



MODOS, RAZÕES E DIFICULDADES NO ENGAJAMENTO CORPORATIVO
COM STARTUPS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Kaique Bini Sbampato

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadores: Édison Renato Pereira da Silva
Adriano Proença

Rio de Janeiro
Agosto de 2020

MODOS, RAZÕES E DIFICULDADES NO ENGAJAMENTO CORPORATIVO
COM STARTUPS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Kaique Bini Sbampato

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Orientadores: Édison Renato Pereira da Silva

Adriano Proença

Aprovada por: Prof. Édison Renato Pereira da Silva

Prof. Adriano Proença

Prof^a. Elaine Maria Tavares Rodrigues

Prof. Daniel Pacheco Lacerda

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

AGOSTO DE 2020

Sbampato, Kaique Bini

Modos, Razões e Dificuldades no Engajamento Corporativo com Startups: uma Revisão Sistemática da Literatura/Kaique Bini Sbampato. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2020.

XVII, 249 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadores: Édison Renato Pereira da Silva

Adriano Proença

Dissertação (mestrado) – UFRJ/COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2020.

Referências Bibliográficas: p. 196-205.

1. Engajamento Corporativo com Startups. 2. Inovação Corporativa. 3. Inovação por Empreendedorismo. 4. Revisão Sistemática da Literatura. I. Silva, Édison Renato Pereira da *et al.* II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

DEDICATÓRIA

“Tem gente que mora perto; tem gente que mora longe; e tem gente que mora na gente”.

- AUTOR DESCONHECIDO

*Este trabalho é dedicado a todos aqueles que, ao chegar,
recebiam-me de braços abertos.*

Foi tudo por vocês. Sempre foi!

“Que obra-prima, o homem! Quão nobre pela razão! Quão infinito pelas faculdades! Como é significativo e admirável na forma e nos movimentos! Nos atos quão semelhantes aos anjos! Na apreensão como se aproxima aos deuses, adorno do mundo, modelo das criaturas!”

SHAKESPEARE, William. A trágica história de Hamlet.

AGRADECIMENTOS

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.” -- ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

A seção de agradecimento deste trabalho é, particularmente, a parte mais importante que aqui vai se encontrar.

O estudo em geral, como busca da verdade, é um domínio que nos é consentido a seguir em diante. É um campo plural, de liberdade, mas ao mesmo tempo com enorme rigor metodológico no tratamento das questões gerais, bem como sobre as minhas próprias questões. Ao partir da consideração de que o Mestrado, particularmente, constitui um lugar privilegiado na produção do conhecimento, dado o nível que a pesquisa científica nele deve assumir, preciso agradecer a tudo e a todos que me fizeram chegar até aqui.

Primeiro, sinto que devo agradecer à minha família, em especial minha mãe, meu pai e meu irmão. Ainda assim, preciso que este agradecimento chegue a todos, inclusive àqueles que já partiram. Talvez não existam palavras suficientes e significativas que me permitam agradecer a vocês com justiça e com o devido merecimento. Mas é tudo que posso fazer, usar palavras para agradecer. A ajuda e apoio de vocês foram muito importantes, e nunca vou esquecer tudo que vocês fizeram por mim. Vocês batalharam, se dedicaram, abriram mão de tempo e de projetos pessoais para que eu tivesse a oportunidade de estudar e de ter uma boa formação profissional, e também pessoal. Eu devo isso a vocês, e se sinto orgulho de mim e do lugar onde cheguei, é porque sei que vocês estiveram comigo a todo instante. Muito obrigado! Com todo o carinho e de coração eu agradeço, e para sempre minha gratidão será de vocês.

Agradeço a minha noiva, por não ter desdado as mãos em todos estes anos. Foi você quem esteve lado a lado comigo neste Mestrado, e mesmo antes dele. Absolutamente tudo o que foi pensado por mim durante minha formação superior tinha você como alcance. O que de melhor e pior aconteceu nestes anos, sei que também senti comigo. A sua força me deu vontade, a sua calma me trouxe equilíbrio e a sua fé em nós me conduziu. Tudo o que vivemos fez despertar o que há de melhor em mim. Em tempos onde vivemos muitos dias separados, só mesmo agradecendo àquela que percebeu minhas descrenças, indecisões, suspeitas, tudo o que paralisa, e ainda assim se doou por nós. Estendo este agradecimento a sua família, por terem entendido a distância e nunca questionarem este amor. Sou privilegiado por, neste momento, poder agradecer a você.

Agradeço aos meus amigos, colegas e conhecidos. Agradeço a você que esteve ao meu lado nas horas que chorei e nas horas que sorri, nas horas que me lamentei e nas horas que de uma forma ou de outra demonstrei total alegria. Se sou grato pelas coisas boas que me acontecem e ficam guardadas na memória, devo ser mais grato ainda por tudo aquilo que permanece ao meu lado e continua fazendo parte do meu dia a dia. Aos antigos, aos novos, aos que ficaram e aos que seguiram outro caminho, a celebração não seria a mesma sem vocês, por tudo o que me proporcionaram. Que os dias que se aproximam sejam de

muitas realizações para cada um, estarei sempre torcendo. Cada um tem seu jeito, mas todos têm uma forma de me fazer feliz.

Agradeço também a meu orientador de Mestrado, pelas inúmeras conversas, acadêmicas ou não. Pela confiança, dedicação e amizade, principalmente nos momentos de incerteza. Agradeço por sempre ter estado junto a mim, tirando o meu melhor e não me deixando acomodar. Admito que trilhar o caminho de uma educação intelectual pode parecer assustador. E, por vezes, realmente pode ser. No entanto, este é o deleite do caminho. O que sobra é educação. Obrigado por me ajudar a entender meus caminhos e me fazer enxergar o meu potencial. Também, agradeço a meu coorientador de mestrado, referência em sua área de atuação, e que tanto contribuiu para este estudo. Junto a isso, meus respeitosos agradecimentos pela participação e contribuição dos membros da banca examinadora da defesa de mestrado.

Devo muito, também, a Universidade do Brasil, que me abriu as portas para o alargar dos meus horizontes. Agradeço por ter sido não apenas uma casa de estudo, do encontro do meu ofício. A instituição foi uma conexão de saberes, de alargamento intelectual, de profundidade nas grandes obras e, acima de tudo, do encontro da minha arte. Então, da graduação à pós-graduação, tive um ambiente que me proporcionou experiências que jamais esquecerei, e que serei eternamente grato. Agradeço, ainda, ao CNPq pela bolsa de estudo que me possibilitou permanecer nesta caminhada. Para todos aqueles que me ajudaram a ler o mundo que nos cerca, funcionários, alunos e professores, obrigado.

Agradeço por fim, mas não menos importante, a Deus, por ter me guiado durante todos estes anos. Ao cumprir mais um objetivo, não posso deixar de reconhecer quem me deu a oportunidade de vencer. Por tantos momentos, a minha companhia foi o teu manto, meu caminho foi tua luz e minhas escolhas foram tuas bênçãos. Sou grato pela oportunidade e por tudo e todos que colocou em meu caminho. Nem todos possuem esse privilégio, e, diante disso, tentarei retribuir todo o conhecimento a mim concedido. Durante meu percurso até a elaboração deste documento eu sempre senti que não estava só, e por isso, agora que concluí esta etapa, meu coração está carregado de gratidão.

A quem não mencionei, mas estive junto eu sempre irei reconhecer essa proximidade, ajuda e incentivo que me fizeram hoje ter uma educação de qualidade, escolar e de vida.

Enfim, são tantos obrigados, que aqui não caberia. A vida de quem inventa de voar é paradoxal, todo dia. É o peito eternamente dividido. É chorar porque queria estar lá, sem deixar de querer estar aqui. É ver o céu e o inferno na partida, o pesadelo e o sonho na permanência. É se orgulhar da escolha que te ofereceu mil tesouros e se odiar pela mesma escolha que te subtraiu outras mil pedras preciosas. Eu sei que não é fácil, o preço é alto. Admiro quem faça. A vida simplesmente pede que a gente vá. Eu, que fui, não estou livre do medo e das inseguranças. Mas estou sempre livre do medo de nunca ter tentado.

Veni, vidi, vici.

A vocês, obrigado por isso. E por tantas outras coisas!

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.).

MODOS, RAZÕES E DIFICULDADES NO ENGAJAMENTO CORPORATIVO
COM STARTUPS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Kaique Bini Sbampato

Agosto/2020

Orientadores: Édison Renato Pereira da Silva

Adriano Proença

Programa: Engenharia de Produção

Em tempos em que a inovação é uma questão vital para a competitividade das empresas, evidencia-se necessário buscar formas alternativas e mais ágeis para gerar a inovação. A inovação por empreendedorismo, neste sentido, tem sido uma opção para as organizações desenvolverem produtos e processos inovadores em um menor tempo e custo. Uma tendência que tem sido ponderada, em tal caso, é a aproximação entre agentes dos ecossistemas de inovação para procura de soluções oportunas e promissoras. Um dos caminhos explorados de aproximação, no bojo das formas abertas de se fazer inovação, na última década, dá-se entre grandes empresas e startups, tendência genericamente intitulada como *corporate-startup engagement*. Muitos agentes, porém, ainda não sabem como realizar tal engajamento. Mais do que isso, pouco tem sido estudado sobre este tipo particular de relacionamento em campo. O objetivo deste estudo é realizar uma revisão sistemática da literatura sobre *corporate-startup engagement* visando a preencher uma lacuna tanto prática quanto teórica, desde o ponto de vista da pesquisa em ciência projetual (*Design Science Research*). Como resultado, esse estudo alarga o acervo do conhecimento sobre o objeto em estudo, ao apreender e sistematizar o estado da arte no tema, contemplando as manifestações teóricas e práticas já publicadas sobre os modos, razões e dificuldades para sua execução, com o sentido de ampliar e qualificar sua difusão no tecido socioeconômico.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.).

MODES, REASONS AND CHALLENGES IN CORPORATE-STARTUP
ENGAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Kaique Bini Sbampato

August/2020

Advisors: Édison Renato Pereira da Silva
Adriano Proença

Department: Production Engineering

In times when innovation is a vital issue for the competitiveness of companies, it is necessary to seek alternative and more agile ways to generate innovation. Innovation Through Entrepreneurship, in this sense, has been an option for organizations to develop innovative products and processes in less time and cost. A trend that has been considered, in such a case, is the approximation between agents of the innovation ecosystems in search of timely and promising solutions. One of the explored ways of approaching, in the midst of the open ways of doing innovation, in the last decade, occurs between large companies and startups, a trend generically called corporate-startup engagement. Many agents, however, still do not know how to make such an engagement. More than that, little has been studied about this particular type of relationship in the field. The objective of this study is to carry out a systematic review of the literature on corporate-startup engagement in order to fill a gap, both practical and theoretical, from the point of view of research in project science (Design Science Research). As a result, this study expands the collection of knowledge about the object under study, by apprehending and systematizing the state of the art in the subject, contemplating the theoretical and practical manifestations already published on the modes, reasons and difficulties for its execution, with the sense of expand and qualify its diffusion in the socioeconomic context.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização	1
1.2	Objeto e problema de pesquisa	3
1.2.1	Problema Teórico	5
1.2.2	Problema Prático	6
1.3	Motivações	8
1.4	Metas de Trabalho	9
1.5	Contribuições	11
1.6	Sugestões para cada perfil de interesse	12
1.7	Resumo Expandido	12
1.8	Estrutura do documento	13
2	ANTECEDENTES TEÓRICOS DO ENGAJAMENTO CORPORATIVO COM STARTUPS	17
2.1	Inovação corporativa: da disrupção à cooperação	17
2.2	Contexto de análise: da cooperação ao engajamento	22
2.3	Corporate Venture Capital (CVC)	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1	Delineamento da pesquisa	29
3.2	Método de trabalho	32
3.2.1	Revisão	34
3.2.2	Análise	36
3.2.3	Síntese	38
3.3	Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	40
3.3.1	Busca de escopo	45
3.3.2	Mapeamento Sistemático (MS)	48
3.3.3	Validação do assunto	49
3.3.4	Comunidade	50
3.4	Resultados e discussões	50
3.5	Fluxo de trabalho acadêmico	51
3.6	Método de síntese de resultados	54
4	REVISÃO E ANÁLISE SISTEMÁTICA DA LITERATURA	57
4.1	Revisão da Literatura	57
4.1.1	Sobre o passo anterior à Revisão Sistemática da Literatura	57
4.1.2	Elaboração do protocolo	59
4.1.3	Elaboração da questão de interesse	62
4.1.4	Elaboração do escopo de revisão	64

4.1.5	Definição da equipe de trabalho.....	66
4.1.6	Definição das estratégias de busca.....	68
4.1.7	Avaliação do risco de viés.....	72
4.1.8	Busca e elegibilidade.....	76
4.1.9	Avaliação da qualidade.....	80
4.1.10	Codificação.....	82
4.1.11	Avaliação da confiabilidade da pesquisa.....	85
4.2	Análise da literatura.....	86
4.2.1	Análise cientométrica.....	87
4.2.2	Resultados da RSL sobre CSE.....	92
5	SÍNTESE DA LITERATURA: ENGAJAMENTO CORPORATIVO COM STARTUPS.....	99
5.1	Procedimentos para Síntese da Literatura.....	101
5.2	Sobre o engajamento corporativo com startups.....	103
5.3	Sobre CSE: esclarecendo a teoria.....	107
5.4	Maturidade do engajamento entre corporações e startups.....	108
5.5	Modos de realizar CSE.....	111
5.6	Razões das corporações.....	119
5.7	Razões das startups.....	126
5.8	Dificuldades para as corporações.....	133
5.9	Riscos para as startups.....	140
5.10	Interseção entre os resultados.....	147
5.11	Avaliando a robustez da síntese.....	161
6	DISCUSSÃO.....	164
6.1	Panorama do estado da arte sobre engajamento corporativo com startups.....	164
6.2	Interpretação dos resultados pelas metas de trabalho.....	167
6.3	Análise das correlações entre os construtos.....	173
6.3.1	Correlações mais encontradas.....	173
6.3.2	Correlações citadas poucas vezes.....	176
6.3.3	Inferências de Correlações entre o tripé Modos-Razões-Dificuldades.....	179
6.4	Implicações para pesquisa e prática.....	180
6.4.1	A percepção conceitual do CSE.....	181
6.4.2	O êxito ou não do CSE.....	182
6.4.3	CSE como fonte de valor estratégico a longo prazo.....	184
6.4.4	Proposta de Passos para montagem de um programa de CSE.....	186
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	190
7.1	Engajamento corporativo com startups: extrato da pesquisa.....	190
7.2	Limitações do trabalho.....	192

7.3	Recomendações para trabalhos futuros	194
8	REFERÊNCIAS	196
9	APÊNDICES.....	206

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da pesquisa	14
Figura 2. Esquema de inovação entre corporações e startups	20
Figura 3. Três horizontes de inovação.....	22
Figura 4. Esquema de inovação com CVC.....	28
Figura 5. Estratégia para condução de pesquisas científicas	30
Figura 6. Desenho da pesquisa.....	32
Figura 7. Método de trabalho	33
Figura 8. Técnicas de análise da literatura	37
Figura 9. Áreas de conhecimento que propuseram RSL	43
Figura 10. Macroetapa de Revisão	43
Figura 11. Etapas de condução da RSL.....	44
Figura 12. Fluxo de trabalho acadêmico	51
Figura 13. Método de síntese de resultados	55
Figura 14. Etapa de Pré RSL.....	58
Figura 15. Elaboração do protocolo	60
Figura 16. Elaboração da questão de interesse.....	62
Figura 17. Elaboração do escopo de revisão	64
Figura 18. Definição da equipe de trabalho	67
Figura 19. Definição das estratégias de busca.....	68
Figura 20. Avaliação do risco de viés	72
Figura 21. Busca e elegibilidade	76
Figura 22. Fluxo de seleção dos trabalhos na RSL	80
Figura 23. Avaliação da qualidade dos estudos	81
Figura 24. Codificação	83
Figura 25. Avaliação da confiabilidade da pesquisa	86
Figura 26. Análise cientométrica	87
Figura 27: Mapa conceitual sobre <i>corporate-startup engagement</i>	100
Figura 28. Síntese narrativa.....	102
Figura 29. Framework para síntese narrativa da literatura.....	103
Figura 30. Modos para realizar o engajamento corporativo com startups	116
Figura 31. Razões na perspectiva da corporação	125
Figura 32. Razões na perspectiva da startup	132
Figura 33. Dificuldades na perspectiva da corporação.....	139
Figura 34. Riscos na perspectiva da startup	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Organizações com programas de CSE no Brasil (2017)	7
Tabela 2. Estrutura do Documento.....	15
Tabela 3. Resultado da busca dos estudos.....	77
Tabela 4. Principais livros sobre o engajamento corporativo com startups	88
Tabela 5. Principais eventos sobre engajamento corporativo com startups	88
Tabela 6. Congressos que tiveram aceite de trabalhos sobre engajamento corporativo com startups	90
Tabela 7. Periódicos que tiveram aceite de trabalhos sobre engajamento corporativo com startups	90
Tabela 8. Principais autores que escrevem sobre engajamento corporativo com startups	91
Tabela 9. Organizações que falam sobre o engajamento corporativo com startups.....	92
Tabela 10. Veículos dos documentos resultantes da RSL.....	98
Tabela 11. Modos de realizar corporate-startup engagement.....	114
Tabela 12. Razões para corporações realizarem CSE	121
Tabela 13. Razões para startups realizarem CSE.....	129
Tabela 14. Dificuldades no âmbito das corporações ao realizarem CSE.....	136
Tabela 15. Riscos no âmbito das startups ao realizarem CSE.....	143
Tabela 16. Interseção entre razões e modos na perspectiva da corporação.....	148
Tabela 17. Interseção entre razões e modos na perspectiva da startup	148
Tabela 18. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da corporação - Parte I	149
Tabela 19. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da corporação - Parte II.....	151
Tabela 20. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da corporação - Parte III.....	153
Tabela 21. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da startup - Parte I.....	155
Tabela 22. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da startup - Parte II.....	157
Tabela 23. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da startup - Parte III	159
Tabela 24. Correlações intuitivas e contraintuitivas entre razões e modos de CSE.....	174
Tabela 25. Correlações citadas poucas vezes	177
Tabela 26. Resultados da busca a partir de título, tópico e resumo.....	210
Tabela 27. Resultados da busca a partir de título combinado	210
Tabela 28. Resultados da busca a partir da heurística citando	210
Tabela 29. Resultados da busca pelos termos de busca nas bases secundárias	211
Tabela 30. Resultados da busca a partir de “raízes e ramos”	211
Tabela 31. Resultado do processo de busca	212
Tabela 32. Resultado do processo de filtragem heurística título, tópico e resumo	212
Tabela 33. Resultado do processo de filtragem heurística título combinado	213
Tabela 34. Resultado do processo de filtragem heurística citando	214
Tabela 35. Resultado do processo de filtragem na pesquisa manual	215
Tabela 36. Somatório dos resultados de filtragem na RSL	215
Tabela 37. Resultado do processo de filtragem na heurística “raízes e ramos” (RR)	216
Tabela 38. Referências de CSE enviadas por especialistas.....	216
Tabela 39. Resultado final da RSL.....	216
Tabela 40. Documentos da RSL que possuem ou não cruzamento entre razões e modos na perspectiva das corporações	241
Tabela 41. Razões excluídas por falta de cruzamento na perspectiva das corporações	244
Tabela 42. Documentos da RSL que possuem ou não cruzamento entre razões e modos na perspectiva das startups.....	244
Tabela 43. Razões excluídas por falta de cruzamento na perspectiva das startups	248

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Documentos resultantes da RSL - por ano.....	93
Gráfico 2. Cluster dos resultados na RSL	94
Gráfico 3. Países resultantes da RSL por autor.....	96
Gráfico 4. Países resultantes da RSL por centro de disseminação do CSE.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. 5W1H: ferramenta para definição dos construtos	10
Quadro 2. Recomendações para cada perfil de interesse	12
Quadro 3. Comparação entre as abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa	38
Quadro 4. Comparação entre os procedimentos para a Revisão Sistemática da Literatura	42
Quadro 5. Protocolo de Revisão Sistemática da Literatura.....	61
Quadro 6. Framework conceitual da pesquisa.....	65
Quadro 7. Processo de busca na RSL.....	69
Quadro 8. Síntese das orientações de busca.....	70
Quadro 9. Abordagens para alcance dos estudos	71
Quadro 10. Vieses e alternativas de controle	73
Quadro 11. Adaptação da ferramenta ROBIS para a avaliação do risco de viés	74
Quadro 12. Critérios de inclusão e exclusão de trabalhos.....	78
Quadro 13. Processo de filtragem	78
Quadro 14. Critérios para avaliação da qualidade.....	81
Quadro 15. Códigos e categorias para a codificação.....	83
Quadro 16. Framework para síntese geral do objeto de estudo.....	101
Quadro 17. Descrição dos modos de CSE.....	117
Quadro 18. Correlação entre Modos-Razões-Dificuldades.....	179
Quadro 19. Processo cartesiano de passos para o CSE	187
Quadro 20. Protocolo de pesquisa.....	206
Quadro 21. Avaliação da qualidade	222
Quadro 22. Codificação dos trabalhos	227
Quadro 23. Template para extração de dados	234
Quadro 24. Legenda dos modos de CSE.....	235

LISTA DE SIGLAS

CIMO	Contexto, Intervenção, Mecanismos e <i>Outcomes</i>
CSE	Corporate-startup engagement
CV	Corporate Venturing
CVC	Corporate Venture Capital
DEEP	Descrever, Entender, Explicar e Predizer
DSR	Design Science Research
ECcS	Engajamento Corporativo com Startups
ITE	<i>Innovation Through Entrepreneurship</i>
MS	Mapeamento Sistemático
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PI	Propriedade Intelectual
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
VUCA	Volátil, Incerto (<i>Uncertainty</i>), Complexo e Ambíguo

1 INTRODUÇÃO

“Gente que não tem dúvida não é capaz de inovar, de reinventar, não é capaz de fazer de outro modo. Gente que não tem dúvida só é capaz de repetir.”

-- MARIO SERGIO CORTELLA

Este capítulo tem por objetivo introduzir a temática ao leitor, assim como contextualizá-lo acerca das intenções deste trabalho, isto é, o cenário de inserção da pesquisa desta dissertação.

1.1 Contextualização

Não é segredo - o mercado está mudando rapidamente. Muitas startups têm atuado como “organizações exponenciais”¹, o que significa que sua projeção de crescimento é bem maior que a de seus pares já estabelecidos. As startups alcançam este crescimento, quando atingem o sucesso, aproveitando novas técnicas organizacionais e acelerando seus negócios através de novas tecnologias. Neste cenário, o que as corporações precisam é de uma forma de conectar seus pontos fortes e recursos à inovação externa, a fim de impulsionar o crescimento exponencial e impedir que se tornem vítimas da ruptura.

De todo modo, inovação não é algo novo (por exemplo, SCHUMPETER, 1917). Porém, no ecossistema global de hoje, manter uma vantagem competitiva sustentável não é possível com uma única inovação, pois cada inovação oferece apenas uma vantagem transitória. Para se manterem competitivas, as organizações devem, é claro, ser capazes de inovar, não apenas ocasionalmente, mas consistentemente e com sucesso (EL BASSITI e AJHOUN, 2016, p. 1). Como uma única entidade não consegue mais encontrar todo o espectro de talentos e recursos internamente para implementar um fluxo de inovação sustentável e rentável, as empresas precisam procurar recursos de inovação externamente (CHESBROUGH, 2003). Recentemente, as startups vêm ganhando cada vez mais atenção entre as empresas como fonte de inovação externa (por exemplo, KOHLER, 2016).

Então, em um domínio da inovação, buscar alternativas para corresponder à uma dinâmica de disrupção não é mais uma tendência – mas, sim, um fato. Dessa forma, diante de discontinuidades e rupturas, muitas organizações não conseguem acompanhar o atual

¹ Nenhuma empresa poderá acompanhar o ritmo de crescimento definido pelas organizações exponenciais, se não estiverem dispostas a realizar algo radicalmente novo - uma nova visão da organização que seja tão tecnologicamente inteligente, adaptável e abrangente quanto o novo mundo em que vai operar - e, no final de tudo, transformar. Ver Organizações Exponenciais, Ismail, Malone e Van Geest (2015).

ritmo de mudança. Noutro tempo, grandes empresas despertavam o interesse do mercado. Esta disposição começou a alterar para uma busca por negócios com crescimento mais agressivo, migrando mercados para as startups. Posto isto, em linha com o paradigma de inovação aberta de Chesbrough (2003), as empresas estão buscando ativamente oportunidades externas para melhorar seu poder inovador.

Sendo assim, as organizações precisam, para jogar este jogo, entender como posicionar os negócios atuais à medida que cria o seu futuro, concomitantemente, isto é, um processo pelo qual uma empresa se torna a próxima versão de si mesma (ANTHONY, GILBERT e JOHNSON, 2017). Nesta perspectiva, tida como “*dual transformation*”, a organização estabelece uma abordagem para reposicionar os negócios de hoje para maximizar sua resiliência e, ao mesmo tempo, criar o novo mecanismo de crescimento de amanhã. Ao alavancar ativos e capacidades difíceis de replicar, as empresas podem criar novos modelos de negócios transformadores e obter vantagens².

Autor de “The New Corporate Garage”, Anthony (2012) apresenta o conceito da quarta era da inovação para a academia e praticantes. Para ele, estamos vivenciando uma nova etapa na história da inovação, fundamentada na relação entre startups e grandes corporações. Juntamente com o crescimento contínuo das corporações, aumentou-se então a rigidez e estabeleceu-se rotinas, reduzindo assim a produtividade e a renovação. A mudança que diferencia a quarta era das anteriores é a de que o tamanho, estrutura e alcance das grandes corporações que anteriormente criavam dificuldades, agora estão sendo utilizadas em conjunto com novos empreendedores e catalisadores dessas empresas para desenvolver soluções e inovações de maneiras que poucos outros podem fazer (ANTHONY, 2012, não paginado).

Nos últimos anos, a colaboração com startups tornou-se um aspecto especialmente importante das estratégias de inovação corporativa (por exemplo, MOCKER, BIELLI e HALEY, 2015; WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015). Numa relação de benefício mútuo, as grandes empresas, ao se relacionarem com startups podem criar vantagens competitivas que sozinhas não fariam. Por outro lado, relações de colaboração realizadas entre corporações maduras e startups contribuem com a probabilidade de sobrevivência das segundas (BATISTA e BAGNO, 2018, p. 212).

² Para mais informações, ver *Dual Transformation: How to Reposition Today’s Business While Creating the future* (2017).

Daqui decorre a necessidade de empresas estabelecidas “se tornarem mais empreendedoras e interiorizar o poder da ruptura em vez de combatê-la” (SUDATI, 2016, p. 1). As empresas, de uma certa maneira, buscam continuamente inovações para mantê-las competitivas, conquistar novos mercados, lidar com a mobilidade dos profissionais qualificados, encurtar os ciclos de vida dos produtos e sua tendência em aumentar a complexidade, a especialização e a convergência de tecnologias. Startups, em contrapartida, têm novos talentos com ideias promissoras e empreendedoras, agilidade para mudar, disposição para lidar com o risco e o poder da digitalização, mas sem necessariamente os mesmos recursos, credibilidade da marca e fácil acesso ao mercado (GRANDO, 2016, p. 2).

À vista deste contexto, relacionado principalmente à última década, a aproximação entre estas duas partes deve se intensificar, visto que muitas grandes empresas estão percebendo que se relacionar com ecossistemas de inovação e estar próximas das startups pode potencializar e acelerar o processo de inovação (BONZOM e NETESSINE, 2016; CARVALHO, 2019). Em alternativa, as startups também enxergam as possibilidades de ganhos mútuos neste tipo particular de interação como forma de alcançar aquilo que, sozinhas, seria demorado ou, talvez, impossível (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015).

A colaboração, por sua vez, não é fácil de realizar. Historicamente, muitos mecanismos de interação não conseguem justificar valor ao negócio principal, por ser menos comum e, dessa forma, menos compreendido (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 6). Neste sentido, pouco se sabe sobre como realizar os engajamentos e, mais do que isso, pouco se sabe sobre este tipo de relacionamento, o que faz com que o lado positivo muitas vezes não seja claro (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 9). Na última década, pois, começaram a emergir, mais fortemente, os primeiros levantamentos sobre o que se denomina hoje corporate-startup engagement (CSE), isto é, o engajamento corporativo com startups (ECcS), com grandes empresas se abrindo para o relacionamento com startups e vice-versa na busca de novos modelos de interação para a co-criação de inovações e/ou soluções para seus negócios. Isto será aqui investigado.

1.2 Objeto e problema de pesquisa

O conceito de teoria definido por Popper (1972, p. 61) propõe que as teorias são redes, lançadas para capturar aquilo que denominamos “o mundo”: para racionalizá-lo, explica-lo, dominá-lo” (POPPER 1972, p. 61 apud ERMEL, 2020). Com destaque para

essa definição, CSE, enquanto teoria, ainda é incipiente, visto que pouco se sabe sobre como racionalizar, explicar e, quiçá, dominar. Em virtude disso, a literatura encontra-se repleta de pesquisas que não convergem a uma solução única de um problema comum: como realizar CSE? Por razão disso, o engajamento corporativo com startups torna-se objeto de estudo deste trabalho, adequando-se à uma “*Design Question*”.

A realidade é que startups e grandes corporações não são os parceiros de negócios mais naturais, porém, enquanto as startups são flexíveis e adeptas à uma cultura inovadora, por outro lado, as corporações possuem as “capabilities” e conhecimentos necessários para alcançar crescimento (HORA et al., 2017, p. 1). De todo modo, segundo Weiblen e Chesbrough (2015, p. 66), embora bastante distintas entre si, estes dois tipos de organizações possuem características que se complementam. A corporação tem recursos, escala, poder e as rotinas necessárias para executar um modelo de negócios comprovado com eficiência. A startup não tem nenhuma dessas, mas normalmente tem ideias promissoras, agilidade organizacional, disposição de assumir riscos e aspirações de crescimento rápido.

Por consequência desta orientação, surge a possibilidade de engajamento, como forma da grande empresa sair da inércia e inovar, e da startup encontrar novas “capabilities” (THIEME, 2017, p. 28). Em que pesem os benefícios da associação para ambas as partes, aliar-se uma à outra também pressupõe pontos negativos que devem ser considerados (MACIEL et al., 2018, p. 5). Diante deste fato, faz-se necessário, mais do que alcançar um engajamento, encontrar o engajamento que verdadeiramente se alinhe com o objetivo estratégico de ambas as partes, de maneira que renda os melhores benefícios.

Quase todas as indústrias foram – estão sendo – desafiadas por startups. Dessa maneira, as grandes empresas há muito sentem o valor potencial de investir; frequentemente, porém, tem sido um caminho difícil para a maioria (CHESBROUGH, 2002, não paginado). É, pois, a combinação da atividade empreendedora com a capacidade corporativa (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015; KOHLER, 2016). Não devem acontecer grandes coisas se ambos os lados combinarem seus pontos fortes? Os próprios traços que tornam essas organizações potencialmente complementares como parceiros também dificultam que se envolvam com elas em primeiro lugar (PRASHANTHAM e YIP, 2017, p. 2). A realidade é que a colaboração bem-sucedida é

difícil. Existem vários obstáculos e muitos dos problemas que inibem a inovação interna também podem vir a afetar a inovação aberta.

1.2.1 Problema Teórico

O engajamento corporativo com startups emergiu recentemente como objeto de pesquisa, com uma ampla variedade de oportunidades de engajamento. Vários são os relatórios de consultorias sobre o assunto (por exemplo, BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016; MOCKER, BIELLI e HALEY, 2015; ARTHUR D. LITTLE et al., 2016; BONZOM e NETESSINE, 2016). No entanto, pouco se encontra em evidências científicas, desde o trabalho basilar de Weiblen e Chesbrough (2015), ainda que em uma revista tipo “review”. Neste campo, muito se presta à literatura de corporate venturing (por exemplo, CHESBROUGH, 2002; GUTMANN, 2019), embora os estudos de CSE compreendam este como apenas um modo de engajamento, ainda que o engajamento corporativo com startups se potencialize por esta abertura.

À vista disso, mesmo essas literaturas científicas periféricas ao tema central de engajamento corporativo com startups precisam ser atualizadas para com esta nova abordagem. Apesar dos esforços para além dos conceitos tradicionais de engajamento, considerando esse tópico um subconjunto de inovação aberta e empreendedorismo corporativo, pouco é explicado sobre as melhores formas de atuar no engajamento, isto é, quais programas escolher, com quem falar, como alinhar os objetivos estratégicos, ao presumir que estes aspectos se mostram relevantes para o sucesso do engajamento. Dessa maneira, a teoria científica ainda é principiante e a construção do engajamento de empresas-startups é subdesenvolvida (THIEME, 2017, p. 3). Isto porque, vide literatura científica e não científica, é importante veicular os construtos teóricos do engajamento com os demais construtos adjacentes.

Considerando a expansão dos esforços de engajamento corporativo com startups além dos conceitos tradicionais, bem como a descoberta de estudos sobre CSE fora do eixo tradicional de pesquisa (por exemplo, SAALASTI, 2016; LINNA, 2017), os estudos se mostram muito fragmentados e, por conta disso, o próprio conceito se esvazia. Para tanto, torna-se necessário validar essas descobertas teóricas com evidências do acervo do conhecimento deste trabalho, de modo a ser um trabalho que busca revisar sistematicamente estudos sobre o engajamento corporativo com startups no intuito de

sintetizar o campo e torná-lo adequado enquanto objeto de estudo no campo teórico, no que lhe diz respeito.

1.2.2 Problema Prático

É forçoso entender esta nova e crescente tendência de aproximação através da busca pelo novo, em que grandes empresas e startups adotam com potenciais resultados, porém, ainda pouco aproveitados. Uma ampla discussão neste campo vem emergindo (por exemplo, HORA et al., 2017; THIEME, 2017; CARVALHO, 2019). Entretanto, a criação de referências quanto a modos pelos quais o relacionamento entre grandes empresas e startups pode se estabelecer ainda é uma lacuna presente (VARRICHIO, 2016, p. 150). Em consequência, falta, tanto para as grandes empresas quanto para as startups, meios de dirimir estes hiatos de tal modo que o engajamento não seja um fim em si mesmo.

Atualmente, muitas grandes empresas no Brasil e no mundo estão engajadas com startups (BONZOM E NETESSINE, 2016; 100 OPEN STARTUPS, 2017), ou possuem interesse em se relacionar. Entretanto, falta experiência de engajamento. O movimento de engajamento corporativo com startups surge a partir de praticantes que enxergam uma possibilidade de unir o que há de melhor entre as partes envolvidas, mas sem ao certo saber as maneiras de colocar isto em prática. A hipótese dessa dissertação é de que agora, com este movimento já em curso, e com receio de se tornarem obsoletas diante desta tendência geral de mercado, as corporações estão indo ao encontro de startups para garantir uma potencial mistura de características diante da disrupção e aumento da competição, sem, muitas vezes, colher os melhores benefícios do engajamento. Isto, por sua vez, não inviabiliza o movimento das startups procurarem as corporações. A Tabela 1 evidencia as organizações com programas de engajamento com startups no Brasil.

