

PROPRIEDADE INTELECTUAL COMO FATOR PARA A TOMADA DE DECISÃO NOS RELACIONAMENTOS DE GRANDES EMPRESAS COM STARTUPS

INTELLECTUAL PROPERTY AS A DECISION MAKING FACTOR IN CORPORATE STARTUPS ENGAGEMENTS

Matheus Campregher

Universidade Federal de Santa Catarina
matheuscampregher@gmail.com

Silvio Antonio Ferraz Cario

Universidade Federal de Santa Catarina
fecario@yahoo.com.br

Sebastião Lauro Nau

WEG Equipamentos Elétricos – SC
slnau@weg.net

Submissão: 02/06/2020

Aprovação: 11/11/2020

RESUMO

Atualmente as grandes empresas estão cada vez mais próximas das startups. Para reduzir o risco do relacionamento e aumentar a segurança jurídica, entende-se que a propriedade intelectual necessita ser incorporada à tomada de decisão da empresa. Com esse entendimento, busca-se, analisar junto as empresas de grande porte brasileiras associadas a ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras), como a propriedade intelectual tem sido tratada durante as tomadas de decisão referente ao relacionamento com startups. Para tanto, uma pesquisa exploratória mista (quantitativa e qualitativa) intencional foi realizada utilizando um questionário enviado para 100% das empresas qualificadas (73) como respondentes pela associação supracitada. Com uma taxa de 26% de resposta (19), obteve-se uma amostra satisfatória neste tipo de abordagem. Os resultados mostraram que as empresas brasileiras entrevistadas consideram “Tecnologia e Inovação”, “Alinhamento entre a empresa e startup” e “Qualidade e capacidade da equipe” como os fatores mais relevantes para a tomada de decisão para firmar um relacionamento. A propriedade intelectual é caracterizada como relevante nas decisões estratégicas para um relacionamento com startup, pois é citada por 58% das empresas respondentes.

Palavras-chave: Tomada de decisão, Empresa, Startup, Relacionamento, Propriedade Intelectual.

ABSTRACT

Nowadays, corporations are getting closer to startups. To reduce the risk of a relationship and increase legal certainty, the intellectual property needs to be included into the decision making process. With this understanding, seek to analyze together the large brazilian companies associated with ANPEI (National Association of Research and Development of

Innovative Companies), as the intellectual property has been treated during the decision making regarding the relationship with startups. For this purpose, an intentional quantitative and qualitative exploratory research was performed using a questionnaire sent to 100% of the companies qualified as respondents (73) by the aforementioned association. A response rate of 26% was obtained (19), being considered as highly satisfactory sample in this type of approach. The results showed that the Brazilian companies interviewed considered "Technology and Innovation", "Alignment between the company and startup" and "Quality and capacity of the startup team" as the most relevant factors for decision making before to establish a relationship. In general, Intellectual Property was characterized as relevant in strategic decisions for a relationship with startup, being cited by 58% of respondent corporations.

Key-words: Decision Making, Corporation, Startup, Engagement, Intellectual Property.

1. INTRODUÇÃO

Com a nova era digital e a difusão global dos conceitos de empreendedorismo e de inovação aberta, vive-se em um mundo repleto de oportunidades de inovação e criação de modelos de negócios, cada vez mais atrativos aos olhares das grandes empresas. No contexto desses conceitos, destaca-se o modelo de empreendedorismo de *startups* que possui forte conexão com tecnologia, jovens empreendedores e revolução de empreendimentos por meio da inovação (RIES, 2012). Trata-se de uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços de forma escalável e repetível (RIES, 2012; BLANK, 2010). Agregam engenharia ágil e desenvolvimento de clientes para criar e testar um novo modelo de negócio sob os signos de rapidez e de eficiência (BLANK; DORF, 2012).

Em nível mundial, a escalabilidade das *startups* é elevada, sendo que diversas delas atingem o valor de mais de USD 1 bilhão no mercado (STARTUP GENOME, 2015), conhecidas como unicórnios. Conforme The Wall Street Journal, em abril de 2018 havia 170 unicórnios no mundo, contra 45 em fevereiro de 2014 (AUSTIN; CANIPE; SLOBIN, 2015). O crescimento da valoração das *startups* torna-se, a cada ano, mais evidente, garantindo uma constante vitrine de negócios; considerando que essas a cada momento podem introduzir algo revolucionário no mercado e se tornar um padrão mundial para setores econômicos (CÔRTEZ et. al, 2005; FREITAS; MELLO, 2014; LAND; SCHREIBER 2015). Como consequência, têm chamado a atenção das grandes empresas em face do potencial de inovação, levando-as a destinar mais recursos para estar perto das tecnologias desenvolvidas pelas *startups* e do ecossistema como um todo (CNI, 2016).

Por meio de relacionamentos estratégicos de inovação aberta envolvendo *startups*, as corporações buscam ampliar seus negócios e incorporam às atividades desenvolvidas em suas estruturas de inovações fechadas (SUDATI, 2016). Para que cada relacionamento, principalmente aqueles com maior risco envolvido, seja seguro, escolher conscientemente a *startup* pode ser determinante para o sucesso dos relacionamentos e da segurança da empresa. Tal escolha passa pela análise de fatores que influenciam tomadas de decisão das empresas, tais como: equipe, mercado, tecnologia e modelo de negócio; ao lado do procedimento de avaliação *due diligence*, que possibilita avaliar a situação de uma empresa - societária, trabalhista, fiscal, tecnológica e contábil (SANTA ROSA, 2002; GOMES, TERRA, NEVES, 2007).

Quando empresas realizam esforços em inovar, em seus movimentos figura a possibilidade de interação com as startups, dado que podem através de relacionamentos conjuntos cooperativos obterem ganhos mútuos. As empresas, em verdade, podem se

beneficiar dos vários produtos e serviços oferecidos pelas startups, bem como no desenvolver produtos e serviços complementares, acessar a novos mercados, entrar em novos segmentos de clientes, inserir em novas áreas de negócios, alcançar maior possibilidade de faturamento, aperfeiçoar atividades existentes, reduzir riscos compartilhando buscas inovativas, entre outros benefícios.

Contudo, há barreiras relacionadas ao processo de relacionamento que vão desde o tempo maior para tomar decisão, cultura empresarial não propícia a interação, custos de transações elevados, falta de confiança em relacionar externamente, enfim, gerando dúvidas quanto a segurança do produto inovativo propiciado por esse processo de relacionamento. Não é sem razão que uma forma de garantir o produto desse relacionamento encontra-se a propriedade intelectual.

Neste contexto, a propriedade intelectual constitui um fator determinante no relacionamento empresarial. Assegurar a propriedade da inovação é um direito para quem se empreende no desafio de buscar algo novo e transformador. Uma vez alcançada a inovação, o sistema possibilita proteção institucional. Nessa linha, Chesbrough (2003) aponta que a propriedade intelectual deve ser considerada como um assunto estratégico nas grandes empresas, devendo ser protegida, dada a rápida difusão do conhecimento e imitação por terceiros das inovações geradas.

Considerando a importância do relacionamento de grandes empresas e *startups*, o presente trabalho tem como objetivo: analisar, junto as empresas de grande porte, como a propriedade intelectual tem sido gerenciada nos processos decisórios referentes aos relacionamentos com as *startups*. Nesta perspectiva, realizou-se pesquisa junto às empresas de grande porte filiadas à Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), no propósito de responder à pergunta: Como a propriedade intelectual é gerenciada nos relacionamentos entre grandes empresas e startups?

Assim sendo, o presente estudo encontra-se dividido em cinco seções, sendo que nessa primeira seção, apresenta-se a introdução; na segunda seção apontam-se aspectos teóricos-analíticos que fundamentam o estudo; na terceira seção descrevem-se os procedimentos metodológicos; na quarta seção apresentam os resultados e as análises; e, por fim, na quinta seção, traçam-se as considerações finais.

2. RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E STARTUPS: ASPECTOS TEÓRICOS-ANALÍTICOS

No propósito de apresentar elementos teóricos e analíticos nos relacionamentos entre empresas e startups, esse item encontra-se dividido em três tópicos: inovação aberta e startups; propriedade intelectual e startups; fatores que são levados em consideração na tomada de decisão nos relacionamentos de empresas de grande porte com startups.

2.1 INOVAÇÃO ABERTA E STARTUPS

O termo inovação aberta - *open innovation* - tem como conceito a geração e disponibilização de ideias por atores internos e externos de uma determinada empresa, promovendo compartilhamento de informação e experiência, desenvolvimento conjunto e apropriação de conhecimento das mais diversas formas (CHESBROUGH, 2003). Nesta linha, modelo tradicional de inovação – inovação fechada - com laboratórios de P&D centralizados, controle interno do conhecimento e criação de valor nos próprios produtos, somam-se às fontes externas, que promovem tecnologias disruptivas.

