escopo muito abrangente, falta de foco em quais ações trabalhar;</li> <li>● Não é possível mensurar o retorno das empresas com relação às inovações apresentadas pelo Laboratório.</li> </ul>  |

**Figura 1.** Resumo das pesquisas de dissertação selecionadas do MPE/FEA-USP

Fonte: Adaptado e elaborado pelas autoras.

## 6. CONCLUSÕES

Os três estudos trouxeram o relacionamento de *startups* externas com grandes corporações em maior ou menor grau de interação, mostrando que a intenção de inovar por meio delas está ligada ao conhecimento e utilização de novas tecnologias para o aumento de produtividade, receita, experiência do cliente ou para redução de custos nas corporações, mas que em todos os casos há ainda resistências culturais e aversão ao risco. No caso de Salles, D. (2018) e Oliveira, T. (2019), o foco dos estudos foi principalmente no relacionamento de corporações com *startups*, enquanto Rodrigues (2019) trouxe a inserção de *startups* no laboratório que seria criado pela ABDI, porém não sendo esse relacionamento o foco de sua atuação.

Ainda que ambos os pesquisadores, Salles, D. (2018) e Oliveira, T. (2019), tenham endereçado a relação benéfica entre *startups* e corporações, Oliveira, T. (2019) procurou também se aprofundar nas barreiras da relação como forma de entender o que poderia ser feito para facilitar o acesso das *startups* à corporação, tendo pouco resultado prático ao final do estudo devido às dificuldades enfrentadas internamente. Rodrigues (2019), por sua vez, não trouxe resultados sobre a interação entre varejistas e *startups*, uma vez que houve pouca atividade nesse sentido, por não ter sido o foco do trabalho e, portanto, não houve aprofundamento nesse tipo de relação.

O estudo promovido por Oliveira, T. (2019), se comparado aos demais autores, traz uma ação muito prática em como uma grande empresa pode trabalhar o relacionamento com *startups*. Ainda que corporações tenham objetivos e estejam em momentos diferentes de adoção da inovação aberta, sua dissertação se torna um material bastante útil para empresas que queiram um guia de como começar. O autor também aponta melhores práticas de organizações que atuam com *startups* a partir de dados colhidos em suas interações com o grupo de estudo da empresa.

Um ponto interessante trazido por Oliveira, T. (2019), que ajuda a corroborar a baixa adesão à inovação aberta por parte das grandes corporações (e, possivelmente, o número ainda limitado de estudos sobre o tema, como comentam Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021)), é o fato de que ainda há muita preocupação no compartilhamento de suas informações externamente, mesmo existindo a vontade em fazer inovação aberta.

Para que haja uma relação de sucesso, é preciso que grandes corporações compartilhem seu conhecimento e informações internas para cocriar ou desenvolver novos produtos, serviços ou processos junto com as *startups*. Sem isso, tanto o trabalho com *startups* será aquém do que poderá ser em termos de gerar inovação, como as pesquisas acadêmicas não conseguirão trazer dados robustos sobre essa relação. Isso pôde ser constatado, em certa medida, pelas dissertações apresentadas nesse artigo, uma vez que as empresas estudadas ou os próprios autores preferiram manter o anonimato, e pelos poucos resultados práticos que foram compartilhados por Salles, D. (2018) sobre o trabalho das empresas entrevistadas; a dificuldade de Oliveira, T. (2019) em realizar atividades dentro da empresa em que trabalhava; e o trabalho generalista realizado pela consultoria a qual Rodrigues (2019) pertencia.

Por outro lado, as pesquisas conseguiram dar luz ao tema, que vem crescendo no mercado e ganhando maior notoriedade nos últimos anos. Com relação às recomendações de Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) nos diferentes níveis de análise, tentou-se identificar quais questões foram, em alguma medida, endereçadas pelos pesquisadores do MPE

FEA-USP, ainda que Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) tenham focado em inovação aberta de forma mais abrangente e não no relacionamento com *startups*.

Na Figura 2 são marcadas as questões do artigo de Bogers, M., Burcharth, A., e Chesbrough, H. (2021) em que é possível encontrar argumentos ou dados provenientes das dissertações dos autores revisados. Importante ressaltar que apesar dos trabalhos não abordarem exatamente as questões, ainda assim é possível extrair conhecimento com relação às recomendações dadas, em maior ou menor grau, restando outras linhas de pesquisa a serem conduzidas.