Tabela 1. Organizações com programas de CSE no Brasil (2017)

MAPEAMENTO DE ORGANIZAÇÕES COM PROGRAMAS DE CORPORATE-STARTUP ENGAGEMENT NO BRASIL (2017)					
Listagem do mapeamento de grandes organizações em programas de CSE no Brasil					
1. 3M	24. Brognoli	46. Faber Castell	69. Mastercard	92. Saint-Gobain	115. Vedacit
2. Abbott	25. Carrefour	47. Facebook	70. MATERA	93. Samsung	116. Visa
3. Accenture	26. Caterpillar	48. Fibria	71. Mercedes Benz	94. SAP	117. Volkswagen
4. AES Brasil	27. CEMIG	49. Flex	72. Microsoft	95. Sascar	118. Votorantim Cimentos
5. Algar	28. CESUSC	50. FMC Technologies	73. Monsanto	96. Schuler	119. Votorantim Metais
6. Algar Telecom	29. CI&T	51. Furukawa	74. Movida	97. Senior Sistemas	120. Votorantim AS
7. Amazon	30. Cisco	52. Gerdau	75. Mobile	98. Siemens	121. Webmotors
8. Ambev	31. Citrosuco	53. Google	76. Multiplus	99. SmartFit	122. Whirlpool
9. Andrade Gutierrez	32. Comgas	54. Grupo Fleury	77. Nasper	100. SoftPlan	
10. Anima	33. Correios do Brasil	55. Grupo Pão de Açúcar	78. Natura	101. Solvay	
11. Atlas Schindler	34. SCU	56. HP	79. Nexera	102. Statoil	
12. Axxiom	35. DHL	57. IBM	80. Novozymes	103. Syngenta	
13. Banco do Brasil	36. DOW	58. Ícaro Tech	81. Oi	104. Taesa	
14. Banco of America Merrill Lynch	37. Duas Rodas	59. Ilegria	82. OncoClínicas	105. TBE	
15. Banco Votorantim	38. Eaton	60. Intel	83. Oracle	106. Tecnisa	
16. Basf	39. EdenRed	61. Inter Cement	84. Panasonic	107. Tectec	
17. Bayer	40. EDP	62. Itaú	85. Porto Seguro	108. Telefônica	
18. BMG	41. Embraco	63. Iugu	86. Qualcomm	109. Tigre	
19. Bosch	42. Embraer	64. J&J	87. Qualidare	110. TIM	
20. Boticário	43. Enel	65. Karcher	88. Raízen	111. Tivit	
21. Bradesco	44. Engie	66. Libbs Farmacêutica	89. Rede	112. TOTVS	
22. Braskem	45. Ericsson	67. Light	90. Renault	113. Unilever	
23. BRF	45. Everis	68. Marisol	91. Roche	114. Universidade Metodista	

Fonte: 100 Open Startups (2017)

Por este motivo, a combinação do melhor dos dois mundos parece ser uma combinação perfeita, mas pode ser difícil de alcançar (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015, p. 66). A lacuna entre as formas de trabalho corporativo e de startups coloca desafios reais à aproximação dos dois lados. As corporações são difíceis de abordar para startups, as diferenças culturais muitas vezes levam a mal-entendidos, e diferentes velocidades de relógio organizacionais cobram seu preço ao longo do caminho (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015, p. 66-67). Este aspecto, portanto, precisa ser mais bem evidenciado à luz de uma proposição para a prática que norteie o movimento.

1.3 Motivações

O exercício de pesquisar engajamento corporativo com startups une algumas motivações. Primeiro, o desejo do autor de estudar inovação, particularmente o que tange ao empreendedorismo corporativo e as startups. Segundo, o movimento em curso de difusão desta prática se mostra como uma tendência mundial na área. Terceiro, a vontade de reunir pesquisadores e conteúdo sobre a temática de modo a ganhar notoriedade e relevância acadêmica junto ao Programa de Engenharia de Produção, inserindo o trabalho em um processo de “*Design Science*”, sem a criação necessária de um artefato.

Mais do que isso, o entendimento do autor de que este é um assunto que cresce em importância, mas que ainda carece de exercício e, de igual seriedade, de profissionais que saibam exercer o engajamento de modo a realmente gerar valor estratégico a longo prazo para as organizações. Quando essa lacuna pode ser preenchida, as soluções tecnológicas são introduzidas no mercado mais rapidamente, são distribuídas para um público maior e proporcionam maior vantagem competitiva, principalmente no que tangencia a inovação e o alargar dos mercados. Por estas razões, por exemplo, falta uma proposição a respeito de como realizar CSE, de fato. Isso, por sua vez, é importante ser investigado e proposto enquanto relevância prática.

Então, as indústrias vêm sendo desafiadas por startups, ao ofertar um tecido produtivo mais tecnológico, muitas das vezes. Dessa maneira, as grandes empresas enxergam com valor formas de aproximações com as startups, e vice-versa; repetidamente, porém, simplesmente não conseguem acertar. A falta de respostas no que concerne ao uso estratégico do engajamento corporativo com startups e a insuficiência de trabalhos referentes ao tema são motivos que o autor busca questionar no campo de conhecimento. O rigor observado em estudos de revisão em áreas como a ciência médica,

por exemplo, que sustentam a revisão sistemática da literatura nesse campo de pesquisa, não é visto na área de ‘operations management’, que não seguiu o mesmo rigor observado (THOMÉ; SCAVARDA e SCAVARDA, 2016). Após uma pesquisa inicial de literatura confirmar a relevância científica do tópico, faz-se válido responder este problema do campo nos objetivos desta dissertação como relevância teórica.

Em geral, o engajamento entre startups e corporações é um fenômeno muito novo. O corpo da literatura sobre esse conceito é muito limitado (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015, p. 72) e, com base na pesquisa bibliográfica, parece que não há uma revisão sistemática sobre o objeto de estudo, ele mesmo. Também, o acoplamento entre o engajamento com startups e uma proposição de design não foi especificamente abordado. Essas menções podem, assim, serem consideradas como um ponto a ser investigado na sua construção teórica. Este projeto de dissertação explora este novo campo de pesquisa com o objetivo final de desenvolver um quadro teórico que venha esclarecer o engajamento corporativo com startups de modo a ter a literatura do campo sistematizada para futuras contribuições.

1.4 Metas de Trabalho

“Sem termos uma questão que oriente nossos trabalhos, podemos nos perder na diversidade de assuntos, na variedade de tópicos e, acima de tudo, na vasta disponibilidade de fontes” (SILVA e PROENÇA JR, 2011, p. 16). Dessa forma, visando uma disciplina quanto ao objeto de estudo, ter uma questão – ‘research question’ – é o primeiro passo para realizar a pesquisa. Neste estudo, o lampejo resultou de um determinado estímulo, descrito no item 1.3 deste trabalho. A questão a ser respondida é:

A partir do estado da arte sobre CSE identificado na literatura, quais os principais modos, razões e dificuldades para o engajamento do ponto de vista de corporações e de startups?

A partir desta questão principal, norteadora desta dissertação, as indagações incutem e podem ser elencadas a partir do que é enxergado no processo de descoberta, separadamente, tais como:

1. Quais os modos de se realizar engajamento corporativo com startups evidenciados no acervo do conhecimento?

2. Quais as razões para realizar engajamento corporativo com startups a partir das perspectivas ‘corporação’ e ‘startup’?
3. Quais os riscos e as dificuldades existentes durante esse processo, para startups e corporações?

De maneira a entender as escolhas do tripé Modos – Razões – Dificuldades, a predileção sobre as alternativas se baseou principalmente no que foi encontrado no mapeamento inicial do objeto de estudo, em que vários trabalhos apresentam os veículos, interesses e complicações, ainda que de maneira espaçada e não sedimentada. Isto é, os motivos são um compilado sobre: “como”, “por que” e “por que não”. Devido a limitações da literatura, este trabalho não apresenta, por exemplo, “quem”, “quando”, e “onde”³. O Quadro⁴ 1 busca entender o processo de definição dos construtos.

Quadro 1. 5W1H: ferramenta para definição dos construtos

5W1H: FERRAMENTA PARA DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS					
5W1H				Saída pela literatura (mapeamento inicial)	Dissertação
5W	What	O que	O que fazer?	Existente	Passos para o CSE
	Who	Quem	Quem realiza? Qual departamento?	Incipiente	Não
	Where	Onde	Onde será conduzida? Em que lugar?	Não encontrado	Não
	When	Quando	Quando será feito? Qual a frequência?	Não encontrado	Não
	Why Why not	Por que Por que não	Por que fazer?	Existente	Construto
1H	How	Como	Por meio de? De que maneira?	Existente	Construto

Fonte: elaborado pelo autor

Por este alargamento intelectual buscado como proposta de trabalho, o objetivo é um campo plural, mas ao mesmo tempo com enorme rigor metodológico no tratamento da questão. De modo a responder, então, a questão deste trabalho, o objetivo principal é:

Realizar uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) sobre engajamento corporativo com startups para estabelecer qual o estado da arte da literatura acadêmica sobre

³ Essas análises foram pesquisadas inicialmente, para serem parte das metas do trabalho. Porém, devido à incipiência do tema, não foram vistos nos documentos resultantes da RSL, de maneira a agregar ao tópico.

⁴ 5W1H é uma ferramenta prática de gestão útil para planejamento, ainda que sem validação científica.

modos, razões e dificuldades para startups e corporações e com isso contribuir para construção de uma proposição de design⁵ que possa ajudar ambos os tipos de organizações a conduzir melhor esse engajamento.

O que se busca com este objetivo é dar conta de uma questão num tópico até um determinado momento do tempo (SILVA e PROENÇA JR, 2011, p. 32). De modo, pois, a assegurar com mais clareza as respostas, algumas atividades são delineadas, conforme abaixo:

1. A percepção conceitual do engajamento corporativo com startups nas evidências identificadas e analisadas;
2. O êxito ou não do engajamento corporativo com startups;
3. Engajamento corporativo com startups como fonte de valor estratégico a longo prazo para as organizações.

1.5 Contribuições

Como são muito diferentes, corporações e startups enfrentam dificuldades para se relacionar. As empresas são vistas como velhas, burocráticas e avessas ao risco. As startups são vistas como perturbadoras, irresponsáveis e inexperientes. Nenhum dos lados geralmente sabe como extrair o potencial do outro. Aqui surge a lacuna (OPENAXEL, 2016, p. 7) identificada nesta pesquisa. Uma contribuição é a oferta de insumos para uma proposição de design que aponte, tanto para os acadêmicos quanto para os praticantes, formas de realizar o engajamento corporativo com startups, isto é, um processo, uma contribuição, em especial, da Engenharia de Produção, enquanto uma “*Design Science*”.

A questão central na gestão do engajamento entre as duas partes envolvidas é a extensão da integração entre elas, variando de um relacionamento completamente distinto, inicialmente, a uma estreita cooperação (DOZ, 1987, p. 49). Dessa maneira, uma outra contribuição é a proposta de construir o engajamento corporativo com startups como teoria e, futuramente, prática de gestão, ainda que, por enquanto, não validada. Isto é, considerando a incipiente aparição deste objeto de estudo no meio acadêmico, advindo de praticantes, é intenção deste trabalho desenvolver ainda mais o CSE, enquanto domínio

⁵ Por “Design Proposition”, este trabalho quer assim representar: quando for X, faça Y, na circunstância Z. Ao olhar do leitor, pretende-se que se encaixe o programa de pesquisa e/ou de inovação nesse ambiente.

de pesquisa e atuação de mercado. Por meio das análises advindas do método deste trabalho, também sintetizar os estudos já existentes na área. A grande contribuição é:

Uma Revisão Sistemática da Literatura que sintetize a literatura sobre corporate-startup engagement, permitindo identificar o conhecimento sedimentado, seus principais resultados e aquilo que ainda precisa ser resolvido, expresso em um conjunto de matrizes, que contribua para acelerar o processo de engajamento entre as organizações, de modo a apressar a introdução do conhecimento científico e tecnológico nos negócios, e facilitar sua capacidade de inovação.

1.6 Sugestões para cada perfil de interesse

Tendo em vista os diferentes públicos que esse trabalho pode alcançar, distintos interesses podem ser aqui encontrados no que diz respeito ao seu conteúdo. Sendo assim, o Quadro 2 busca sumarizar os principais pontos de interesse para cada tipo de leitor. As escalas de cinza representam as importâncias, da menor (claro) a maior (escuro). O capítulo 1 – Introdução – e o capítulo 7 – Conclusões – são indicados a todos os públicos.

Quadro 2. Recomendações para cada perfil de interesse

PERFIL DE INTERESSE	Cap. 2	Cap. 3	Cap. 4	Cap. 5	Cap. 6
Pesquisador interessado nas formas metodológicas deste trabalho					
Pesquisador interessado no contexto de inovação e colaboração					
Interessados em CSE, ele próprio					

Fonte: elaborado pelo autor

1.7 Resumo Expandido

INTRODUÇÃO. Em tempos em que a inovação é uma questão vital para a competitividade das empresas, evidencia-se necessário buscar formas alternativas e mais ágeis para gerar a inovação. **CONTEXTO.** A inovação por empreendedorismo, neste sentido, tem sido uma opção para as organizações desenvolverem produtos e processos inovadores em um menor tempo e custo. Uma tendência que tem sido ponderada, em tal caso, é a aproximação entre agentes dos ecossistemas de inovação para procura de soluções oportunas e promissoras. **ABORDAGEM.** Um dos caminhos explorados de aproximação, no bojo das formas abertas de se fazer inovação, na última década, dá-se entre grandes empresas e startups, tendência genericamente intitulada como *corporate-startup engagement*. **PROBLEMATIZAÇÃO.** Muitos agentes, porém, ainda não sabem como realizar tal engajamento. Mais do que isso, pouco tem sido estudado sobre este tipo

particular de relacionamento em campo. OBJETIVO. O objetivo deste estudo é realizar uma revisão sistemática da literatura sobre *corporate-startup engagement* visando a preencher uma lacuna tanto prática quanto teórica, desde o ponto de vista da pesquisa em ciência projetual (*Design Science Research*). CONTRIBUIÇÃO. Como resultado, esse estudo alarga o acervo do conhecimento sobre o objeto em estudo, ao apreender e sistematizar o estado da arte no tema, contemplando as manifestações teóricas e práticas já publicadas sobre os modos, razões e dificuldades para sua execução, com o sentido de ampliar e qualificar sua difusão no tecido socioeconômico.

1.8 Estrutura do documento

A Figura 1 irá esboçar a estrutura por trás deste documento a fim de esclarecer os principais pontos de construção deste trabalho, bem como ser um guia para aqueles leitores que visualizam o desenho da pesquisa.

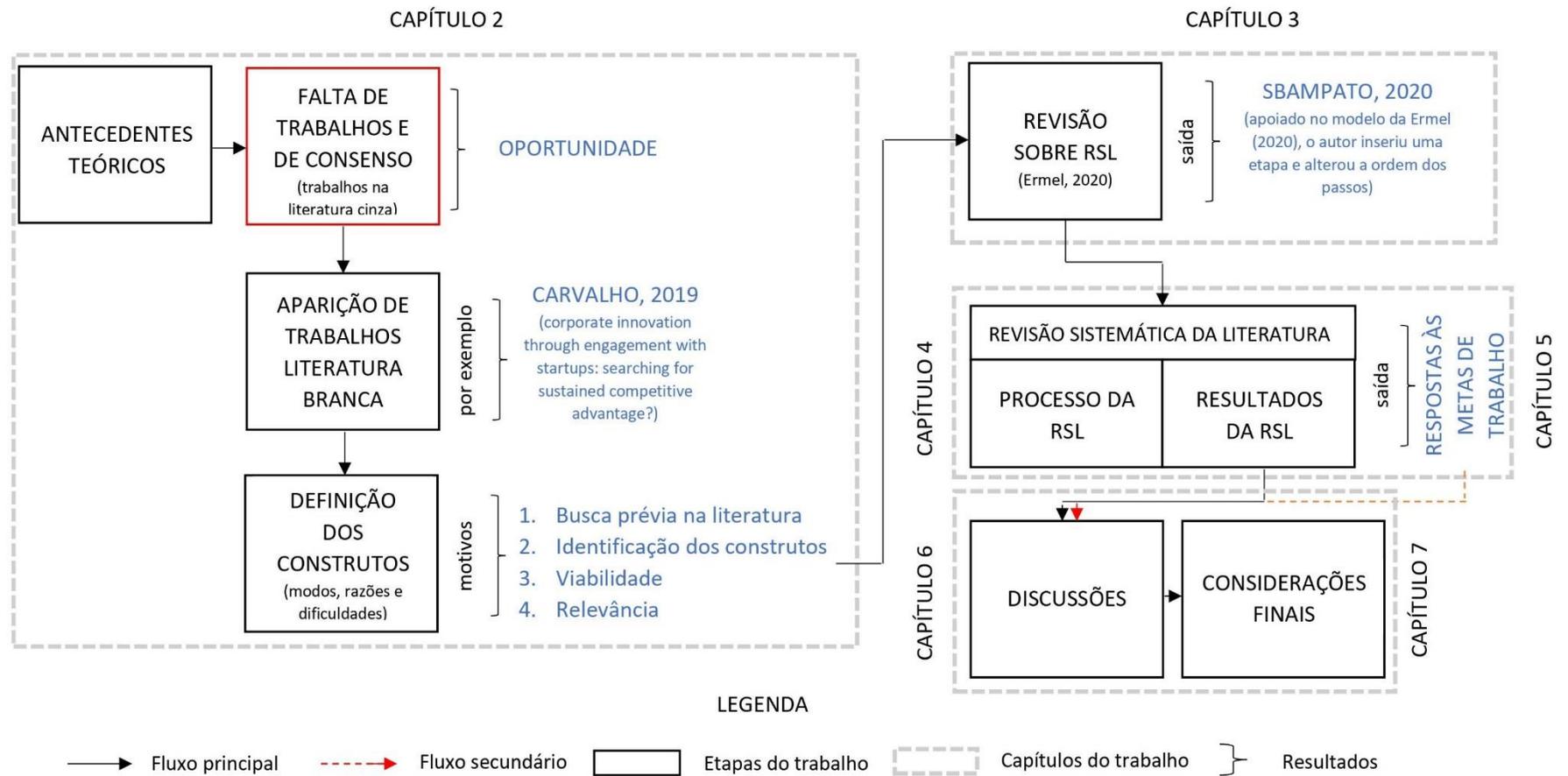


Figura 1. Estrutura da pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor

Desse modo, o Capítulo 1 deste trabalho introduz o documento a fim de mostrar uma breve contextualização do tema junto ao objeto de pesquisa e as intenções de trabalho. O Capítulo 2 trata dos antecedentes teóricos do engajamento corporativo com startups. O Capítulo 3 delinea os procedimentos metodológicos da pesquisa e se mostra como uma revisão bibliográfica sobre Revisão Sistemática da Literatura, ao passo que o Capítulo 4 é a aplicação da RSL deste estudo, enquanto método de trabalho. O Capítulo 5 apresenta os resultados encontrados sobre engajamento corporativo com startups, a partir do tripé Modos – Razões – Dificuldades. O Capítulo 6 discute os resultados dessa pesquisa à luz das metas de trabalho, enquanto o Capítulo 7 conclui o trabalho, apresentando, também, limitações e agenda futura de pesquisa.

Tabela 2. Estrutura do Documento

ITEM DO SUMÁRIO	ARGUMENTO
1 INTRODUÇÃO	<i>Introduz o documento a fim de mostrar os objetivos a serem perpassados</i>
1.1 Contextualização	Panorama sobre o objeto de estudo
1.2 Objeto e problema de pesquisa	Esboçar a situação do tema e os agravantes inerentes ao campo
1.3 Motivações	Razões que impulsionam a composição deste estudo
1.4 Metas de Trabalho	Resposta diante de um determinado estímulo acerca do campo
	Esboçar objetivos e questões
1.5 Contribuições	Aquilo que a dissertação pode ofertar de novidade para o campo de estudo
1.6 Sugestões para cada tipo de leitor	Recomendações acerca dos capítulos deste trabalho para cada interesse de leitor
1.7 Resumo expandido	Resumo do documento de dissertação dividido por partes
1.8 Estrutura do documento	Pormenorizar a estrutura do documento
2 ANTECEDENTES TEÓRICOS DO ENGAJAMENTO CORPORATIVO COM STARTUPS	<i>Perspectiva anterior ao CSE, antecedentes teóricos que moldam o objeto de estudo enquanto base conceitual</i>
2.1 Inovação corporativa: da disrupção à cooperação	Ponto de vista sobre a inovação corporativa e a cooperação com novos agentes
2.2 Contexto de análise: da cooperação ao engajamento	Conjuntura que leva ao engajamento; cenário para a aproximação
2.3 Corporate Venture Capital (CVC)	Discutir o corporate venture capital enquanto precedente do CSE
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	<i>Escolhas procedimentais e abordagem metodológica</i>
3.1 Delineamento da pesquisa	Estratégia de pesquisa do trabalho
3.2 Método de trabalho	Método utilizado para a construção do estudo
3.3 Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	Introdução à temática da RSL
3.4 Resultados e discussões	Resultados da RSL e discussões subsequentes
3.5 Fluxo de trabalho acadêmico	‘Academic Workflow’ da pesquisa
3.6 Método de síntese de resultados	Método utilizada para a síntese da literatura

4 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)	<i>Estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada.</i>
4.1 Revisão da literatura	RSL sobre CSE
4.2 Análise da literatura	Análise dos resultados vide Revisão
5 ENGAJAMENTO CORPORATIVO COM STARTUPS	<i>Apresentação do engajamento corporativo com startups e suas concepções</i>
5.1 Procedimentos para a Síntese da literatura	Síntese conclusiva sobre a intervenção
5.2 Sobre o engajamento corporativo com startups	A respeito do engajamento entre corporações e startups
5.3 Sobre CSE: esclarecendo a teoria	Clarificar o CSE como teoria pelos objetivos
5.4 Maturidade do engajamento corporativo com startups	Panorama; andamento do CSE.
5.5 Modos de realizar CSE	Por meio de? De que maneira?
5.6 Razões das corporações	Por que fazer CSE?
5.7 Razões das startups	Por que fazer CSE?
5.8 Dificuldades para as corporações	Por que não fazer CSE?
5.9 Riscos para as startups	Por que não fazer CSE?
5.10 Interseção entre os resultados	Convergência dos resultados encontrados
5.11 Avaliando a robustez da síntese	Verificar a força da síntese sobre CSE
6 DISCUSSÃO	<i>Discussão sobre o engajamento corporativo com startups a partir dos resultados</i>
6.1 Panorama do estado da arte sobre engajamento corporativo com startups	Responder ao objetivo deste trabalho a partir de uma validade científica
6.2 Interpretação dos resultados pelas metas de trabalho	Apresentar os resultados da pesquisa e o que se sabe sobre o objeto de estudo
6.3 Análise das correlações entre os construtos	Análise da relação Modos-Razões-Dificuldades
6.4 Implicações para a pesquisa e prática	CSE à luz do que de melhor foi encontrado na RSL
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	<i>Perspectiva final do estudo</i>
7.1 Engajamento corporativo com startups: extrato da pesquisa	Modelo robusto para inovações
7.2 Limitações do trabalho	Obstáculos para execução da pesquisa
7.3 Recomendações para trabalhos futuros	Sugestões para melhorias e trabalhos futuros
8 REFERÊNCIAS	<i>Fontes utilizadas</i>
9 APÊNDICE	<i>Complemento à argumentação</i>

Fonte: elaborado pelo autor

2 ANTECEDENTES TEÓRICOS DO ENGAJAMENTO CORPORATIVO COM STARTUPS

“A inovação sempre significa um risco. Mas ir ao supermercado de carro para comprar pão também é arriscado. Qualquer atividade econômica é de alto risco e não inovar é muito mais arriscado do que construir o futuro”.

-- PETER DRUCKER

Esse capítulo irá abordar uma perspectiva anterior ao engajamento corporativo com startups, isto é, os antecedentes teóricos que fizeram o objeto de estudo tomar forma enquanto teoria e prática de gestão. Assim, a intenção desta parte do trabalho é explicitar o guarda-chuva do tema enquanto teoria em desenvolvimento a partir de uma importante base conceitual.

2.1 Inovação corporativa: da disrupção à cooperação

Uma considerável literatura se acumulou sobre o tema da inovação (ADAMS, BESSANT E PHELPS, 2006, p. 21). Esta literatura apresenta evidências de que a inovação, ela mesma, é amplamente reconhecida como fonte de vantagens, tanto para indivíduos quanto para organizações (por exemplo, PENROSE, 2006; SIDHU et al., 2016, p. 2). Embora a inovação tenha se tornado um termo difundido, muitas das organizações atuais ainda acham a inovação indescritível; compreender a inovação faz com que ela seja atingível (KAHN, 2018, p. 458). Para tanto, antes de adentrar no campo, propriamente dito, é fundamental entender a inovação no contexto das organizações – e sua necessidade atual para com ela.

Desde os períodos históricos passados, algumas, mas não todas, sociedades humanas em suas formas de organização formaram empreendimentos que criaram novos ou melhorados artefatos, inventando melhores processos, desenvolvendo novas maneiras de vender e criando modelos alternativos de organização (ver DIAMOND, 2001). Essas empresas eram inovadoras – elas descobriram maneiras de explorar o potencial latente das ideias (FRANCIS e BESSANT, 2005, p. 171).

Hoje, a inovação está em todo lugar (KAHN, 2018, p. 453), ou ao menos existem esforços para que isso ocorra. A maior atenção à importância da inovação criou uma necessidade crescente de uma definição quanto ao seu conceito. Mas, apesar de décadas de atenção acadêmica, o processo de inovação nas organizações permanece imperfeitamente compreendido tanto pela academia quanto pelos praticantes (BECHEIKH, LANDRY e AMARA, 2006, apud O’RAGHALLAIGH, SAMMON e

MURPHY, 2012, p. 3). Muito advém da existência de inúmeras definições e tentativas de definições, mas nenhum padrão conceitual abrangente para todos os interessados. Assim, muito do que é dito contribui para a fragmentação teórica e mal-entendidos vistos na literatura que trata de inovação. Portanto, para discutir inovação, primeiro é imperativo entender a inovação.

É difícil definir e entender com precisão a inovação. Schumpeter é considerado o precursor da teoria da inovação, ao tentar dar luz às consequências por ele enxergadas pelo avanço tecnológico. Assim, o autor definiu inovação como sendo o novo – produtos, serviços, métodos, mercados, matérias-primas e organizações (ver SCHUMPETER, 1997). A partir de então, várias foram as tentativas de definição, tais como a abordagem da invenção mais exploração (DZIALLAS e BLIND, 2018, p. 2), a característica de implementação (OECD/EUROSTAT, 2005, p. 17), processo central para a renovação de uma organização (TIDD e BESSANT, 2015, p. 47), entre outras. Isto posto, por inexistir uma unicidade que conforte a literatura, a inovação acaba por ser um corpo conceitual fragmentado, ainda que a complementaridade possa se fazer presente entre as definições.

À vista disso, uma conceituação bastante enxergada na literatura toma a inovação como a exploração bem-sucedida de novas ideias, pela mesma ótica de Adams, Bessant e Phelps (2006, p. 22), advinda do Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido (DTI, 1998). Porém, tal como dito, faz-se parte, mas não tão somente. Para fins deste documento, ainda que a inovação seja difícil de definir, a tentativa de uma definição será a que mais se aproxima do que se acredita, pela literatura, abranger os escopos maiores de aceitação, a partir de Mattes e Ohr (2018, p. 3): “criação e captura de valor a partir de *insights* significativos através de novas ofertas”. Nesta dissertação, presume-se que a definição de inovação inclua todos os tipos de inovações, incluindo produto, serviço, processo, métodos e modelo de negócios.

Destarte, a inovação passa a figurar como um eixo central da estratégia das empresas que buscam sobreviver num ambiente de cada vez mais incerteza e imprevisibilidade (MACIEL et al., 2018, p. 2). Para progredir neste cenário atual de rápidas mudanças e ambientes complexos, inovar é mandatório. Mais do que isso, para serem capazes de se adaptar, as organizações devem, é claro, serem capazes de inovar, não apenas ocasionalmente, mas consistentemente e com sucesso (EL BASSITI e AJHOUN, 2016, p. 1). Vide revisão de literatura, isto é uma evidência clara. De acordo

com a KPMG (2015, p. 4), a questão não é mais, por que sua empresa deve inovar, mas sim, de que maneira você está inovando e com que rapidez?

A inovação bem-sucedida não reside apenas na geração de ideias, mas na compreensão das rupturas de hoje e de amanhã, na construção de uma cultura inovadora e, mais importante, na implementação eficiente e eficaz (KPMG, 2015, p. 4). No entanto, ainda que isto se mostre um fato, poucas são as organizações que realmente realizam de tal maneira. Assim, as grandes empresas geralmente são melhores do que os novos entrantes na inovação incremental com tecnologia incumbente, mas altamente resistentes à tecnologia disruptiva que torna obsoletas suas competências e padrões existentes⁶. Além disso, o lado positivo muitas vezes não é claro, isto é, existem muitas barreiras arraigadas dentro das organizações (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 9).

É igualmente claro que inovar internamente não é suficiente para garantir o sucesso de uma empresa - uma startup com um modelo de negócio inovador, apoiado com as parcerias certas, pode perturbar toda uma indústria em poucos anos e ampliar suas operações para garantir uma grande fatia do mercado, superando concorrentes de estilo antigo (SUDATI, 2016, p. XVI). Assim, a inovação está mudando. Onde quer que você olhe, a inovação hoje é cada vez mais aparente nas startups⁷ (MOCKER, BIELLI e HALEY, 2015). Indo de encontro a isso, os autores afirmam (p. 4) que as empresas precisam pensar seriamente sobre como abordar essas parcerias de inovação sistematicamente, em vez de depender de indivíduos para tomar a iniciativa.

Para tanto, há tempos o desafio das corporações é buscar a inovação de tal modo que suas soluções sejam sustentáveis no ecossistema de negócios. Assim, novos agentes desse ecossistema têm trazido e podem trazer determinadas alternativas para a inovação corporativa.

Em vez de ver as startups como simples agentes de ruptura, as empresas estão tentando colaborar com startups para transformá-las em motores de inovação corporativa. Há três consequências que o fluxo dessa situação mudou. Primeiro, as corporações devem ser capazes de selecionar, identificar, trabalhar e monitorar um número maior de startups do que antes - o ecossistema de startups está crescendo e se dispersando globalmente. Segundo, eles devem estar cientes de sua proposta de valor em direção a uma startup - como eles podem agregar valor às startups que já têm acesso a VCs, incubadoras e outras instituições de suporte independentes. Por fim, eles devem ter clareza

⁶ Ver Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma* (1997, primeira publicação).

⁷ Ainda assim, as Startups apresentam dificuldades de colocar uma inovação no mercado.

sobre o que desejam obter de seu engajamento com startups - os objetivos estratégicos da corporação devem determinar o(s) modelo(s) certo(s) de engajamento que empregam no trabalho com startups (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015, p. 68).

É, então, a partir deste contexto e momento, em escala global, que a inovação, amplamente focada no ambiente interno, torna-se obsoleta – este um modelo tradicional de inovação. Nesse sentido, surge como alternativa um modelo diferenciado de inovar, a inovação aberta (CHESBROUGH, 2003). Uma vez que a colaboração é estabelecida, startups podem ser uma fonte importante de inovação e crescimento para as grandes corporações (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015, p. 88). Neste cenário de inovação tecnológica acelerada e descentralizada, Salles (2018, p. 20) também afirma que as startups podem ser uma fonte de inovação relevante para grandes corporações seguirem competitivas.

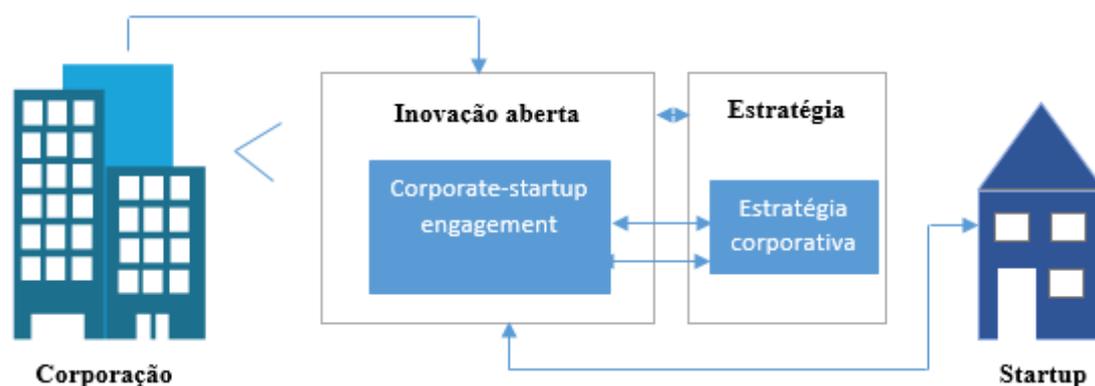


Figura 2. Esquema de inovação entre corporações e startups

Fonte: adaptado de Thieme (2017)

Neste contexto, as práticas de P&D corporativas podem interagir com esforços de desenvolvimento tecnológico de terceiros, ou resultar na cessão dos direitos de sua propriedade intelectual para serem explorados por outras organizações (BATISTA e BAGNO, 2018, p. 210). Para este momento, então, a palavra ideal é proximidade. Conquanto as empresas estabelecidas sejam bastante eficientes na exploração de seus recursos e “*know-how*”, quando se trata de implementar novas ofertas inovadoras em seu portfólio elas tendem a ficar para trás dos concorrentes menores e mais ágeis.

O que os inovadores corporativos podem aprender com as práticas de inovação de startups? Desde a década de 1970, uma importante fonte de inovação nos negócios tem sido novos empreendimentos, frequentemente financiados por capital de risco (por exemplo, BURGELMAN, 1983a). De fato, muitas das principais empresas de hoje eram elas próprias startups financiadas por capital de risco (FREEMAN e ENGEL, 2007).

Esses casos de inovação e novos negócios têm muito a ensinar aos atuais responsáveis sobre inovação estratégica e ágil (ENGEL, 2011, p. 36).

Neste sentido, ainda que as parcerias entre organizações existam não de agora, a busca pela inovação se tornou ainda mais importante com a proliferação de novas tecnologias e outras inovações. As grandes empresas que têm estruturas corporativas arraigadas que não têm flexibilidade e a agilidade necessária para buscar a inovação correm o sério risco de serem deixadas para trás pelos novos participantes (CARVALHO, 2019, p. 12). Ainda assim, novas tecnologias têm o potencial de criar inovações disruptivas. Para as empresas maduras, isso pode ser reconfortante, pois pode ser benéfico para elas. Embora certas inovações técnicas possam atrapalhar os operadores históricos, elas geralmente representam evoluções incrementais (ENGEL, 2011, pp. 36-37). Na última década, empresas maduras têm lutado para resolver esse dilema.

A inovação sustentável a longo prazo só é possível dentro de um ecossistema de suporte. No entanto, algumas empresas parecem encontrar um equilíbrio dinâmico entre “*exploitation*” e “*exploration*”, entre a dependência de caminhos e a criação de caminhos, respectivamente, que é a capacidade da empresa em reunir competências para inovar e para aumentar sua eficiência - processo tido como ambidestria organizacional (MARCH, 1991; TUSHMAN e O'REILLY, 1996). Neste momento, a alta competitividade do mercado e a celeridade com que as tecnologias se tornam obsoletas, fez com que a prática antes tida como ideal sofresse alteração de paradigma. A tendência é a de que os processos de inovação nas empresas não repousem apenas em processos internos, mas simultaneamente em atividades de inovação fechadas e abertas (MOCKER, BIELLI e HALEY, 2015, p. 8).

A grande observação que aqui deve ser feita é que a inovação não deixa de ser disruptiva para se tornar cooperativa. Ao contrário, muitas vezes as partes envolvidas buscam as parcerias para que consigam o objetivo de alcançar tal tipo de inovação. É importante observar que, em algumas literaturas, o termo inovação radical é frequentemente intercambiável com o termo inovação disruptiva⁸, o que não é verdade. Neste trabalho, tanto a inovação radical e disruptiva quanto a incremental são válidas para o objeto de estudo.

⁸ Um termo não é semelhante ao outro. Para mais informações sobre tipos e definições de inovação, ver Bower e Christensen, 1995.

2.2 Contexto de análise: da cooperação ao engajamento

Atualmente, vive-se um tempo em que tamanho não é mais igual a poder. Um tempo em que há claramente mais a ganhar com a colaboração do que com as formas hierárquicas clássicas de trabalho. Um período em que a inovação tecnológica está mais ou menos virando todos os setores de cabeça para baixo (KPMG, 2014, p. 4). Isto é, um tempo de aceleração exponencial em várias frentes simultaneamente, e que todas as formas de organizações são influenciadas por este momento – algumas que, inclusive, fazem este movimento.

Para lidar com esse ambiente de complexidade⁹, as organizações têm atuado junto de “*frameworks*” que direcionam o posicionamento das mesmas. A necessidade de novas abordagens para facilitar a transformação leva o mercado para um contexto de cooperação ao engajamento. Como um exemplo, a abordagem dos três horizontes (SHARPE et al., 2016) é uma prática de caminhos para a transformação, como modelo conceitual para ajudar as organizações a pensarem em suposições atuais, mudanças emergentes e futuros possíveis e desejados.