Além disso, Chesbrough (2003) aponta os fatores fundamentais que permitiram a conversão da inovação fechada em inovação aberta: maior e crescente disponibilidade e mobilidade de trabalho qualificado; aumento do mercado de capital de risco capaz de

financiar novas ideias; oportunidades para desenvolvimento externo das ideias geradas internamente nas grandes empresas; e, aumento da capacidade dos fornecedores externos.

De acordo com Chesbrough (2003), empresas voltadas à inovação aberta precisam associar a pesquisa realizada internamente com as ideias externas à corporação. Nesta perspectiva, seguem o ensinamento de Teece e Pisano (1994) que empresas conseguem obter vantagem competitiva por meio da reconfiguração e reorganização interna e externa da corporação, contudo é necessário que as mesmas desenvolvam competências, estrutura e mudança de cultura para utilizar todo o potencial deste paradigma de inovação.

Neste contexto, Weiblen e Chesbrough (2015) destacam que a inovação aberta promove as ideias que entram na empresa, de forma que essas tornem-se novos modelos de negócios. Tal colocação confirma a realidade contemporânea em que vivemos, associando inovação às fontes externas de geração, as *startups*. Essas constituem um empreendimento que busca por um modelo de negócio repetível e escalável, mas incerto sobre seu sucesso (GITAHY, 2016). Figuram como uma organização temporária, que procura um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo (BLANK; DORF, 2012). Vinculam-se ao sinônimo de crescimento, mas esta característica apenas será concretizada se o mercado se interessar na criação gerada (GRAHAM, 2012).

Conforme o Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016) e Thieme (2017), nem todas as pequenas empresas iniciantes são *startups*. Essas não oferecem soluções para o que é conhecido; ao contrário, são aquelas que buscam soluções para problemas ainda não conhecidos. *Startups* possuem o “potencial de criar um novo segmento ou transformar um existente” (DAY, SCHOEMAKER, GUNTHER, 2003, p.18), atendem novas necessidades e criam novas formas de consumo e tecnologias (LAND; SCHREIBER, 2015).

Blank (2014), por sua vez, afirma que uma grande empresa não é uma versão maior de uma *startup* e muito menos *startups* são versões menores de grandes empresas; são de fato diferentes. Há, sim, movimento das grandes empresas a buscarem modelos que as auxiliem a inovar, seja por meio de empreendedorismo corporativo para se adaptarem à esta nova realidade (DORNELAS, 2009), seja através de aproximações, relacionamentos e conexões com as *startups* (CNI, 2016; SUDATI, 2016; 100 OPEN *STARTUPS*, 2017; THIEME 2017).

Desde a criação do conceito de inovação aberta em 2003 até a nova tendência contemporânea, emerge o termo *Corporate-Startup Engagement* - CSE (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Esse termo é conceituado como grandes empresas que buscam o relacionamento com *startups* e vice-versa, visando uma relação de ganhos mútuos. Em uma definição sob uma ótica empresarial, Thieme (2017, pag. 31) define CSE como “a ação corporativa de criar, interagir, colaborar, investir e/ou adquirir *startups*”.

A literatura aponta vários objetivos das grandes empresas no relacionamento com *startups*, com destaque para: aumentar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços complementares; explorar a tecnologia subutilizada de uma empresa e/ou obter recursos extras; obter informações estratégicas e/ou acessar novas tecnologias, mercados e oportunidades de negócios; ampliar novos mercados e segmentos de clientes; alcançar retorno financeiro; inovar produtos existentes, serviços e/ou processos internos ou resolver problemas do negócio; estimular uma cultura do empreendedorismo e desenvolver capacidades de inovação entre funcionários; atrair e/ou reter talentos empreendedores; e, adentrar em uma nova área de negócio (SUDATI, 2016; LITTLE, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; THIEME, 2017).

A literatura, também, aponta vários tipos de relacionamento de grande empresa com *startups*: *corporate venture capital* (investimento em uma *startup*, visando à criação de novos negócios não relacionados com o *core business*); espaço *coworking* (local equipado com infraestrutura física para *startups*); *spin-offs* (negócio externo à empresa, originado e

financiado pela própria); incubadora corporativa (estruturação da empresa para que as inovações não relacionadas com o *core business* atinjam o mercado); aceleradora privada (fornecimento às *startups* de infraestrutura, capacitação, assessorias, investimentos e acesso ao mercado em troca de participação acionária); *corp-up* (acordo com o objetivo de criar valor de forma conjunta); programas para *startups* (plano para utilizarem recursos, serviços e produtos como plataforma para o crescimento); serviços de suporte (recursos oferecidos para uso das *startups* - suporte legal, marketing, técnico, etc.); fusões e aquisições (junção e compra de *startups* para possuir tecnologia complementar, capacidade para resolver problemas ou entrar em novos mercados); eventos (encontro de curta duração com *startups* a fim de identificar relacionamento em potencial); portal de relacionamento (ambiente *online* para que *startups* submetam propostas de solução aos problemas divulgados) (BONZOM; NETESSINE, 2016; THIEME, 2017; 100 OPEN STARTUPS, 2017; CARLOMAGNO, 2017)

Por sua vez, conforme Weiblen e Chesbrough (2015) e Bannerjee et al (2016) existem barreiras que prejudicam a relação entre empresa e *startup*. Na Europa, tais barreiras ocorrem por: morosidade das empresas em tomar as decisões; comunicação prejudicada pela troca de contatos internos; cultura da empresa; contratos e negociações dos termos e cláusulas. No Brasil, de acordo com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) (2016), as barreiras são: a falta de estrutura e confiança para trabalhar com as *startups*; cultura para este trabalho e pouco acesso à boas *startups* industriais;

De acordo com Little (2016) e Bonzom e Netessine (2016), a maioria das empresas que se relaciona com *startups* usa mais de um tipo de relacionamento; sendo assim, o grau de risco também varia, aumentando à medida que a maturidade dos relacionamentos se eleva. Nessa perspectiva, tem-se riscos considerados baixos para os relacionamentos: eventos, portal de relacionamento e serviços de suporte e programas para *startups*; de riscos médios: aceleração sem participação acionária, *co-working* e incubação; e, de riscos altos: *corporate venture capital*, *joint venture* e fusões e aquisições.

2.2 PROPRIEDADE INTELECTUAL E AS STARTUPS

No intuito de desenvolver novos produtos e processos, empresas deparam com custos que oneram esta atividade inovadora, consomem tempo e envolvem riscos. O resultado inovador deve ser garantido ao seu proprietário. Nesses termos, surgem os direitos de propriedade intelectual como uma solução, pois protegem os titulares das cópias ilegais realizadas por terceiros, possibilitando o retorno do investimento realizado (PIMENTEL, 1999; BARBOSA, 2010; GRAHAM et. al, 2010). Barral e Pimentel (2007, p.12) apontam que a proteção jurídica dos direitos de propriedade intelectual garante a uma empresa “posição econômica privilegiada e lícita [...] ao permitir a exclusividade de processo industrial, de comercialização de produto ou serviço, de seu signo distintivo, de obra literária, artística ou científica”.

Pimentel (1999) e Silveira (2014) dividem a propriedade intelectual em dois grupos: 1º.) domínio das artes e das ciências, abrangendo a literatura, ciências e artes (produzindo efeitos na sensibilidade e mente das pessoas); 2º.) campo industrial, abrangendo as invenções, os desenhos e modelos industriais (impacto no mundo material). No contexto da propriedade intelectual figura a propriedade industrial. Essa última, amparada pela Convenção de Paris de 1883 se expressa em “direitos que compreende as patentes de invenção, os modelos de utilidade, os desenhos ou modelos industriais, as marcas de fábrica ou de comércio, as marcas de serviço, o nome comercial e as indicações de proveniência ou denominações de origem, bem como a repressão da concorrência desleal” (BARBOSA, 2010, p.11).

Há muitas iniciativas de *startups* envolvendo a propriedade intelectual, principalmente no tocante às patentes. Graham e Sichelman (2008) apontam: licenciar as patentes e *know-how*; elaborar estratégia defensiva; obter poder de barganha em negociações de licenciamento cruzado com outros competidores; manter investidores; aumentar as chances de serem adquiridos, vender suas ações pela primeira vez ou elevar seu valor em caso de falência; intimidar os concorrentes; evitar processos envolvendo tecnologias sobre o mesmo conceito; bloquear produtos concorrentes; aumentar as vendas por meio do uso dos termos “patenteado” ou “patente pendente” nas embalagens ou propagandas; e, querer apenas reconhecimento.