| Unidade de Análise          | Possíveis Objetos de Pesquisa  | Possíveis Questões de Pesquisa para Economias Emergentes  | SALLES (2018) | OLIVEIRA (2019) | RODRIGUES (2019) |
|-----------------------------|--|---|---------------|-----------------|------------------|
| <b>Intraorganizacional</b>  | Individual, Grupo/ times de Projeto Áreas Funcionais Unidade de Negócio      | Como indivíduos interagem e compartilham conhecimento quando habilidades e capacidades tecnológicas são limitadas?                                |               | X               |                  |
|                             |  | Por que existe pouca confiança entre as pessoas? O que motiva indivíduos e grupos a trocar conhecimento em contextos de baixo nível de confiança? |               |                 |                  |
|                             |  | Como a implementação da Inovação Aberta acontece em cenários institucionais imaturos?   | X             |                 | X                |
| <b>Organizacional</b>       | Empresas Outras (organizações não-empresariais) Estratégia Modelo de Negócio | Que estratégias de Inovação Aberta funcionam em estruturas organizacionais altamente hierarquizadas?  | X             | X               |                  |
|                             |  | Que estratégias de Inovação Aberta funcionam em organizações governamentais com altos níveis de burocracia?                                       |               |                 | X                |
|                             |  | Empresas de economias emergentes valorizam mais ou menos o conhecimento externo?  | X             | X               |                  |
|                             |  | Existem diferenças significativas entre multinacionais e empresas domésticas?   |               |                 |                  |
| <b>Extra organizacional</b> | Stakeholders externos: Individuais, comunitários e organizacionais           | Como plataformas digitais e as mídias sociais apoiam ou limitam a colaboração em contextos de baixo nível de relações?                            |               | X               |                  |
|                             |  | Qual é o papel das comunidades de negócio e associações para superar as barreiras da colaboração?   |               |                 | X                |

|   |  |  |   |   |   |
|---|--|--|---|---|---|
| <b>Interorgani-<br/>zacional</b>              | Alianças Redes<br>Sistemas                                       | Que tipo de alianças e modos de governança funciona melhor em cenários institucionais imaturos?  | X | X | X |
|   |  | Como são desenvolvidos os mecanismos interorganizacionais de troca de conhecimento em contextos de baixa proteção à propriedade intelectual? |   |   |   |
| <b>Indústria</b>                              | Desenvolviment<br>o Industrial<br>Diferenças<br>Interindustriais | Empresas de setores intensivos em tecnologias de países emergentes são mais ou menos abertas do que suas homólogas em países desenvolvidos?  |   |   |   |
| <b>Sistemas<br/>Regionais de<br/>Inovação</b> | Instituição local<br>Regional<br>Nacional<br>Supranacional       | O que explica as diferenças entre as regiões em graus de abertura (uso de inovação aberta)?  | X |   |   |
|   |  | Como o Sistema judiciário impacta a inovação aberta?   |   |   |   |
| <b>Sociedade</b>                              | Cidadãos<br>Políticas<br>públicas                                | Quais são as políticas públicas necessárias para estimular a inovação aberta no contexto das economias emergentes?                           |   |   |   |
|   |  | Qual é a relação entre o grau de maturidade em democracia e inovação aberta?   |   |   |   |

**Figura 2.** Cruzamento de estudos

Fonte: Elaborado pelas autoras adaptado de Bogers, M., Burcharth, A., & Chesbrough, H. (2021, p:8).

As dissertações buscaram mostrar como as empresas e associação se relacionaram com o público externo para manter-se inovadoras, que tipo de alianças fizeram, como engajaram o público interno a participar das atividades, que tipo de estratégias de inovação aberta funcionaram para cada tipo de instituição, que plataformas utilizaram para trabalhar e como organizaram a governança em cada caso.

No que tange o relacionamento de corporações e *startups* como uma das formas de inovação aberta, objeto desse artigo, é possível notar que a falta de clareza no que se busca com essa relação torna evidente o baixo resultado obtido por corporações, segundo entrevistas realizadas. Outro fator extremamente relevante nas três dissertações é a necessidade de se ter um “diretor-patrocinador” dessa estratégia para que negócios aconteçam e programas continuem. Oliveira, T. (2019) evidencia esse fato ao mostrar a dificuldade em atingir grandes resultados com as iniciativas realizadas, e no caso de Rodrigues (2019), não há como analisar, pois, o estudo não focava nas empresas individualmente e sim no conjunto delas pela associação.

A partir da pesquisa-ação e de autores revisados por Oliveira, T. (2019, p. 234), o pesquisador pôde reafirmar que “a falta de estratégia para atuar com *startups* abre caminho para a ineficiência, desperdiçando tempo, recursos humanos e também os financeiros”. Isso poderia incentivar corporações no corte de orçamentos destinados a programas de inovação aberta com *startups*, realização de pilotos e provas de conceito ou até mesmo os investimentos feitos por *Corporate Venture Capital*.