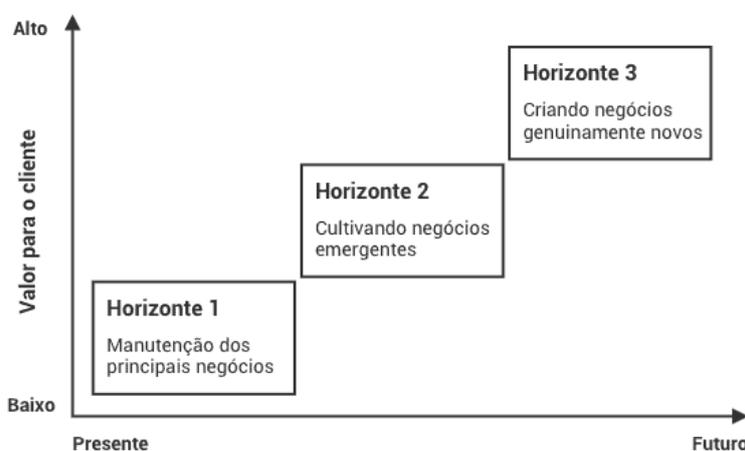


Figura 3. Três horizontes de inovação
Fonte: adaptado de Sharpe et al. (2016)

Para empresas de grande porte, trazer influências externas pode ajudar a superar a inércia interna, o que pode ser inestimável, pois as empresas precisam responder às mudanças tecnológicas e aos mercados globais (MARION e FRIAR, 2012, p. 46).

O dilema corporativo mais importante para prosperar no século XXI é encontrar a fórmula certa para ser disruptivo, em vez de se tornar vítima

⁹ Em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, captar e manejar ambientes VUCA é fundamental.

da ruptura. É notório que os processos de gestão da inovação precisam evoluir. E estarem abertos à diversidade de fontes de conhecimento que podem ser mobilizadas para gerar uma nova dinâmica. As empresas devem implementar novas práticas de inovação que garantam limites permeáveis, a fim de aproveitar a diversidade de informações disponíveis, alavancando fontes externas (100 OPEN STARTUPS, 2019, p. 3).

Dessa forma, as empresas estabelecidas experimentam abraçar as startups e sua abordagem para criar produtos, remodelando os espaços de mercado. A lógica é a seguinte: se o modelo de negócios estiver ameaçado, é melhor se mover do que deixar a oportunidade para os outros. De fato, se um negócio está sendo redefinido, todos os participantes – incluindo os estabelecidos – têm a chance de melhorar sua posição e atitude no mercado (KUPP, MARVAL e BORCHERS, 2017, p. 48). Isto significa estender suas fontes de conhecimento e se abrir para o ecossistema de inovação – tal como o paradigma da inovação aberta (CHESBROUGH, 2003).

Neste mundo conectado, então, novas ideias estão vindo de todos os lugares, com competidores emergentes perturbando organizações estabelecidas. Assim, as organizações precisam focar na criação de novos negócios para dar um passo ao crescimento. Isto é assustador porque não é algo que grandes corporações são boas em fazer (DOCHERTY, 2015, p. VIII), logo, as organizações precisam aprender a jogar o jogo da disrupção e continuarem a se reinventar. Isto é importante para desafiar o paradigma de que startups são sempre aqueles que imperam na disrupção. Através da disrupção coletiva, você pode se engajar e alavancar o ecossistema empreendedor para cocriar novos negócios (DOCHERTY, 2015, p. VIII), afinal, a disrupção coletiva combina o melhor dos dois mundos.

Tendo em vista esse escopo e o ritmo das mudanças trazidas por ele, na quarta era da inovação (ANTHONY, 2012), o sucesso contínuo exige uma melhor conexão entre os dois mundos: as empresas tradicionais e os novos participantes do mercado. Ambos se beneficiam da colaboração para criar mercados que lutariam para criar sozinhos e para garantir que permaneçam na sua vantagem competitiva (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018, p. 4), que, caso feito da maneira correta, pode trazer ainda benefícios secundários a partir da estratégia adotada, ao criarem uma situação que todos saem ganhando (MOCKER, BIELLI e HALEY, 2015, p. 7).

O que se pretende discutir aqui com mais detalhes é o papel desempenhado pelas startups nesse paradigma e como as corporações têm reagido quanto a isso. As startups,

por um lado, sentem-se perfeitamente à vontade nessa nova realidade; na verdade, elas são basicamente as que criaram. Por outro lado, as corporações passaram a enxergar grandes e ótimas oportunidades para fazer os seus negócios fluírem neste ambiente, melhorar as experiências dos clientes e estabelecer novos modelos de negócios, a partir de uma relação com quem domina esse jogo (KPMG, 2014, p. 4).

2.3 Corporate Venture Capital (CVC)

Nas últimas décadas, diversos programas foram desenvolvidos para aprimorar a inovação corporativa e desenvolver recursos de resposta antecipada a descontinuidades tecnológicas. Isto porque as organizações, mesmo as grandes corporações, não possuem todos os recursos disponíveis e desejados para atuação no seu negócio ou para busca de novos (KPMG, 2015). Algumas grandes empresas diversificadas desenvolvem uma organização semi ou quase autônoma dentro da empresa para aprender novas competências e adquirir as tecnologias necessárias (BURGELMAN, 1983a; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2001). Ou seja, corporate venturing (CV) ou projetos de desenvolvimento de novos negócios geralmente funcionam como direcionadores para o desenvolvimento e a implantação de competências - uma condição essencial para gerenciar com sucesso a inovação radical.

De todo modo, o envolvimento de organizações estabelecidas com organizações menores não é um fenômeno novo. Há tempos, as empresas se empenham em estimular maior inovação e buscar crescimento adicional aos negócios, muitas vezes através de programas de CV. O termo corporate venturing possui várias definições, que tangenciam a prática a colaborações com partes externas que impulsionem o crescimento (VAN PETEGHEM e MOHOUT, 2018; MASON, ARRINGTON e MAWSON, 2019). Pode ser visto como o comportamento empreendedor dentro das empresas que leva à descoberta e exploração de novas oportunidades de negócios (LUCERGA, 2018, p. 13). Para fins deste trabalho, o corporate venturing é definido como o conjunto de mecanismos corporativos projetados para acelerar a inovação e a criação de novos negócios (GUTMANN, 2018, p. 3).

Essa discussão é importante porque iniciativas de Corporate Venturing (CV), ou mais especificamente programas de Corporate Venture Capital (CVC) conduzidos por empresas de grande porte, constituem provavelmente os antecedentes mais influentes do debate atual em CSE (BAGNO, SALERNO e SOUZA JUNIOR, 2019, p. 4). Isto porque,

depois da ideia de inovação aberta, as corporações entenderam que CV é algo estratégico, como parte do ferramental inovador das organizações, de modo a gerar engajamento entre os envolvidos, não tão somente um acordo financeiro (por exemplo, MASON, ARRINGTON e MAWSON, 2019).

Dessa forma, para Chesbrough (2002, não paginado), o corporate venture capital é definido por duas características: o objetivo e o grau de vinculação. Alguns investimentos são estratégicos, feitos principalmente para aumentar as vendas e os lucros dos próprios negócios da corporação. O outro objetivo de investimento é financeiro, em que uma empresa está procurando principalmente retornos atraentes. A segunda característica definidora dos investimentos de CVC é o grau em que as empresas do portfólio de investimentos estão vinculadas às atuais capacidades operacionais da empresa investidora, ou seja, seus recursos e processos. Claramente, nenhuma dessas duas dimensões do investimento corporativo - estratégico *versus* financeiro e fortemente vinculado *versus* fracamente ligado - é uma ou outra, ou seja, não são excludentes.

Ao pôr em prática, torna-se um desafio, em grande parte pelo fato de que a decisão de desenvolver novos negócios cria um frutífero desequilíbrio entre as competências existentes e as que são necessárias (VANHAVERBEKE e PEETERS, 2005, p. 248). Ainda assim, atrai a atenção de praticantes e acadêmicos porque serve como um instrumento para se criar, oferecer e capturar inovação. Interagir com startups (ou tentar agir como uma) passou a ser uma das principais tendências do mundo corporativo – de igual similaridade, também para os CVs.

Dessa forma, o CV é uma área crítica de interesse dentro do crescente corpo de literatura sobre empreendedorismo corporativo que se concentra na criação de negócios originados dentro ou fora dos limites de uma empresa (GUTMANN, 2018, p. 3). Várias são as maneiras de se realizar essa forma de inovação (CHESBROUGH, 2002; CAMPBELL et al., 2003; GRANDO, 2016), o que convém para o presente momento em que novas formas que corporações se engajam com startups surgem, principalmente na perspectiva de crescimento mútuo, a partir de ganhos financeiros e/ou estratégicos.

No entanto, a prática nem sempre foi dessa maneira. Burgelman (1983a, p. 2), afirmou que os processos reais de empreendedorismo corporativo e mudança estratégica nem sempre foram bem compreendidos, muito devido à complexidade e dispendiosidade para pesquisa. No entanto, principalmente as corporações, passaram a transformar as

atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na fronteira da tecnologia corporativa em novos negócios por meio do corporate venturing, através da descoberta de novas áreas que envolvam competências que não estão nos negócios principais da corporação (BURGELMAN, 1983a, p. 2)

Dessa forma, os programas de corporate venture capital foram tomando forma e seguindo seus ciclos de transformações – ondas de CVC (VAN PETEGHEM e MOHOUT, 2018; MASON, ARRINGTON e MAWSON, 2019). Nestes ciclos, os benefícios inovadores foram sendo descobertos, e, portanto, tornando parte da estratégia de negócio das grandes organizações. Esse assunto passa, pois, pela discussão sobre capacitações dinâmicas – “*dynamic capabilities*”¹⁰ –, isto é, a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida. Isto, por sua vez, também vale para o engajamento corporativo com startups.

Assim, mais do que investimento, as empresas frequentemente visualizam que uma das principais motivações para investir, corporate venture capital, é abrir uma janela para novas e valiosas tecnologias, a fim de melhorar os esforços inovadores da empresa (DUSHNITSKY e LENOX, 2005, p. 616). Dessa maneira, as taxas de inovação das organizações tendem a crescer, e, então, o CVC pode ser visto como acesso a inovações inexploradas que são críticas para o sucesso e a longevidade das organizações que pretendem crescer nos negócios (MAXIN, 2019, p. 1).

Por outro lado, qual a perspectiva do novo empreendimento? O que é visto vide literatura é que o investimento em CVC fornece uma oportunidade única de aprender. Em muitos casos, os empreendedores desejam e buscam ativamente o investimento corporativo. Assim, os novos empreendimentos estão dispostos a aceitar o acesso a suas operações em troca dos benefícios que recebem de um parceiro corporativo (DUSHNITSKY e LENOX, 2005, pp. 617-618), muito devido ao fato de que os CVCs fornecem, também, suporte não monetário para aumentar o valor do empreendimento – válido para a inovação.

Na perspectiva da empresa estabelecida, essas podem estar bem posicionadas para obter benefícios do CVC devido ao conhecimento privilegiado na seleção de empreendimentos valiosos, muitas vezes, e à posse de ativos complementares que

¹⁰ Para mais informações ver Teece, Pisano e Shuen, 1997.

umentam o valor do seu portfólio (DUSHNITSKY e LENOX, 2006, p. 754). Além disso, os autores pontuam (p. 754) que o CVC pode oferecer uma valiosa janela de tecnologia, pois fornece um meio eficaz de analisar o ambiente em busca de novas tecnologias que ameaçam ou complementam os principais negócios.

Desse modo, é o empreendimento corporativo que leva à geração de novos negócios, internos ou externos, pela empresa. Tais negócios podem surgir de inovações ou gerá-los na exploração de novos mercados, novos produtos ou ambos, e podem gerar novas unidades de negócios (GRANDO, 2016, p. 6). Para isso, é necessário definir e perseguir objetivos claros, de modo a buscar sucesso a partir das diferenciações de acordo com o propósito (CHESBROUGH, 2002; CAMPBELL et al., 2003; THIEME, 2017). Assim, diferentes modelos de empreendimentos podem existir mutuamente dentro de uma organização, mas dentro de cada modelo, normalmente, um deve ser focado para um objetivo em específico.

Neste sentido, Gutmann (2018) realizou uma revisão sistemática sobre corporate venturing, a partir de um conjunto divergente de esquemas, tipologias, descrições e características dos modos de CV na sua base de amostra, e identificou sete dimensões na literatura a respeito: local de oportunidade, priorização de objetivos, ambidestria, vínculo com a empresa corporativa, nível de intermediação de investimentos, participação acionária e direção do fluxo de inovação. Essas discussões são, portanto, as mais encontradas na literatura (GUTMANN, 2018, p. 5), sendo o local de oportunidade o mais relatado para categorizar os modos de CV, isto é, os trabalhos diferenciam implícita ou explicitamente a disposição interna e externa de novas oportunidades de negócios.

Então, o engajamento corporativo com startups é uma extensão do corporate venturing, à medida que, atualmente, é considerado um tipo específico de CSE (THIEME, 2017, p. 32). De fato, este tipo de investimento pode ser uma fonte de valor para as partes envolvidas, sob a ótica de que o cenário moderno está emergindo e passa por um momento de evolução rápida (GUTMANN, 2018, p. 1), tal como do engajamento entre corporações e startups. De fato, se um mercado está sendo redefinido, todos os participantes têm a chance de melhorar sua posição no mercado a partir da estratégia de negócios que se alinhe com as novas perspectivas do ambiente para execução.

Por fim, é neste contexto que ainda existe uma grande confusão no uso dos termos corporate venturing e corporate venture capital (ANPROTEC e SEBRAE, 2018, p. 8), e

se não bastasse o uso de diferentes termos, suas definições também geram grande conflito. Dentre as várias maneiras e definições, esse trabalho se prende a uma abordagem mais geral de corporate venturing, como qualquer esforço feita por uma corporação para criar novas iniciativas empreendedoras, internos ou externos. Por sua vez, o *corporate venture capital* é tipo como investimento de fundos corporativos diretamente em alguma startup externa ou alguma startup originada de spin-offs de uma organização (ANPROTEC e SEBRAE, 2018, p. 11). Como esse trabalho foca na relação entre engajamento corporativo com startups, o termo corporate venture capital é mais propício, ainda que a definição e atuação do corporate venturing também venha a ser cabível, e por vezes intercambiáveis, visto os mecanismos tanto de um quanto do outro.

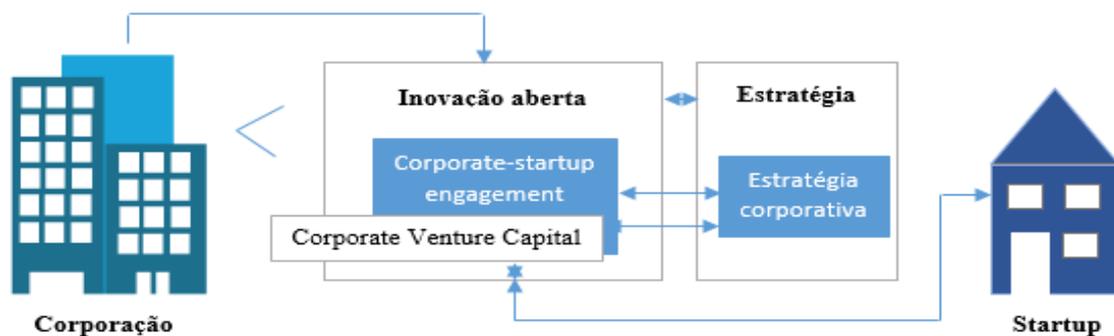


Figura 4. Esquema de inovação com CVC

Fonte: adaptado de Thieme (2017)

Dessa forma, o engajamento corporativo com startups, assim como vários tópicos do “*management*”, é uma aglutinação de elementos distintos que se unem e integram, tal como as práticas de inovação – por empreendedorismo, aberta, corporativa –, a prática de corporate venture capital, e a gestão, de um modo geral; o tópico não é limitado apenas a estes campos, porém, vide literatura, é o que há de mais aparente enquanto base conceitual e prática de mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Inovação exige novas ideias, a educação tem uma responsabilidade frente a tradição”.

-- SEYMOUR PAPERT

Esta parte do trabalho mostrará as escolhas procedimentais utilizadas no decorrer da pesquisa e as abordagens metodológicas. Esta visão geral irá contemplar: a estratégia utilizada para essa pesquisa – e seus delineamentos –, os métodos e suas escolhas e a base estrutural deste trabalho.

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa é uma grande coleta de informações para responder a uma pergunta de modo a resolver uma questão (BOOTH, COLOMB e WILLIAMS, 2008, p. 10). Neste sentido, teorias científicas devem ter indicações de o que fazer e o que não fazer, tido como programa de pesquisa (ver LAKATOS, 1999), tal como é intenção deste trabalho, isto é, mostrar o engajamento corporativo com startups como teoria que vem crescendo, seja em conteúdo científico ou não-científico.

Com efeito, elaborar uma pesquisa significa: (1) identificar um tema preciso; (2) recolher documentação sobre ele; (3) pôr em ordem esta documentação; (4) reexaminar o tema à luz da documentação; (5) dar forma orgânica a todas reflexões precedentes; e (6) empenhar-se para que o leitor compreenda o que se quis dizer (ECO, 1989, p. 5). É, pois, construir um objeto que possa servir aos outros. Quer dizer, uma experiência de trabalho metódica, de tal modo que se coloque em ordem as ideias e os dados, de maneira que o leitor fique em condições, se necessário, de voltar aos mesmos documentos do tema por conta própria.

O método de pesquisa a ser utilizado neste estudo seguirá alguns passos, a saber: a Parte (1) buscará explicar que uma RSL depende de se ter uma questão amadurecida numa busca de escopo que sirva para selecionar um ou mais assuntos como pertinentes. A Parte (2) tende a revelar que uma RSL só pode ser feita depois de um Mapeamento Sistemático (MS) que relata o que encontra em todos os espaços e atividades que conformam o assunto até um determinado momento, produzindo uma inclusividade exaustiva organizada, tratando de suas heurísticas, notadamente a do contato inicial (os “N” livros¹¹) e a de

¹¹ Os “N” livros se refere a uma aproximação de um assunto que se descobre relevante para a questão, através de leituras que permitam um contato suficientemente amplo para que se possa ter um olhar do agregado do assunto num determinado momento (1+3+5, ou “N” livros). Ver Silva e Proença Jr., 2011.

exploração do relacionamento de fontes pertinentes para se chegar ao resultado autoral de um estado da literatura. No caso da Engenharia de Produção, parece bastante provável que a realização de RSL tenha que ser precedida pela feitura de MS pela mesma pessoa (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 55). A Parte (3), o método Ermel (2020) em si, sobre revisão, análise e síntese, caracterizando-a como a busca para dar conta de uma questão sobre um tópico até um determinado momento do tempo (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 55).

Para isso, as escolhas procedimentais com relação aos métodos deste trabalho buscam resultados confiáveis, justificáveis e reproduzíveis. Para tanto, é imprescindível que o rigor esteja presente em todo o delineamento da pesquisa, de tal modo que os objetivos metodológicos sejam alcançados. Para garantir o rigor, “é importante a utilização de procedimentos sistemáticos para a implementação de todas as etapas da pesquisa” (DRESCH, LACERDA e ANTUNES JÚNIOR, 2015 apud ERMEL, 2020, p. 36). Apoiado no pêndulo proposto por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015, p. 16), a estrutura de condução da pesquisa desse estudo é apresentada.

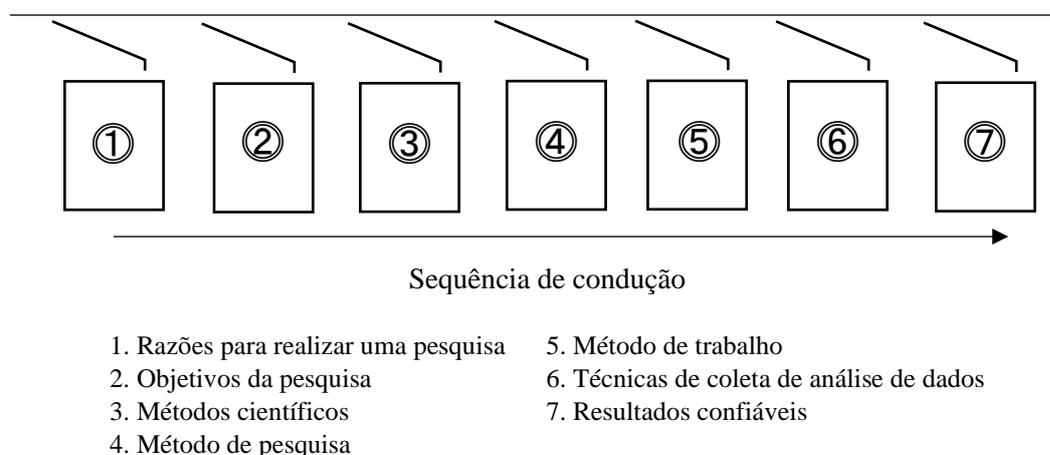


Figura 5. Estratégia para condução de pesquisas científicas
 Fonte: adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015)

A partir da sequência de condução desta pesquisa, vide Figura 5, a estratégia se inicia com a(s) razão(ões) para a realização deste trabalho. Sendo assim, o desenvolvimento desta dissertação está amparado, principalmente, em três pontos: (a) movimento crescente do engajamento corporativo com startups, a nível nacional e internacional, tanto por acadêmicos quanto por praticantes; (b) necessidade de fazer um levantamento exaustivo do que existe enquanto estado da arte da literatura sobre CSE e sintetizar o campo; e (c) buscar uma proposição de design que permita a acadêmicos e

praticantes o entendimento da melhor maneira de realizar o engajamento a partir dos Modos – Razões – Dificuldades que compõe o CSE, evidenciados neste trabalho.

O objetivo desta pesquisa, assim como evidenciado na seção 1.4, é realizar uma Revisão Sistemática da Literatura sobre o engajamento corporativo com startups e alcançar uma proposição de design para acadêmicos e praticantes, inserindo-se no campo de “Design Science”. Para alcançar este objetivo, o método científico deste trabalho se refere à escolha ou junção dos procedimentos que produzem o conhecimento científico, no que diz respeito a uma atualização, uma evolução ou um aumento na área de incidência de conhecimentos anteriormente existentes sobre CSE, a partir da: (i) indução, de modo a explorar a relevância da teoria existente em contextos particulares ou diferentes; (ii) abdução, utilizado para compreender um problema e propor uma teoria para explicá-lo.

Feita a definição do método científico, o passo seguinte é a seleção do(s) método(s) de pesquisa adequado(s) ao problema de pesquisa e às metas de trabalho. Sendo assim, o método de pesquisa pode ser tido como a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação de um determinado fenômeno de interesse. Desse modo, visando garantir a confiabilidade e validade dessa pesquisa, o trabalho é composto por três métodos científicos: (i) Revisão Sistemática da Literatura, de modo a encontrar o estado da arte do objeto e, assim, responder ao problema e as metas de trabalho; (ii) Ermel (2020), pela e para a geração de conhecimento por meio da revisão, análise e síntese do conhecimento científico e tecnológico; e (iii) Design Science Research, na tentativa de alcançar esse campo sobre a condução de um CSE, sem a construção de um artefato.

Baseado neste contexto, formulou-se o desenho da pesquisa, conforme exhibe a Figura 6, tal como um framework conceitual.

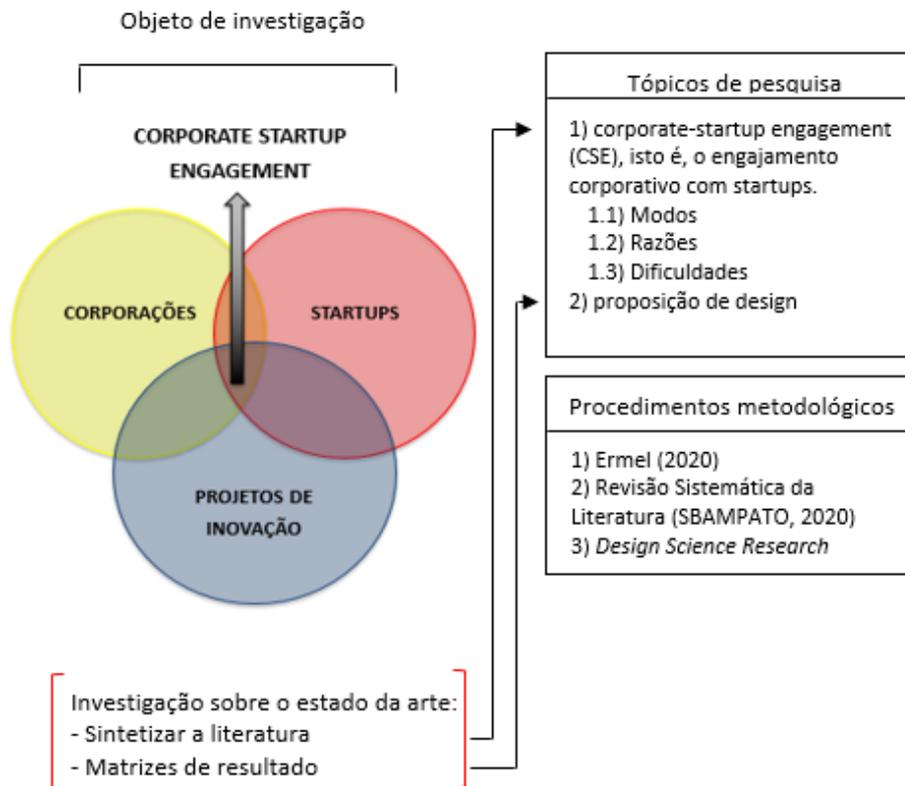


Figura 6. Desenho da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

3.2 Método de trabalho

Dando prosseguimento às etapas da Figura 5, o método de trabalho é a estratégia que o pesquisador segue para atingir suas metas de trabalho, de modo a responder à questão de pesquisa. A meta é fazer uma Revisão Sistemática da Literatura. A pergunta é: seguir qual método? Há muitos, e a opção deste trabalho é o de Ermel (2020) porque é o que pareceu mais adequado para pesquisas em ‘management’, tal qual o objeto desse estudo. A Figura 7 mostra de modo detalhado o método proposto para esse trabalho.

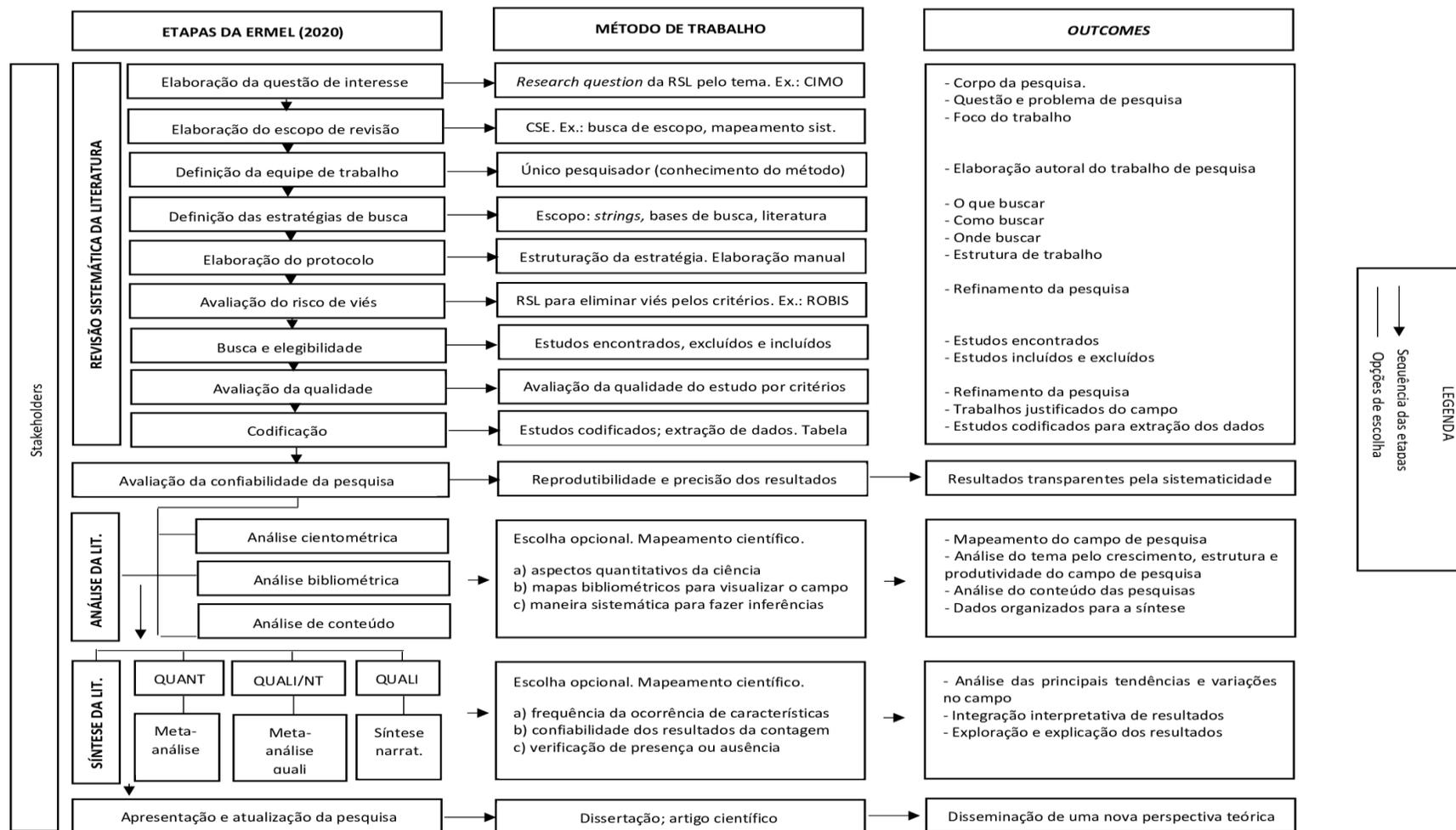


Figura 7. Método de trabalho
 Fonte: adaptado de Ermel (2020)

Como observado, o método de Ermel (2020) possui três macro etapas: revisão, análise e síntese. Assim, cada etapa é explicitada, e, de igual modo, as saídas para cada passo. Com isso, dois resultados são incutidos, de imediato: (i) facilidade para o pesquisador em manter coesa a pesquisa e suas conexões; e (ii) facilidade para o leitor em compreender a que cada passo se corresponde e quais as suas dependências. A saída – “outcome” – deste método de trabalho, dentre tantos resultados, é o ‘corpus’ da pesquisa.

3.2.1 Revisão

O passo 1 do método consiste na elaboração da questão de interesse, ou seja, a ‘research question’ da RSL, a ‘review question’. A questão de revisão é o que vem a determinar o alcance da revisão e o que se segue após esse passo. Isto é, “o que “olhamos”, a “Engenharia de Produção”, ainda é maior do que qualquer um de nós pode manejar sozinho” (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 16). Sendo assim, a questão pode surgir de diversas formas: um lampejo, uma lacuna identificada, uma intenção. Ou, de outra maneira, através de ferramentas que auxiliam o processo de confecção da questão, por exemplo, a ferramenta CIMO. Sendo assim, neste passo do método, a saída é a questão e problema de pesquisa.

O passo 2 incide na elaboração do escopo de revisão. O escopo de revisão diz respeito a aquilo que é abordado na revisão da literatura, ou seja, o framework conceitual que traduz aquilo que a pesquisa tem por intuito (GOUGH, OLIVER e THOMAS, 2012 apud ERMEL, 2020, p. 160). Neste sentido, o escopo diz respeito ao foco do trabalho, sua saída principal, na qual tem o engajamento corporativo com startups como destaque fundamental desse escopo. Em suma, esse passo se dá nessa ordem porque tem por objetivo nortear como a questão será respondida.

O passo 3 indica sobre a equipe de trabalho. Uma RSL pode ser realizada por um único pesquisador, ou por uma equipe de trabalho. (MORANDI e CAMARGO, 2015 apud ERMEL, 2020, p. 175). Por uma questão de maior rigor e confiabilidade da pesquisa, a tendência é que as revisões sistemáticas sejam feitas por dois ou mais participantes. De todo modo, isso não inviabiliza as revisões feitas apenas por um único participante, caso o caráter metodológico seja, de igual forma, rigoroso e confiável em sua saída; mais ainda, a revisão precisa ser reproduzível, para que outros, que não participaram, possam também assim o fazer.

O passo 4 trata da definição das estratégias de busca, que possui como corpo as “strings” – expressões-chave –, as bases de busca de trabalhos e a própria literatura, entre a literatura branca e a literatura cinza¹². A estratégia de busca em uma RSL objetiva planejar e, depois, gerenciar o acervo do conhecimento que pode ser encontrado. Desta maneira, este passo visa a encontrar respostas, principalmente, para: i) o que buscar? ii) como buscar? iii) onde buscar? iv) o que incluir? Os resultados dessas perguntas são as principais saídas deste passo.

O passo 5 constitui a elaboração do protocolo de RSL. Um protocolo é todo o planejamento da revisão, ou seja, um documento completo que consta, necessariamente, todas as etapas e passos de uma revisão sistemática. É válido destacar que, seguindo o método Ermel (2020), este passo aqui se encontra, mas algumas referências indicam a elaboração do protocolo como o primeiro passo de uma RSL (por exemplo, TACCONELLI, 2010). Assim, a estrutura do trabalho é o grande resultado desse passo, em que é destacado ponto a ponto de todo o caminho do trabalho de pesquisa.

O passo 6 trata da análise de viés. Em uma RSL, um dos grandes ganhos é o controle de viés (SILVA e PROENÇA Jr., 2011). Para além da tentativa de eliminação de vieses nas etapas de uma revisão sistemática da literatura, o controle de viés precisa estar presente durante todo o caminho de pesquisa, na tentativa de evitar esse risco a partir de falhas e limitações em qualquer passo. Isso pode ser feito a partir de critérios de rigor para controlar o risco. Nesse momento, a principal saída é o refinamento da pesquisa, tornando-a sempre não enviesada pelo autor do trabalho.

O passo 7 diz respeito a busca e elegibilidade dos estudos no acervo, a partir da estratégia de busca, colocando-a para funcionar. Em revisões sistemáticas, o alcance das buscas é muito superior às de uma revisão tradicional, justamente pelo que antes foi definido no protocolo de RSL. Diante disso, a operacionalização da estratégia precisa ser bem desenvolvida de modo que a elegibilidade dos estudos obtenha grandes resultados, em termos de volume e de qualidade. Isto é, esse passo trata sobre os estudos encontrados, incluídos e excluídos, para o primeiro acervo autoral do pesquisador. É válido destacar

¹² A literatura branca é a produção intelectual resultante da atividade editorial (comercial ou não) tradicional, geralmente livros e periódicos. A literatura cinza é usada para designar documentos não convencionais e semi publicados, produzidos no âmbito da indústria e internet, por exemplo.

que o processo de busca e elegibilidade precisa de um total rigor quanto ao controle de vieses.

O passo 8 consiste na avaliação da qualidade, seguindo o passo de busca e elegibilidade dos estudos. Desse modo, os estudos incluídos precisam passar por uma fase de avaliação da qualidade, a partir das características particulares do mesmo, diante de critérios predefinidos no protocolo. A saída mais marcante dessa etapa é o refinamento do acervo autoral de estudos a partir de filtros que elencam apenas os melhores trabalhos que atendem às metas de trabalho. Assim, o protocolo tem que incorporar algum critério de classificação relativa que considere a qualidade metodológica dos estudos (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 38).

O passo 9, e último da etapa de revisão segundo Ermel (2020), é o processo de codificação. É válido ressaltar que esse passo se encontra neste momento para evitar retrabalhos, visto que precisa ser feito apenas com os estudos incluídos na RSL (ERMEL, 2020, p. 192). Esse é um passo de separação do conteúdo dos trabalhos, por suas características, para a extração dos dados mais importantes que cumprem os requisitos das metas de trabalho. Dessa maneira, o passo de codificação visa a auxiliar, a partir de uma “catalogação”, a posterior etapa de síntese.