Alguns estudos apontam motivos pelos quais as empresas nascentes não utilizam o sistema de proteção por patentes. O estudo realizado por Graham e Sichelman (2008) cita os motivos: alto custo para manter e defender as patentes; não desejar a revelação da inovação; a facilidade de contorno pelos concorrentes; visão que o direito autoral e segredo industrial são mais adequados; estão muito ocupados para depositar patentes. De forma semelhante, Neves (2015) aponta outros motivos para tal ação: custos elevados; não existem elementos protegíveis através desses registros; desconhecimento sobre o sistema da Propriedade Industrial; e, característica do setor e velocidade da inovação.

É relevante, para as empresas, ampliar seu conhecimento sobre propriedade intelectual, pois permite o acesso dessas ao conteúdo global de informações tecnológicas e assim anteciparem-se às surpresas de possíveis invenções disruptivas, o que contribui para perceberem e absorverem as ameaças de forma mais adequada e dinâmica do que de qualquer outra forma (PIMENTEL, 1999). Usualmente, as grandes empresas monitoram a propriedade intelectual em suas áreas de atuação e, ao analisarem a taxa de depósito das *startups*, criam condições de identificar possível sucessos e fracassos e de utilizar como aprendizado interno (BENSON; ZIEDONIS, 2009).

As grandes empresas precisam se resguardar do custo e promover ações que reduzam tais riscos em seus relacionamentos com *startups* (BRAGA, 2007). Conforme Rieche e Santos (2006, p.102), “a auditoria técnica é necessária e importante nos casos em que existe inovação de engenharia”. Recorrem ao procedimento *due diligence* que tem por objetivo avaliar a situação de uma empresa no propósito de garantir que as relações sejam seguras para as partes envolvidas (BRAGA, 2007). Tal procedimento envolve análises como: societário; contratos; certidões - tributária; contencioso cível e trabalhista; imobiliário; ambiental; regulatório; anticorrupção; propriedade intelectual; seguros, entre outras (NETTO, 2017).

2.3 FATORES PARA A TOMADA DE DECISÃO NOS RELACIONAMENTOS DE GRANDES EMPRESAS COM *STARTUPS*

Estudo realizado por Braga (2007) aponta fatores considerados importantes utilizados por empresas na tomada de decisão em relacionamento com *startups*: forma de avaliação (equipe, mercado, recursos, capacidades, estratégias e, retorno mínimo desejado); modelo de negócio (relação de clientes atuais e potenciais; proposição de valor, cadeia de valor, diferenciação, escopo de produtos e atividades, forma de transformar valor em lucro, atração e manutenção de talentos, estratégias de preço, captação de cliente e de investimento); *due diligence* (situações trabalhista, fiscal, contábil, ambiental e corporativa); análise financeira (situação financeira, custo de oportunidade e criação de valor); riscos (níveis de incerteza técnica e econômica, *timing*, mercado, tecnologia, modelo de negócio, mercado, situação financeira e saída); e potencial de saída (saída).

Cicconi (2014) e Bertani (2015) relatam outros fatores que levam a empresa a tomar decisão em tipo de relacionamento *corporate venture capital*, com *startups*. O fator propriedade intelectual figura como destaque ao lado do modelo de negócio; busca por inovação, maior escopo de produtos e atividades; novo mercado; busca de liderança,

complementariedade de sócios, aumento do faturamento, novo investimento e atração de novos talentos.

Na mesma linha, Sucasas (2017) destaca a propriedade intelectual junto com outros fatores sustentadores de relacionamentos empresa/*startups*: qualidade da equipe; dedicação (parcial ou integral); diversidade da formação da equipe; perfil de persistência, modelo de negócio; geração de caixa; plano de geração de demanda; conhecimento dos clientes; capacidade de internacionalização da solução; e mapeamento da concorrência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente texto deriva-se de pesquisa classificada como aplicada, considerando que trata de criar conhecimento específico para solução de problema próprio (SILVA; MENEZES, 2005). Refere-se, também, à pesquisa de natureza exploratória, pois teve como objetivo o aprimoramento de ideias e a criação de maior familiaridade em relação aos fatos ligados ao tema escolhido e ao problema da pesquisa (SANTOS, 2006) e, utiliza-se de abordagem mista (quantitativa e qualitativa) intencional (GIL, 2002) para análise das respostas das empresas de grande porte selecionadas, associadas à ANPEI no propósito de compreender a relevância da propriedade intelectual na estratégia de interação destas empresas com *startups*.

A seleção de empresas foi por amostragem do tipo intencional, portadoras de características voltadas à inovação, cujo reconhecimento é dado pela alta representatividade em seus mercados de atuação, diversos prêmios e patentes depositadas, itens relevantes para um tema que envolve propriedade intelectual e *startups*. Foram selecionadas todas as empresas de grande porte associadas que, conforme BNDES (2017), apresentam faturamento superior a R\$ 300 milhões/ano, para a aplicação do questionário. A escolha para realizar a pesquisa junto às empresas de grande porte, decorre do fato destas possuírem capacidade de diluir o risco da inovação, maior capacidade financeira e existência de áreas específicas para a inovação (STOBAUGH, 1988, p. 58 *apud* CAVALCANTE; TEIXEIRA, 1998, p. 128).

O questionário *online* foi enviado a 100% das 73 empresas de grande porte indicadas pela Direção da ANPEI para participarem da pesquisa. O questionário foi aplicado entre fevereiro e maio de 2018, e, com o término do prazo para o envio das respostas, foram recebidos 19 questionários, representando, portanto, 26% do total de 73 participantes. Destaca-se que para este tipo de abordagem este resultado é considerado eficiente (SURVEYMONKEY, 2017).

O envio dos questionários foi realizado principalmente pelo canal de e-mail da própria ANPEI e, de forma complementar, utilizou-se de e-mail particular para envio aos endereços eletrônicos previamente estabelecidos com interlocutores das empresas qualificadas. O questionário compõe-se de vinte e seis perguntas com propósito de investigar: a) elementos essenciais da aderência da propriedade intelectual nas empresas; b) tomada de decisão para relacionamentos; e, c) a relevância da propriedade intelectual nos relacionamentos das grandes empresas com as *startups*. A técnica estatística utilizada para tratamento dos dados foi análise descritiva, por meio de frequências. Em destaque, utilizou-se medidas de posição – percentis, em expressão relativa das frequências das respostas.

O faturamento no ano de 2017 de 58% das empresas respondentes foi superior a R\$ 5 bilhões e dado que o ano de fundação médio é 1962, foram consideradas como empresas maduras. Quase todas (94%) se encontram nas regiões sudeste e sul, sendo que aproximadamente 60% delas estão localizadas no estado de São Paulo. Adicionalmente, destaca-se que o 26% das respondentes neste estudo estão posicionadas no setor químico.

Para garantir a qualidade das respostas, foram solicitadas ao interlocutor da empresa duas informações: cargo atuante e tempo de empresa. Como resultado, o tempo médio de empresa dos respondentes foi de 13,4 anos e o cargo mais citado foi “Gerente” com 32% das

ocorrências. Este resultado contribui para apontar a qualidade dos interlocutores e autenticidade das informações coletadas.

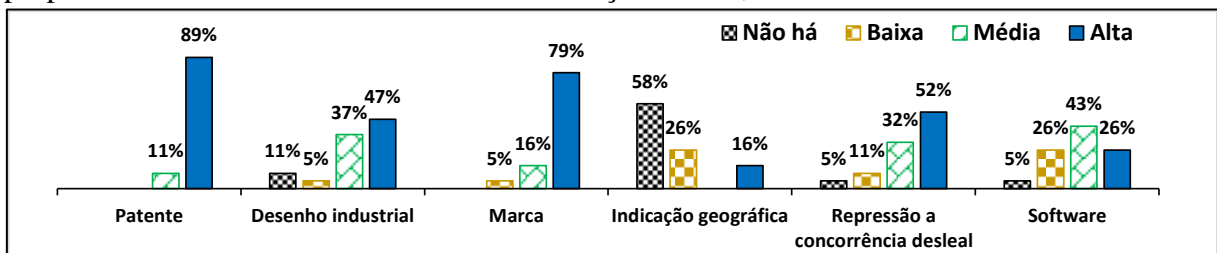
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo desse item é identificar aspectos relevantes da propriedade intelectual na estratégia de relacionamento de grandes empresas com *startups*. Nesse sentido, discorre sobre o nível de aderência da propriedade intelectual dentro das empresas respondentes; apresenta dados sobre os relacionamentos das empresas com as *startups*; descreve sobre a tomada de decisão das empresas para seus relacionamentos com *startups*; e, por fim, apresenta a relevância da propriedade intelectual presente nos relacionamentos das grandes empresas com *startups*.