Através da coleta de percepções com os participantes sobre todo o trabalho realizado pelo grupo de estudos interno, Oliveira, T. (2019) aponta que os entrevistados acreditam que a empresa XYZ refletia uma posição de indefinição quanto ao relacionamento que queria ter com *startups*. Essa indefinição pode ser o motivo de programas serem cortados ou descontinuados até os dias atuais. A grande maioria das empresas que começa a se relacionar de alguma forma com *startups* ainda não parece apresentar objetivos completamente claros de seu interesse. Isso começa a ser percebido por *startups* no mercado, que tem deixado de se inscrever em programas que não possuem fins claros de negócio ou investimento.

Esse ponto pode ser corroborado quando se toma a dissertação de Rodrigues (2019) como exemplo. O autor afirma que “a interação com *startups* demonstrou ser uma estratégia acertada para apresentar soluções tecnológicas já desenvolvidas que possam ser adotadas pelo público-alvo” (p. 153), porém não possui resultados práticos para tal afirmação. Visto que não havia de fato um público-alvo, pois a ABDI adotou todos os segmentos do varejo e diferentes tamanhos de empresas, e que não foi feita pesquisa sobre as atividades externas ao Laboratório realizadas, é difícil ter certeza de que a estratégia foi acertada, já que não se sabe o que os varejistas tiraram como aprendizado dessa interação. O próprio autor definiu a ausência de indicadores para medir o sucesso da iniciativa como um dos limitadores de sua dissertação. Outro fator limitante que menciona foi a falta de outras iniciativas semelhantes, no entanto, ele não leva em consideração os varejistas que visitou e que possuem laboratórios mais focados de acordo com suas necessidades específicas do que o criado pela associação para todos seus associados.

No caso de Salles, D. (2018), o mapeamento e entrevistas realizados contribuem para um melhor entendimento do cenário de inovação aberta no Brasil, porém não há base estatística para se inferir sobre as formas mais assertivas de interações entre grandes empresas e *startups*, devido às dificuldades encontradas em conseguir informações e o baixo número de entrevistas com executivos líderes de iniciativas de inovação aberta corporativa.

Apesar da falta de clareza ou de foco de algumas corporações, o aprendizado têm crescido e o relacionamento com *startups* vêm trazendo enormes benefícios tanto para essas empresas nascentes, como para o acesso das corporações a novas tecnologias e a agilidade que precisam para manter-se competitivas no mercado. Salles, D. (2018) argumenta que o entendimento de como as corporações financiam, geram e comercializam inovação, ajuda a compreender a forma como se relacionam com *startups*. Como exemplo, o autor menciona que 62% dos unicórnios (empresas que possuem valor de mercado acima de US\$ 1 bilhão) levantaram investimento com ao menos uma grande corporação (Bozom & Netessine, 2016), e o estudo de Weiblen e Chesbrough (2015, (p.88) explica que “*startups* podem concretizar sua ideia de negócio combinando vários elementos fornecidos a elas por corporações. Elas obtêm financiamento de uma fonte, treinamento de outra, residem no espaço de *coworking* de uma terceira e procuram outras ofertas oferecidas por empresas do mercado”. Ou seja, um relacionamento que traz benefícios, mas ainda pouco palpável.

As pesquisas sobre o tema seguem muito recentes e, como visto, pouco resultado prático pôde ser extraído desses estudos, devido às limitações corporativas. Nota-se, pelas dissertações, que há ainda muita dificuldade por parte das empresas em testar soluções junto a *startups*, em saber avaliá-las, em criar comprometimento das equipes para trabalhar com essas empresas e em liberar acesso às suas informações internas para que se possa obter bons resultados de negócios, e não somente manter o relacionamento no âmbito do acultramento. Apesar de perceber que há benefícios, algumas dúvidas ainda permanecem, trazendo questões interessantes a serem investigadas em novas pesquisas:

1. Fazer negócio com *startups* não “muda o ponteiro da empresa”, ou seja, não gera grandes contratos ou eficiência operacional relevante a ponto de se dedicar esforços para que o relacionamento ocorra?
2. Existe um momento certo para que *startups* acessem e trabalhem com grandes corporações? Elas ainda não aprenderam a trabalhar com grandes corporações e chegam despreparadas para essa relação? Quando conseguem, qual o benefício que gera para essas empresas?
3. Não há interesse real por parte das grandes corporações em trabalhar com *startups*? Receio da gerência, conformismo da unidade de negócios ou desinteresse em trazer algo de fora que não foi inventado pela área?
4. O excesso de trabalho e não priorização de temas internos em prol desse relacionamento impossibilita as empresas de testarem algo novo?
5. A hierarquia empresarial, falta de autonomia, a burocracia processual e as inúmeras camadas de decisões impendem o relacionamento com *startups* e desenvolvimento de negócios?
6. Quanto a necessidade de explicar e alinhar com mais de uma área de negócio da grande empresa impacta a velocidade em se fazer negócios com *startups*?
7. O que a ausência de executivos em eventos importantes com *startups* e a falta de comprometimento explícito da liderança em dar suporte e autonomia para as equipes tem relação com a não realização de negócios?
8. A falta de incentivos (financeiros ou econômicos) dificulta o relacionamento com *startups*? É preciso ter metas de inovação com *startups* nas empresas para que negócios ocorram?
9. As empresas têm objetivos claros sobre o relacionamento com startups? Que fatores podem determinar a não continuação de programas?
10. O impacto na cultura interna das corporações é um dos benefícios entendidos no relacionamento com *startups*. Como é possível medir esse impacto? E o que de fato o relacionamento com *startups* muda na cultura da empresa?
11. Por que muitas iniciativas de inovação aberta não têm continuidade? Quantas evoluíram de um engajamento pontual para uma iniciativa recorrente?