Ao finalizar os passos de revisão, faz-se importante realizar a avaliação da confiabilidade da pesquisa. Este passo, mais útil aos trabalhos em equipe, é essencial para avaliar os passos anteriores e resolver possíveis divergências que porventura podem ser encontradas. Sendo assim, esse passo do método visa a garantir a estabilidade, reprodutibilidade e precisão dos resultados (KRIPPENDORFF, 2004 apud ERMEL, 2020, p. 249). A técnica estatística escolhida para a análise de concordância entre os avaliadores deve ser aplicada para as etapas do processo de busca e elegibilidade dos estudos primários, avaliação da qualidade e o processo de codificação (ERMEL, 2020, p. 249), seja para um trabalho de um único pesquisador ou mais pesquisadores.

3.2.2 Análise

A macroetapa seguinte é a análise de literatura. A análise de literatura visa a analisar o conteúdo reunido no acervo autoral de trabalho. Essa é uma etapa obrigatória do método, mas seus passos são opcionais quanto a quantidade, podendo ser utilizado um ou mais dos instrumentos de análise (ERMEL, 2020). A análise de literatura, seguindo o método deste trabalho, possui como uma das saídas o mapeamento científico do campo.

Para tanto, essa etapa envolve três instrumentos: (i) análise cientométrica; (ii) análise bibliométrica; e (iii) análise de conteúdo.

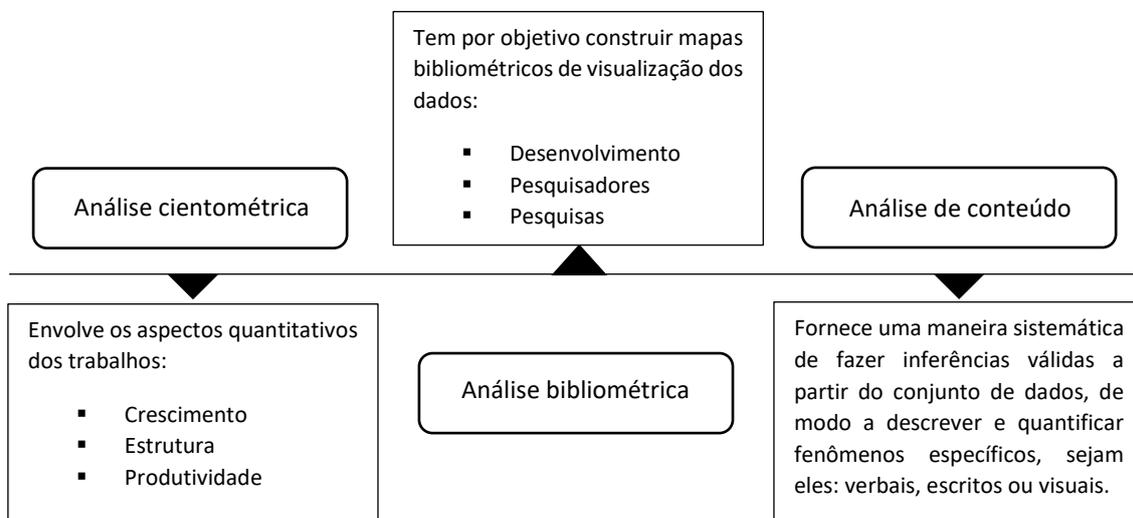


Figura 8. Técnicas de análise da literatura

Fonte: adaptado de Ermel (2020)

A primeira técnica de análise sugerida, a análise cientométrica, é definida como o estudo quantitativo da ciência e tecnologia (HOOD e WILSON, 2001 apud ERMEL, 2020, p. 252). Como explicitado na Figura 8, envolve, sobretudo, o crescimento, estrutura e produtividade dos dados. Sendo assim, as principais análises são: produção científica anual, pesquisadores mais influentes, países mais produtivos, “journals” mais frequentes e publicações por afiliação. Dessa forma, a escolha da análise cientométrica e dos tipos de análises depende das metas de trabalho.

Outra técnica de análise é a bibliométrica, que produz mapas de visualização de dados. Neste sentido, visa a realizar o mapeamento científico por meio da construção visual para identificar como o campo se estrutura. Logo, a análise do conteúdo da pesquisa, principal saída dessa modalidade, as análises principais são: “co-word”, cocitação, citações, acoplamento bibliográfico, coautoria e caminho principal (COLICCHIA e STROZZI, 2012; ZUPIC e CATER, 2015; ERMEL, 2020). Novamente, as análises precisam ser escolhidas pelo pesquisador a partir das metas de trabalho.

Por fim, a análise de conteúdo. Essa forma de análise fornece uma maneira de fazer inferências a partir dos dados identificados pelo campo e os passos da revisão. Por meio da codificação, o que de mais importante para o trabalho em questão, dados e informações, são identificadas nos documentos do acervo pessoal para que

posteriormente possam ser, aqui, analisadas e sintetizadas. Como resultado da aplicação da técnica análise de conteúdo, é possível obter a descrição ou interpretação do conteúdo dos estudos, incluindo a interpretação das características, estrutura e modelos do conteúdo latente dos estudos (BARDIN, 2011 apud ERMEL, 2020, p. 257).

Para este trabalho, somente a análise cientométrica será realizada, a partir das opções trazidas por Ermel (2020). Ao seguir a autora, é possível realizar apenas uma opção de análise, na macroetapa “Análise” do método de trabalho. Essa opção é assim justificada: (i) o campo de CSE é ainda incipiente; (ii) o campo de CSE advém da realidade prática, logo, grande parte do seu conteúdo é de literatura cinza; (iii) a literatura cinza não possui o formato adequado para inserção em plataformas de análise, por exemplo, formatos BibTex e RIS; (iv) por este motivo, também, a própria análise cientométrica foi feita manualmente.

3.2.3 Síntese

A última macroetapa do método é a síntese da literatura. Esta etapa pode variar entre as sínteses qualitativa, quantitativa e um misto entre qualitativa/quantitativa, a depender da escolha do pesquisador. Além de reunir resultados, a síntese deve considerar a força da evidência, explorar se quaisquer efeitos observados são consistentes entre os estudos e investigar possíveis razões para quaisquer inconsistências. Isso permite tirar conclusões confiáveis do conjunto de evidências reunidas (TACCONELLI, 2010, p. 45).

A síntese do conhecimento combina os efeitos das pesquisas primárias gerando novo conhecimento sobre um determinado tema. (MORANDI e CAMARGO, 2015 apud ERMEL, 2020, pp. 123-124). Dessa maneira, busca compreender os resultados encontrados nas evidências documentais, de modo a alargar ou atualizar o conhecimento, e identificar as lacunas existentes no campo; uma outra maneira é produzir um conhecimento novo. Assim como todo o processo de condução do método, este também necessita rigor nos passos, visto a sistematicidade do método. Logo, a escolha da técnica de síntese depende das metas de trabalho, e podem ser realidade qualitativa (quali) ou quantitativamente (quanti).

Quadro 3. Comparação entre as abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa

CARACTERÍSTICA	PESQUISA QUALI	PESQUISA QUANTI
Suposições	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realidade socialmente construída ▪ Variáveis complexas e difíceis de medir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatos sociais têm uma realidade objetiva

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ideográfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variáveis podem ser identificadas e mensuradas ▪ Nomotético
Epistemologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpretativismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pós-positivismo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientado a processos ▪ Contextualização ▪ Interpretação ▪ Entendendo as perspectivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientado para resultados ▪ Generalização ▪ Predição ▪ Explicação causal
Processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conclui com hipótese, teorias ▪ Design emergente ▪ Pesquisador como instrumento ▪ Naturalista ▪ Padrões, teorias desenvolvidas para compreensão ▪ Poucos casos, participantes ▪ Temático, análise de discursos ▪ Escrita descritiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicia com hipóteses, teorias ▪ Manipulação e controle ▪ Usa instrumentos formais ▪ Experimentação ▪ Generalização levando a previsão e explicação ▪ Muitos casos, temas ▪ Análises estatísticas ▪ Escrita em linguagem abstrata
Papel do pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolvimento pessoal e parcialidade ▪ Insider subjetivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desprendimento e imparcialidade ▪ Outsider objetivo

Fonte: Ermel (2020), adaptado de Saini e Shlonsky (2012)

A síntese quantitativa possui como técnica predominante a meta-análise. Koricheva e Gurevitch (2017) apud Ermel (2020) definiram o conceito de meta-análise como um conjunto de técnicas estatísticas para sintetizar os tamanhos de efeito em diferentes conjuntos de resultados homogêneos, originados de estudos primários. Assim sendo, “é utilizada para analisar as principais tendências e as variações entre os estudos e, ao mesmo tempo, corrigir o erro e o viés em um corpo de pesquisa” (ERMEL, 2020, p. 135). Por meio de uma síntese geral e, combinando os resultados de vários estudos, a meta-análise aumenta a precisão dos resultados encontrados (LITTELL, CORCORAN e PILLAI, 2008).

Por sua vez, a síntese qualitativa exige um estudo extenso do objeto de pesquisa, considerando a conjuntura em que ele está inserido e as características próprias e envoltas. Neste sentido, a síntese qualitativa diz respeito ao significado em contexto, logo, uma abordagem mais subjetiva do que objetiva, tal como a quantitativa.

A escolha da técnica de síntese pode ser realizada considerando o objetivo da pesquisa. Quando o objetivo da pesquisa é gerar ou refinar uma teoria ou hipótese, os métodos mais adequados são: i) síntese interpretativa crítica, ii) revisão integrativa, iii) síntese narrativa e, iv) revisão realista. Para explorar experiências, percepções, preferências, crenças e valores: i) metaetnografia, ii) metainterpretação, iii) metarresumo, iv) metaestudo, v) metassíntese e, vi) revisão de estudos combinados. Quando o intuito da pesquisa é identificar lacunas na literatura e oportunidade de pesquisas futuras: i) revisão integrativa, ii) metaetnografia, iii) metaestudo, iv) metassíntese e, v) revisão realista. Para explorar aspectos metodológicos de um tema: i) revisão meta-narrativa, ii) metarresumo, iii) revisão de estudos combinados e, iv)

síntese narrativa. Para descrever ou desenvolver frameworks, diretrizes, modelos, medidas ou programas: i) síntese conceitual (KASTNER et al. apud ERMEL, 2020, p. 129).

Por fim, a síntese qualitativa/quantitativa é uma mescla entre as duas técnicas acima explicadas brevemente: síntese qualitativa e síntese quantitativa, angariando contribuições das mesmas.

Além disso, este trabalho faz uso da classificação de Thomas, Harden e Newman (2012) sobre as classificações de síntese, podendo ser configurativas ou agregativas. Em revisões configurativas, os resultados estão associados a questões que geram uma nova teoria ou exploram a relevância da teoria existente em um novo contexto. Os resultados a serem combinados tendem a ser heterogêneos e existem poucos conceitos predefinidos antes da síntese. As sínteses agregativas estão associadas a testar teorias ou hipóteses. Assim, os resultados a serem combinados são mais homogêneos e geralmente compartilham os mesmos métodos e estruturas conceituais (THOMAS, HARDEN e NEWMAN, 2012).

É válido frisar que toda a macroetapa de síntese possui suas técnicas sistemáticas e baseadas em investigação científica.

3.3 Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

A meta deste trabalho é realizar uma RSL sobre o engajamento corporativo com startups, a partir do método descrito por Ermel (2020). É, pois, objetivo deste estudo. Afinal, por que a escolha de uma RSL? Segundo Silva e Proença Jr. (2011, p. 32), uma “Revisão Sistemática da Literatura busca dar conta de uma determinada questão num tópico até um determinado momento do tempo”. A visto disso, para os autores acima, uma RSL pode ser proposta quando se sabe qual é a questão num tópico que já foi identificado como estando contido e situado num assunto para o qual se dispõe de um mapeamento prévio.

Assegurar a confiabilidade de pesquisas e informações é difícil, dada a quantidade de conhecimentos gerados por estudos que podem ser enviesados, metodologicamente falhos, mal interpretados, e dependentes de contexto, por exemplo, mas não tão somente. A RSL se presta, principalmente, para evitar estes problemas. “As revisões sistemáticas têm como objetivo identificar, avaliar e resumir as conclusões de todos os estudos

individuais relevantes, tornando a evidência disponível mais acessível” (TACCONELLI, 2010, p. V).

Assim, por se apoiar em um projeto científico rigoroso, baseado em métodos pré-estabelecidos e, mais do que isso, reproduzíveis, quando bem conduzidas, as revisões sistemáticas fornecem resultados que possuem um caráter defensável, ao orientar o que se sabe e o que não se sabe sobre o assunto. Isto é, segundo Kahn et al. (2001) apud Silva (2009, p. 12), em síntese, reduzir tendenciosidades do trabalho. Dessa forma, metodologicamente, a transparência na pesquisa torna o trabalho transparente a ponto de ser, ainda mais, defensável.

Por estes motivos, o presente trabalho se debruça sobre a RSL como escolha procedimental. Para tanto, segue Ermel (2020) na macroetapa de revisão. No entanto, várias são as opções sobre a melhor forma de se realizar o passo a passo de uma revisão sistemática. A partir de uma revisão feita por Ermel (2020), doze são os trabalhos que melhor esboçam os passos para a realização, conforme visto a seguir.

Quadro 4. Comparação entre os procedimentos para a Revisão Sistemática da Literatura

QUADRO COMPARATIVO SOBRE OS PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)												
KHAN et al. (2003)	KITCHENHA M E CHARTERS (2007)	LITTEL, CORCORAN E PILLAI (2008)	COOPER, HEDGES E VALENTINE (2009)	DENYER E TRANFIELD (2009)	SMITH et al. (2011)	HIGGINS E GREEN (2019)	COLICCHIA E STROZZI (2012)	GOUGH, OLIVER E THOMAS (2012)	BORREGO, FOSTER E FROYD (2014)	MORANDI E CAMARGO (2015)	THOMÉ, SCAVARDA E SCAVARDA (2016)	
Elaboração da questão de revisão	Identificar a necessidade da pesquisa	Formular tópico e protocolo	Formular o problema	Formular a questão	Definir o escopo	Questão de revisão e inclusão	Questão de revisão	Início da revisão	Elaborar escopo e questão	Elaborar questão e framework	Planejar o problema	
Identificar trabalhos relevantes	Comissionar a revisão	Localizar e selecionar estudos	Busca na literatura	Localizar estudos	Fontes de busca	Busca dos estudos	Localizar estudos	Questão de revisão e métodos	Critérios de inclusão	Selecionar equipe	Buscar a literatura	
Avaliar a qualidade dos estudos	Questão e protocolo de pesquisa	Extrair dados e avaliar a qualidade	Avaliação de dados	Seleção e avaliação	Seleção dos estudos	Seleção dos estudos	Selecionar e avaliar os estudos	Estratégia de pesquisa	Localizar e catalogar fontes	Estratégia de pesquisa	Avaliar se pesquisas são confiáveis	
Resumo das evidências	Estratégia de pesquisa	Métricas de tamanho e agrupamento	Análise (integração) de dados	Análise e síntese	Avaliação da qualidade	Coleta de dados	Elaborar rede de citação	Caracterizar estudos	Crítica e avaliação	Buscar, escolher e codificar	Coletar dados	
Interpretação dos resultados	Viés de publicação	Avaliar viés e variações de efeitos	Interpretar os resultados	Relatório e resultados	Apresentar resultados	Avaliação do risco de viés	Analisar o caminho principal	Avaliar qualidade e relevância	Síntese	Avaliação da qualidade	Avaliação da qualidade	
	Documentar a RSL	Conclusões	Apresentar resultados			Análise dos dados	Avaliar temas	Síntese		Sintetizar resultados	Avaliar codificação	
	Seleção dos estudos					Apresentar resultados	Direções de futuro	Apresentar resultados		Apresentar pesquisa	Análise e síntese	
	Avaliar a qualidade					Interpretar e concluir					Interpretar dados	
	Extração de dados										Apresentar resultados	
	Síntese										Atualização	

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

Dentre os doze estudos compilados, observa-se, em sua essência, naturezas diferentes quanto a construção da proposta. Isso se resume nas distintas áreas do conhecimento em que os passos são formulados.



Figura 9. Áreas de conhecimento que propuseram RSL

Fonte: adaptado de Ermel (2020)

Com essa análise crítica feita, Ermel (2020) propõe a sua macroetapa de revisão a partir da comparação de cada passo identificado na literatura, assim como por uma avaliação de especialistas na área de método. Para tanto, primeiro foi feito um esboço, e este esboço enviado para os especialistas. Após o retorno, as alterações sugeridas ou foram aceitas ou recusadas, com embasamento justificável, o que resultou, à posteriori, em todo seu método, no qual esse trabalho se baseia. Portanto, a macroetapa de Revisão possui as etapas abaixo (ERMEL, 2020).

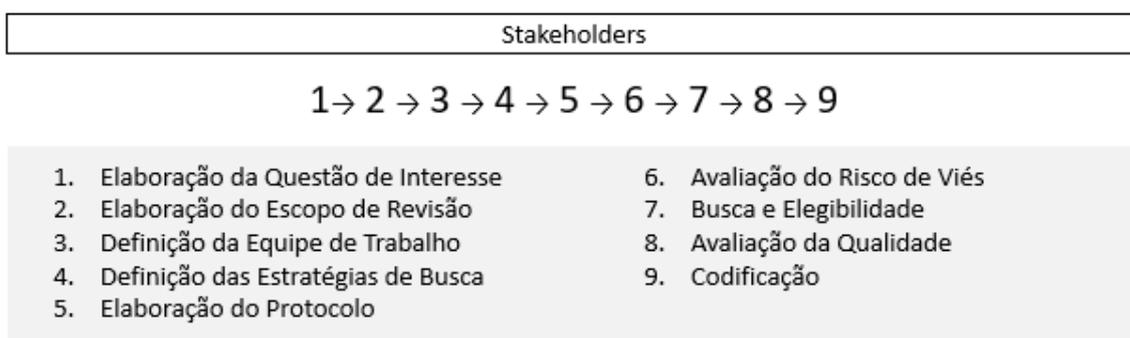
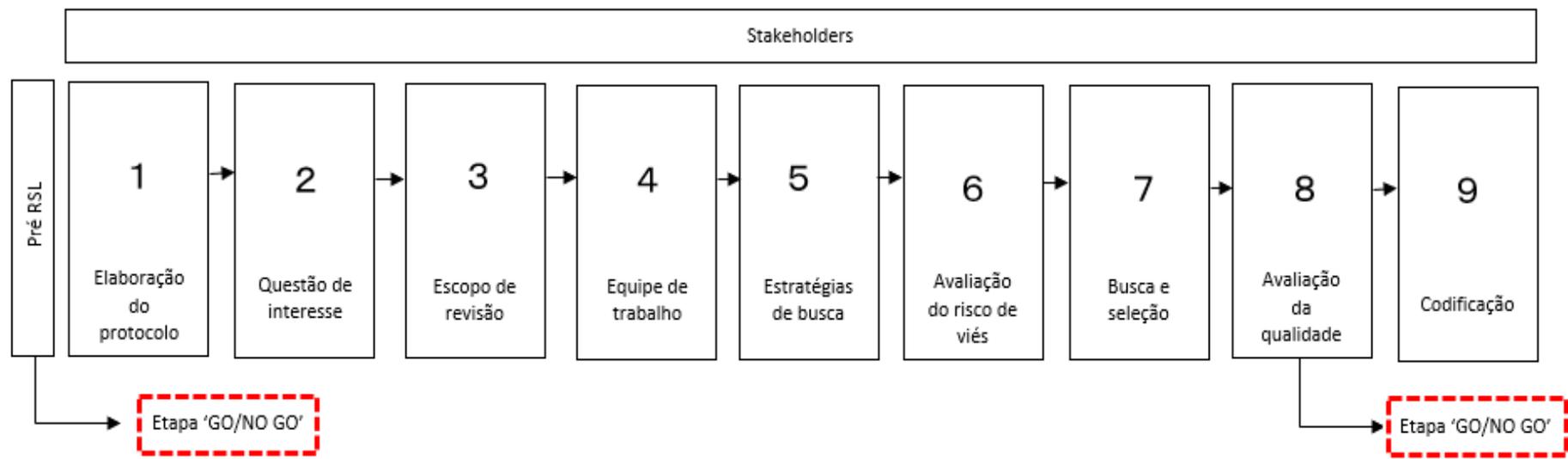


Figura 10. Macroetapa de Revisão

Fonte: adaptado de Ermel (2020)

A sequência definida por Ermel (2020) pressupõe que o pesquisador ou a equipe já possua o objeto e suas metas com maturidade suficiente para dar início ao processo de revisão sistemática. Porém, nem sempre o objeto de estudo está definido ou, mesmo definido, requer uma revisão sistemática, por exemplo. Dessa forma, esse trabalho, além dos passos definidos no método de trabalho, acresce e altera a ordem dos passos.



LEGENDA

→ Sequência das etapas

Etapa decisória*

* Significa uma decisão na condução da RSL, isto é, ou se avança ou se é necessário abortar o caminho e regredir para etapas anteriores ou, até mesmo, alterar o objeto de estudo.

Figura 11. Etapas de condução da RSL
 Fonte: elaborado pelo autor

Cada passo será evidenciado no Capítulo 4. Porém, neste momento, é válido destacar os “*Stakeholders*”, advindo do método de Ermel (2020). Esta caixa, que perpassa o método durante toda a sua execução, diz respeito às partes interessadas no trabalho e em seus resultados, além daqueles atores que podem contribuir em cada etapa da RSL, influenciando ou até mesmo sendo influenciado pelo objeto de estudo.

3.3.1 Busca de escopo

A proposta de pesquisa deve ser baseada numa avaliação preliminar da literatura potencialmente relevante e de seu tamanho. Isto é obtido por buscas de escopo, que tipicamente incluem busca por revisões existentes e estudos primários relevantes para os objetivos de uma revisão (KHAN et al., 2001: I-1-2 apud SILVA, 2009, p. 89). O objetivo dessas buscas é testar as heurísticas, para otimizar o processo de procura. Trata-se de envolver as ideias e combinações que tais heurísticas contém para apreciar os trabalhos que elas permitem recuperar. Esse contato com as fontes que as heurísticas recuperam pode concluir por uma convergência, o que indica “uma aplicação de algo que já se sabe para a nossa questão (rumos da generalização de soluções); ou que identifica lacunas de conhecimento diante dela (rumos da pesquisa, da inovação ou do empreendedorismo)” (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 19).

Nos posicionarmos diante do ajuntamento de conhecimento tendo já encontrado uma questão e seus objetivos começa pelo aprendizado das palavras-chave que se associam a ela (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 18). Escopo se refere a tudo aquilo que se pretende atingir. A partir de um desejo estabelecido, faz-se necessário encaminhar para o rumo de uma meta, logo, torna-se imperativo fazer uma busca de escopo de forma a limitar os resultados e toda sua abrangência nos diretórios, a partir das heurísticas¹³ de busca definidas como meta do trabalho.

A literatura propõe que se comece pelo amadurecimento de uma questão por uma busca de escopo que orienta um Mapeamento Sistemático (MS) do assunto neste estudo abordado e daí a Revisão Sistemática da Literatura (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 63). Assim, a busca de escopo nas bases de dados é fundamental e precisa ser conduzida em detalhes e amplamente, de modo a reduzir o viés de seleção de artigos (SILVA, 2009,

¹³ Arte de inventar, de fazer descobertas; ciência que tem por objeto a descoberta dos fatos.

p. 94). As principais heurísticas da busca de escopo podem ser averiguadas abaixo e com mais detalhes no Apêndice A – Protocolo para a pesquisa.

(a) palavras-chave (‘strings’): busca por palavras-chave

A heurística palavra-chave é a mais usual em uma busca de escopo, visto que recupera um grande número de resultados.

Tem-se ciclos recursivos: da questão (“num tempo t ”, ou “no tempo 0”, ao início) para as palavras-chave que a atendem; dessas palavras-chave para aquela fração do acervo que elas recuperam como pertinente à questão (“no tempo t ”); em função do que se obtém desta fração do acervo, o refino de nosso entendimento e uma formulação mais amadurecida da questão (“no tempo $t+1$ ”), que produz uma seleção mais madura de palavras chave. Este refino tem valor em si mesmo: ele edifica nossa percepção do que se pode encontrar no acervo de conhecimento através da dimensão e natureza das fontes que as palavras-chave retornam para diferentes versões da questão (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 19).

(b) autor: busca por trabalhos que sejam de um determinado autor

A heurística autor vem para tentar recuperar trabalhos de autores relevantes¹⁴ na temática que não tenham sido encontrados pela heurística de palavra-chave. Normalmente, quando ainda não se conhece o campo de conhecimento e sua comunidade, a heurística autor é utilizada a partir das próprias bases de busca, pelos resultados encontrados na heurística palavra-chave. Quando é uma comunidade já conhecida, utiliza-se os autores de referência na área. É mais simples do que parece.

Ao fazer uso da heurística palavras-chave, que são termos advindos do tema e questão de pesquisa, encontra-se trabalhos relevantes para as bases de busca e, também, os trabalhos mais citados, por ordem decrescente. Dessa forma, é possível identificar quais os trabalhos são os mais citados e, conseqüentemente, encontrar os autores mais citados, logo, faz-se uso desta técnica para começar a entender a comunidade do campo de conhecimento em questão.

(c) citando: busca por trabalhos que estejam citando uma determinada obra em questão

A heurística citando, como explicado acima, é empregada para recuperar trabalhos que citam um outro determinado trabalho. Ela se torna relevante à medida que alcança trabalhos de temática similar e que citam um trabalho por achá-lo importante para a

¹⁴ Nota-se que ‘autores relevantes’ não quer dizer, necessariamente, ‘autores mais importantes’, ainda que por vezes essa relação se coincida.

pesquisa. Por imediato suposto, infere-se que este trabalho pode ser também relevante para a pesquisa autoral, o que não é uma consequência verdadeira todas as vezes em que é usada.

O processo é simples: a partir de uma determinada heurística (por exemplo, palavra-chave ou autor), é recuperado um trabalho “X”. Este trabalho, por sua vez, é citado por diversos outros, e que não necessariamente estão na sua lista inicial. Assim, trabalhos “Y” e “Z” citam o trabalho “X”, são do mesmo tema e podem ser adicionados ou não a lista, a depender dos critérios de inclusão e exclusão. O objetivo é trazer mais oportunidades de exaurir o tema nas bases de pesquisa, de modo a realmente realizar uma revisão sistemática sobre o objeto de estudo.

(d) citado por: busca por trabalhos que estão sendo citados pela obra em questão

Por sua vez, a heurística citado por analisa uma obra em questão e verificar quais trabalhos estão sendo citados pelo mesmo. Aqui, da mesma forma, o intuito é a alargar as condições de encontrar mais trabalhos importantes para o tema e que não estão disponíveis nas bases de procura. A sua relevância está no fato de existir documentos indisponíveis nas plataformas e que não podem conseguir ser recuperados, portanto, ao encontrar um conteúdo importante para o escopo de trabalho, é importante analisar quais trabalhos este conteúdo cita, tendo em vista suas chances de angariar mais conteúdo para a base.

O que tem que ser feito é o inverso da heurística explicitada no item c. Ao encontrar um trabalho interessante, “X”, o mesmo foi avaliado e, caso lido, parcial ou totalmente, existia a possibilidade de encontrar outros trabalhos sendo citados, “Y” e “Z”, por exemplo. Ao encontrar algum documento que porventura se mostrasse importante, todo o processo é feito de igual modo com ele. Mais uma vez, a seleção se torna mais abrangente e com mais chances de extrair dados e informações que antes não seria possível.

Ademais, uma heurística com bons resultados é a “Raízes & Ramos” (R&R). Segue-se os relacionamentos entre trabalhos em termos das referências que cada trabalho cita (suas raízes) e dos trabalhos que o citam (seus ramos), seguindo recursivamente para cada trabalho assim identificado (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 26). Como essa heurística se assemelha as heurísticas (c) e (d), os resultados são combinados e as

duplicatas removidas. Mais detalhes no Apêndice B – Processo de seleção e filtragem das referências.

3.3.2 Mapeamento Sistemático (MS)

Neste trabalho, portanto, a meta é uma pesquisa teórica, baseada em revisão bibliográfica, de caráter exploratório, usando como parte do método o mapeamento sistemático apresentado em Silva (2009). Num mapeamento sistemático, o objetivo é encontrar os principais livros, periódicos, autores, congressos e grupos de pesquisa no assunto (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 12), ou seja, corresponde ao levantamento exaustivo da disponibilidade de fontes sobre um determinado assunto.

Este levantamento se faz “sistemático” ao adotar as melhores heurísticas para a eliminação de vieses, isto é, escolhemos e somos capazes de defender substantivamente nossas escolhas de heurísticas para eliminar vieses. Esta é a condição de possibilidade para uma revisão da literatura que possa, a seu turno, ser “sistemática”. Uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) depende de um Mapeamento Sistemático (MS) que a preceda, que identifique e organize de maneira exaustiva todas as fontes potencialmente pertinentes sobre uma questão num determinado assunto até um determinado momento (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, pp. 22-23).

Para este trabalho, pois, o MS é parte do método por trazer, como resultados, o que seja o estado da literatura do assunto e seus subconjuntos pertinentes, de forma autoral. Tal como a questão deste trabalho, o acoplamento das intenções se traduz nessa própria dissertação, como ela é e no que ela pretende ser. “Isso permite a identificação de clusters de evidências e desertos de evidências para direcionar o foco de revisões sistemáticas futuras e para identificar áreas onde mais estudos primários precisam ser conduzidos” (KITCHENHAM, 2007, p. 5 apud SILVA, 2009, p. 76).

Tal como proposto por Silva e Proença Jr. (2011, pp. 23-24), a meta do MS é estabelecer para o estudo uma inclusividade exaustiva organizada, qual seja tudo o que for possível encontrar que conforme o assunto até um determinado período de tempo. Para o engajamento corporativo com startups, no que lhe concerne, é recuperado aquilo que é tanto de literatura branca quanto de literatura cinza, seja tema central ou lateral do que é evidenciado.

É válido destacar que o mapeamento sistemático é indissociável da busca de escopo (seção 3.3.1), visto que o MS irá organizar justamente os resultados encontrados

previamente na busca pelos trabalhos, muitas vezes feitos concomitantemente ou, até mesmo, sobrepostos um ao outro.

3.3.3 Validação do assunto

Para fins desta pesquisa, nenhum instrumento foi aplicado visando a validação do assunto. Isso não quer dizer que não tenha havido. A validação do objeto de estudo, engajamento corporativo com startups, dá-se por duas razões: a incipiência do tema e o aumento do interesse de mercado e acadêmico. Uma não exclui a outra, ao contrário, acaba por ratificar sua importância enquanto tema atual, em crescimento, e relevante para os interessados. Mais do que isso, a validação visa a realmente observar o contexto da temática e validar o objeto para dar início a RSL, propriamente dita.

Desde 2015, a partir de Weiblen e Chesbrough (2015), ainda que uma ‘review’, seguidamente trabalhos vêm sendo acrescentados a literatura branca (SUDATI, 2016; HORA et al., 2017; CARVALHO E ANASTACIO, 2018; CARVALHO, 2019). Da mesma forma, os trabalhos de literatura cinza também acompanham este movimento (KPMG, 2015b; BONZOM E NETESSINE, 2016; DE LA TOUR et al., 2017; WORLD ECONOMIC FORUM, 2018; BRIGL et al. 2019). Isto posto, é visto um tema como objeto de estudo e se verifica o aumento do interesse de mercado e acadêmico pelo engajamento entre corporações e startups (a ser detalhado no capítulo 5).

De uma outra perspectiva, o trabalho pode ser validado a partir da incipiência do tema, tanto no Brasil quanto no exterior, o que não o inviabiliza, mas sim o torna objeto de investigação. A percepção entre corporações e startups sobre a necessidade e o potencial de negócios da colaboração ainda está engatinhando, especialmente porque o número de casos de sucesso ainda é pouco evidenciado (ver 100 OPEN STARTUPS, 2017). Porém, “vindo da “era da ruptura”, acreditamos que estamos entrando na “era da colaboração”, sendo este o fator decisivo no crescimento futuro. “A capacidade de colaborar efetivamente se tornará ainda mais relevante para startups e corporações” (ARTHUR D LITTE et al, 2016, p. 55).

Além disso, os ciclos contínuos de interação do autor com o tema permitem que se construa uma visão holística sobre a situação, bem como garante o fato de que a pesquisa se concentre nos tópicos e fontes de dados mais apropriados ao estudo. Outro procedimento que contribui para a validação da pesquisa, de forma autoral, é a Revisão Sistemática da Literatura realizada como meta principal de trabalho, por permitir uma

amostragem grande de documentação que corrobora a importância do tema. Por fim, as próprias buscas de escopo e mapeamento sistemático tendem a corroborar o assunto em questão.

3.3.4 Comunidade

A intenção de analisar a comunidade do objeto de estudo é situar-se diante do acervo do conhecimento do campo em questão. No entanto, é ainda pequena a evidência disponível para dar suporte ao argumento de que existe uma comunidade de pesquisa atuando de forma mais aderente às tendências que, segundo primeiras observações e conhecimento de campo, vêm-se manifestando mais fortemente entre os países. Dessa forma, feito o levantamento de referências, a partir das primeiras buscas por resultados sobre engajamento corporativo com startups, é possível evidenciar a comunidade em que o objeto de estudo se insere.

De forma mais abrangente, a comunidade de inovação não é recente, nem tampouco a comunidade de estudiosos em gestão da inovação. Sobre o engajamento corporativo com startups, o tema é incipiente e ainda engatinha, isto é, pelas lacunas de pesquisa encontradas, não existe um corpo sólido formado de modo a configurar uma comunidade de pesquisa. Ainda assim, porém, tem-se estudado o tema, mas de modo espaçado. Portanto, a caracterização do campo enquanto comunidade ajuda o pesquisador e, posteriormente, o leitor a entender melhor a construção desse campo de estudo que surgiu de um ‘gap’ prático e hoje já se encontra também como ‘gap’ teórico.

3.4 Resultados e discussões

A parte final do trabalho é dedicada aos resultados da Revisão Sistemática da Literatura e as discussões subsequentes. Dessa maneira, nestes capítulos serão descritas as informações e conclusões extraídas a partir da leitura e compilação dos textos selecionados por meio da revisão sistemática sobre engajamento corporativo com startups. Não se trata de entregar uma verdade absoluta sobre o objeto de estudo, mas sim, de entregar uma completa pesquisa sobre o tema e, assim, caminhos para desvendá-lo.

Posto isso, a parte de resultados busca responder à questão de pesquisa deste trabalho, assim como as questões adjacentes a ela (seção 1.4), de modo que possa ser respondida as intenções, e, mais do que isso, possivelmente esclarecer a temática por um âmbito que outrora aqui não fora esboçada enquanto metas do trabalho. Isto, por sua vez,

é apenas uma consequência possível, não necessariamente algo a que se busca. Em síntese, buscar-se-á evidenciar os resultados da Revisão Sistemática da Literatura.

Na parte de discussão, o objetivo é discutir os resultados da RSL sobre o engajamento corporativo com startups à luz da sua incipiência enquanto objeto de estudo, a partir do que for e o que não for encontrado na literatura, sintetizando-a. Então, a discussão pretende trazer um juízo autoral sobre o tema diante daquilo que for encontrado e trazer uma realidade com base em evidências sobre o objeto de estudo a partir de todo o seu acervo de conhecimento, em especial a partir do que é extraído de toda uma base sobre o assunto.

Essa seção poderá ser mais bem guiada, também, a partir do Capítulo de síntese da RSL do estudo.

3.5 Fluxo de trabalho acadêmico

O “*academic workflow*” deste trabalho, isto é, o fluxo de trabalho adotado na pesquisa, será aqui descrito de modo a orientar a melhor e mais produtiva produção do pesquisador, assim como para o entendimento do leitor. Embora aqui simplificada, a ideia do fluxo de trabalho ajuda a estruturar e comunicar os procedimentos adotados no estudo de modo a desenvolver o projeto.