4.1 ADERÊNCIA À PROPRIEDADE INTELECTUAL

Caracterizou-se a maturidade das empresas respondentes quanto ao assunto Propriedade Intelectual, em perguntas voltadas ao conhecimento, noção de importância e existência de registros ou depósitos de PI. Na opinião das empresas, quanto à importância das tipologias da Propriedade Intelectual nos seus setores de atuação, conforme a Figura 1, verificou-se “Patente” (89%), seguida de “Marca” (79%), como as tipologias mais importantes.

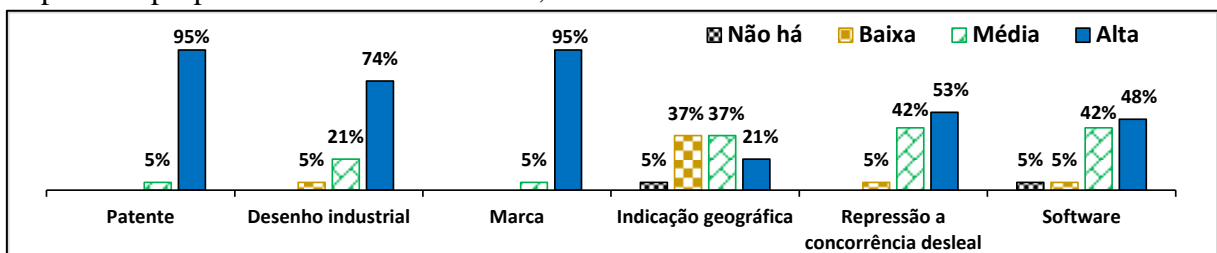
Figura 1 - Citações das grandes empresas selecionadas da ANPEI acerca da importância da propriedade intelectual em seus setores de atuação. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No tocante ao nível de conhecimento das empresas sobre os assuntos relacionados aos direitos de propriedade intelectual, conforme a Figura 2, ressalta-se que 95% das empresas consideraram possuir alto conhecimento sobre “Patentes” e “Marcas”. O nível de conhecimento deste assunto em uma empresa, indica a existência de competências internas para conduzir tais assuntos estratégicos, estando em linha com Barral e Pimentel (2007) que apontam a Propriedade Intelectual como um importante instrumento de atração e promoção de tecnologia.

Figura 2 - Citações das grandes empresas selecionadas da ANPEI sobre o seu conhecimento a respeito da propriedade intelectual. Brasil, 2018



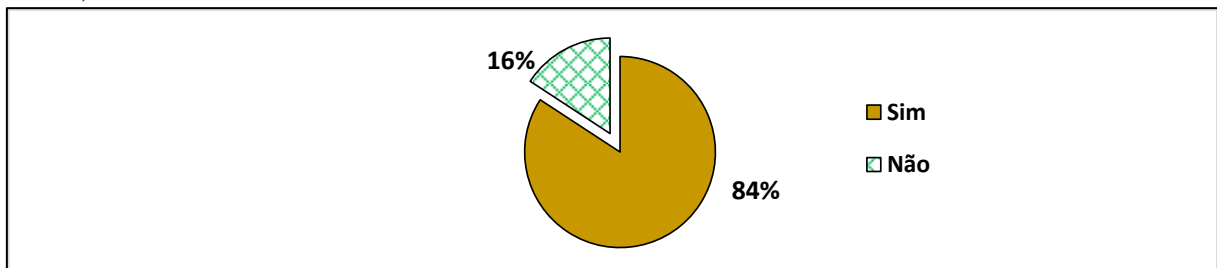
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As respostas obtidas evidenciam o nível de aderência das empresas entrevistadas com a propriedade intelectual. A magnitude que assumem as Patentes e Marcas evidenciam posição de empresas atuantes em P&D, que geralmente possuem patentes como indicador de inovação e, para manterem-se competitivas no mercado, precisam de uma marca forte e produtos inovadores. Esses, geralmente, protegidos, possibilitam o retorno do investimento realizado (PIMENTEL, 1999; BARRAL; PIMENTEL, 2007; GRAHAM et. al, 2010).

4.2 RELACIONAMENTOS COM *STARTUPS*

De modo a analisar o comportamento e a maturidade das empresas no assunto, buscou-se identificar como estas estão organizadas para o ecossistema de *startups* e de que forma seus relacionamentos acontecem. Nesse sentido, a figura 3 demonstra que a maior parte das empresas respondentes (84%) se relacionou com alguma *startup*. Tal informação está alinhada de forma coerente com o relatório publicado por 100 Open *Startups* (2017), na qual é demonstrada a existência de relacionamentos por grandes empresas brasileiras com *startups*. Além disso, identificou-se que os dados referentes ao Programa Nacional Conexão Startup Indústria (ABDI, 2017) também indicam empresas que se relacionaram com *startups*. De forma geral, estes relacionamentos não geram insegurança jurídica ou necessidade de uma análise mais apurada da propriedade intelectual por estarem classificados como ações de posicionamento no ecossistema de *startups*.

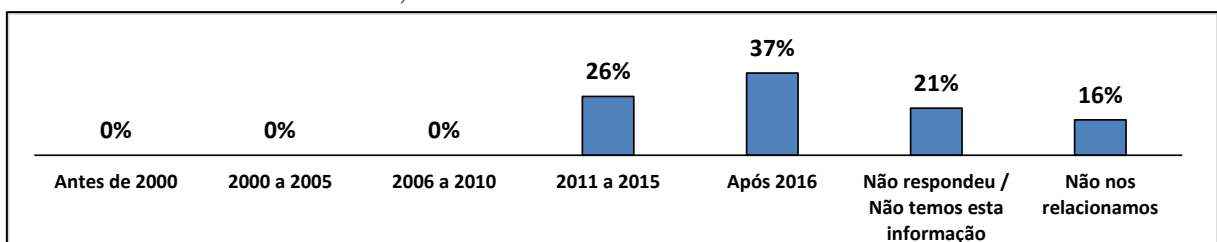
Figura 3 – Grandes empresas selecionadas da ANPEI que se relacionaram com *startups*. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No tocante ao período de relacionamento, conforme a figura 4, embora os dados estejam dispersos, permite identificar que, para algumas empresas (37%), o primeiro contato com *startup* realizou-se após o ano de 2016. Tal percentual indica que o direcionamento de esforços de algumas empresas para o relacionamento com *startups* é recente. Esse resultado vem ao encontro do publicado por ABDI (2017), que aponta a evolução do Programa Conexão *Startup* Indústria com algumas iniciativas recentes de relacionamento. Estas iniciativas mobilizam equipes internas e viabilizam mudanças organizacionais, capacitando as empresas na condução de assuntos desta natureza.

Figura 4 - Período de início do relacionamento com *startups* pelas grandes empresas selecionadas da ANPEI. Brasil, 2018

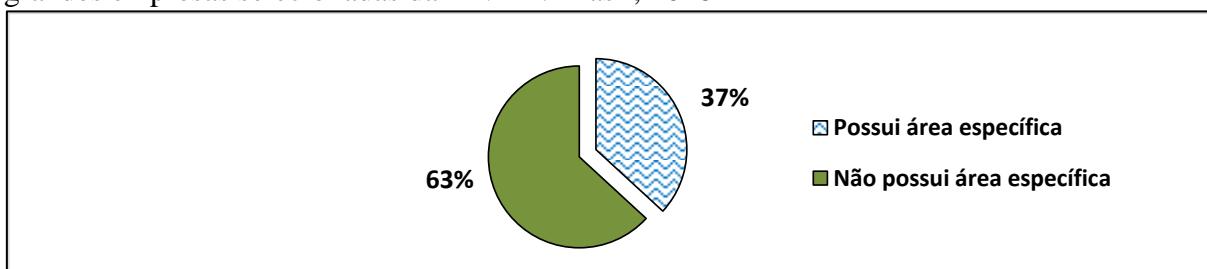


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nesse contexto, torna-se importante avaliar a forma como as empresas estão organizadas para o relacionamento com *startups*. O entendimento deste ponto auxilia a identificar as estratégias empresariais sobre estas interações. Assim sendo, a figura 5 apresenta o percentual das empresas respondentes que apresentam estrutura de gestão dos relacionamentos com *startups*. Fica evidente que a maioria (63%) ainda não possuía área específica, seja por questões estratégicas de descentralização ou por realizarem negócios em nível de baixo risco, que não exigem estrutura organizacional avançada. Tal resultado está em linha com o resultado do estudo de Thieme (2017), que aponta a área responsável pela atuação junto às *startups* posicionando-se de forma separada do grupo empresarial. Este modelo pode ser importante no tocante a segurança dos investimentos em startups sem comprometer as operações do *core business*, autonomia para a escolha dos negócios a serem desenvolvidos e empreendedores que serão prospectados e selecionados para a execução de projetos em conjunto.