Com base nos estudos, revisão bibliográfica e conhecimento empírico das grandes corporações, é possível entender por que as inovações tendem a ser mais incrementais do que radicais, uma vez que as estruturas rígidas das empresas e aversão ao risco não facilitam o teste rápido e erro. No entanto, a abertura cada vez maior para o relacionamento e negócios com *startups* demonstra que há interesse por parte delas em aumentar esse escopo e criar inovações mais radicais no mercado, gerando vantagem competitiva frente aos concorrentes. Resta esperar o avanço dessa relação e continuar as pesquisas e estudos na área para entender como esse fenômeno está mudando a inovação aberta no Brasil, principalmente no mundo pós-pandemia, que obrigou grandes corporações a arriscarem-se e adotarem inovações tecnológicas mais rapidamente do que antes.

## REFERÊNCIAS

Blank, S. *Four Steps to Epiphany*. Morrisville: Ed. Lulu Enterprises, 2003.

Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. California: K&S Ranch Press.

Bogers, M., Burcharth, A., & Chesbrough, H. (2019). Open Innovation in Brazil: Exploring Opportunities and Challenges. *International Journal of Innovation*, 7(2), 178-191. Doi: <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v7i2.417.2318-9975>.

- Bogers, M., Burcharth, A. & Chesbrough, H. (2021). Open Innovation in Brazil: Exploring Opportunities and Challenges. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 1-15. doi: <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.213>.
- Bonzom, A., & Netessine, S. (2016). #500 Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution? (INSEAD e 500 Startups). Acesso em abril de 2021. Disponível em <https://bit.ly/3aGltv>.
- Chesbrough, H. W. (2003a). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2003b). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Chesbrough, H. W. (2020). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford University Press. Kindle edition.
- Chesborough, H., & Brunswicker, S. (2013). Managing open Innovation in Large firms. *Research Technology Management*, 47(23), 1–44. Disponível em: [https://www2.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/studie\\_managing\\_open-innovation.pdf](https://www2.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/studie_managing_open-innovation.pdf).
- Christensen, C. M. (2012). *O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso*. Harvard Business Review Press.
- Dan, Y., & Chieh, H. C. (2008). A reflective review of disruptive innovation theory. In *PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings* (pp. 402–414).
- De Groote, J. K., & Backmann, J. (2020). Initiating Open Innovation Collaborations between Incumbents and Startups: How Can David and Goliath Get a Long? *International Journal of Innovation Management*, 24(2).
- Distrito e Valetec Capital. (2020). Corporate Venture Capital Report 2020. Disponível em <https://materiais.distrito.me/dataminer-corporate-venture-capital>.
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. *Logeion: Filosofia Da Informação*, 6(1), 57–73. <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>.
- OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018. Handbook of Innovation Indicators and Measurement* (pp. 1–254). <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>.
- Oliveira, L. T. de. (2019). *Relacionamentos entre uma grande empresa e startups: barreiras internas e proposição de ações a partir de uma pesquisa-ação*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Doi: <https://doi.org/10.11606/D.12.2019.tde-03122019-172854>.
- Ortega, M. L. (2001). *Proposta de infra-estrutura sócio-cultural essencial que suporte a participação de empresas em organizações virtuais* (Dissertação de Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil.
- Randolph, J. J. (2009). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 14(13).
- Ries, Eric. *A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya Editora, 2012.
- Rodrigues, de M. D. (2019). Laboratório de Inovação do Varejo: um estudo de caso da concepção ao primeiro ciclo de atividades. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Doi: <https://doi.org/10.11606/D.12.2019.tde-09122019-172409>.
- Salles, G. D. de. (2018). *Grandes Corporações e Startups: Relações de Inovação Aberta no Mercado Brasileiro* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Doi: <https://doi.org/10.11606/D.12.2019.tde-23042019-153125>.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Weiblen T., & Chesbrough H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate. *California Management Review*, 57(2), 66-90. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.2.66>.