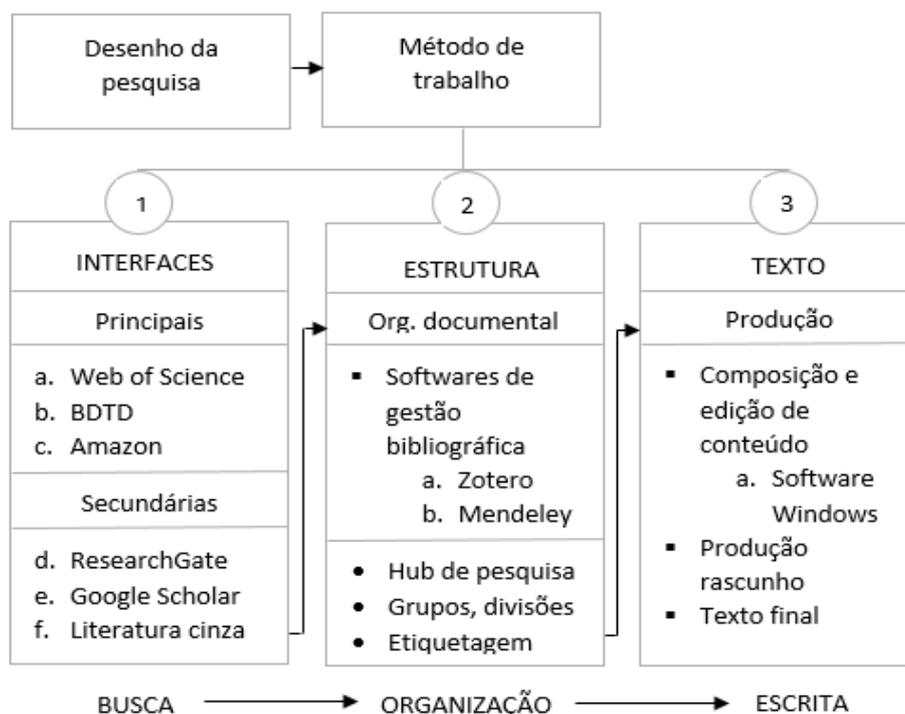


Figura 12. Fluxo de trabalho acadêmico
Fonte: elaborado pelo autor

A elaboração de uma revisão bibliográfica sistemática, como a que se ambiciona nessa pesquisa, a partir de trabalhos condescendentes publicados anteriormente, é fundamental para evidenciar a originalidade e a contribuição científica dos trabalhos de pesquisa. O fluxo de trabalho se dá, essencialmente, em três etapas: (1) recuperação; (2) organização; e (3) escrita.

(1) Etapa I: Recuperação

A parte de recuperação diz respeito a busca pelos materiais que possivelmente serão a base de trabalho da pesquisa, a depender do processo de seleção e filtragem (ver capítulo 4). Sendo assim, a recuperação, propriamente dita, visa a recuperar os trabalhos sobre o assunto que estão dispostos nas diferentes interfaces de busca, a depender do trabalho do autor. Para fins deste trabalho, as interfaces de recuperação se basearam em: produções acadêmicas, livros e literatura cinza. Ademais, houve uma divisão entre interfaces principais e secundárias para recuperação de estudos.

A interface escolhida para livros foi a Amazon (amazon.com), em sua plataforma global, por representar as buscas em língua inglesa. A escolha se deu pelo fato dessa empresa abranger uma enorme quantidade de exemplares, o que possibilita uma maior chance de sucesso nas buscas e recuperação de livros que, porventura, tratem sobre o engajamento corporativo com startups, ele mesmo, ou em suas adjacências.

As interfaces para recuperação de produções acadêmicas foram, como principais, a base ISI Web of Science e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), para busca de artigos científicos e teses e dissertações, respectivamente. Como plataformas secundárias, este trabalho utiliza ResearchGate e Google Scholar, ambas na intenção de encontrar qualquer produção acadêmica que condiz com o objeto de estudo deste trabalho. A divisão entre principais e secundárias se dá pelo alcance e número de respostas mais factíveis com a pesquisa.

Por sua vez, a literatura cinza não possui uma base de busca, isto é, sua busca se dá manualmente, através de pesquisas nas bases de buscas. A literatura cinza não quer dizer que seja pior ou melhor que a acadêmica, apenas que o rigor científico é diferente. Isto, por sua vez, não inviabiliza a recuperação desses estudos. Ao contrário, por essa temática advir, especialmente, dos praticantes, muito do que é visto atualmente se baseia nesta interface.

(2) Etapa II: Organização

A parte de organização do trabalho diz respeito à estrutura documental da pesquisa, isto é, como organizar os documentos encontrados após a fase de recuperação. Para este momento, este trabalho faz uso de softwares de gestão bibliográfica, comum para acadêmicos que se dedicam a pesquisas científicas, por serem facilitadores na construção dos projetos. Uma observação deve ser apresentada: os programas não cobrem a qualidade das pesquisas e das publicações gerenciadas, apenas gerencia o acervo recuperado, este a critério do pesquisador. Para este estudo, os programas utilizados foram Zotero e Mendeley.

O Zotero é um assistente de pesquisa gratuito, um projeto da Corporation for Digital Scholarship¹⁵, que tem por objetivo ajudar o usuário a coletar, organizar, citar e compartilhar as pesquisas (ZOTERO, 2020). Apesar de suas funcionalidades evidentes para o autor, para fins deste trabalho, o Zotero foi utilizado como apoio empregado, funcionando como um coletor de metadados temporário da plataforma da Amazon.

O principal repositório de organização documental foi o Mendeley. A solução Mendeley é um gerenciador de referências e uma rede social acadêmica que ajuda os pesquisadores a organizar a sua pesquisa, colaborar com outras pessoas on-line e descobrir as pesquisas mais recentes no seu campo de estudo (MENDELEY, 2020). O software utilizado conta com uma boa interface, facilidade de manuseio, importação de documentos com facilidade, entre outras características que o tornaram o programa padrão desta pesquisa, funcionando, portanto, como um hub de pesquisa central. Além disso, os documentos no Mendeley eram divididos por grupos e etiquetados a partir da importância de cada documento.

(3) Etapa 3: Escrita

A terceira parte, escrita, diz respeito ao texto autoral desenvolvido a partir da recuperação e organização documental, a partir do que este trabalho se propõe. Para composição do conteúdo, o software Microsoft Word, parte dos aplicativos Office, foi escolhido, por atender o padrão do Windows, assim como ser de fácil usabilidade para o autor enquanto processador de texto. Por fim, tem-se a produção acadêmica a partir de

¹⁵ Uma organização sem fins lucrativos dedicada ao desenvolvimento de software e serviços para pesquisadores e instituições de patrimônio cultural.

todo o método de pesquisa, dando origem à dissertação final sobre o engajamento corporativo com startups, objeto aqui de estudo.

A respeito da estrutura de escrita dessa dissertação, por se tratar de uma Revisão Sistemática da Literatura, o modelo seguido se baseia em Tacconelli (2010, p. 78), por sugerir uma organização factível com a demanda, assim como por ser um relatório típico de RSL. A saber: título, sumário, introdução, plano de fundo, método (identificação dos estudos, seleção dos estudos, extração de dados, avaliação da qualidade, síntese), resultados da revisão (detalhes dos estudos e análises secundárias), discussão, conclusões (recomendações/implicações práticas e para futuras pesquisas), referências e apêndices.

3.6 Método de síntese de resultados

De modo a dar conta da questão de trabalho, assim como alcançar os objetivos estabelecidos neste estudo, a parte de síntese deste trabalho segue um método de trabalho que pode ser evidenciado nesta seção.

Primeiro, a meta-análise qualitativa (ERMEL, 2020) se dá através da contabilização com base no uso de obras que mencionam determinado modo, razão e dificuldade. A análise será feita a partir de “*vote counting*”, uma simples contagem das aparições na literatura.

A partir da extração dos trechos que faziam referência a um modo, razão ou dificuldade, agrupou-se os trechos semelhantes em categorias de maneira taxonômica, como propõe Bailey (1994). Dessa maneira, não havia um sistema de classificação pré-estabelecido: as razões, modos ou dificuldades foram consideradas como integrantes de uma mesma categoria de acordo com a semelhança entre eles, de acordo com a análise do próprio pesquisador. A lista completa dos trechos transcritos para o português e sua categoria correspondente está apresentada no Apêndice G, para os modos encontrados. Estas categorias foram posteriormente agregadas em grupos, para poder tornar a lista mais sintética e fácil de ser compreendida. Como preconiza Bailey (1994), cada trecho pertence a apenas uma categoria, e cada categoria a apenas um grupo. No caso de trechos que faziam referência a mais de uma categoria, os mesmos foram fragmentados. A figura 13 ilustra esse processo.

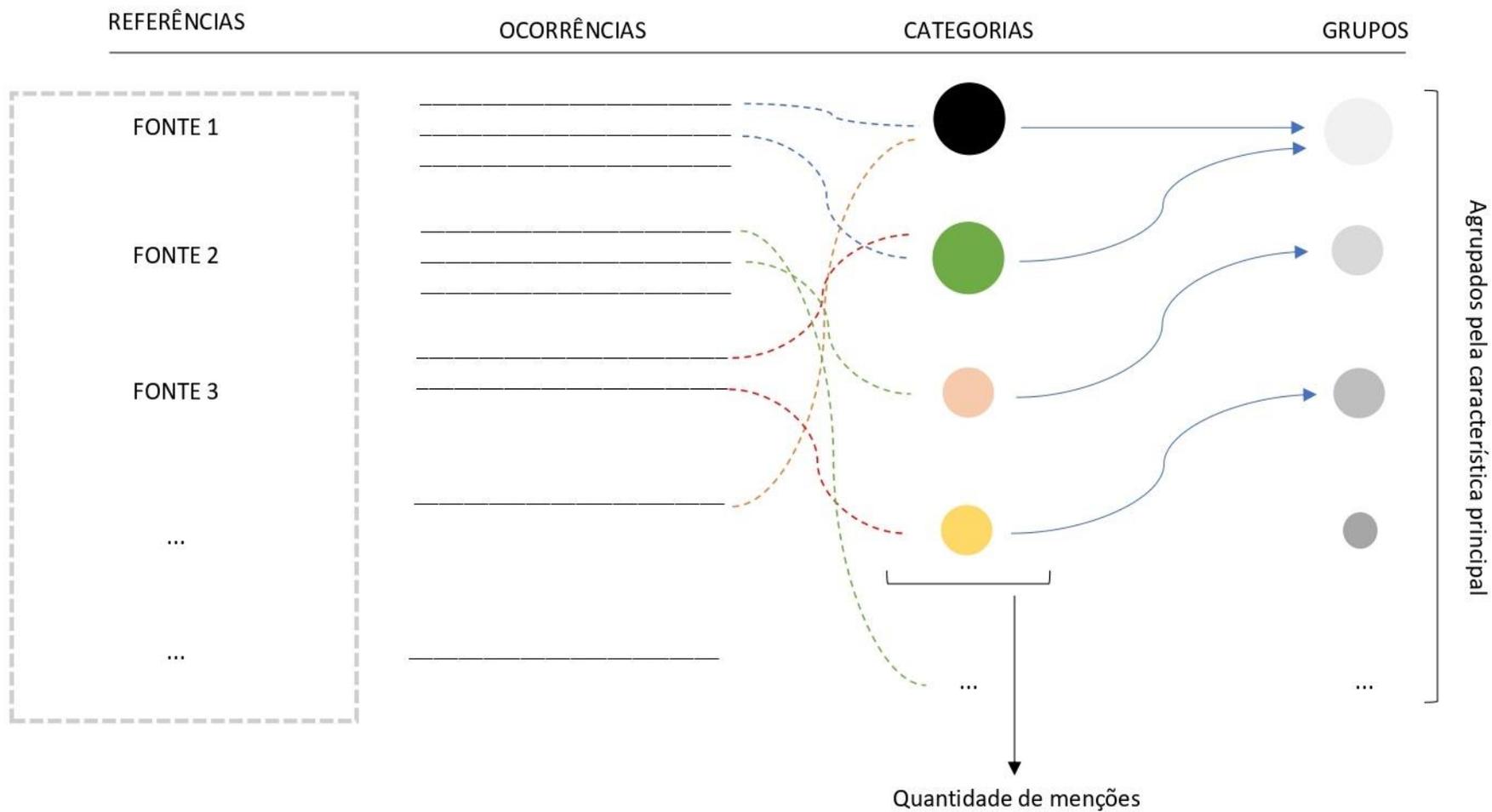


Figura 13. Método de síntese de resultados
 Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Bailey (1994), as categorias foram trazidas para dentro de um grupo, a partir da característica principal identificada, processo exemplificado pela Figura 13.

Para os modos de engajamento, agrupou-se em cinco grupos: por (1) Posicionamento de Negócios, entende-se a posição relativa do negócio no ecossistema e suas formas de apresentação; (2) Operações de Negócios, diz respeito às práticas internas da organização, além daquelas que advém do ambiente interno para o externo, no que tange às práticas de inovação; (3) Parcerias de Negócios, faz relação com as interfaces de colaboração, no ambiente externo à organização; (4) Desenvolvimento de Negócios, tangencia as práticas de fomento e/ou expansão de “*capabilities*” das partes envolvidas; e (5) Relacionamento de Investimento, envolvendo ações de compra, venda, união, entre outros, envolvendo dinheiro.

Por outro lado, as razões encontradas na literatura e sintetizadas por este trabalho são agrupadas em quatro diferentes conjuntos: (1) Processos internos, diz respeito às práticas dentro da organização; (2) Processos externos, diz respeito às práticas fora da organização; (3) Metas e Receitas, são interesses que envolvem objetivos financeiros e metas alcançáveis; e (4) Contexto de mercado, fala sobre motivações advindas do cenário envolto às partes.

Por fim, a síntese da literatura para as barreiras foi feita a partir de agrupamentos das dificuldades e riscos encontrados na literatura, tanto para corporações quanto para startups, respectivamente: (1) Colaboração, trata-se do engajamento, ele mesmo; (2) Objetivos e Metas, diz respeito às aspirações que as partes envolvidas desejam alcançar; (3) Gestão, ao trazer à tona as diferenças entre os envolvidos; e (4) Dificuldades de mercado, sobre empecilhos contextuais.

Vimos, então, os procedimentos metodológicos desta pesquisa, contemplando a estratégia utilizada – e seus delineamentos –, os métodos e suas escolhas e a base estrutural deste trabalho. Desse modo, o capítulo seguinte será a aplicação da RSL diante do objeto de estudo definido para este trabalho, a partir dos passos já alterados pelo autor do estudo (Figura 11).

4 REVISÃO E ANÁLISE SISTEMÁTICA DA LITERATURA

“Na incerteza, os indivíduos criam instintos inovadores. Na rotina, padrões repetitivos”.
-- THIMER

Este capítulo irá esboçar como foi o procedimento deste estudo a partir de Ermel (2020) – Revisão e Análise da literatura –, escolha metodológica de trabalho, através das alterações propostas pelo autor para a Revisão (Figura 11). Assim, essa parte é dedicada à sistematização das referências encontradas sobre o engajamento corporativo com startups. Para possibilitar a recuperação das conclusões a partir de suas referências iniciais, cada seção irá detalhar um passo no processo de construção do método segundo o caminho percorrido nesta pesquisa.

4.1 Revisão da Literatura

Esta seção da pesquisa busca evidenciar todos os passos da macroetapa de Revisão (RSL) do método de trabalho.

4.1.1 Sobre o passo anterior à Revisão Sistemática da Literatura

Em todos os trabalhos o que se busca é responder uma questão, e, para respaldar este trabalho, faz-se importante uma revisão de literatura. Uma revisão de literatura, neste sentido, busca dar conta das fontes, tópicos e cruzamentos de determinado assunto que responda à questão (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 10). No entanto, ainda assim pode ser que passe algo que o autor não perceba, mas que o torna qualificado para o assunto. Uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) ambiciona assegurar que todas as fontes pertinentes e necessárias foram consideradas. A especificação antecipada dos métodos reduz o risco de introduzir viés na revisão – o que demanda “sistematicidade” se o que se busca é algo sistemático. Então, o que a diferencia que a torna ideal para este trabalho?

Uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) usa “métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e apreciar criticamente pesquisas primárias relevantes, e para extrair e analisar dados dos estudos que forem incluídos na revisão” (KHAN et al, 2001: I.0.4 apud SILVA, 2009, p. 11). Dessa forma, segundo Silva e Proença Jr (2011, p. 54), por sistemático entende-se a eliminação de vieses (i) na localização de trabalhos; (ii) na seleção dos trabalhos a serem considerados; (iii) nos conteúdos dos trabalhos selecionados; (iv) na extração de informações e (v) na apreciação crítica dos trabalhos.

Assim, para Thomé, Scavarda e Scavarda (2016, p. 2), uma RSL usa critérios bem definidos e rigorosos para identificar, avaliar e sintetizar a literatura, incluindo uma lista de estudos publicados na literatura revisada por pares e na literatura cinza. De tal modo, os autores (p. 2), ao analisarem os estudos de revisão em gestão de operações, sintetizam, a partir de vários autores, os objetivos de uma revisão sistemática da literatura: responder uma questão de pesquisa específica, testar hipóteses e teorias ou criar novas teorias, limitando ao mesmo tempo erros ou preconceitos sistemáticos.

Conforme discorrido anteriormente, o método de trabalho para realizar a RSL desse estudo se baseia em Ermel (2020) porque é a mais assertiva na área de ‘management’. Por sua vez, essa escolha metodológica parte de um tema já validado e uma questão já madura. Nem sempre é assim. Neste trabalho não foi assim. Logo, uma parte pré RSL se faz importante de modo a chegar nos passos de revisão já com a ‘review question’ validada na literatura, acompanhado dos relatos da prática. Este trabalho, nesse sentido, já começou esse processo ao esboçar, no capítulo 3, o processo de busca de escopo, Mapeamento Sistemático (MS) e validação do assunto (seções 3.3.1, 3.3.2 e 3.3.3).

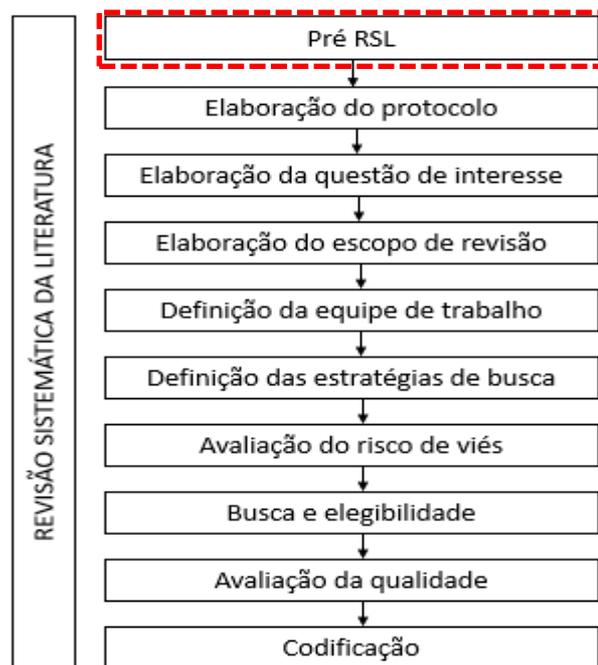


Figura 14. Etapa de Pré RSL
Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

Antes de realizar uma revisão sistemática, é necessário verificar se já existem revisões em andamento e se uma nova revisão é justificada (TACCONELLI, 2010, p.3), sendo que a atual relevância precisará ser avaliada e é particularmente importante em campos onde a pesquisa está evoluindo rapidamente. Novamente, o engajamento

corporativo com startups se encaixa nas condições: primeiro, não existe, vide MS, uma RSL feita sobre o tema, o que não inclui as revisões de literatura encontradas; segundo, torna-se importante por ser um campo onde a pesquisa está evoluindo e, mais do que isso, a demanda por trabalhos sobre este tópico, com validade científica, também para o campo prático.

Dessa forma, a busca de escopo, o MS e a identificação dos “N” livros, neste trabalho, delimitou o que existe sobre o engajamento corporativo com startups, identificando o acervo de conhecimento existente do campo. A RSL mira, então, delimitar o que existe sobre uma questão num determinado tópico, identificando as fontes que serão objeto de revisão (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 35). Sendo assim, isso permitirá uma atualização sobre o objeto de estudo a partir do que for encontrado, registrado e concluído, diante de um tópico em ascensão. A etapa de análise deste trabalho irá esboçar os resultados dessa etapa primária juntamente com os passos de revisão.

Segundo Silva e Proença Jr. (2011, pp. 34-35), qualquer RSL alterna dois momentos: o que se pode nomear de a abordagem e o empreendimento. A abordagem diz respeito à seleção das fontes que constituem a literatura de trabalho com que se pretende dar conta da questão, a partir do que o MS identificou como acervo disponível, tendo como resultado a literatura de trabalho. O empreendimento diz respeito ao processo de leitura que dispõe o conhecimento e as informações no tópico, analisando o conteúdo e a qualidade das fontes para estruturar e desenvolver um entendimento próprio do que elas dizem para os termos com que se propõe dar conta da questão. Os dois momentos foram feitos por esta pesquisa.

Com isso, tem-se que essa etapa pré RSL é a primeira etapa decisória ‘GO/NO GO’, ou seja, feito os exercícios de busca de escopo, MS e “N livros, pode-se decidir por seguir em frente, caso deste estudo, ou abortar o assunto.

4.1.2 Elaboração do protocolo

O protocolo da pesquisa corresponde a estrutura utilizada no processo de RSL, contendo todas as diretrizes da pesquisa. Até aqui, toda a estrutura da pesquisa foi definida e uma primeira base de estudos encontrados; nesse passo, o objetivo é fazer o planejamento da pesquisa enquanto protocolo de sequência e revisão. É válido destacar que este passo, para o autor, é feito no início da etapa de Revisão; porém, alguns autores a fazem em outra etapa de condução (por exemplo, ERMEL, 2020).

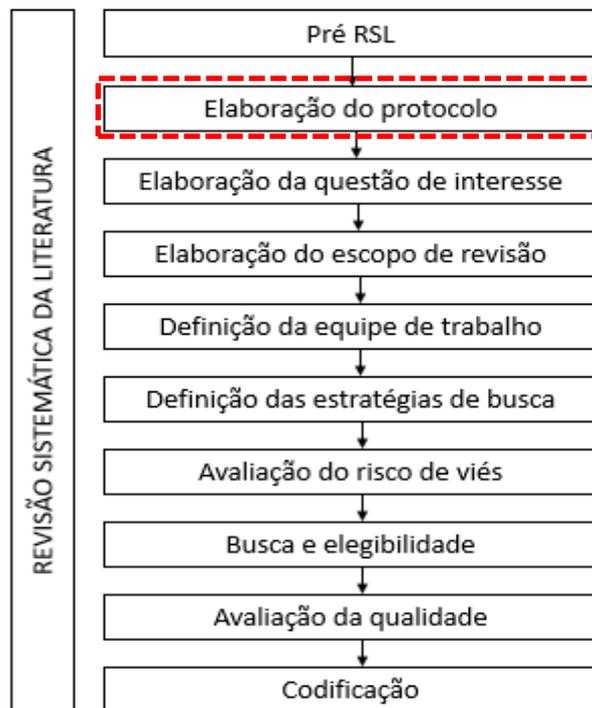


Figura 15. Elaboração do protocolo

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

A elaboração de um protocolo é importante porque a realização de uma RSL é um processo complexo e envolve diversas decisões por parte dos pesquisadores (ERMEL, 2020, p. 227). O protocolo de revisão define os métodos a serem usados na revisão. As decisões sobre a questão da revisão, critérios de inclusão, estratégia de busca, seleção de estudos, extração de dados, avaliação da qualidade, síntese de dados e planos de divulgação devem ser abordadas – ainda que possa alterar. A especificação antecipada dos métodos reduz o risco de introduzir viés na revisão (TACCONELLI, 2010, p. 6).

Se forem necessárias modificações no protocolo, elas deverão ser claramente documentadas e justificadas (TACCONELLI, 2010, p. 15). Por isso, o protocolo de pesquisa é iterativo, podendo estar em movimento durante a etapa de Revisão. Para Tacconelli (2010, p. 5), a formulação dos objetivos e os critérios de inclusão precisam ser estabelecidos previamente, antes de iniciar uma revisão. Os demais passos também são essenciais no protocolo, mas podem ser estabelecidos mais à frente.

Existem diferentes modelos de protocolos na literatura, qual usar vai depender do pesquisador. Este trabalho segue um protocolo adaptado de Ermel (2020), modelo este que pode ser visto a seguir.

Quadro 5. Protocolo de Revisão Sistemática da Literatura

PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA
Questão de interesse
Questão a ser respondida pela RSL. Pode ser feita com auxílios de ferramentas, por exemplo, PICOC e CIMO.
Escopo da revisão
<input type="checkbox"/> Amplitude <input type="checkbox"/> Profundidade <input type="checkbox"/> Outro:
Estratégia de revisão
<input type="checkbox"/> Agregativa <input type="checkbox"/> Configurativa <input type="checkbox"/> Outro:
Framework conceitual
Conceitos que servirão de base para a realização da RSL. É a definição do escopo da revisão, um ponto de partida que permita entender a revisão e seu contexto, e que pode ser desenvolvido, refinado ou confirmado durante o andamento da pesquisa.
Horizonte de tempo
Determinação do horizonte de tempo que se deseja pesquisar.
Expressões de busca
Expressões que serão utilizadas para a realização das pesquisas nos bancos de dados.
Fontes de busca
Explicitar quais as bases de dados serão utilizadas para as buscas. Determinar também se será utilizada a literatura cinzenta.
Critérios de inclusão e exclusão
Determinação dos critérios de inclusão e exclusão de estudos. Os critérios deverão ser determinados com base no objetivo da pesquisa.
Coleta de dados
Descrever como será realizada a extração e o gerenciamento dos dados dos estudos primários, explicitando quais dados serão coletados para análise.
Análise de dados
Explicitar qual(is) ferramenta(s) será(ão) utilizada(s) para a análise da literatura. Por exemplo: Cientometria, Bibliometria e Análise de Conteúdo.
Síntese de dados
Explicitar qual(is) ferramenta(s) será(ão) utilizada (s) para a síntese da literatura. Por exemplo: metassíntese, meta-análise, metaetnografia, triangulação ecológica, síntese narrativa, síntese integrativa, síntese realista.

Fonte: Ermel (2020)

Para além do modelo de Ermel (2020), o protocolo desse trabalho de pesquisa de dissertação contempla: objetivos do estudo; motivações para o trabalho; objeto de estudo (complemento ao “framework conceitual”); mapeamento sistemático; filtragem e avaliação da qualidade dos estudos; extração de dados; e disseminação. Sendo assim, o protocolo de pesquisa deste estudo se baseia no modelo do Quadro 5 e complementa com informações pertinentes à pesquisa, de modo que os leitores possam, através do protocolo, entender todo o esforço de pesquisa, minimizando o risco de viés.

O protocolo de pesquisa deste trabalho se encontra no Apêndice A – Protocolo para a pesquisa.

4.1.3 Elaboração da questão de interesse

O passo seguinte para a realização da Revisão Sistemática da Literatura, como mostra a Figura 16, é a definição da questão de interesse. Previamente, foi possível obter um alcance do campo; neste passo, agora, o foco necessário para dar conta de uma questão.

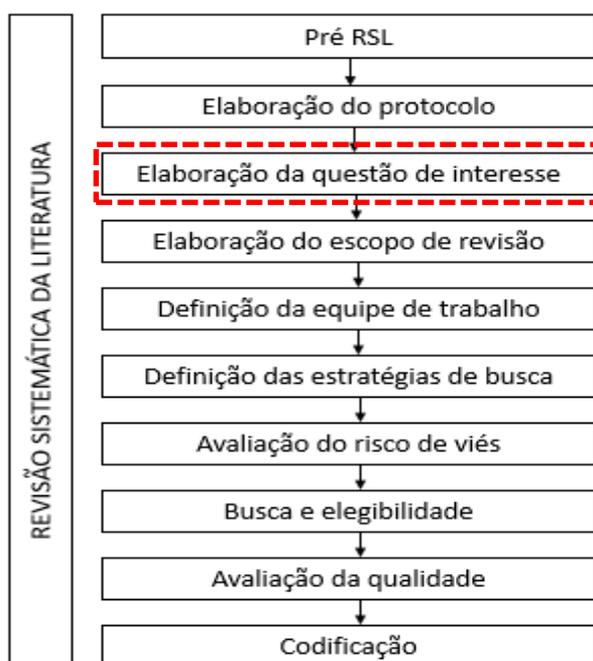


Figura 16. Elaboração da questão de interesse
Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

A intenção deste trabalho é descrever o objeto a partir de uma dada questão. “Nossa curiosidade tende a querer sempre mais: incluir mais, relacionar mais. Sem uma questão, podemos ser tentados a fazer com que nosso trabalho ambicione dar conta de tudo” (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 16). Isto é, para lidar com a dimensão do assunto que estou lidando, um foco mais preciso se faz necessário e importante (não necessariamente, mais estreito). Novamente, a questão de trabalho é: *a partir do estado da arte sobre CSE identificado na literatura, quais os principais modos, razões e dificuldades para o engajamento do ponto de vista de corporações e de startups?*

Mais especificamente, as investigações se pautam em: (a) quais os modos de engajamento? (b) por que corporações e startups engajam entre si? (c) quais as dificuldades e riscos envolvidos no processo?

Dito isso, o processo de construção da questão de interesse acima teve como alvo fazer a pergunta correta. A construção, sendo assim, foi um procedimento gradativo a

partir do conhecimento do campo. Isto é, conhecido o campo, foi verificado que não existia uma literatura sintetizada sobre modos, razões e dificuldades, mas muitos trabalhos dispersos e que acabam por fragmentar a teoria. No entanto, para alcançar a resposta para essa questão, primeiro era necessário encontrar o estado da arte sobre CSE. Para isso, o objetivo do trabalho foi realizar uma Revisão Sistemática da Literatura. Logo, não houve aplicação de nenhuma ferramenta.

Segundo Booth, Colomb e Williams (2008), a definição de um interesse por advir do “XYZ”, ou seja, o que quero saber? Essa ideia é assim sintetizada: estou estudando X porque quero saber Y de modo a Z. Para tanto, visando a construir um interesse mais robusto, a questão de interesse se pautou em: estou estudando engajamento corporativo com startups porque quero saber como grandes empresas e startups estão se engajando em busca da inovação de modo que (1) a academia possua um campo de estudo bem definido, conceituado e alargado em suas possibilidades, e de modo que (2) o campo prático saiba como o uso estratégico das habilidades e programas de engajamento entre corporações e startups podem potencializar as agendas de inovação.

Assim, pretende-se, com isso, verificar o estado atual da literatura sobre CSE, de modo a verificar em que nível está sua consolidação, ou não, enquanto teoria e prática de gestão. A possibilidade de descoberta de uma teoria já consolidada permite aprimorá-la e encontrar lacunas de pesquisa; a possibilidade de descoberta de uma teoria ainda em construção permite ajudar em sua consolidação, sem validação. De outro modo, trata-se, principalmente, de sintetizar a literatura. Ao sintetizar a literatura do campo de CSE, outras indagações poderão ser respondidas pelo estudo: percepção conceitual; se possui êxito ou não; e fonte de valor estratégico. Estas descobertas buscam, também, estruturar a teoria, ao passo que, a partir deste momento, as definições serão identificadas e, conseqüentemente, aproveitadas ou melhor definidas.

Os modos de engajamento buscam entender por qual meio os programas de engajamento tem sido executados, o que tende a trazer, a partir de então, quais as melhores possibilidades a partir da estratégia de cada parte; as razões para o engajamento, na perspectiva tanto das corporações quanto das startups, tem por intenção mostrar os motivos que levam as partes a se envolverem uma com a outra, e, com isso, se é possível trazer valor aos mesmos; por fim, as dificuldades e riscos do engajamento buscam mostrar as fragilidades, internas e externas, que as organizações podem estar sujeitas, o que é passível de avaliar o êxito ou não do engajamento.

Segundo Ermel (2020, p. 207), a questão de interesse, que pode ser considerada como uma declaração dos objetivos da revisão, deve ser descrita, preferencialmente, em uma única frase. Isso faz sentido quando a intenção da questão de pesquisa é restringir o campo, isto é, direcionar os esforços para um foco necessário, o que não aconteceria se a questão fosse ampla. Essa, por sua vez, é uma diferença entre a revisão sistemática e a revisão tradicional: a especificidade da pergunta.

Assim, o objeto deverá ser o resultado final, enquanto todo o processo de pensar deverá ser mais produtivo do que o produto em si. A relevância já foi explicada no Capítulo 1.

4.1.4 Elaboração do escopo de revisão

Nesta etapa devem ser definidos a extensão e dimensão da revisão e elaborado o framework conceitual (ERMEL, 2020, p. 207). Antemão, obteve-se o foco necessário para dar conta de uma questão; este passo visa a estabelecer qual o escopo da pesquisa.

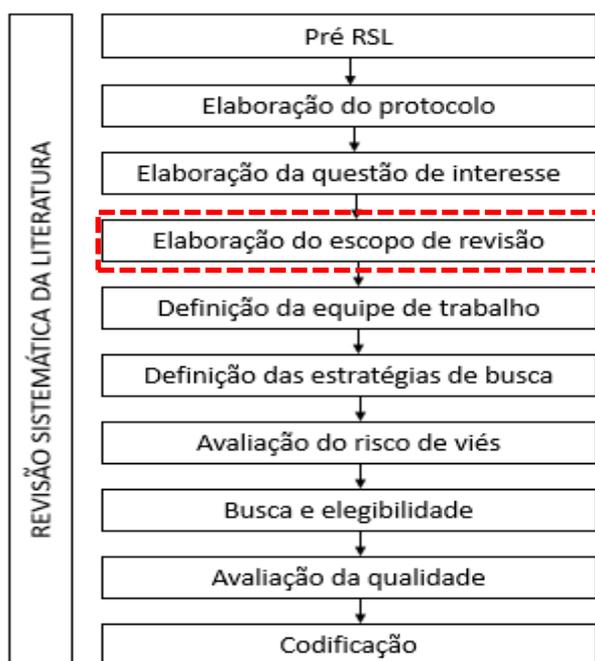


Figura 17. Elaboração do escopo de revisão

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

A definição da extensão do trabalho a ser realizado pela revisão, consiste em estabelecer a amplitude da questão de interesse e a profundidade dos detalhes dos dados e análises (GOUGH; OLIVER; THOMAS, 2012 apud ERMEL, 2020, p. 207). “Fazer uma revisão da literatura nos dias de hoje significa ter que dar conta de uma diversidade de assuntos que podem ser úteis. Significa ainda dar conta das diferentes maneiras de

descrever os tópicos de um assunto e dos relacionamentos e cruzamentos” (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 10). Sendo o engajamento corporativo com startups um tema ainda incipiente, para a extensão do trabalho é válido e de importância buscar e reunir todo o escopo de literatura, branca ou cinza, de maneira a, verdadeiramente, analisar tudo o que existe a respeito do tema, para, então, gerar resultados a partir disto.

A forma pela qual a ciência avança é pela estruturação das teorias (ver LAKATOS, 1999). O objetivo deste trabalho é avançar o campo de conhecimento enquanto teoria, construindo CSE em caráter científico, para futuramente tê-la como prática de gestão. O trabalho do autor é aumentar a cobertura. Aqui, as indagações que surgem são: como fazer; por que fazer; e por que não fazer. Dessa forma, o escopo de revisão é amplo até o ponto necessário para as metas de trabalho, focando em pontos específicos do campo.

O passo seguinte corresponde à dimensão da revisão, a partir da extensão e questão de interesse. Sandelowski et al. (2011) descrevem que há revisões que objetivam agregar resultados de estudos semelhantes, denominadas como revisões agregativas, e revisões que focam em configurar ou “organizar” os resultados dos estudos, chamadas de revisões configurativas. Assim, o estudo dessa dissertação é uma revisão configurativa, pois é melhor respondida por dados qualitativos, gerando ou explorando uma teoria ou explorando a relevância da mesma (GOUGH; OLIVER e THOMAS, 2012 apud ERMEL, 2020, p. 208).

O último passo do escopo de revisão é a elaboração do framework conceitual, que tem por objetivo explicar os principais pressupostos e pontos a serem pesquisados do campo de conhecimento. Para isso, é essencial já ter definida a dimensão da revisão. Para o caso deste trabalho, uma pesquisa configurativa, Gough, Oliver e Thomas (2012) apud Ermel (2020, p. 209), afirmam que, em geral, não é possível elaborar o framework à priori, mas defini-lo a partir de conceitos-chave. Nesse sentido, será elaborado, nesse momento, um quadro que visa a estruturar a pesquisa, e, na etapa de Síntese do trabalho, um novo quadro deverá refletir os novos ganhos a partir da pesquisa. Esse trabalho utiliza o modelo de framework conceitual elaborado por Ermel (2020).