O resultado supõe-se que a inexistência de área específica pode gerar perdas estratégicas com relação a potenciais falhas em procedimentos de avaliação e tomada de decisão, como por exemplo, a falta de execução de *due dilligence* ou análise prévia da tecnologia, patentes e marcas de determinada *startup*. Nessa linha, a figura 6 confirma a existência de empresas (16%) que se relacionam ou se relacionariam com *startup* sem a garantia de que esta não infrinja a propriedade intelectual de terceiro. Argumenta-se que os relacionamentos em questão não envolvem risco, sendo desnecessária tal precaução. Este cenário é fundamentado pela análise conjunta de 100 Open *Startups* (2017), cuja informação aponta que a maioria das empresas brasileiras realiza “Relacionamentos de Posicionamento” que, de fato, são de menor risco. Com evolução da maturidade dos relacionamentos, o risco envolvido será consequentemente maior, sendo necessária uma maior cautela e análises prévias da tecnologia e dos negócios antes de que parcerias sejam firmadas ou investimentos sejam realizados.

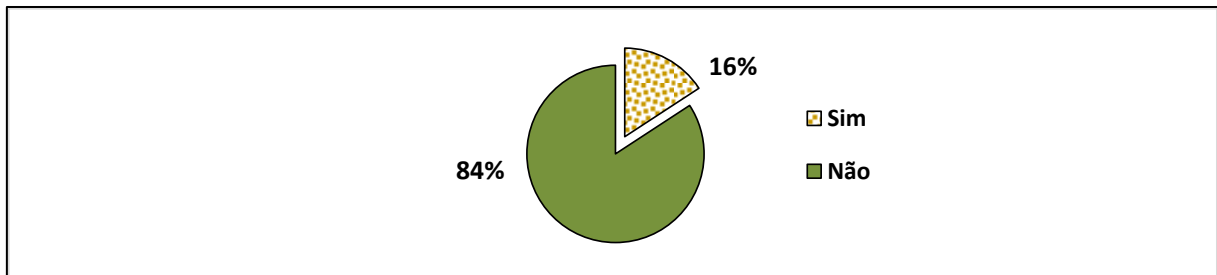
Figura 5 - Existência de área ou setor específico para o relacionamento com *startups* pelas grandes empresas selecionadas da ANPEI. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Como complemento, em questionamento acerca de qual área se responsabiliza por tal relacionamento, obteve-se resposta de cerca de 70% das empresas informando que outras áreas se relacionam com *startups*. Citaram áreas ligadas à inovação na estrutura organizacional como a responsável por coordenar os relacionamentos. Esse tipo de estrutura também foi apontado por Imaginatik e Masschallenge (2016) em seu relatório, uma vez que, na maior parte das vezes, as áreas de inovação das grandes empresas geralmente possuem a atribuição, o apoio e autonomia para conduzir este tema.

Figura 6 – Empresas selecionadas da ANPEI que se relacionariam sem a certeza que a propriedade intelectual/tecnologia da *startup* não causa dano à uma terceira parte. Brasil, 2018

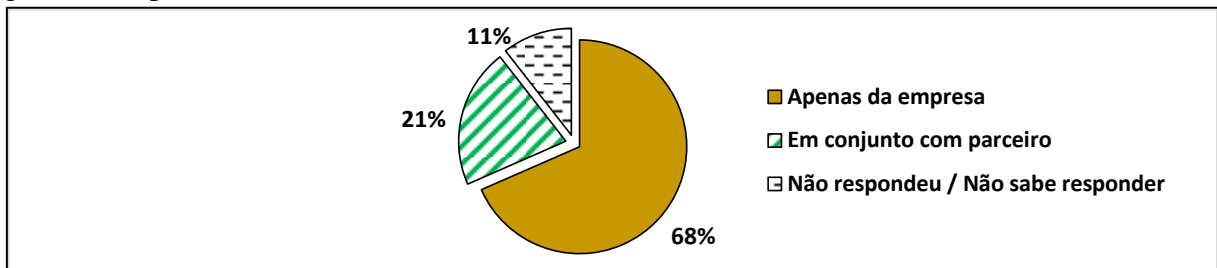


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

4.3 TOMADA DE DECISÃO SOBRE O RELACIONAMENTO

As empresas pesquisadas apresentam um panorama da estratégia de tomada de decisão dos relacionamentos. De forma expressiva, 68% das empresas responderam que a decisão de com qual *startup* irão se relacionar cabe apenas a elas próprias, segundo a Figura 7. Isso decorre, em parte, da recente entrada no ecossistema de *startups* e, em parte, de questões estratégicas da empresa. Além disso, 21% das empresas afirmaram atuar em conjunto com um parceiro, porém, com o aprofundamento da pergunta, percebe-se que este geralmente executa ações secundárias no processo de tomada de decisão, como por exemplo, realizar a prospecção de *startups* e buscar informações para a grande empresa, além de auxiliar com infraestrutura física.

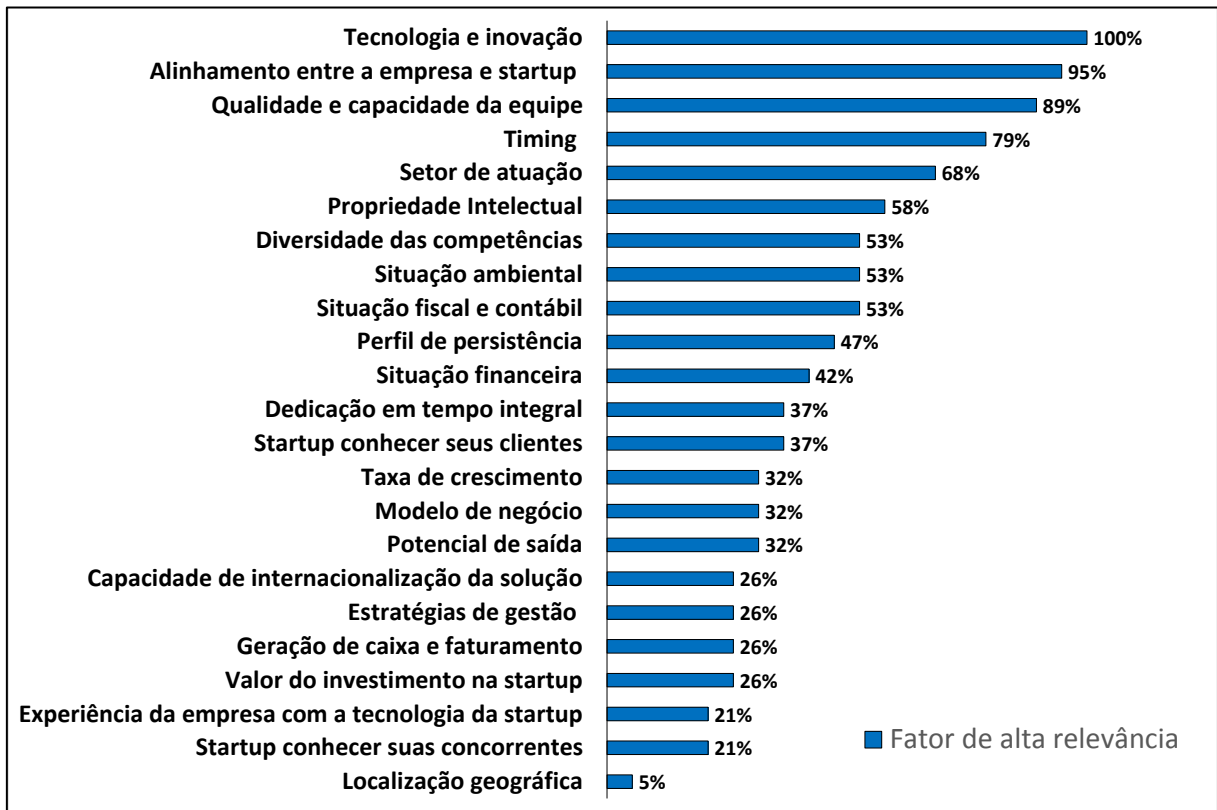
Figura 7 - Responsável pela tomada de decisão sobre o relacionamento com *startups* pelas grandes empresas selecionadas da ANPEI. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Apesar de confirmar a preocupação da maioria das empresas quanto à avaliação da propriedade intelectual das *startups* e, assim, resguardar-se contra qualquer dano, esta pesquisa identificou que a “propriedade intelectual” é considerada, porém não é o fator mais relevante observado. A figura 8 visualiza os fatores citados como altamente relevantes para um relacionamento ser firmado. Embora todos os fatores listados no questionário tenham obtido respostas, contabilizou-se apenas as consideradas como “altamente relevantes”.