Quadro 6. Framework conceitual da pesquisa

1. Problema ou questão de interesse?	2. Por que é importante resolver o problema ou responder à questão?	5. Como seria a situação se o problema ou a questão não existisse?
---	--	---

A partir do estado da arte sobre CSE identificado na literatura, quais os principais modos, razões e dificuldades para o engajamento do ponto de vista de corporações e de startups?	É importante responder à questão de interesse por vários motivos, sobretudo para sintetizar a literatura de CSE no que diz respeito ao processo de engajamento entre as organizações. De outro modo:	Dois pontos se destacam: i. Praticantes realizando práticas de engajamento sem uma estratégia clara; ii. Pesquisadores buscando o campo sem um levantamento sobre o estado da arte.
3. Conhecimento prévio?	a) reunir a literatura de CSE b) organizar o conhecimento científico e não científico sobre o tema c) direcionar os esforços para uma proposição de design e síntese da literatura	6. Como o problema ou a questão podem ser solucionados?
<ul style="list-style-type: none"> • Inovação aberta • Inovação corporativa • Empreendedorismo 		Principalmente, a partir do(a): i. Levantamento do estado da arte sobre CSE ii. Proposição de Design para acadêmicos e praticantes e matrizes sínteses.
4. Por que o problema ou a questão de interesse existe?		7. O que será considerada uma solução satisfatória?
A questão de interesse existe porque o engajamento corporativo com startups advém de um ‘gap’ prático, recente, o que ainda não permitiu uma formação sólida do campo de estudo. Também, por existir muito conteúdo disperso e sem conexões, facilitando o desencontro.		1. Atingir as metas de trabalho 1.1. Organizar os modos, razões e dificuldades. 1.2. Proposição de Design, ainda que sem validação.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

4.1.5 Definição da equipe de trabalho

Neste passo do processo de condução da etapa de Revisão, é preciso estabelecer a equipe de trabalho. O passo anterior esboça a estrutura da pesquisa, de uma certa forma; este passo via definir quem vai atuar na pesquisa.

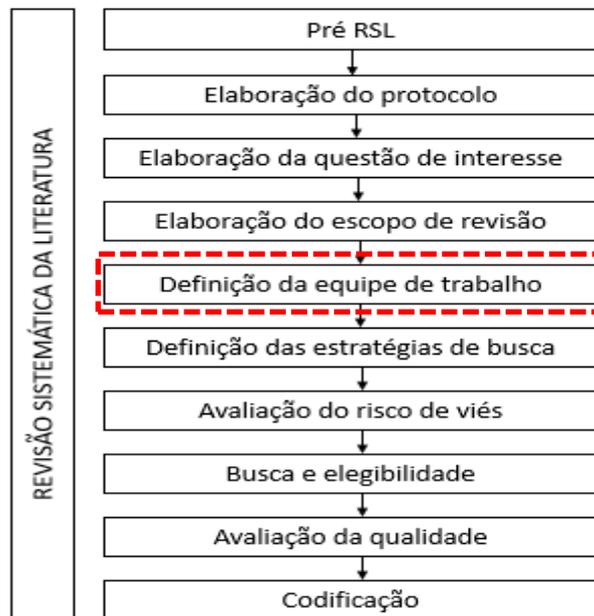


Figura 18. Definição da equipe de trabalho
 Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

A formação de uma equipe de trabalho depende das metas de trabalho, dos conhecimentos necessários para atingir as metas e, também, do prazo para execução da revisão, além de outras limitações que forem identificadas. Uma RSL pode ser realizada por um único pesquisador ou por uma equipe de trabalho. (MORANDI e CAMARGO, 2015 apud ERMEL, 2020, p. 210). Independente se for feita por um único pesquisador ou por uma equipe de pesquisa, é imprescindível que detenham conhecimento prévio do campo e sobre a condução de da revisão sistemática.

Esta dissertação será realizada por um único pesquisador, logo, também sua RSL. A despeito dos pontos negativos e positivos, vale considerar: (a) o pesquisador possui conhecimento prévio sobre a abordagem metodológica; (b) o pesquisador planejou a condução da Revisão, Análise e Síntese sistemática da literatura de modo que a pesquisa não se alongue; e (c) o pesquisador busca o controle de vieses através do rigor metodológico da pesquisa, bem como em discussões com o orientador, para garantir a qualidade da pesquisa.

Todas as atribuições da RSL são realizadas pelo pesquisador e supervisionadas pelos orientadores. Ademais, caso exista a necessidade, outro supervisor entrará na equipe, seja para fins de controle de viés e/ou análise da confiabilidade da pesquisa.

4.1.6 Definição das estratégias de busca

Uma estratégia de busca preliminar para identificar pesquisas relevantes deve ser utilizada para a realização de uma Revisão Sistemática da Literatura. Os passos anteriores oferecem as bases para a pesquisa; agora, este passo busca dar início ao processo, propriamente dito, a partir das estratégias de busca do acervo de trabalho.

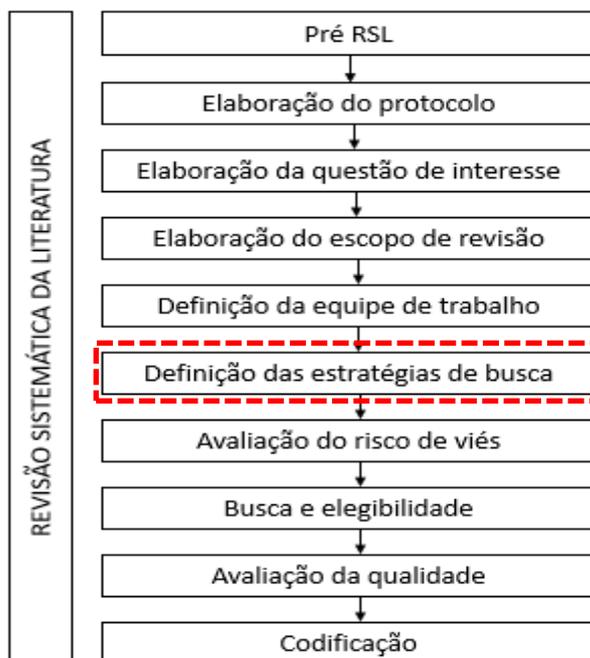


Figura 19. Definição das estratégias de busca

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

Este passo deve especificar os bancos de dados e as fontes adicionais que serão pesquisadas e também os prováveis termos de pesquisa a serem usados (TACCONELLI, 2010, p. 13). As bases foram evidenciadas na seção 3.5, Figura 12, através das interfaces de busca principais e secundárias. Quanto aos prováveis termos de pesquisa a serem usados, conforme seção 3.3.1, será utilizada a heurística palavra-chave, junto de sinônimos e variáveis da língua estrangeira (inglês), autor, citando e citado por.

De modo a identificar as palavras-chave das buscas, o autor quebrou a questão de pesquisa e os objetivos do trabalho em termos de busca, em sua versão em inglês¹⁶, prioritariamente, e também em sua versão em português, nas bases que assim cabiam. Assim, as palavras-chave que foram utilizadas são:

¹⁶ O uso dos termos em inglês é utilizado para abranger o maior número possível de resultados, visto que é um tema global, e, além disso, as bases são internacionais. Para as bases que cabem os termos em português, assim também foi utilizado.

- a. Termos de pesquisa principais: (i) *Corporate*; (ii) *Startup*; e (iii) *Corporate-startup engagement*.
- b. Temos de pesquisa secundários: (iv) *Incubator*; (v) *Accelerator*; (vi) *Corporate Ventur**; (vii) *Open Innovation*; (viii) *Open Strategy*; e (ix) *Innovation Ecosystems*.

Quadro 7. Processo de busca na RSL

BASES DE BUSCA	TERMOS DE BUSCA	OBSERVAÇÃO
Web of Science	i a ix	Todos os termos, principais e secundários foram utilizados na base Web of Science, por ser um grande repositório internacional. Por ser um tema incipiente, pouco se encontrou nos termos de pesquisa principais e secundários sobre engajamento corporativo com startups, mais resultados laterais ao tema.
BDTD	i a ix	Todos os termos, principais e secundários foram utilizados na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Por ser um tema incipiente, pouco se encontrou nos termos de pesquisa principais e secundários sobre engajamento corporativo com startups, mais resultados laterais ao tema. Porém, é válido ressaltar que foi encontrado estudos em português, Brasil, sobre o objeto.
Amazon	i a iii	Somente os termos de pesquisa principais foram utilizados na Amazon, na busca por livros. Isso se a uma tentativa de limitar ao tema em questão, haja visto as distintas publicações existentes sobre os temas laterais. Porém, ao fazer a busca pelos termos, alguns livros que fazem parte dos termos secundários foram encontrados, seja através da própria lista do buscador ou por recomendação da plataforma.
ResearchGate	i a iii	Somente os termos de pesquisa principais foram utilizados na busca pelo ResearchGate, visto o objetivo de nichar para a questão de interesse dessa pesquisa, haja vista que as interfaces principais resultaram em poucos trabalhos centrais. Alguns documentos foram compilados, incluindo conversa com especialista.
Google Scholar	i a iii	Somente os termos de pesquisa principais foram utilizados na busca pelo Google Scholar, visto o objetivo de nichar para a questão de interesse dessa pesquisa, haja vista que as interfaces principais resultaram em poucos trabalhos centrais. Alguns documentos de centros fora o eixo EUA-EU foram encontrados, especificamente sobre o objeto de estudo.
Literatura cinza	i a iii	Os termos principais foram utilizados para encontrar literatura cinza. Como não existe uma plataforma de busca, os termos foram utilizados com suas variações para alcançar o maior número de resultados. Sendo assim, grande parte da questão de interesse foi nesse tópico encontrada, haja vista que o tema surgiu do campo prático.

Fonte: elaborado pelo autor

Em cada base de dados principais, vistas no Quadro 7, foi usado o seguinte procedimento: inicialmente, testou-se a quantidade de entradas obtidas a partir de cada

palavra-chave. A seguir os resultados foram compilados e reunidos em uma planilha, de modo a verificar o alcance das palavras-chaves. Além disso, foram priorizadas as palavras-chave a partir da sua importância para o tema em questão, escolhendo, além das palavras-chave iniciais, os sinônimos com maior quantidade de retornos.

Além do mais, para alcançar mais resultados pertinentes, a heurística palavra-chave foi utilizada em combinação. Isto é, utiliza-se uma palavra-chave junto com outra palavra-chave, na intenção de agregar mais assertividade às buscas de acordo com a temática do estudo. Isso, por sua vez, pode ser utilizado com o uso da palavra “e” (and) e/ou “ou” (or). A saber, por exemplo: “*Startups*” AND “*Innovation Ecosystems*” OR “*Incubator*”.

Quadro 8. Síntese das orientações de busca

EXPRESSÕES DE BUSCA E OPERADORES		DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Expressões de busca	Palavra exata	Retorna os estudos que contenham a palavra procurada, ela mesma, nas bases de busca.	<i>Startup</i> : retorna os estudos que contenham a palavra “ <i>startup</i> ”.
	Palavra truncada	Retorna os estudos que contenham as variantes do termo nas bases de busca.	<i>Ventur*</i> : retorna os estudos que contenham as variantes “ <i>venture</i> ”, “ <i>venturing</i> ”, “ <i>ventures</i> ”, etc.
	Expressão exata	Retorna os estudos que contenham a expressão entre aspas nas bases de busca.	“ <i>Corporate-startup engagement</i> ”: retorna os estudos que contenham a expressão exata.
Operadores booleanos	AND	Limita as buscas aos estudos que contenham as palavras listadas.	<i>Startup AND corporations</i> : retorna os estudos que contenham essas palavras
	OR	Retorna os estudos que contenham ao menos um dos termos listados.	<i>Startup OR corporations</i> : retorna os estudos que contenham ao menos uma das palavras
	NOT	Retorna os estudos que contenham o primeiro termo e não incluam o segundo nas bases de busca.	<i>Startup NOT engagement</i> : retorna os estudos que contenham “ <i>startup</i> ”, mas exclui aqueles que contenham “ <i>engagement</i> ”.

Fonte: adaptado de Ermel (2020)

O objetivo dessas buscas é testar as palavras-chave, para otimizar o processo de busca (SILVA, 2009, p. 21). Isso foi feito nas bases de trabalho desta pesquisa e os

resultados compilados através de uma planilha de estudo. Assim, “uma RSL depende de se ter uma questão amadurecida numa busca de escopo que sirva para selecionar um ou mais assuntos como pertinentes” (SILVA e PROENÇA Jr., 2009, p. 54).

Dito de outra forma, é neste passo que se verifica se realmente o assunto está apto para ser trabalhado, ou se é necessário retornar à elaboração da questão de pesquisa ou na pré RSL.

De acordo com Tacconelli (2010, p. 16), através do “*CRD Guidance*”, os estudos podem ser localizados usando uma combinação das seguintes abordagens, alcançando tanto a literatura branca quanto a literatura cinza, evitando introduzir viés na revisão.

Quadro 9. Abordagens para alcance dos estudos

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
1. Pesquisando bancos de dados eletrônicos	A seleção dos bancos de dados eletrônicos a serem pesquisados dependerá do tópico de revisão. Devido à diversidade de perguntas abordadas por revisões sistemáticas, não pode haver um padrão acordado para o que constitui uma pesquisa aceitável em termos do número de bancos de dados pesquisados (TACCONELLI, 2010, p. 17). Para essa pesquisa, foi utilizada as bases de dados principais e secundárias, porém, as secundárias não possuem a mesma usabilidade das demais.
2. Digitalizando visualmente as listas de referência de estudos relevantes	Navegar nas listas de referência de artigos (estudos primários e revisões) que foram identificados pelas pesquisas no banco de dados pode identificar novos estudos de interesse (TACCONELLI, 2010, p. 17).
3. Pesquisando em jornais principais e atas de conferências	Esse tipo de envolve a busca do conteúdo de periódicos, anais de conferências e resumos, página por página. É uma maneira importante de identificar publicações muito recentes que ainda não foram incluídas e indexadas por bancos de dados eletrônicos ou de incluir artigos de periódicos que não são indexados por bancos de dados eletrônicos (TACCONELLI, 2010, p. 18).
4. Entrando em contato com autores, especialistas, fabricantes e outras organizações do estudo	Grupos de pesquisa e outros especialistas, bem como fabricantes, podem ser fontes úteis de pesquisa não identificadas pelas pesquisas eletrônicas e podem fornecer informações sobre pesquisas não publicadas ou em andamento (TACCONELLI, 2010, p. 18). Houve recomendações que se encontram neste tópico.
5. Pesquisando recursos relevantes da internet	A pesquisa na internet pode ser um meio útil de recuperar literatura cinzenta, como artigos não publicados, relatórios e resumos de conferências. Vale a pena considerar o uso da internet ao investigar uma área temática em que é provável que os estudos foram publicados informalmente, e não em um periódico indexado em um banco de dados bibliográfico (TACCONELLI, 2010, p. 18). Grande parte dos resultados advém desse tópico.
6. Pesquisa de citações	A pesquisa de citações envolve a seleção de vários artigos principais já identificados para inclusão na revisão e, em seguida, a pesquisa de artigos que os citaram. Essa abordagem deve identificar um conjunto de papéis relacionados e, portanto, altamente relevantes (TACCONELLI, 2010, p. 19). Essa forma de busca, particularmente, coincide com as heurísticas deste trabalho de citado por, citando e “raízes e ramos”.
7. Usando um site da internet sobre o projeto para selecionar estudos	Nos casos em que exista um site específico sobre o tema de estudo, por exemplo, isso pode ser usado para rastrear dados não publicados / literatura em cinza. A inclusão de um endereço de contato por e-mail permite que as partes interessadas enviem informações sobre pesquisas relevantes (TACCONELLI, 2010, p. 19).

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Tacconelli (2010)

Para este trabalho, tentou-se utilizar todas as formas de busca, porém o item 7 do Quadro 9 não foi encontrado. Ainda assim, todas as demais formas foram úteis para o trabalho, a partir do encontro de diversos estudos, que porventura foram selecionados e filtrados à posteriori. Destarte, a revisão propriamente dita tem início com a busca de pesquisas similares. Isto, por sua vez, pôde ser visto na busca de escopo e no Mapeamento Sistemático, já explicitados.

Os resultados completos do processo de busca podem ser encontrados no Apêndice B – Processo de seleção e filtragem das referências.

4.1.7 Avaliação do risco de viés

A avaliação do risco de viés visa a identificar o grau de controle que a pesquisa tem sobre o erro sistemático, que pode e tende a influenciar o resultado do estudo. O passo anterior elaborou toda a estrutura da pesquisa; para dar prosseguimento, este passo busca analisar o risco de viés do trabalho de modo a, caso não o eliminar, controlá-lo.

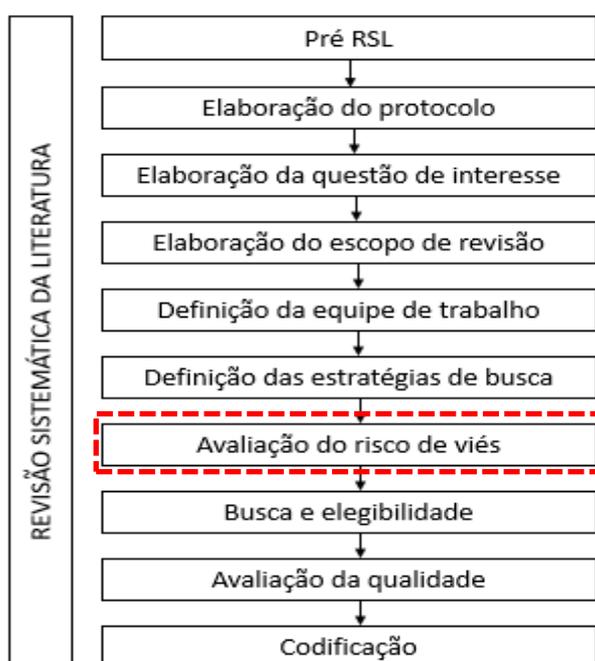


Figura 20. Avaliação do risco de viés

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

Uma das razões para os resultados das RSL serem mais confiáveis quando comparados a outros estudos de revisão, é a aplicação de estratégias que minimizem o risco de viés durante a condução da pesquisa (MORANDI e CAMARGO, 2015 apud ERMEL, 2020, p. 229). Sendo assim, o controle de viés é imprescindível em uma revisão

sistemática porque os vieses podem influenciar o resultado e, conseqüentemente, a confiabilidade da pesquisa, objetivo de controle este buscado por uma RSL.

O levantamento, pois, é sistemático ao adotar heurísticas que controlem os vieses, da seleção à extração de dados (SILVA e PROENÇA Jr., 2011). Como o viés pode surgir em todas as etapas, o pesquisador precisa considerar os vieses e uma maneira de contorná-lo, conforme Quadro 10.

Quadro 10. Vieses e alternativas de controle

TIPO DE VIÉS	DESCRIÇÃO	ALTERNATIVAS
Viés de publicação	Publicação ou não publicação dos resultados da pesquisa, dependendo da natureza e direção dos resultados	Para evitar um resultado distorcido: <ul style="list-style-type: none"> • Busca exaustiva, de modo a identificar todas as perguntas relevantes às metas de trabalho • Incluir na pesquisa os estudos independentemente de seus resultados • Inclusão de literatura cinza • Contatar especialistas
Viés de intervalo de tempo	Publicação rápida ou atrasada dos resultados da pesquisa, dependendo da natureza e direção dos resultados	Para evitar um resultado distorcido: <ul style="list-style-type: none"> • Inclusão de pesquisas não publicadas • Inclusão de literatura cinza
Viés de localização	Publicação em periódicos com diferentes tipos de facilidade de acesso ou níveis de indexação em bancos de dados padrão	Para evitar um resultado distorcido: <ul style="list-style-type: none"> • Selecionar mais de uma base de dados
Viés de linguagem	Publicação dos resultados da pesquisa em um idioma específico	Para evitar um resultado distorcido: <ul style="list-style-type: none"> • Buscar estudos sem restrição de idioma, e tomar a decisão caso a caso
Viés de seleção	Amostragem selecionada não representativa	Para evitar um resultado distorcido: <ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta ROBIS

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com o Quadro 10, apenas o viés de linguagem não pode ser atendido em sua totalidade, para os fins de seleção, devido a restrição de entendimento de línguas que não sejam na língua inglesa ou portuguesa; ainda assim, durante a busca exaustiva, todos os estudos foram considerados. Ainda assim, os demais vieses apresentados foram controlados utilizando as alternativas apresentadas no Quadro 10. Porém, é válido destacar a ferramenta ROBIS, também utilizada por este trabalho.

Desse modo, esta pesquisa utiliza a ferramenta ROBIS, a partir da adaptação feita por Ermel (2020), classificando as revisões sistemáticas em elevado ou reduzido nível de viés, contendo 9 questões, de modo a avaliar o viés da elaboração da questão de interesse até as ferramentas para análise e síntese de dados. Sendo assim, no intuito de aumentar a robustez da análise de risco de viés, sugere-se que a avaliação não seja feita pelo próprio

pesquisador, mas sim por uma pessoa externa à pesquisa, que deve responder: “sim”, “provavelmente sim”, “provavelmente não” ou “não” (ERMEL, 2020, p. 235). O Quadro 11 apresenta a ferramenta e sua utilização.

Quadro 11. Adaptação da ferramenta ROBIS para a avaliação do risco de viés

QUESTÕES	ORIENTAÇÕES	RESPOSTAS
1. A questão de interesse e os critérios de elegibilidade foram definidos previamente?	Uma RSL precisa, à priori, conter uma questão de interesse ou um objetivo claro, que sejam utilizados para definir os critérios de elegibilidade dos estudos. Se um protocolo com estas informações for disponibilizado, a resposta será “sim”. Se não for disponibilizado um protocolo, mas houver informações sobre objetivos predefinidos, detalhamento dos critérios de elegibilidade e razões para acreditar que foram especificados antes do início da RSL, a resposta a esta questão deve ser “provavelmente sim”. No caso de não haver um protocolo previamente disponível com informações sobre objetivos e critérios de elegibilidade predefinidos, estando disponíveis somente <i>post hoc</i> na revisão, a resposta deve ser “provavelmente não”. Nos casos em que todas ou algumas dessas informações estiverem faltantes, a resposta a esta questão deve ser “não”	Sim
		Comentário do avaliador A partir do protocolo da pesquisa pode ser observado que a questão de interesse e os critérios foi disponibilizado com as informações necessárias.
2. Os critérios de elegibilidade são apropriados à questão de interesse? Foram bem especificados?	Os critérios de elegibilidade devem ser provenientes da questão de interesse. Os critérios devem ser detalhados a ponto de a revisão poder ser replicada com base nos critérios especificados. No entanto, se dúvidas específicas permanecerem sobre os critérios de elegibilidade, esta questão será geralmente respondida como “não” ou “provavelmente não”.	Sim
		Comentário do avaliador Os critérios condizem com a questão de interesse e com as metas de trabalho.
3. A busca inclui uma gama apropriada de informação (bases de dados, fontes de pesquisas publicadas e não publicadas)?	O avaliador precisa julgar o que constitui uma variedade apropriada de bases de dados para a questão de pesquisa. A busca por material de congresso e literatura cinzenta também pode ser considerada no resultado da pesquisa.	Sim
		Comentário do avaliador A partir do protocolo, várias são as bases de dados que o pesquisador utiliza para a busca, além de buscar não publicados e literatura cinza.
4. Além da busca nas bases de dados, foram utilizados métodos adicionais para a identificação de pesquisas relevantes?	Métodos adicionais de busca como, por exemplo, busca por citações, contato com especialistas, etc.	Sim
		Comentário do avaliador O protocolo do pesquisador mostra várias heurísticas utilizadas pelo pesquisador.
5. As expressões de busca e a estrutura da estratégia de busca foram adequadas para obter o maior volume	A estratégia de busca deve ser completa mostrando todas as expressões de busca utilizadas, com detalhes suficientes para que possa ser replicada. Se somente alguns dados forem fornecidos, por exemplo, lista com as	Provavelmente sim

possível de pesquisas relevantes?	expressões de busca, sem nenhuma indicação de como foram combinados, os avaliadores podem responder esta questão como “provavelmente sim” ou “provavelmente não”. Os avaliadores devem considerar se a estratégia de busca incluiu termos adequados para o tema, se uma combinação de termos controlados e palavras-chave no título e resumo foram usadas e se os filtros aplicados foram adequados. Se existir perdas relevantes, a resposta é “não”.	Comentário do avaliador As expressões são várias, separadas por principais e secundárias. Porém, o autor faz uso de “título combinado”, mas não demonstra quais foram as combinações.
6. As restrições baseadas na data, formato de publicação ou idioma foram adequadas?	É necessária informação sobre os três componentes desta questão (data, formato de publicação e idioma) para poder avaliar este item. Se nenhuma restrição foi aplicada na estratégia de busca, então essa questão deve ser respondida como “sim”. Dessa maneira, se tais restrições forem aplicadas, a resposta geralmente é “não”. Para que esta questão seja respondida como “sim”, as restrições devem ser claramente explicadas.	Provavelmente sim
		Comentário do avaliador Houve uma restrição com relação à língua portuguesa e inglesa, porém, no geral, tudo parece adequado.
7. Foram feitos esforços para minimizar erros na coleta de dados?	Para minimizar vieses e erros no processo de coleta de dados, os dados a serem coletados dos estudos foram previamente definidos?	Sim
		Comentário do avaliador Os dados coletados dizem respeito às metas de trabalho, explícitas no protocolo.
8. As ferramentas para análise de dados foram previamente definidas?	Para minimizar o viés na análise de dados, as ferramentas a serem utilizadas para esta finalidade devem ser explicitadas previamente, para que os resultados dos estudos selecionados não influenciam na escolha das técnicas.	Sim
		Comentário do avaliador O pesquisador explicita a análise cientométrica como principal deste trabalho
9. As ferramentas para síntese de dados foram previamente definidas?	Para minimizar o viés na síntese de dados, as ferramentas a serem utilizadas para esta finalidade devem ser explicitadas previamente, para que os resultados dos estudos selecionados não influenciam na escolha das técnicas.	Sim
		Comentário do avaliador O pesquisador contempla a síntese narrativa, devido à dimensão e extensão da pesquisa.
POTENCIAL RISCO DE VIÉS		
<p>BAIXO – Dada a questão da revisão e os critérios de elegibilidade avaliados, um esforço substancial foi realizado para identificar o maior número de estudos possíveis. Foi utilizada uma variedade de métodos de pesquisa por meio de uma estratégia de busca sensível e apropriada, além de serem tomadas medidas para minimizar o viés e erros na seleção dos estudos</p> <p>ALTO – Alguns estudos elegíveis para a revisão foram provavelmente perdidos</p> <p>INCERTO – Não há informações suficientes para fazer uma avaliação sobre o risco de viés</p>		
RESULTADO DO POTENCIAL RISCO DE VIÉS: BAIXO		

Fonte: adaptado de Ermel (2020)

A escolha do avaliador para a avaliação do risco de viés deste trabalho visou: (i) conhecimento do campo; e (ii) imparcialidade na condução da RSL.

4.1.8 Busca e elegibilidade

Esta etapa refere-se à execução da estratégia de busca, ou seja, a busca e a seleção das pesquisas que irão compor o acervo de trabalho. Previamente, a análise do risco de viés da RSL foi realizada; o próximo passo, denominado como busca e elegibilidade, pode ser implementado. É válido ressaltar que a parte de busca se dá pela operacionalização das estratégias de busca, ou seja, colocar em prática as heurísticas nas bases de dados.

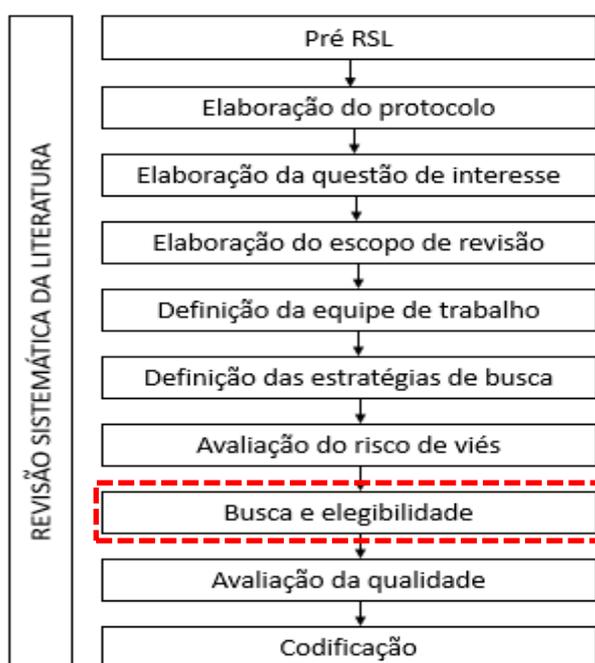


Figura 21. Busca e elegibilidade

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

Como resultados do processo de busca, a partir das estratégias definidas no protocolo e vistas na seção 4.1.6, tem-se que: resultados da busca a partir de título, tópico e resumo a partir da heurística de palavra-chave, 6597 trabalhos; resultados da busca a partir de título combinado na heurística palavra-chave, 986 trabalhos; resultados a partir da heurística citando, 39 trabalhos; resultados da busca pelos termos de busca nas bases secundárias, de forma manual, a partir das palavras-chave, 83 resultados; resultados da busca a partir da heurística raízes e ramos, 18 trabalhos. Assim, enquanto resultado da busca dos trabalhos, um total de 7886 trabalhos foram encontrados. A Tabela 3 sumariza

este processo de busca. Os detalhes podem ser encontrados no Apêndice B – Processo de seleção e filtragem das referências.

Tabela 3. Resultado da busca dos estudos

HEURÍSTICA DE PESQUISA	TOTAL
Palavra-chave título, tópico e resumo	6597
Palavra-chave título combinado	986
Citando	39
Palavra-chave na pesquisa manual	83
Raízes e ramos	18
TOTAL	7886

Fonte: elaborado pelo autor

A seleção do estudo geralmente é realizada em duas etapas: uma triagem inicial de títulos e resumos com base nos critérios de inclusão para identificar trabalhos potencialmente relevantes, seguida pela triagem dos trabalhos completos identificados como possivelmente relevantes na triagem inicial (TACCONELLI, 2010, p. 13). Este passo visa a dar o foco necessário à pesquisa após realizada a busca do campo, isto é, constituem a literatura de trabalho com que se pretende dar conta da questão (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 34).

A fase de seleção é importante porque a pesquisa e busca pela literatura pode resultar em um grande número de registros potencialmente elegíveis que, por sua vez, precisam ser avaliados quanto à sua inclusão ou exclusão. É válido ressaltar que este processo precisa ser documentado e minimizar o risco de erros e preconceitos. A seleção de estudos a partir de bancos de dados eletrônicos geralmente é realizada em duas etapas, segundo o CRD Guidance (TACCONELLI, 2010, p. 23):

Etapa 1: a primeira decisão é tomada com base em títulos e, quando disponível, em resumos. Estes devem ser avaliados com base nos critérios de inclusão predeterminados. Se for possível determinar que um artigo não atende aos critérios de inclusão, ele pode ser rejeitado imediatamente.

Etapa 2: para estudos que parecem atender aos critérios de inclusão, ou nos casos em que uma decisão definitiva não puder ser tomada com base apenas no título e / ou resumo, o trabalho completo deve ser obtido para uma avaliação detalhada em relação aos critérios de inclusão.

A seleção das demais fontes e formas de busca se deu a partir dos critérios de inclusão e exclusão, explicitadas no Apêndice B – Processo de seleção e filtragem das

referências com detalhes. Ainda assim, o processo de seleção deve ser conduzido aplicando os critérios de inclusão a uma amostra de trabalhos, a fim de verificar se eles podem ser interpretados de maneira confiável e se classificam os estudos adequadamente.

Quadro 12. Critérios de inclusão e exclusão de trabalhos

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	CRITÉRIOS DE REJEIÇÃO
(a) Trabalhos com foco no engajamento corporativo com startups	(a) Texto completo indisponível
(b) Trabalhos que falam do tema de CSE, a partir das palavras-chave elencadas	(b) Trabalhos duplicados – será considerada a versão mais recente ou mais completa
(c) Trabalhos de literatura cinza que digam respeito ao tema proposto	(c) Estudos que não falam do tema do engajamento corporativo com startups, a partir das palavras-chave elencadas
(d) Textos disponíveis para consulta e/ou “download” em sua completude	(d) Estudos não apresentados em inglês e/ou português
(e) Documentos acadêmicos e/ou de mercado, que cumpram os critérios (a) ao (d) e possam servir para as análises e discussões	(e) Trabalhos que não atendam às metas de trabalho dessa pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

A partir disso, indissociável à questão de pesquisa, é possível recortar, então, uma seleção manejável do acervo do conhecimento: dar o foco necessário à questão (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 17). Dessa maneira, passa-se a ter um conjunto finito e conhecido de trabalhos sobre a temática, a partir do que foi selecionado pelos critérios acima. Os trabalhos que foram rejeitados da literatura de trabalho dessa pesquisa tiveram algumas das razões – (a) à (e) – de rejeição também acima, isto porque a busca contempla muitos trabalhos que são recuperados a partir de uma determinada palavra igual ou semelhante, mas totalmente fora de contexto.

De modo a dar conta do acervo do conhecimento que se encontra a partir da busca de trabalhos e, posteriormente, para seleção dos estudos, faz-se necessário elencar filtros para atender os critérios deste trabalho. Para o autor, o processo de filtragem se inicia já nas escolhas de heurísticas a serem buscadas as fontes de referências. De todo modo, o autor estabeleceu algumas etapas de filtragem para, ainda mais, selecionar melhores trabalhos que atendam também a novas etapas – dessa vez, de filtragem. A saber:

Quadro 13. Processo de filtragem

ETAPA	SOBRE
Primeiro filtro	Realizado a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave. Para as referências aprovadas, procedeu-se a busca das versões completas das publicações.
Segundo filtro	Contempla a leitura do texto em modo inspeccional (ADLER e VAN DOREN, 2011) para proceder com a avaliação de qualidade.

Terceiro filtro	As publicações selecionadas no segundo filtro foram lidas em modo analítico (ADLER e VAN DOREN, 2011).
-----------------	--

Fonte: adaptado de Emerick (2019)

Este foco de pesquisa se dá a partir do seguinte caminho: foram recuperados, na totalidade, 7886 trabalhos; o resultado do processo de filtragem na heurística palavra-chave em título, tópico e resumo mostram o total de 32 trabalhos resultantes; o resultado do processo de filtragem da heurística título combinado, a partir das palavras-chave, mostram o total de 6 trabalhos resultantes; o resultado do processo de filtragem da heurística citando mostram o total de 4 trabalhos resultantes; o resultado do processo de filtragem da pesquisa manual, nas bases secundárias, mostram o total de 34 trabalhos resultantes. O total deste processo resulta em 76 trabalhos, mas com a avaliação de duplicatas (11) o total a ser utilizado são 65 trabalhos. A partir desse número, foi realizada a heurística raízes e ramos e o processo de filtragem e qualidade mostra um total de 8 trabalhos a serem utilizados; ademais, este número foi aumentado por mais 3 trabalhos de referências enviadas por especialistas. O total de documentos são 76 para a literatura de trabalho. O processo pode ser sumarizado pela Figura 22.

O processo detalhado pode ser visto no Apêndice B – Processo de seleção e filtragem das referências, pormenorizando os detalhes do processo de busca, seleção, filtragem e avaliação da qualidade dos trabalhos. A lista com os 76 documentos que formam a literatura de trabalho pode ser encontrada no Apêndice C – Documentos resultantes da revisão sistemática da literatura sobre CSE.

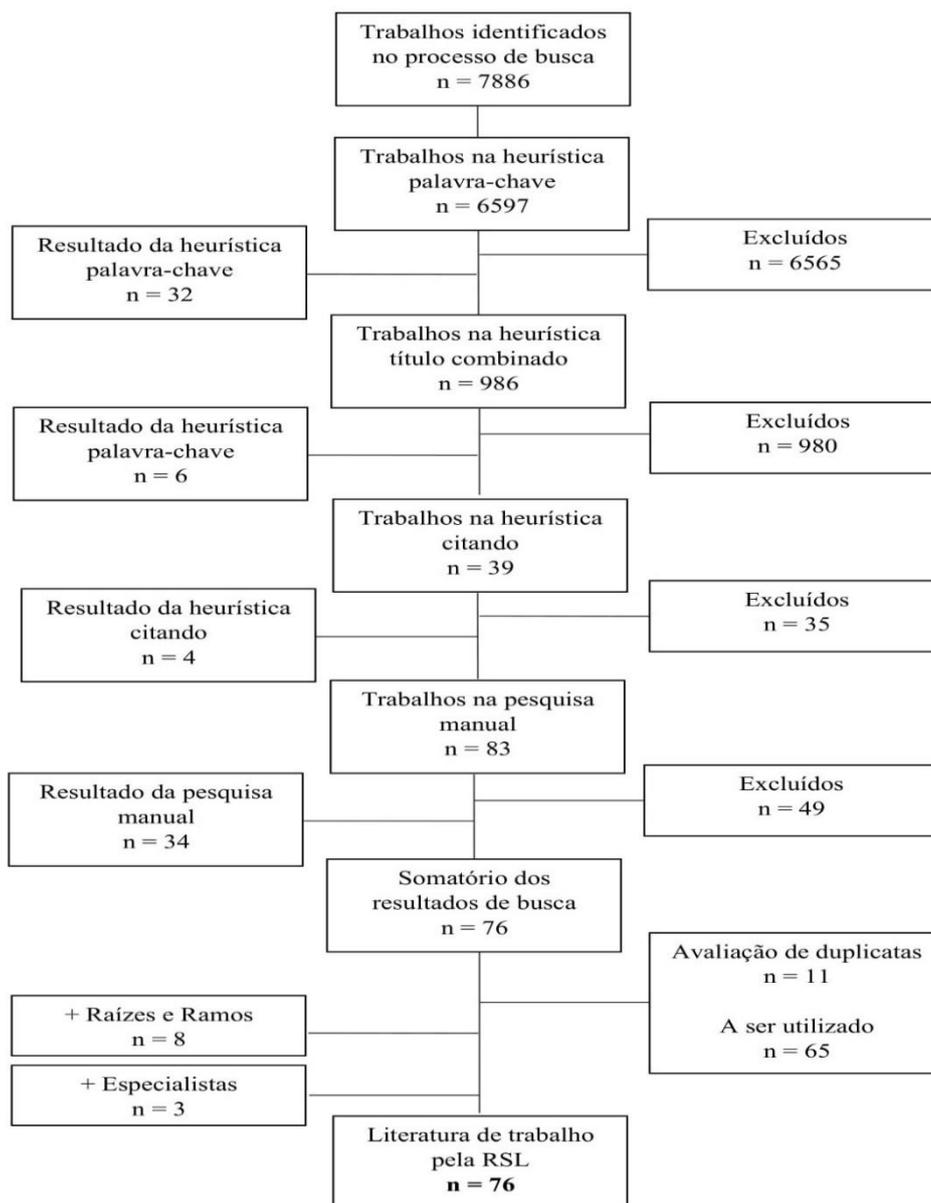


Figura 22. Fluxo de seleção dos trabalhos na RSL

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.9 Avaliação da qualidade

A confiabilidade do resultado de uma RSL está diretamente relacionada com a qualidade dos estudos primários incluídos na revisão (ERMEL, 2020, p. 241). Anteriormente, o fluxo de seleção e seus resultados foram apresentados; agora, faz-se necessário fazer a averiguação da qualidade dos estudos, de modo que os resultados sejam defensáveis.

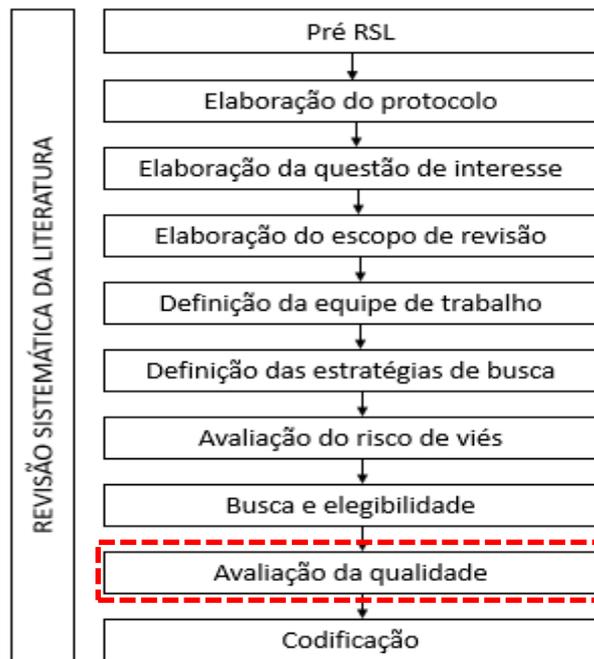


Figura 23. Avaliação da qualidade dos estudos
 Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

Em termos práticos, é difícil dizer se o Estudo A é melhor ou pior que o Estudo B. É mais fácil realizar uma aproximação útil da qualidade, aferindo apenas o quanto A ou B atendem ou deixam de atender um determinado padrão de qualidade (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, pp. 47-48). A partir disso, para os estudos incluídos é avaliada a qualidade dos mesmos, perante a argumentos pré-estabelecidos no protocolo de revisão.

A avaliação da qualidade do estudo fornece uma indicação da força das evidências fornecidas pela revisão e também pode informar os padrões exigidos para pesquisas futuras. Por fim, a avaliação da qualidade ajuda a responder à questão de saber se os estudos são robustos o suficiente de modo a gerar as melhores conclusões (TACCONELLI, 2010, p. 33). Para fins deste trabalho, os seguintes critérios de qualidade foram elencados:

Quadro 14. Critérios para avaliação da qualidade

CRITÉRIOS
<i>Proposta de investigação/solução:</i> pergunta que o conteúdo busca responder; solução teórica/prática que o conteúdo aborda a partir de uma questão; objetivos e fins da investigação
<i>Relação com a questão:</i> enquadramento com as intenções de pesquisa; objetivos similares quanto a proposta
<i>Parte relevante junto ao tema:</i> assunto importante para a elaboração do projeto; indispensável para a construção
<i>Método e estado da questão:</i> processo organizado e lógico de pesquisa, instrução, investigação, apresentação, etc.

Seção importante da literatura: demonstração de completo conhecimento sobre o tema aqui tratado

Fonte: elaborado pelo autor

Todos os cinco critérios precisaram ser tratados por cada documento. O resultado, então, foi uma média das respostas. Caso o resultado fosse “sim”, o documento era mantido no acervo de trabalho. Se o resultado fosse “parcialmente”, o documento era reavaliado a partir das metas de trabalho. Por último, se o resultado fosse “não”, o documento era retirado do acervo de trabalho.

Ao avaliar a qualidade e a relevância dos estudos os pesquisadores podem garantir que somente os estudos adequados e confiáveis sejam utilizados para os resultados da revisão (HARDEN e GOUGH, 2012 apud ERMEL, 2020, p. 242). Sendo assim, os trabalhos resultantes do processo de busca e elegibilidade foram passados pelo crivo da avaliação da qualidade, de modo a garantir os melhores resultados para a RSL, de modo a atingir as metas de trabalho.

Esse é mais um passo da RSL de qualidade decisória GO/NO GO, a fim de avaliar os estudos de modo a obtenção dos resultados pretendidos. É válido que essa etapa seja feita por uma pessoa além do próprio pesquisador, visando o controle de vieses.

A avaliação da qualidade poderá ser encontrada no Apêndice D – Avaliação da qualidade dos estudos selecionados.

4.1.10 Codificação

O passo seguinte, e último, da Revisão, ela mesma, é o processo de codificação, que visa a trabalhar com o conteúdo dos trabalhos a partir de códigos, tornando o acesso a determinadas partes mais acessíveis e aceitáveis.

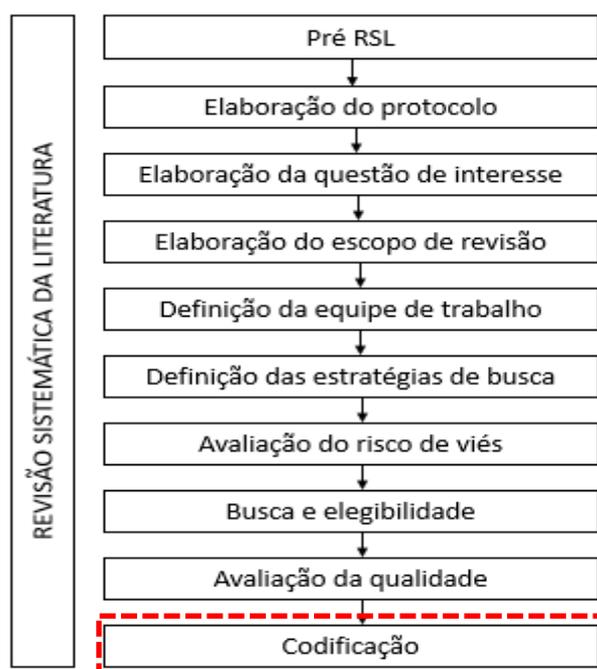


Figura 24. Codificação

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

Nas revisões configurativas aplica-se a codificação à posteriori, denominada como codificação aberta, no qual os principais conceitos surgem a partir da leitura dos estudos. (OLIVER e SUTCLIFFE, 2012 apud ERMEL, 2020, p. 245). Neste tipo de codificação os conceitos são identificados e os códigos são criados por meio da análise qualitativa dos estudos, sendo caracterizado como um produto da revisão (MORANDI e CAMARGO, 2015 apud ERMEL, 2020, p. 245).

Para comparar os resultados dos estudos, cada um deles deve ser analisado e codificado. Para esse trabalho, os códigos e categorias utilizados podem ser vistos no Quadro 15. O Apêndice E – Codificação dos trabalhos resultantes da RSL mostra o resultado completo.

Quadro 15. Códigos e categorias para a codificação

Id.	Categoria sugerida	Definição	Exemplo
Ie	Identificação do estudo	Descrever em uma frase o objeto de interesse	Um estudo sobre as CSE nas grandes organizações
Co	Contexto	Identificar o contexto de pesquisa	Cluster de inserção
Mt	Método de trabalho	Explicitar o método de trabalho utilizado	Bibliográfico, estudo de caso, literatura cinza
Ob	Objetivo	Descrever o objetivo principal	Artefato, Análise, Fatores críticos
Re	Resultados	Identificar os resultados relevantes para a pesquisa	Ganhos, Eficiência, Oportunidades

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

Esta etapa busca, também, extrair os dados daqueles documentos aprovados e registrados no protocolo, indicando, pois, o processo de extração dos dados. Por ser uma fase de classificação e/ou categorização, o propósito desse estágio é classificar o acervo encontrado com detalhes suficientes para responder às questões de pesquisa (KITCHENHAM, 2007:44 apud SILVA, 2009, p. 17), de modo a poupar tempo no decorrer da revisão e, posteriormente, disseminação do estudo. Isto é, para os documentos já aprovados, é feita a extração, de forma padronizada.

A extração de dados é o processo pelo qual os pesquisadores obtêm as informações necessárias sobre as características e os resultados dos estudos incluídos (TACCONELLI, 2010, p. 28). Para evidenciar a extração, faz-se necessário um formulário de extração, variável a depender da pesquisa. Como um exemplo, segue uma forma de se extrair dados (BIOLCHINI et al, 2005, p. 25 apud SILVA, 2009, p. 62), forma essa utilizada nesse estudo, de forma parcial:

- Extração de resultados objetivos: i) Identificação do estudo ii) Método do estudo iii) Resultados do estudo iv) Problemas do estudo.
- Extração de resultados subjetivos: i) Informações através de autores ii) Impressões e abstrações gerais.

Este processo exige a elaboração prévia de um protocolo de coleta e extração, isto é, o método explícito pelo qual se sabe quais informações se buscam nas fontes e como tais informações serão obtidas a partir delas (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 33). Dessa maneira, o presente trabalho sobre engajamento corporativo com startups, para fins das metas de trabalho, se debruça sobre três macrotemas: modos, razões e dificuldades. Estes macrotemas serão o cerne da extração de dados dos documentos resultantes, a partir de: dados/informações/conteúdo; identificação; autor(es); veículo; ano.

O protocolo deve descrever as informações que serão extraídas dos estudos identificados para inclusão na revisão e fornecer detalhes de qualquer ferramenta a ser usado para registrar os dados. A extração irá pegar as informações pertinentes ao estudo dos documentos selecionados, a partir de sua leitura analítica, e levará para uma tabela que contenha as linhas como macrotemas e as colunas como as identificações dos trabalhos; o conteúdo para essa dissertação advém desse processo de coleta.

À luz do exposto, a extração de dados é o processo pelo qual os pesquisadores obtêm as informações necessárias sobre as características e os resultados dos estudos

incluídos. Os requisitos de extração de dados variam de revisão para revisão, e os formulários de extração devem ser adaptados à pergunta de revisão (TACCONELLI, 2010, p. 28). Para essa pesquisa, a tabela será de texto livre, cópias originais (traduzidas) de partes dos textos, limitado o máximo possível para simplificar a análise dos dados, de modo a auxiliar nas conclusões.

Esses passos são necessários para garantir que a exportação de dados funcione corretamente e que as saídas forneçam as informações necessárias para a análise e síntese dos dados (TACCONELLI, 2010, p. 29), fornecendo consistência ainda maior para a revisão sistemática. A tabela de extração de dados, para fins dessa pesquisa, conteve apenas as informações necessárias para fins descritivos ou para análises posteriores na revisão sistemática, permitindo-se a simplicidade para atender às demandas do trabalho, e as limitações de tempo e conteúdo. O Apêndice F – Template modelo para extração de dados utilizado na dissertação busca replicar o que foi utilizado para esse trabalho.

Em síntese, para as pesquisas com qualidade aprovada, é feita a extração dos dados, de forma padronizada (SILVA, 2009, p. 20). As principais informações que se buscou com essa tabela são as informações, na literatura de trabalho, dos macrotemas citados sobre o engajamento corporativo com startups, para que as análises posteriores possam vir de forma mais confiável, atendendo as metas de trabalho. A análise subsequente, dessa forma, resultará em uma discussão com maior validade a partir da qualidade metodológica utilizada.

4.1.11 Avaliação da confiabilidade da pesquisa

A avaliação da confiabilidade da pesquisa deve ser realizada em todas as decisões importantes durante a condução da RSL.

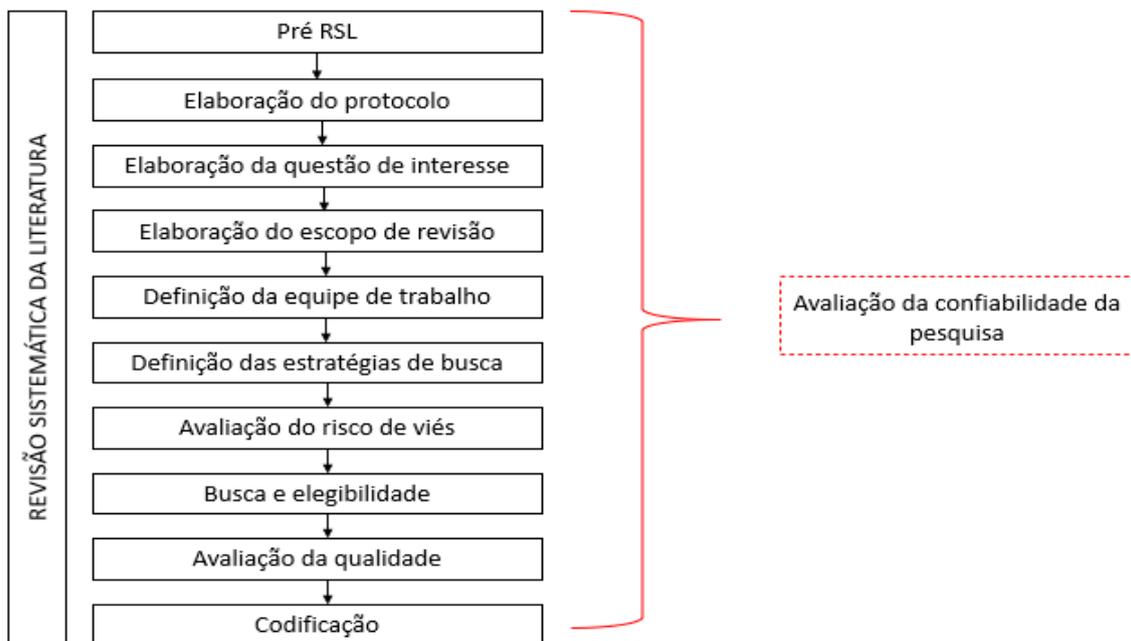


Figura 25. Avaliação da confiabilidade da pesquisa
 Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ermel (2020)

De acordo com Thomé, Scavarda e Scavarda (2016) apud Ermel (2020, p. 249), essas decisões incluem o processo de busca e elegibilidade dos estudos primários, avaliação da qualidade e o processo de codificação. Várias são as ferramentas que são utilizadas para realizar a avaliação de confiabilidade, por exemplo, a técnica estatística Fleiss' Kappa (1971) ou Alpha de Krippendorff (2004). No entanto, esse instrumental é válido para o estudo conduzido por dois ou mais pesquisadores, com vistas a avaliar a concordância entre os envolvidos.

É importante ressaltar que o trabalho conduzido por um único pesquisador, como o presente estudo, também deve ser avaliado quanto a confiabilidade das etapas de decisão da RSL. Assim, o pesquisador precisa discutir com o orientador, conhecedor do campo, especialistas, entre outros, que possam avaliar as decisões tomadas. Essa pesquisa fez uso da discussão com os orientadores da pesquisa como forma de avaliar o que foi evidenciado.

4.2 Análise da literatura

Conforme seção 3.2.2, esta é uma etapa obrigatória do método Ermel (2020), mas seus passos são opcionais quanto a quantidade, podendo ser utilizado um ou mais dos instrumentos de análise. Esta macroetapa do método deste trabalho, possui como uma das saídas o mapeamento científico do campo. Para tanto, esta etapa envolve três

instrumentos: (i) análise cientométrica; (ii) análise bibliométrica; e (iii) análise de conteúdo (Figura 8).

Para este trabalho, somente a análise cientométrica será realizada, a partir das opções trazidas por Ermel (2020), conforme justificado na seção 3.2.2.

4.2.1 Análise cientométrica

A primeira técnica sugerida para análise da literatura é a análise cientométrica, que busca mostrar uma análise quantitativa do campo. Esta seção tem por objetivo contextualizar os leitores a respeito dos resultados encontrados no MS e na RSL como um todo de modo a categorizar o conteúdo para melhor identificação do campo de conhecimento e como tem sido construído.

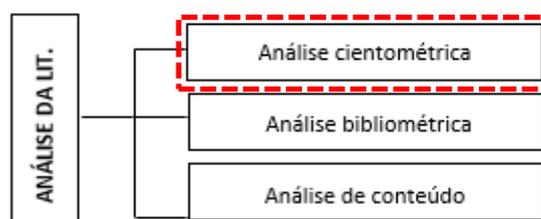


Figura 26. Análise cientométrica

Fonte: adaptado de Ermel (2020)

Como explicitado na Figura 8, envolve, sobretudo, o crescimento, estrutura e produtividade dos dados. Sendo assim, as principais análises são: produção científica anual, pesquisadores mais influentes, países mais produtivos, “*journals*” mais frequentes e publicações por afiliação. A escolha da análise cientométrica da RSL vai depender das metas de trabalho. Para o maior entendimento do campo de CSE, visando o alcance do estado da arte sobre o objeto em questão, a análise cientométrica segue a seguir.

Sobre os livros encontrados, é válido dizer que poucas são as publicações sobre engajamento corporativo com startups, como tema central. Claramente, o título pode ser variado, mas ainda assim poucos possuem o contexto específico do objeto em que aqui é tratado. Muito existe sobre startups, corporações, gestão da inovação e suas ramificações; grande parte da literatura tangencia periféricamente o núcleo do engajamento. De todo modo, foi possível recuperar alguns trabalhos que são de grande valia para a pesquisa e para os leitores que se identificam, a serem vistos na Tabela 4.

Tabela 4. Principais livros sobre o engajamento corporativo com startups

#	TÍTULO	AUTOR(ES)	ANO
1	The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups	Trevor Owens e Obie Fernandez	2014
2	Collective Disruption: How Corporations & Startups Can Co-Crete Transformative New Businesses	Michael Docherty	2015
3	The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems	Tendayi Viki, Dan Toma e Esther Gons	2017
4	Scaling-Up Corporate Startups: Turn innovation concepts into business impact	Frank Mattes e Dr. Ralph-Christian Ohr	2018
5	The Startup Gold Mine: How to Tap the Hidden Innovation Agendas of Large Companies to Fund and Grow Your Business	Neil Soni e Brad Feld	2018
6	Corporate Venturing: Accelerate growth through collaboration with startups	Dado Van Peteghem e Omar Mohout	2018
7	New to Big: How Companies Can Create Like Entrepreneurs, Invest Like VCs, and Install a Permanent Operating System for Growth	David Kidder e Christina Wallace	2019
8	Goliath's Revenge: How Established Companies Turn the Tables on Digital Disruptors	Todd Hewlin e Scott A. Snyder	2019
9	Corporate Venturing: A Survival Guide	Heidi Mason, Elizabeth Arrington e James Mawson	2019

Fonte: elaborado pelo autor

Todos os livros selecionados ou são sobre o engajamento corporativo com startups, propriamente dito, ou, ao menos, possuem no seu conteúdo uma relação com a temática, ainda que sua titulação não explicita isso.

Com relação aos congressos, não foi encontrado um em específico que trate apenas do tópico engajamento corporativo com startups. Isto porque as pesquisas acadêmicas ainda são incipientes no Brasil e no mundo, sendo uma temática levantada, principalmente, por praticantes, não acadêmicos. Sendo assim, alguns eventos foram identificados e considerados no MS deste trabalho. Vale notar que alguns também não se formam especificamente pela temática, mas possuem forte conotação para com o tema. A Tabela 5 mostra os principais eventos encontrados.

Tabela 5. Principais eventos sobre engajamento corporativo com startups

#	NOME	SOBRE	ÚLTIMO EVENTO
Eventos Internacionais			
1	Corporate Startup Summit & Award	Uma conferência de dois dias que se concentra nos ecossistemas de negócios, colaboração e co-criação, intraempreendedorismo e <i>engajamento corporativo com startups</i> . A	2019

		plataforma apoia todos os gerentes de inovação, líderes, intraempreendedores e promotores de mudanças, causando um impacto real todos os dias.	
2	SEP Europe's Corporate Startup Stars	A colaboração entre empresas e startups, se bem-feita, pode trazer um tremendo benefício para ambos. No entanto, é difícil acertar. Acreditamos que as organizações que fazem isso bem devem ser reconhecidas como pioneiras e esperamos que elas inspirem outras pessoas a seguir o exemplo. O SEP Europe's Corporate Startup Stars tem como objetivo mostrar anualmente as melhores práticas e um modelo de como a colaboração entre empresas e startups pode beneficiar os dois lados.	2019
Eventos Nacionais			
3	Corporate Startup Summit	Evento de inovação corporativa com startups no Brasil, sobre as principais vantagens que a indústrias e grandes empresas adquirem na implementação da transformação digital e de tecnologias inovadoras.	2018
4	Silicon Valley Conference	Inovação e disrupção estão mais próximos do que nunca. (1) Startups: como o ecossistema do Vale do Silício cria startups capazes de impactar milhões de pessoas; (2) Corporações: de que forma as tradicionais empresas criam estratégias para se aproximar das startups e inovar além das suas áreas de P&D; (3) Revoluções: conheça projetos que estão reescrevendo o futuro; e (4) Oportunidade: profissões deixarão de existir e inúmeras outras serão criadas. Quais as oportunidades e desafios?	2019

Fonte: elaborado pelo autor

Por serem eventos voltados para a prática, não foi possível identificar a comunidade acadêmica, o que não invalida sua participação. Os “*speakers*” são, majoritariamente, pessoas que fazem inovação e lidera a transformação nas empresas e startups; por outro lado, os participantes são, em sua grande maioria, executivos e empreendedores.

Em contrapartida, analisando documentos recuperados das bases de dados verificadas, pode-se observar alguns congressos¹⁷ que tiveram aceites para pesquisas com o tema de engajamento corporativo com startups. Estes não são congressos específicos sobre a temática, tornando claro, mas que aceitaram a temática entre os eixos de pesquisa do evento. Para fins de elucidação, segue a Tabela 6.

¹⁷ Para fins deste trabalho, congresso irá englobar: workshops, conferências, fóruns, entre outros.

Tabela 6. Congressos que tiveram aceite de trabalhos sobre engajamento corporativo com startups

#	NOME	APARIÇÕES
1	XI Workshop do Instituto de Gestão de Desenvolvimento de Produto	1
2	3º Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia - INOVA 2018	1
3	2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)	1
4	R&D Management Conference 2018	1
5	XII Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto - CBGDP	1

Fonte: elaborado pelo autor

Também a partir dos documentos recuperados, foi possível identificar periódicos que tiveram aceites sobre engajamento corporativo com startups – de forma lateral, sobretudo. Ainda assim, alguns trabalhos discutem o núcleo central do tema, sendo, inclusive, artigos base no acervo do conhecimento sobre o objeto em estudo.

Tabela 7. Periódicos que tiveram aceite de trabalhos sobre engajamento corporativo com startups

#	NOME	APARIÇÕES	ISSN	QUALIS
1	Research-Technology Management	5	0895-6308	-
2	California Management Review	2	0008-1256	-
3	European Journal of Innovation Management	2	1460-1060	A2
4	The Academy of Management Review	1	0363-7425	-
5	International Studies of Management & Organization	1	0020-8825	-
6	Journal of Applied Business Research	1	0892-7626	-
7	Business Horizons	1	0007-6813	A1
8	Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace	1	2178-7638	A4
9	Review of Managerial Science	1	1863-6683	-
10	Journal of Business Strategy	1	0275-6668	

Fonte: elaborado pelo autor

As aparições de trabalhos nos periódicos ainda engatinham, conforme já ressaltado. Porém, o aceite tem acontecido para o objeto de estudo aqui em questão, mormente de maneira periférica. Como visto na Tabela 7, de acordo com a especificação Qualis¹⁸, poucos são os periódicos que ali possuem classificação. Pela análise realizada, destacam-se os periódicos “*Research-Technology Management*”, “*California Management Review*” e “*European Journal of Innovation Management*”. Todavia, vale ressaltar que este campo parece se caracterizar pela literatura cinza, ao invés de artigos científicos, no que diz respeito ao núcleo central do engajamento corporativo com startups.

¹⁸ O Qualis é um sistema brasileiro de avaliação de periódicos, mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que relaciona e classifica os veículos utilizados para a divulgação da produção intelectual dos programas de pós-graduação do tipo *stricto sensu*. Em processo de reestruturação dos conceitos, é possível que as avaliações sofram alterações.

De acordo com estes periódicos e com o mapeamento sistemático da literatura, analisou-se os principais autores que publicaram estudos sobre o engajamento corporativo com startups, seja de modo central ou periférico – sempre contendo relação. A Tabela 8 apresenta os resultados dos autores que falam especificamente sobre CSE, bem como os centros que os autores representam. A lista é extensa devido ao fato de mais de um autor trabalhar na mesma pesquisa, o que aumenta a quantidade de autores em relação à quantidade de estudos sobre o tema. As cores semelhantes na numeração da tabela (coluna #) representam autores do mesmo trabalho. A coluna Total mostra o número de aparições por autor.

Tabela 8. Principais autores que escrevem sobre engajamento corporativo com startups

#	AUTOR	UNIVERSIDADE	TOTAL
1	CHESBROUGH, Henry	Haas School of Business at UC Berkeley	2
2	WEIBLEN, Tobias	University of St. Gallen	1
3	GRANDO, Nei	Universidade de São Paulo	1
4	HOGENHUIS, Babke	Delft University of Technology	1
5	VAN DEN HENDE, Ellis	Delft University of Technology	1
6	HULTINK, Erik	Delft University of Technology	1
7	KANBACH, Dominik	HHL Leipzig Graduate School of Management	1
8	STUBNER, Stephan	HHL Leipzig Graduate School of Management	1
9	KOHLER, Thomas	Hawaii Pacific University	1
10	SUDATI, Erik	Politecnico Milano	1
11	VARRICHIO, Pollyana	Universidade Federal do Estado de São Paulo	1
12	SAALASTI, Sini	University of Tampere	1
13	HORA, Wolfgang	University of Liechtenstein	1
14	GAST, Johanna	Montpellier Business School	1
15	KAILER, Norbert	Lappeenranta University of Technology	1
16	REY-MARTI, Andrea	Johannes Kepler University Linz	1
17	MAS-TUR, Alicia	Universitat de València	1
18	LINNA, Eljas	Aalto University	1
19	THIEME, Kristel	Delft University of Technology	1
20	USMAN, Muhammad	Hasselt University	1
21	VANHAVERBEKE, Wim	Hasselt University	1
22	CARVALHO, Matheus	Universidade Federal do Rio de Janeiro	1
23	ANASTACIO, Victor	Universidade Federal do Rio de Janeiro	1
24	FURLANI, Thiago	Universidade Federal de Santa Catarina	1
25	LUCERGA, Ricardo	Massachusetts Institute of Technology	1
26	MACIEL, Janice	Universidade Federal de Santa Catarina	1

27	BECKER, Juliana	Universidade Federal de Santa Catarina	1
28	GOMES, Rossana	Universidade Federal de Santa Catarina	1
29	TEIXEIRA, Clarissa	Universidade Federal de Santa Catarina	1
30	SALLES, Daniel	Universidade de São Paulo	1
31	RUNDQUIST, Ebba	Lund University	1
32	ÖSTERLING, Amanda	Lund University	1
33	KITSUTA, Carla	Universidade de Campinas	1
34	QUADROS, Ruy	Universidade de Campinas	1
35	BAGNO, Raoni	Universidade Federal de Minas Gerais	1
36	SALERNO, Mario	Universidade de São Paulo	1
37	SOUZA JUNIOR, Wesley	Universidade Federal de Minas Gerais	1
38	CARVALHO, Luciana	Universidade Federal do Rio de Janeiro	1

Fonte: elaborado pelo autor

Por esta razão, várias são as organizações que traduzem suas perspectivas em documentos veiculados por suas organizações ou em parceria com outras. Muitas vezes são resultados particulares e outras vezes apenas uma discussão do assunto. De modo a sintetizar, a Tabela 9 mostra algumas organizações que trazem o tema do engajamento corporativo com startups como objeto central de pesquisa, ainda que enquanto literatura cinza.

Tabela 9. Organizações que falam sobre o engajamento corporativo com startups

#	ORGANIZAÇÕES	SETOR DE ATUAÇÃO	ANO
1	KPMG	Prestação de serviços	2014 e 2015
2	Nesta	Fundação de inovação	2015 e 2016
3	500 Startups	Fundo de capital de risco e aceleradora	2016
4	Arthur D Little	Consultoria	2016
5	100 Open Startups	Rede de inovação	2017
6	e&Co.	Consultoria	2018
7	ABGi	Consultoria	2018
8	Boston Consulting Group	Consultoria	2019

Fonte: elaborado pelo autor

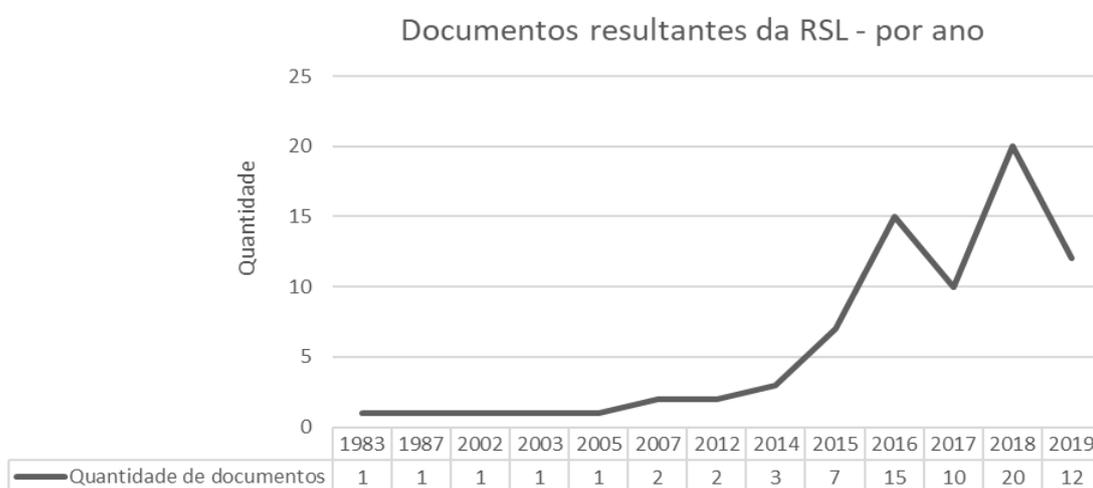
4.2.2 Resultados da RSL sobre CSE

A revisão sistemática sobre o engajamento corporativo com startups teve um resultado de 76 documentos, dispostos no Apêndice C – Documentos resultantes da revisão sistemática da literatura sobre CSE, que estão direta ou indiretamente relacionados ao tema e à questão de trabalho. A partir desse resultado, algumas análises

podem ser feitas, diante dos trabalhos selecionados e o que deles pode ser enxergado. Nesse momento, algumas apreciações superficiais podem ser feitas, isto é, sem entrar no conteúdo, propriamente dito, dos estudos.

O trabalho mais notável sobre CSE é Weiblen e Chesbrough (2015). No entanto, isso não quer dizer que trabalhos anteriores não tenham sua relevância. Antes mesmo desse estudo, alguns trabalhos já podiam ser observados no que diz respeito ao objeto de estudo, ainda que o “boom” do acervo do conhecimento tenha se dado após 2015. O Gráfico 1 subsidia esta afirmação, sendo que revisão sistemática identificou a seguinte linha temporal sobre os estudos.

Gráfico 1. Documentos resultantes da RSL - por ano



Fonte: elaborado pelo autor

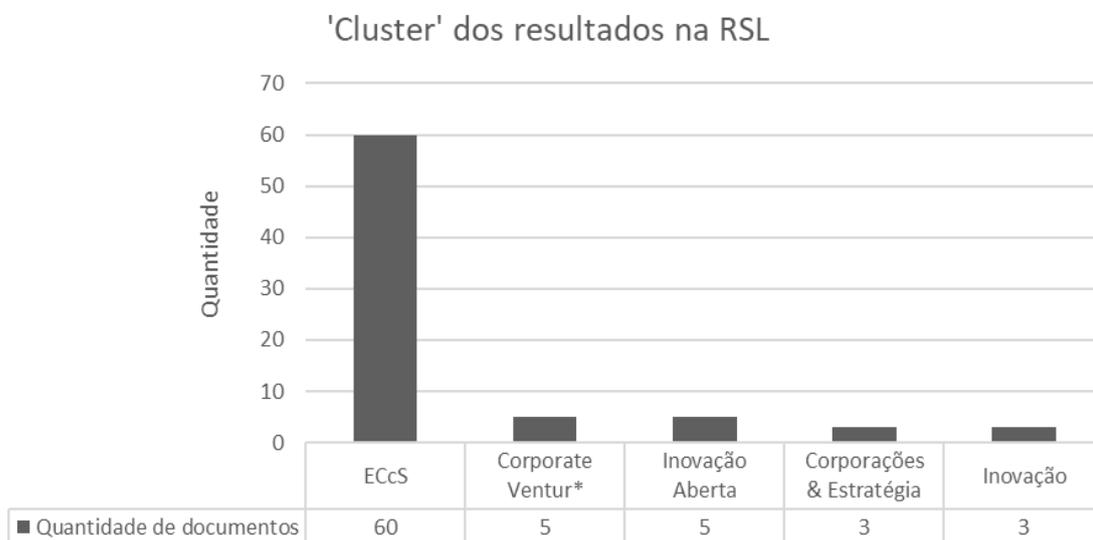
Vale lembrar que este gráfico está considerando a quantidade total de artigos (76) independente do tema estar diretamente relacionado ao CSE ou mesmo indiretamente; fato é que todos possuem relação, mesmo que por seus antecedentes teóricos. Fazendo uma análise deste gráfico, o período pré 2015 é marcado por estudos que são o guarda-chuva do engajamento corporativo com startups, seja por inovação, corporate venturing ou parcerias assimétricas; dois trabalhos se destacam por falarem sobre CSE (OWENS e FERNANDEZ, 2014; KPMG, 2014). Após 2015, os estudos são quase em sua totalidade sobre CSE.