Figura 8 - Fatores citados pelas grandes empresas selecionadas da ANPEI, como altamente relevantes durante a tomada de decisão para o relacionamento com *startup*. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Sendo assim, os três fatores mais relevantes para a tomada de decisão de uma grande empresa visando o relacionamento com *startup* foram: “Tecnologia e inovação” (100%) seguido do “Alinhamento entre a empresa e startup” (95%) e “Qualidade e capacidade da equipe” (89%). A “Propriedade Intelectual” foi considerada altamente relevante por 58% das empresas respondentes, ficando posicionada como o 6º fator mais citado entre os 23 listados.

Considera-se que a “Tecnologia e inovação” foi o fator mais relevante listado devido a existência de um ponto comum entre as empresas respondentes. Todas as pesquisadas realizam atividades de P&D em nível avançado, e praticam atividades altamente inovadoras em seus setores de atuação. Também, o resultado apontado como relevante “Alinhamento entre a empresa e a *startup*” figura como um fator altamente importante encontrado nas pesquisas de Little (2016) e de Imaginatik e Masschallenge (2016). Tal alinhamento é fundamental para que haja sucesso dos relacionamentos, principalmente aqueles que geram projetos de desenvolvimento conjunto. Além disso, foi identificado o fator “Localização geográfica” que também é apontado por Imaginatik & Masschallenge (2016) como fator de relevância menor, principalmente em razão da possibilidade de atuação à distância sem grandes prejuízos para a boa condução dos relacionamentos.

4.4 PROPRIEDADE INTELECTUAL NOS RELACIONAMENTOS DAS GRANDES EMPRESAS COM *STARTUPS*

Para caracterizar a relevância da propriedade intelectual nos relacionamentos das grandes empresas com *startups*, avaliou-se duas dimensões deste assunto: os “objetivos” que uma grande empresa possui nesses relacionamentos e, os “tipos de relacionamentos” praticados com *startups*. Para tanto, as duas dimensões supracitadas foram avaliadas

observando-se três aspectos: a “relevância” da dimensão para empresa, a “aplicação” da dimensão pela empresa e a opinião da empresa sobre a “relevância da propriedade intelectual” para tal dimensão.

4.4.1 Objetivos para uma empresa se relacionar com uma startup

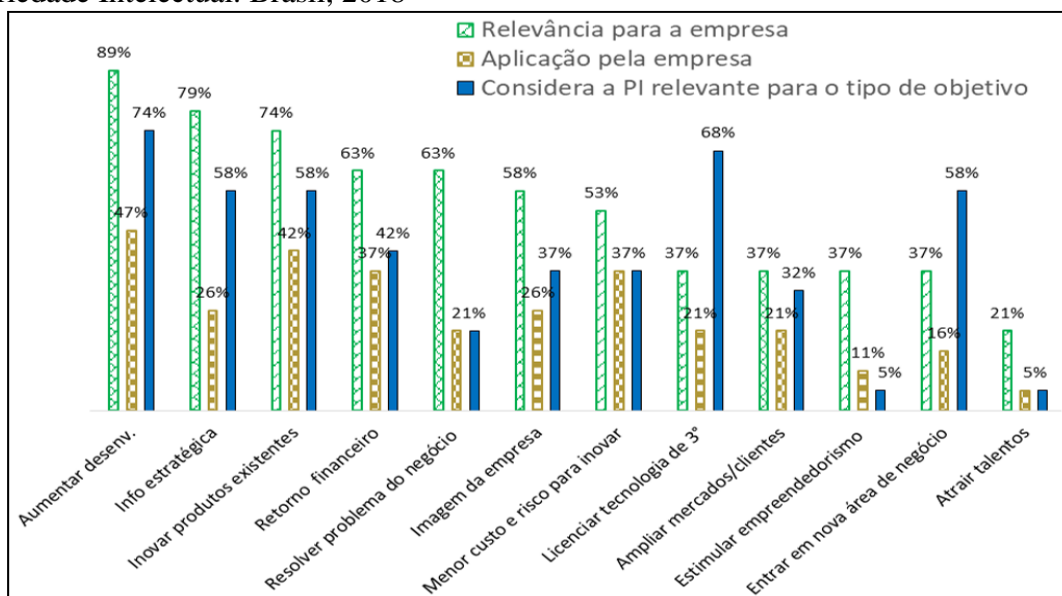
Com auxílio da figura 9, identifica-se que o “objetivo” com o maior destaque entre todos os previamente listados foi “Aumentar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços”, sendo na opinião das respondentes, o mais relevante (89%); o mais praticado (47%); e o mais relevante no âmbito da propriedade intelectual (74%). Corroborando com o observado acima, Weiblen e Chesbrough (2015) destacam que empresas com o objetivo inovar em produto e possuem como característica uma alta relação com desenvolvimento de soluções para integração com o corebusiness, e, em linha com este trabalho, tais empresas possuem atuação em P&D.

Separadamente, os três objetivos mais citados no aspecto “Relevância” do objetivo para a empresa quando se busca um relacionamento com *startup*, foram: “Aumentar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços complementares” (89%), “Obter informações estratégicas e/ou acessar novas tecnologias, mercados e oportunidades de negócios” (79%) e “Inovar produtos existentes, serviços e/ou processos internos” (74%).

No aspecto “Aplicação” do objetivo nos relacionamentos da empresa, “Aumentar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços complementares” foi o mais citado com 47%, seguido de “Inovar produtos existentes, serviços e/ou processos internos” com 42% e “Obter Retorno financeiro” e “Menor custo e risco para inovar”, ambos com 37%.

No tocante ao aspecto “Relevância da Propriedade Intelectual” para o objetivo, aqueles que obtiveram o maior número de citações foram: “Aumentar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços complementares” (74%), seguido de “Explorar tecnologia subutilizada de uma empresa e/ou obter recursos extras (licenciar)” (68%) e, empatados em representatividade (58%), os fatores “Obter informações estratégicas e/ou acessar novas tecnologias, mercados e oportunidades de negócios”, “Entrar em uma nova área de negócio” e “Inovar em produtos existentes, serviços e/ou processos internos”.

Figura 9 - Objetivo do relacionamento com *startups* pelas grandes empresas da ANPEI, considerando: Relevância para a empresa, Aplicação pela empresa e Relevância da Propriedade Intelectual. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quando se observa a “Aplicação” dos objetivos para um relacionamento, os resultados da pesquisa encontram-se alinhados à pesquisa de Little (2016), que revela a ocorrência de relacionamentos entre empresas e *startups*, com o principal objetivo de obter novas tecnologias e produtos, onde o sucesso da parceria depende muito mais da empresa do que das startups envolvidas. Desse modo, infere-se que o alto índice de citações que aponta a alta relevância da propriedade intelectual nos objetivos apresentados pela figura citada, estão relacionados ao risco percebido pela corporação, principalmente em questões associadas com novos produtos ou novos negócios.

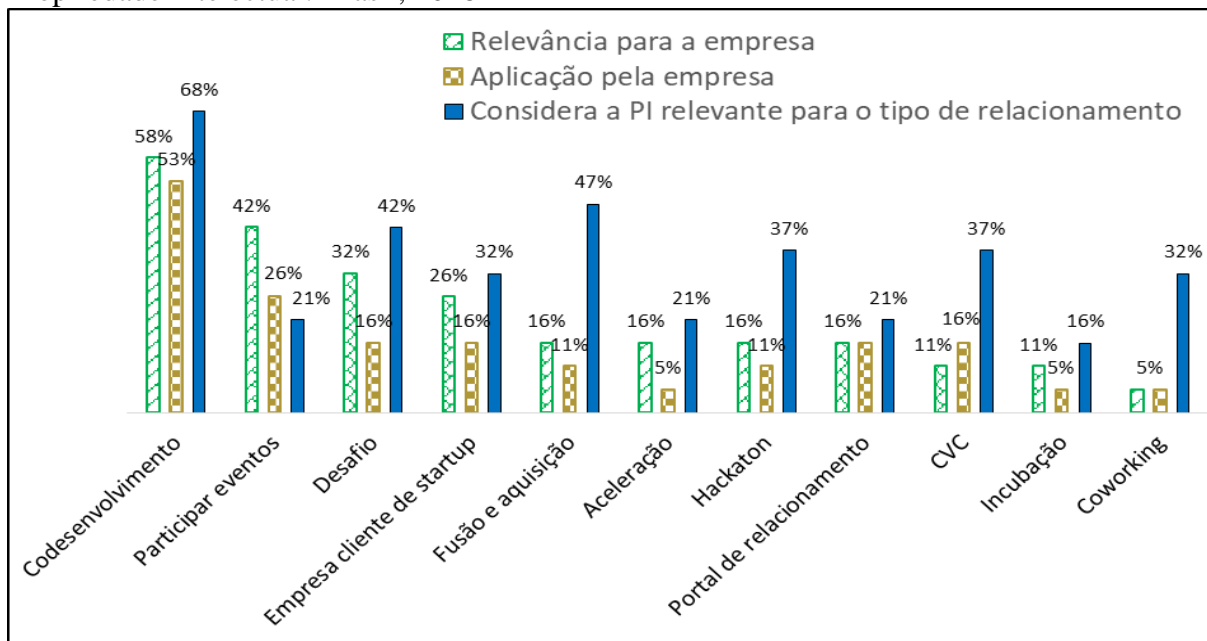
4.4.2 Tipos de relacionamentos entre empresa e startup

Identifica-se, com auxílio da figura 10, que o tipo de relacionamento com o maior destaque dentre todos os previamente listados foi o “Codesenvolvimento”, sendo na opinião das empresas respondentes, o mais relevante (58%), o mais praticado (53%) e o tipo de relacionamento mais relevante no âmbito da Propriedade Intelectual (68%). Em linha, Bannerjee et al (2016) destacam a grande correlação entre o codesenvolvimento e o objetivo de resolução de problemas do negócio, principalmente aqueles voltados ao desenvolvimento de novos produtos, para manter a competitividade do negócio, destacando a importância de manter a segurança jurídica por meio acordos de confidencialidade e discussões sobre a propriedade intelectual.

Por sua vez, o tipo de relacionamento “Coworking” obteve baixa quantidade de citações de “alta relevância” em dois aspectos (Relevância para a empresa e Aplicação pela empresa), caracterizando-o como pouco valorizado pelas empresas desta amostra. Separadamente, os três tipos de relacionamento mais citados no aspecto “Relevância” do tipo de relacionamento para a empresa quando se busca um relacionamento com uma *startup*, foram: “Codesenvolvimento” (58%), “Participar de eventos” (42%) e “Desafio” (32%). No aspecto “Aplicação” do tipo de relacionamento, os mais citados são: o “Codesenvolvimento” (53%), seguido de “Participar de eventos” (28%). E, por fim, no aspecto “Relevância da Propriedade Intelectual” para o tipo de relacionamento, aqueles que obtiveram o maior número de citações foi para “Codesenvolvimento” (68%) e “Fusão e aquisição” (47%).

Embora exista a suposição que as empresas não tenham intenção imediata de realizar Fusão e Aquisição em função da pouca quantidade de citações nos aspectos “Relevância” e “Aplicação”, aproximadamente metade delas entende que a propriedade intelectual é altamente relevante nos tipos de relacionamento que envolvem alto risco para o negócio.

Figura 10 - Tipo do relacionamento com *startups* pelas grandes empresas da ANPEI, considerando: Relevância para a empresa, Aplicação pela empresa e Relevância da Propriedade Intelectual. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O resultado apresentado de relacionamento na forma de codesenvolvimento com *startups* dessa pesquisa, encontra-se alinhado com o relatório do Programa Nacional Conexão Startup Indústria (ABDI, 2017). Nesse, as 10 empresas participantes executaram este tipo de relacionamento. Da mesma forma, quando se observam os estudos internacionais, o realizado por Little (2016) identifica o relacionamento *corp-up* (composto por codesenvolvimento) como o relacionamento mais utilizado pelas empresas selecionadas.

Além disso, há alinhamento com os dados extraídos do relatório “Como Grandes Empresas e *Startups* se Relacionam” publicado por 100 Open *Startups* (2017) que aponta que o principal tipo de relacionamento nas empresas brasileiras foi a realização de relacionamentos de posicionamento (conexões, eventos, entre outros). Tal afirmação foi seguida pela constatação que “Participar de eventos” como segundo tipo de relacionamento mais realizado entre as respondentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da relevância da propriedade intelectual nos relacionamentos das grandes empresas com *startups* baseou-se em questionário respondido por dezenove empresas brasileiras de grande porte associadas à ANPEI. Diante das informações fornecidas pelas empresas, observou-se que quase a totalidade das empresas possui, conhece bem e entende a PI como importante em seu ramo de atuação. Além disso, a maioria (84%) revelou ter se relacionado com *startups*, analisando a propriedade intelectual principalmente para aumentar a segurança jurídica, sendo que poucas empresas (16%) afirmaram se relacionar com *startups* sem que uma análise em propriedade intelectual seja realizada. Como complemento, 37% da amostra indicaram que seus relacionamentos são recentes, sendo o primeiro contato realizado após 2016, e a maioria das dezenove empresas respondentes (63%) não possuía área específica para conduzir o assunto.

Mesmo com participação recente no ecossistema, os principais fatores considerados pelas empresas assemelham-se aos de um investidor experiente. Registra-se que grande parte

das empresas (68%) tomou a decisão sobre o relacionamento sem o auxílio de parceiro externo, sendo que os fatores mais relevantes para a tomada de decisão foram “Tecnologia e inovação” (100%), “Alinhamento entre a empresa e a *startup*” (95%) e “Qualidade do time da *startup*” (89%). Contudo, o fator “Propriedade intelectual” não foi negligenciado, sendo posicionado como o 6º mais relevante entre 23 fatores listados no instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

Sob a ótica de relacionamentos com *startups*, as empresas consideraram o “Aumento do desenvolvimento de produtos e/ou serviços” (89%) como o objetivo mais relevante em um relacionamento com *startups*. Além disso, aquele no qual a propriedade intelectual se mostrou mais relevante dentre os objetivos listados (74%), indicando que há interesse das empresas em manter relacionamentos de maior envolvimento e interação. Dentro do contexto dos objetivos de relacionamento, percebe-se que há consistência nas respostas obtidas, uma vez que boa parte das empresas compreende que “Licenciar tecnologia de terceiros” (68%) e “Entrar em uma nova área de negócio” (58%) foram considerados altamente relevantes no âmbito da propriedade intelectual.

Nesta linha, o tipo de relacionamento mais relevante para as empresas da amostra foi o codesenvolvimento (58%), contudo, quando analisada a relevância da propriedade intelectual no tipo de relacionamento, este percentual elevou-se para (68%), inferindo que a busca por soluções inovadoras é altamente relevante, no mesmo passo que a busca pela exclusividade e segurança jurídica do que for desenvolvido. Nesse contexto, relacionamentos com maior risco demonstram a consistência das respostas emitidas, uma vez que “Fusão e aquisição” (16%), embora pouco citado como altamente relevante para as empresas, possui considerável valor percentual quando analisada a propriedade intelectual para este tipo de relacionamento (47%).

De modo geral, o resultado deste estudo apontou que as empresas respondentes entendem que a propriedade intelectual é relevante em cenários de desenvolvimentos de soluções, estratégias de negócio e relacionamentos com maior risco associado. Indicou, também, que a propriedade intelectual é conexa ao planejamento estratégico da empresa. Tais resultados vistos para o conjunto das empresas pesquisadas, permitem apontar que a propriedade intelectual é relevante no relacionamento com *startups*.

As informações apresentadas podem ser úteis na prática por expressar referencial de *benchmarking* de empresas de outros portes, como também para as *startups*, que podem nortear suas estratégias de acordo com estes resultados e, assim, aprimorar seu poder de atratividade e maturidade para iniciar um relacionamento com uma grande empresa. Assim, aceleradoras, incubadoras e consultores podem beneficiar-se do resultado da pesquisa em questão, criando estratégias e serviços específicos para prestar suporte às empresas.

Analisando todos os aspectos estudados, percebe-se que há convergência entre o tratamento dado pelas empresas participantes da pesquisa, indicando principalmente que a propriedade intelectual é um componente estratégico e relevante dentro da corporação, operada de forma cuidadosa e organizada para que haja sempre segurança jurídica. Esta observação está em linha com o tratamento teórico expresso por Bannerjee et al (2016) e Weiblen e Chesbrough (2015) cientes de que a propriedade intelectual nas relações entre empresas e startups é conduzida de forma diferente em cada uma, dependendo do tipo de relacionamento, da postura das empresas envolvidas e de suas competências na área de propriedade intelectual.

Podem, também, ser listadas limitações com que o estudo realizado deparou. A primeira limitação deriva da pouca disponibilidade de publicações nacionais apresentando a propriedade intelectual nas relações de empresas com *startups* e assim causar a existência de lacunas neste assunto. Como segunda limitação, percebeu-se que a propriedade intelectual, por ser um assunto estratégico, é sensível e sempre tratado de forma sigilosa, fato que impediu a adesão de mais empresas. E, uma terceira limitação, refere-se ao número de questionário

respondido pelas empresas, que poderia ser maior do que foi obtido; contudo, foram realizados vários pedidos para as empresas responderem.

Por seu turno, dada a importância do tema, sugere-se que estudos futuros possam ampliar o escopo desta pesquisa para coletar informações de empresas com portes diferentes, de outras associações representativas em posicionamento das *startups* dentro do contexto abordado por este trabalho. Sugere-se, ainda, análise da propriedade intelectual envolvendo as negociações entre *startups* e aceleradoras, que estão atuando de forma cada vez mais próxima das *startups*. E, por fim, entende-se que aspectos relacionados com a transferência de tecnologia nos relacionamentos entre grandes empresas e *startups* também podem ser estudados.

REFERÊNCIAS

- 100 OPEN STARTUPS. **Como grandes empresas e startups se relacionam.** São Paulo: 100 Open Startups, 2017. 40 p.
- ABDI. AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Programa nacional conexão startup indústria:** customer development. Brasília, DF: ABDI, 2016. (Caderno de referências). Disponível em: <<https://startupindustria.com.br/inteligencia/>>. Acesso em: 26 mar. 2018.
- ABDI. AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Conexão startup indústria:** prestação de contas 2017. Brasília, DF: ABDI, 2017. (Caderno de referências). Disponível em: <<https://startupindustria.com.br/inteligencia/>>. Acesso em: 26 mar. 2018.
- AUSTIN, S; CANIPE, C; SLOBIN S. The billion dollar startup club. **The Wall Street Journal**, 18 fev. 2015. Disponível em <<http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/>>. Acesso em 07 mai. 2018.
- BANNERJEE, S.; BIELLI, S.; HALEY, C. **Scaling together:** overcoming barriers in corporate-startups collaboration. London: Nesta, 2016.
- BARBOSA, D. B. **Uma introdução à propriedade intelectual.** São Paulo: Lumen Juris, 2010.
- BARRAL, W.; PIMENTEL, L. O. **Propriedade intelectual e desenvolvimento.** Florianópolis: Fundação Boiteux, 2007.
- 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**, v. 20, n. 2, p. 329-351, 2009.
- BERTANI, Francisco. **A tomada de decisão no investimento em empresas de base tecnológica.** 2015. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/6395/2/476187%20-%20Texto%20Completo.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- BLANK, S. **Why companies are not startups.** 2014. Disponível em: <<https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>> Acesso em: 19 set. 2017
- BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual:** the step-by-step guide for building a Great Company. Pescadero, CA: K&S Ranch. Inc. Publishers, 2012.
- BONZOM, A.; NETESSINE S. **#500Corporations: how do the world's biggest companies deal with the startup revolution?** Fontainebleau, França: INSEAD, 2016. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS_-_How_do_the_Worlds_Biggest_Companies_Deal_with_the_Startup_Revolution_-_Feb_2016.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- BRAGA, J. M. M. **Avaliação de empresas de base tecnológica:** a indústria de private equity/venture capital de Minas Gerais. 2007. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

- CARLOMAGNO, M. 7 formas de aproveitar startups para inovar mais. **Endeavor**, São Paulo, 18 jan. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/7-formas-de-usar-startups-para-inovar-mais/>>. Acesso em: 08 nov. 2017
- CAVALCANTE, L. R. M. T.; TEIXEIRA, F. L. C. Maturidade tecnológica e intensidade em Pesquisa e Desenvolvimento: o caso da indústria petroquímica no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 121-144, 1998.
- CICCONI, E. G. **Proposta de um modelo de tomada de decisão de investimento por parte dos fundos de venture capital em start-ups de biotecnologia no Brasil**. 2014. 142 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.
- CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School, 2003.
- CNI. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Pequenas e médias empresas inovadoras e startups**. Brasília, DF: CNI, 2016.
- CÔRTEZ, M. R.; PINHO, M.; FERNANDES, A. C.; SMOLKA, R. B.; BARRETO, A. L. C. M. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**. v.19, n.1, p.85-94, jan/mar 2005.
- DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. E. **Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FREITAS, E.; MELLO, F. B. de. O ano da sua startup. **Administradores**, João Pessoa, v. 3, n. 24, p.38-43, fev. 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITAHY, Y. O que é uma start up? **Exame**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 27 out. 2017
- GOMES, F. M.; TERRA, A. P.; NEVES, S. O papel da due diligence nas operações de M&A e IPO: motivação, desenvolvimento e consequências. **Lex Universal**, 5 jun. 2007. Disponível em: <<http://lexuniversal.com/pt/articles/2487>>. Acesso em: 25 mai. 2017.
- GRAHAM, S. J. H; SICHELMAN, T. Why do start-ups patent. **Berkeley Technology Law Journal**, v. 23, p. 1063, 2008.
- GRAHAM, S. J. H; MERGER, R. P; SAMUELSON, P; SICHELMANT, T. High technology entrepreneurs and the patent system: results of the 2008 Berkeley patent survey. **Berkeley Technology Law Journal**. v.24, n. 4, p. 1255-1328, 2010.
- GRAHAM, P. Startup: growth. **Paul Graham**, set. 2012. Disponível em: <<http://paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em: 12 out. 2017.
- IMAGINATIK; MASSCHALLENGE. **The state of startup: corporate collaboration**. Boston: Imaginatik, Masschallenge, 2016. Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1955252/SCC_2016/Startup_Corporate_Collab_2016_Report.pdf Acesso em: 15 nov. 2017
- LAND, D N S; SCHREIBER, D. Análise compreensiva do empreendedorismo de base tecnológica. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO. LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 18., 2015, São Paulo. **Anais....** São Paulo: Eaesp, 2015.

- LITTLE, A.D. **The age of collaboration**. Match-Maker Ventures e Telecom Council of Silicon Valley. 2016
- NETTO, J. B. Due-diligence: propriedade intelectual. **Lexis 360**, 2017. Disponível em: <<https://www.lexisnexis.com.br/lexis360/doc/1532572/checklist-due-diligence-propriedade-intelectual/>>. Acesso em: 12 out. 2017
- NEVES, P. J. G. **Gestão da propriedade intelectual nas startups**: principais impulsionadores e inibidores ao patenteamento para startups portuguesas. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Economia, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.
- PIMENTEL, L. O. **Direito industrial**: as funções do direito de patentes. Porto Alegre: Síntese, 1999.
- RIECHE, F. C., SANTOS L. P. R. Investimentos em pequenas e médias empresas com elevado potencial de crescimento: critérios de seleção dos capitalistas de risco. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 26, p. 89- 114, dez. 2006.
- RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- SANTA ROSA, D. P. de. A importância da "due diligence" de propriedade intelectual nas fusões e aquisições. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, v. 7, n. 58, ago. 2002. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/3006>>. Acesso em: 17 mai. 2017.
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- SEBRAE. SERVIÇO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESAS. **Startup**: entenda o que é modelo de negócios. Brasília, DF: SEBRAE, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 09 set. 2017
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVEIRA, N. **Propriedade intelectual**: propriedade industrial: direito de autor: software: cultivares: nome empresarial: abuso de patentes. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.
- STARTUP GENOME. The 2015 Global Startup Ecosystem Ranking. 2015. Disponível em: <<https://startupgenome.com/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live/>>. Acesso em: 24 out. 2017.
- SUCASAS, M. Selecionando *startups*: a metodologia dos 4 T's (parte 2). **Mercado e Consumo**, 22 set. 2017. Disponível em: <<http://www.mercadoeconsumo.com.br/2017/09/22/selecionando-startups-a-metodologia-dos-4-ts-parte-2/>> Acesso em: 23 out. 2017
- SUDATI, E. **Analysis of the strategic interaction among established corporations and startups in Italy**. 2016. 60 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Master Of Science In Management Engineering, Politecnico Milano, Milão, Itália, 2016.
- SURVEYMONKEY. **Tamanho da amostra do questionário**. San Mateo, CA: SurveyMonkey, [201-]. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>> Acesso em: 24 out. 2017
- REIS, E.A., REIS I. A. Análise descritiva de dados. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. 2002. (mimeo).

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

THIEME, K. **The strategic use of corporate-startup engagement**. 2017. 123 f. Dissertação (Master of Management of Technology) – Delft University of Technology, Holanda.

WEIBLEN, T; CHESBROUGH, H. W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.