É digno de nota, então, os agrupamentos dos resultados da RSL, para esse trabalho tido como “*cluster*”¹⁹, como existem trabalhos que são sobre CSE, especificamente,

¹⁹ Cluster, para fins desse trabalho, pode ser tido como divisões de grupos que estão relacionados no resultado final.

outros, não. Assim, uma separação foi feita pelo autor de modo que cada trabalho esteja reunido de acordo com suas características principais, a serem explicadas.

Gráfico 2. Cluster dos resultados na RSL



Fonte: elaborado pelo autor

(i) Engajamento corporativo com startups – ECcS (CSE)

Os trabalhos que são agrupados no “*cluster*” ECcS tratam sobre o engajamento corporativo com startups, ele mesmo, seja em análises críticas, programas e modos, conceitos, fatores de sucesso, colaboração entre corporações e startups, integração e interações, gerenciamento do engajamento, entre outras características afins. Como resultado da RSL, aqui se encontram 60 estudos.

(ii) Corporate Ventur*

Este “*cluster*” contém trabalhos sobre corporate venture capital, corporate venturing de uma maneira geral, seus sentidos, gerações, revisões sistemáticas, colaborações a partir de CV, capital de risco, guias, entre outras similaridades. Como resultado da RSL, aqui se encontram 5 estudos.

(iii) Inovação Aberta

Inovação Aberta é um “*cluster*” que contém trabalhos que falam sobre este modo de inovação, seja em corporações, startups e/ou em parcerias entre ambas, revisões de literatura, como angariar benefícios a partir desta prática, entre outros aspectos. Como resultado da RSL, aqui se encontram 5 estudos.

(iv) Corporações & Estratégia

Os estudos neste “*cluster*” dizem respeito às corporações, comportamento estratégico, contexto, construções de competências, a busca por uma estratégia de inovação, empresas estabelecidas e transformações digitais. Como resultado da RSL, aqui se encontram 3 estudos.

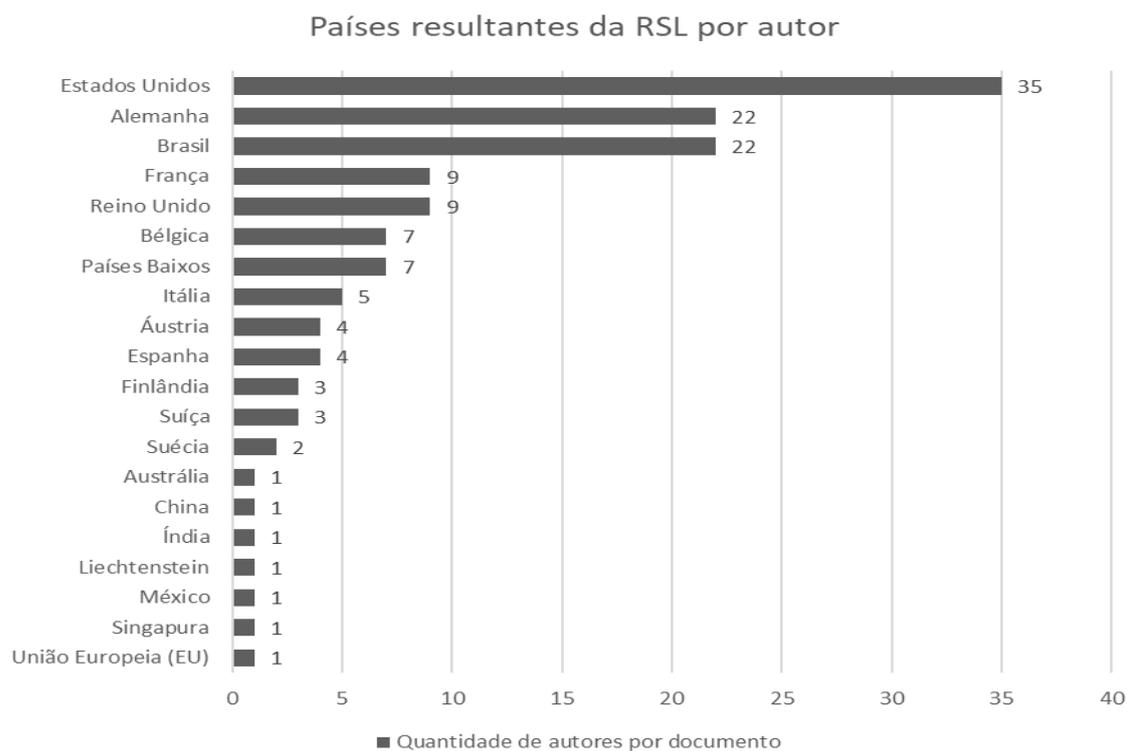
(v) Inovação

O “*cluster*” de inovação trata sobre inovação, propriamente dita, seja com modelos de negócios, co-desenvolvimento em parcerias, modelos de inovação, empreendedorismo, e outras proposições análogas. Como resultado da RSL, aqui se encontram 3 estudos.

É válido ressaltar que existem trabalhos que poderiam ocupar mais de um “*cluster*”, mas neste trabalho foi valorizado a característica principal entre duas ou mais que poderiam ser agrupadas.

Além disso, os resultados da RSL também mostram os principais autores (seção 4.2.1) com os seus respectivos países, de modo a entender como essa comunidade tem se formado. O engajamento corporativo com startups, ainda em sua incipiência acadêmica, possui mais visibilidade a partir da literatura cinza, especialmente a partir de consultorias/organizações privadas. Ainda assim, é possível enxergar, também, por centro de disseminação das pesquisas. O Gráfico 3 permite perceber a relação de países da revisão sistemática sobre CSE.

Gráfico 3. Países resultantes da RSL por autor



Fonte: elaborado pelo autor

Notadamente, o Gráfico 3 mostra um resultado superior a 76, resultado final da RSL. Porém, para fins da contabilização dos países, cada autor de cada documento foi compilado, logo, vários documentos possuem mais de um autor, por consequência, o resultado final deste gráfico tende a subir. Assim, fazendo uma análise deste gráfico, percebe-se que os Estados Unidos é o país que mais possui autores que, de uma forma ou de outra, falam sobre engajamento corporativo com startups. Por outro lado, vale mencionar que a União Europeia (EU) está, dita dessa forma, representando uma organização, não necessariamente os países que a integram.

Mais do que isso, o Brasil, neste gráfico, está entre as três primeiras posições, no que diz respeito a quantidade de autores; mais uma vez, quantidade de autores não quer dizer quantidade de documentos. Isto, dessa maneira, demonstra uma consciência no país, de praticantes e acadêmicos, sobre a evolução do CSE, seja na prática ou na teoria. Fato é, por fim, que a Europa vem dominando os estudos no diz que diz respeito aos autores que vem falando sobre o objeto de estudo, tanta no meio acadêmico quanto de mercado.

Gráfico 4. Países resultantes da RSL por centro de disseminação do CSE



Fonte: elaborado pelo autor

O Gráfico 4, por sua vez, representa os países por centro de disseminação do CSE, isto é, local dos periódicos, consultorias/organizações privadas, universidades e sites. Novamente, os Estados Unidos é o país mais ranqueado quando se trata de centro de disseminação, com uma larga vantagem sobre os demais, tal como na relação por autores. De igual modo, o Brasil, também por centro, está entre os três primeiros mais ranqueados, o que indica que não são somente autores, mas os centros também estão passando a entender a nova dinâmica de colaboração entre corporações e startups.

Aqui, da mesma forma, vale fazer a referência a União Europeia (EU), visto que representa uma instituição a nível de Europa, não os países integrantes. Com relação aos demais países, a Europa também se mostra no centro da disseminação dos estudos de CSE, com poucos países fora deste escopo de localidade. A Austrália, por sua vez, é o país que mais destoa dos centros comuns, mas com um estudo bem relevante a partir da prestadora de serviços KPMG (2015).

Um outro resultado da RSL que pode ser aqui desenvolvido são os veículos de divulgação dos documentos resultantes sobre CSE. Por veículo de divulgação é entendida a forma pela qual o conteúdo é passado para o leitor através do seu conteúdo. A Tabela 10 faz a representação do compilado pelo autor, a partir dos veículos e da quantidade resultante para cada.

Tabela 10. Veículos dos documentos resultantes da RSL

VEÍCULOS	QUANTIDADE
Artigos	25
E-book	17
Dissertação	10
Livro	9
Site/Blog	7
Revista site	4
Relatório	3
Trabalho de conclusão de curso	1
TOTAL	76

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dos resultados da Tabela 10, compreende-se que o engajamento corporativo com startups possui resultados tanto na literatura branca quanto na literatura cinza. Porém, em seu núcleo principal, no “*cluster*” ECcS (CSE), seu acervo se encontra na literatura cinza, visto que, por enquanto, os praticantes têm demandado mais estudos a partir do que eles fazem, enxergam ou estudam. A falta de uma validade científica a partir de um rigor metodológico menor, não invalida os estudos; ao contrário, demonstra que a teoria que advém dos praticantes segue assim até o presente momento. Os resultados de literatura branca, por sua vez, têm crescido nos últimos anos, conforme os gráficos anteriores mostram.

Outras implicações serão evidenciadas na macroetapa de Síntese e seus resultados. Portanto, foi explicitado, durante todo o Capítulo 4, o método de trabalho dessa pesquisa, baseado em Ermel (2020), adaptado pelo autor no que foi pertinente e, assim, justificado. Em resumo, as macro-etapas foram evidenciadas, ainda que algumas corram todo o texto, não se limitando ao presente capítulo. Assim, o capítulo seguinte pretende evidenciar os resultados da RSL à luz das metas de trabalho, articulando, também, o processo de síntese do trabalho.

5 SÍNTESE DA LITERATURA: ENGAJAMENTO CORPORATIVO COM STARTUPS

"No novo mundo, não é o peixe grande que come o peixe pequeno, é o peixe rápido que come o peixe lento".

-- KLAUS SCHWAB

Este capítulo visa a apresentar o engajamento corporativo com startups, “*corporate-startup engagement*” (CSE), a partir do que a literatura de trabalho apresenta pelo resultado da revisão sistemática. CSE pode assumir uma ampla gama de formatos, finalidades e níveis de interação. Dessa forma, a síntese em um trabalho de revisão sistemática é necessária para interpretar completamente as evidências coletadas. Esse capítulo irá conter: contexto de análise; informações a respeito do CSE; esclarecimento da teoria; resultados da RSL sobre CSE; e avaliação da robustez da síntese. A Figura 27 introduz a síntese sobre engajamento corporativo com startups.

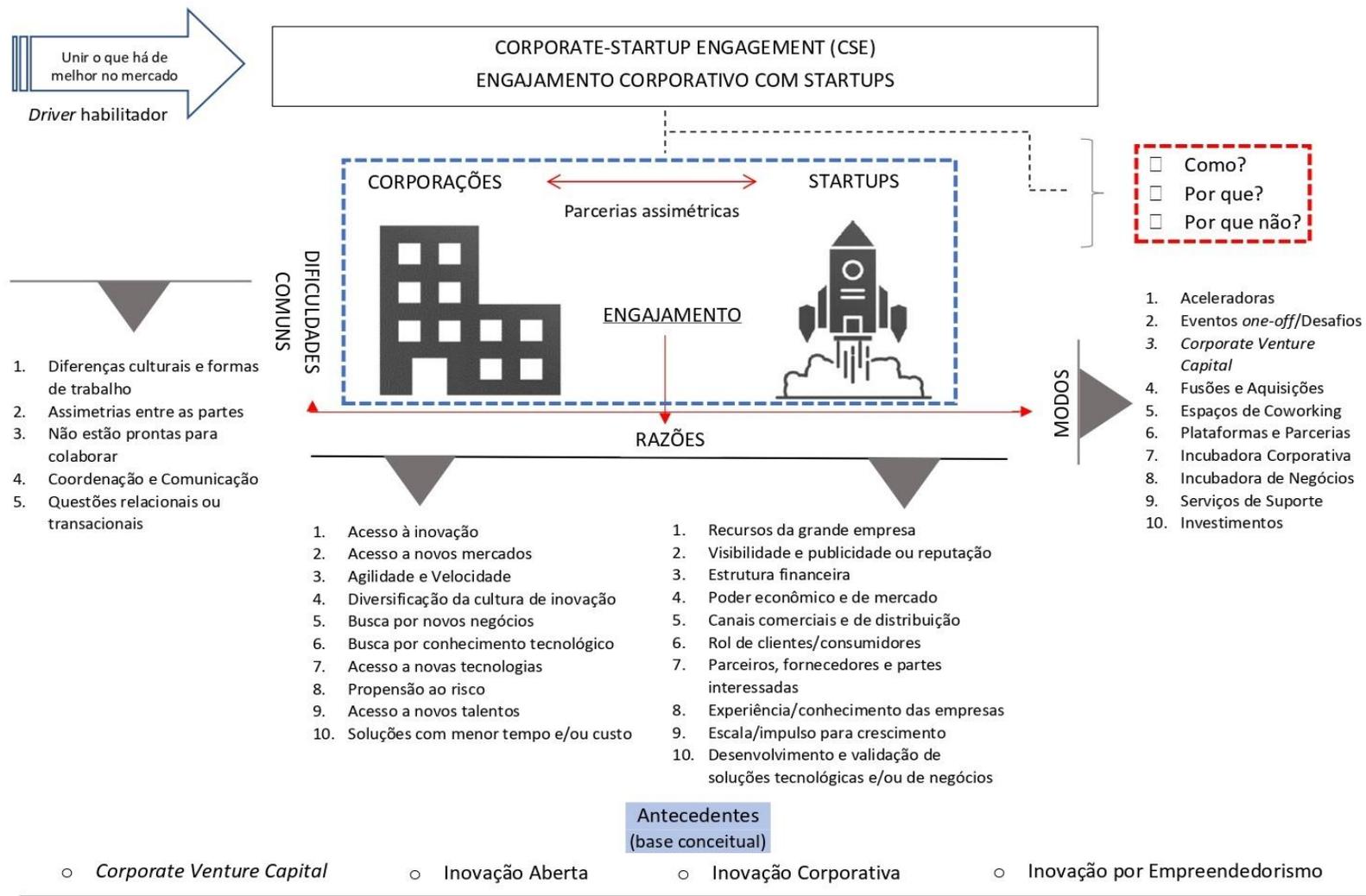


Figura 27: Mapa conceitual sobre *corporate-startup engagement*
Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Bagno, Salerno e Souza Júnior (2019)

5.1 Procedimentos para Síntese da Literatura

A etapa de Síntese visa a orientar a ação. Isto é, a síntese envolve a compilação, combinação e resumo dos achados de estudos individuais incluídos na revisão sistemática (TACCONELLI, 2010, p. 45). Da mesma forma que todos os outros passos, os princípios da síntese precisam estar explícitos no protocolo. A estratégia de síntese deve levar em consideração a abrangência prevista dos resultados, o tamanho e validade dos estudos, bem como fatores que explicam diferenças entre eles (KHAN et al, 2001 apud SILVA, 2009, p. 93).

Como o que se deseja é consolidar num todo o que se encontra nas diferentes fontes, se varre o seu conteúdo para construir uma síntese do que elas oferecem para comunicar as conclusões dispostas no que foi encontrado (SILVA e PROENÇA Jr., 2011, p. 37).

Todas as revisões sistemáticas devem conter texto e tabelas para fornecer um resumo descritivo inicial e explicação das características e achados dos estudos incluídos. Porém, simplesmente descrever os estudos não é suficiente para uma síntese. A característica definidora da síntese narrativa é a adoção de uma abordagem textual que forneça uma análise das relações dentro e entre os estudos e uma avaliação geral da robustez das evidências (TACCONELLI, 2010, p. 48).

A síntese, então, busca uma melhor evidência daquilo que, desde a busca, foi constatado. O modo como esta síntese é elaborada pode variar, e, neste estudo, será feito a partir das metas de trabalho em forma narrativa. Tem-se, pois, por objetivo nesta fase, reunir os resultados de estudos individuais e sintetizar suas descobertas. A síntese também deve explorar se os efeitos observados da intervenção são consistentes entre os estudos e investigar possíveis razões para quaisquer inconsistências (TACCONELLI, 2010, p. 76).

De um modo geral, forma ou outra de síntese visa a realizar conexões entre os trabalhos e seus resultados, combinando-os, e, assim, gerando uma atualização ou nova teoria. Para facilitar o processo de síntese, Ermel (2020) propõe um quadro teórico que busca facilitar a condução da síntese dos trabalhos, adaptada para esse trabalho.

Quadro 16. Framework para síntese geral do objeto de estudo

QUESTÃO DE INTERESSE			
A partir do estado da arte sobre CSE identificado na literatura, quais os principais modos, razões e dificuldades para o engajamento do ponto de vista de corporações e de startups?			
CONTEXTO Identificar a área de pesquisa	ANTECEDENTE Antecedentes que induzem o fenômeno	CONSEQUÊNCIA Consequências da ocorrência do fenômeno	RESULTADOS Resultados encontrados em cada contexto

O fenômeno de CSE se deu, basicamente, após o “boom” das startups. Porém, antes já era possível ver relações entre grandes e pequenas empresas (ver DOZ, 1987). Além disso, é um fenômeno recente que emergiu a nível internacional, mas que hoje já é visto a nível nacional, Brasil.	A ocorrência do CSE enquanto fenômeno prático e, recentemente, teórico, advém de uma intenção de uma ideia de inovação por empreendedorismo. Além disso, a inovação aberta e “ <i>corporate venturing</i> ” são fortes antecedentes para o CSE.	Consequências podem ser sintetizadas: (a) corporações: imersão no ecossistema empreendedor e de novos negócios; nova abordagem de atuação; nova estrutura, etc.; (b) startups: intenção a novos negócios; interação com “ <i>players</i> ”; resultados novos.	- Estado da arte: pôde ser levantado o que de mais completo existe. - Modos: os modos mais aparentes da literatura - Razões: foi identificado as principais razões, tanto para corporações quanto para startups - Dificuldades: foram vistas as complicações para startups e para as corporações.
--	---	---	--

CONCLUSÕES

Quais as conexões entre os resultados? Agora se tem um novo conhecimento?

Ainda por ser um campo incipiente de pesquisa, até mesmo na prática, as conexões puderem ser mais facilmente visualizadas.
Os trabalhos com foco internacional possuem algumas similaridades: grande foco em estudos de caso, esclarecimento de modos/programas,
Os trabalhos com foco nacional (Brasil) foram difíceis de serem analisados, pela quantidade obtida. Porém, é válido ressaltar: já existe um grande mapeamento de modos/programas de CSE no Brasil, conectando diferentes “*players*” com diferentes objetivos. Além disso, há bons trabalhos teóricos que embasam CSE, nacionalmente (por exemplo, CARVALHO, 2019).
Com isso, o presente trabalho tem por intenção final organizar CSE enquanto teoria, atualizando o conhecimento que já se tem e articulando as conexões entre eles, através das matrizes de síntese da RSL.

Fonte: adaptado de Ermel (2020)

A técnica de síntese narrativa é a abordagem qualitativa que mais se adequa a esse trabalho por sua estrutura e conteúdo (ERMEL, 2020). Esta técnica para a síntese qualitativa advém da estrutura proposta por Ermel (2020, p. 259), a saber: o tipo de revisão é configurativa, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre um tema. Para esta descrição, a autora sugere a técnica de síntese narrativa (narrat.).

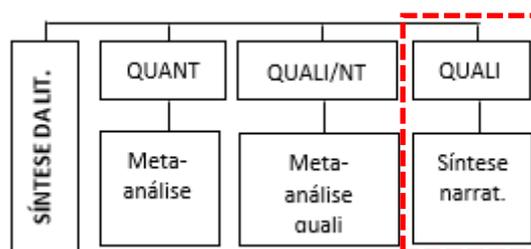


Figura 28. Síntese narrativa

Fonte: adaptado de Ermel (2020)

A síntese narrativa não demanda muitas regras, mas este trabalho seguirá as sugestões de Tacconelli (2010, p. 48) sobre a estrutura de síntese, adaptando para a realidade dessa pesquisa: (i) esclarecendo a teoria; (ii) desenvolvendo uma síntese dos resultados dos estudos incluídos; (iii) explorando as relações dentro e entre os estudos; (iv) avaliando a robustez da síntese. A Figura 29 exemplifica a síntese.

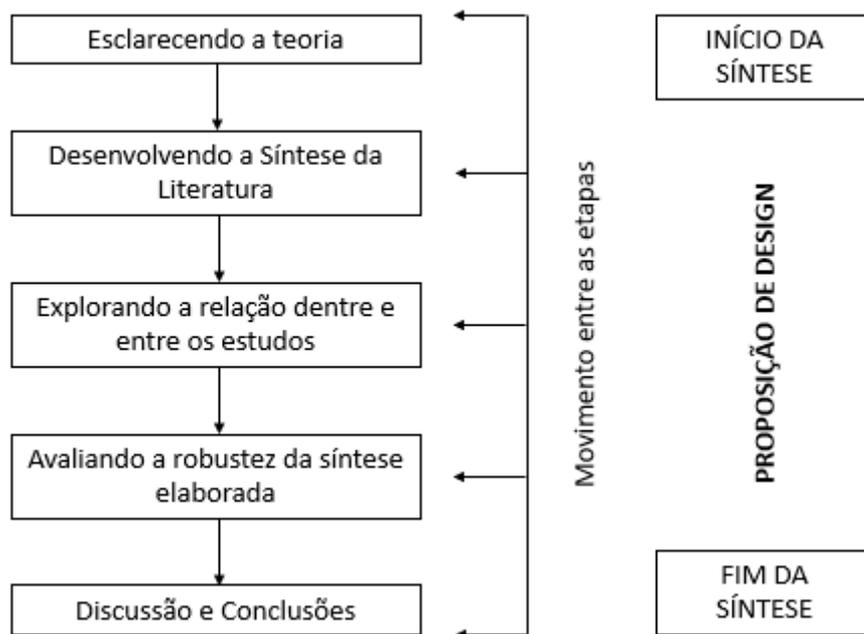


Figura 29. Framework para síntese narrativa da literatura
 Fonte: adaptado de Tacconelli (2010)

É válido deixar claro que esta estrutura seguirá o perpassar do Capítulo 5, dispostos nas seções de trabalho. Os resultados da revisão sistemática, então, serão apresentados ao longo da dissertação, explorando as relações dentre e entre os trabalhos, ao responder as questões de trabalho, bem como alcançando os objetivos estabelecidos. Além disso, uma forma enxergada para sintetizar as evidências da revisão sistemática é a proposta de desenvolver uma “proposição de design” a respeito do engajamento corporativo com startups, inserindo o trabalho no campo da “*Design Science*”, agora e futuramente.

A ideia de síntese narrativa dentro de uma revisão sistemática não deve ser confundida com termos mais amplos, como "revisão narrativa", que às vezes são usados para descrever revisões que não são sistemáticas (TACCONELLI, 2010, p. 48).

5.2 Sobre o engajamento corporativo com startups

A inovação é amplamente vista como um imperativo crítico para a sobrevivência e o crescimento das empresas (por exemplo, FRANCIS e BESSANT, 2005; ADAMS, BESSANT e PHELPS, 2006; SIDHU et al., 2016). Porém, este desafio, e sua resposta, precisa ser equilibrado com as limitações de recursos da organização, a saber, em termos de dinheiro, habilidades, tempo e base de conhecimento (FRANCIS e BESSANT, 2005). Sob o paradigma da inovação aberta, existe um fluxo importante de conhecimento externo à organização que se transforma em projetos de cooperação com parceiros externos,

incentivando, por exemplo, a compra e incorporação de tecnologias externas (RAHMAN e RAMOS, 2010).

Uma tendência que tem sido observada, então, é a “aproximação de importantes atores do sistema de inovação, como empresas e startups, para busca de soluções mais adequadas” (AQUINO E LOURES, 2018, p. 2). Dessa maneira, um dos caminhos explorados de aproximação, no que diz respeito às formas abertas de se fazer inovação, na última década, é uma interação particular entre grandes empresas e startups (por exemplo WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015; KOHLER, 2016; CARVALHO, 2019), uma tendência que ganha cada vez mais força, genericamente intitulada como “*corporate-startup engagement*” (CSE), isto é, o engajamento corporativo com startups.

Para estruturar sua estratégia de engajamento, quando assim é feito, as grandes empresas têm desenvolvido formas de interagir e aproximar segundo as características específicas de seus públicos e de seus negócios. Posto isto, ter um olhar para o ecossistema de inovação é um dos objetivos das corporações ao estruturarem suas iniciativas, de modo a alimentar o ciclo virtuoso da inovação, e buscar características que as faltam. Startups empreendedoras podem ser esta fonte de conhecimento (DUSHNITSKY e LENOX, 2005 apud KOHLER, 2016, p. 1).

Tidd e Bessant (2015) apontam que, para muitas corporações, tornou-se vantajoso buscar, para suas tecnologias periféricas, fornecedores que as operam como centrais. Isto se deve a basicamente duas razões: primeiro, por que estes fornecedores provavelmente desenvolveram competências superiores e possivelmente oferecerão soluções de maior qualidade; e, segundo, por que a morosidade e o valor de um quadro de especialistas focados no desenvolvimento doméstico dessas tecnologias pode ser consideravelmente superior ao de um contrato de prestação de serviços. Este cenário, aliado à crescente preocupação com as tendências de alternativas por estratégias abertas de inovação, atraíram de forma categórica o empenho de grandes empresas para o ecossistema de startups (CARVALHO e ANASTACIO, 2018, p. 59).

Neste quadro, a realidade é que startups e corporações não são o ajuste mais natural. Embora alguns engajamentos com startups já tenham se materializado em histórias de sucesso, o cenário de engajamento exige cautela, pois ainda não se sabe a melhor forma de se realizar. Por natureza, as startups são organizações enxutas e ágeis que atingem o sucesso desafiando os padrões de negócios e do setor; as corporações, por outro lado, são

entidades grandes e estabelecidas com conjuntos complexos de partes interessadas, requisitos de negócios, processos de aquisição e objetivos que tendem a impedir que eles se movam com a mesma rapidez (500 STARTUPS, 2016, p. 3). Embora sejam altamente dessemelhantes em suas características, a parceria pode gerar grandes coisas se ambas as partes combinarem seus pontos fortes (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015, p. 66).

Assim, segundo Weiblen e Chesbrough (2015, p. 66), embora bastante distintas entre si, estes dois tipos de corporações possuem características que se complementam. A corporação tem recursos, escala, poder e as rotinas necessárias para executar um modelo de negócios comprovado com eficiência. A startup não tem nenhuma dessas, mas normalmente tem ideias promissoras, agilidade organizacional, a disposição de assumir riscos e aspirações de crescimento rápido. Todavia, em que pese os benefícios da associação para uma startup, aliar-se a uma grande empresa também pressupõe pontos negativos que devem ser considerados, e vice-versa (por exemplo, WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015; HOGENHUIS, VAN DEN HENDE e HULTINK, 2016).

Fato é que, enquanto muitas empresas se contentam em buscar mudanças internas e incrementais em resposta à concorrência global e a tecnologias disruptivas, outras aumentaram seus mecanismos de inovação ao colaborar com startups (BRIGL et al., 2019, p. 5). As razões, pois, para realizarem CSE variam (a serem vistas nas seções 5.5 e 5.6), mas, de todo modo, o que as organizações precisam é de uma maneira de conectar seus pontos fortes e recursos à inovação externa, a fim de impulsionar o crescimento e impedir que se tornem vítimas do “darwinismo digital”²⁰ (GOLDSTEIN, LEHMANN e PRAX, 2015, p. 4).

Assim, a evolução do engajamento corporativo com startups não surge à toa. O crescimento das startups em todo o mundo demonstra uma nova forma de se fazer negócios, de reinventar modelos de negócios e de gerar inovação. A grande empresa está atenta a isto, buscando estabelecer vínculos e se aproximar destes atores (MACIEL et al., 2018, p. 4). Dessa maneira, as grandes empresas há muito sentem o valor potencial de investir; porém, a realidade não tem um encaixe fácil (CHESBROUGH, 2002, não paginado). É, pois, a combinação da atividade empreendedora com a capacidade

²⁰ Este conceito, que atualiza a teoria de Charles Darwin — sobrevivem as espécies que melhor se adaptam às mudanças —, faz referência à necessidade das empresas e pessoas de se adaptarem aos novos contextos que surgiram com a digitalização.

corporativa, que parece perfeita, mas ainda difícil de alcançar (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015, p. 66).

Segundo Hora et al. (2017, p. 411), o atual momento vivido por startups e corporações pode ser entendido como uma passagem da competição para a cooperação²¹, visto que, geralmente, ambos os parceiros têm algo a oferecer que falta na outra.

Seja qual for o motivo, as organizações, a nível mundial, estão levando esse assunto a sério e procurando incorporar a inovação em sua estratégia corporativa. Além disso, eles também estão buscando migrar seus esforços de inovação de caros e demorados esforços de pesquisa e desenvolvimento, para maneiras novas e mais flexíveis. Isso inclui, é claro, encontrar maneiras de se envolver com startups (CARVALHO, 2019, p. 27).

Dessa maneira, estes elementos trazem uma nova dinâmica ao ambiente competitivo em que as empresas operam (CARVALHO, 2019, p. 11). Para a corporação que enxerga essa dinâmica, trazer influências externas pode ser útil não tão somente com os benefícios vindos de fora, mas também superando a inércia interna, o que se torna uma conquista, visto que as corporações precisam responder às mudanças de mercado. Dessa maneira, especialmente na última década, um grande número de programas foi desenvolvido para aprimorar a inovação corporativa e desenvolver recursos de respostas antecipadas às discontinuidades tecnológicas (LUCERGA, 2018, p. 13).

De qualquer modo, poucos são os estudos que tentam definir o engajamento corporativo com startups. Assim, CSE é um tipo particular de aproximação entre grandes empresas e startups (BRUGGER e BAUREK-KARLIC, 2018, p. 5). Na perspectiva de Thieme (2017, p. 31), trata-se do ato corporativo de criar, interagir, colaborar, investir e/ou adquirir startups, gerando valor para ambas instituições. Por outra ótica, engajamento corporativo com startups se trata de uma iniciativa de inovação aberta em que grandes empresas interagem com startups visando a melhoria de desempenho em inovação (BAGNO, SALERNO e SOUZA JUNIOR, 2019, p. 1). Para Kitsuta e Quadros (2018, p. 2), são esforços formais implementados por empresas estabelecidas para se envolver com startups.

Nessa perspectiva, a ideia não é transformar e afastar-se do negócio principal existente, mas criar novos modelos, produtos ou serviços de negócios que suportem e

²¹ Coopetição une a cooperação e competição com o objetivo de incentivar empresas a atuarem juntas, com a intenção de que possam unir suas expertises e gerar grandes resultados conjuntamente.

protejam o negócio principal (BRIGL et al., 2019, p. 15). Essa realidade dinâmica é atual, segundo Sudati (2016, p. 3), visto que “tanto acadêmicos quanto profissionais concordam com a necessidade de uma empresa implementar atividades de empreendedorismo corporativo para garantir a sobrevivência do negócio”. À medida que se olha para frente, a capacidade de colaborar se tornará mais essencial para as organizações.

5.3 Sobre CSE: esclarecendo a teoria

Uma das intenções desse trabalho é enxergar o engajamento corporativo com startups como teoria, no interesse de um programa de “*Design Science Research*”. Independentemente da atualidade do fenômeno, a colaboração entre empresas estabelecidas e empresas menores não é novidade. Foi conduzido e documentado pelo menos desde os anos 80 (por exemplo, DOZ, 1988). No entanto, como mostram as seções e exemplos anteriores, o tópico ganhou recentemente muita atenção e, portanto, foi levado à discussão de uma nova maneira (SAALASTI, 2016, p. 9).

A relação entre corporações e startups são abordadas e mencionadas em vários tópicos, de empreendedorismo corporativo à inovação, de um modo geral. Weiblen e Chesbrough (2015) seguem a perspectiva da combinação da atividade empreendedora com a capacidade corporativa por parte das empresas estabelecidas por meio de diferentes formas de engajamento de startups. Kohler (2016), por sua vez, entende que as corporações querem abraçar uma estratégia de inovação aberta, olhando cada vez mais para startups como uma fonte de inovação externa, a partir das aceleradoras. Bonzom e Netessine (2016) investigam as maiores empresas públicas do mundo e suas práticas sobre o engajamento corporativo com startups. Estes exemplos são os mais citados na literatura, vide RSL, e ajuda a esclarecer a teoria com mais consistência.

De todo modo, qual a razão para buscar programas de CSE? Entre vários motivos, as iniciativas conduzidas pelas corporações para colaborar com as startups estão surgindo cada vez mais como uma reação ao cenário competitivo de hoje, influenciado pela globalização, digitalização e uma crescente demanda por práticas de inovação aberta (RUNDQUIST e ÖSTERLING, 2018, p. ii). O envolvimento de organizações estabelecidas com pequenas empresas para inovar, rejuvenescer e promover o crescimento foi abordado inicialmente na literatura de *corporate venturing* e, posteriormente, foi incorporado à ampla perspectiva de inovação aberta (KITSUTA e QUADROS, 2018, p. 2).

Esse novo contexto, avaliado pelas organizações como difíceis de serem controladas, atraiu o interesse tanto de corporações quanto de startups para as diversas possibilidades de benefícios mútuos. A transformação que distingue a quarta era das anteriores – aproximação entre corporações e startups – é a de que as características das grandes corporações que anteriormente criavam dificuldades, agora são utilizadas em conjunto com novos empreendedores para desenvolver as soluções e inovações de uma forma mais ágil (ANTHONY, 2012; FURLANI, 2018), buscando benefícios para ambas as partes.

No entanto, tais aproximações só podem ser bem-sucedidas se as empresas reconhecerem que as características das startups não são apenas uma vantagem, mas também um desafio, pois exigem uma abordagem de integração dedicada (BISCHOPINK et al., 2016, p. 3), por ainda ser menos compreendido (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 6). Neste estudo, como anteriormente, é enxergado o CSE em um sentido amplo, abrangendo algumas interações que são relativamente transacionais, algumas que estão mais preocupadas com um desenvolvimento conjunto, outras por interesses financeiros e outras onde a troca de valor é menos clara, mas ainda útil, entre outras formas de aproximação via engajamento.

Com base nas descobertas, entende-se o engajamento corporativo com startups como uma extensão do *corporate venture capital* – este um modo de realizar CSE –, uma prática de empreendedorismo corporativo, e também uma forma de inovação entre as partes envolvidas, ainda que não seja apenas pela inovação aberta que possa ser realizado um programa de engajamento²². Para distinguir-se do termo *corporate venturing* e absorver as novas modalidades de relacionamento entre grandes empresas e startups, tem se usado cada vez mais frequentemente a nomenclatura *corporate-startup engagement* (CSE) (100 OPEN STARTUPS, 2017, p. 8).

5.4 Maturidade do engajamento entre corporações e startups

É visto que o engajamento corporativo com startups se apresenta como uma realidade prática que pode trazer benefícios mútuos. No entanto, muitas empresas não têm programas colaborativos com startups, enquanto outras estão lutando para implementar suas próprias iniciativas (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 9). Bannerjee, Bielli

²² Inovação por empreendedorismo (*Innovation Through Entrepreneurship* - ITE), por exemplo.

e Haley (2016, p. 9), neste sentido, prosseguem ao afirmar que, atualmente, há poucos dados econômicos para quantificar os benefícios de se trabalhar com startups, e algum impacto é intrinsecamente difícil de medir, dificultando que os executivos justifiquem programas para seus gerentes ou acionistas, o que pode inviabilizar tentativas de engajamento.

Diante disso, enquanto um número cada vez maior de corporações deseja começar a trabalhar com startups, muitas não sabem por onde começar, devido à crescente variedade de programas. Uma pesquisa realizada pela Fundação Nesta²³ sugere que muitas grandes empresas também pensam muito pouco sobre questões de alinhamento estratégico, objetivos finais e métricas de sucesso (MOCKER, BIELLI e HALEY, 2015, p. 9), princípios que viabilizam um programa de engajamento corporativo com startups, entre outros elementos. Esta situação indica que o engajamento entre grandes empresas e startups está acontecendo, ainda em um estágio inicial e com vistas a adentrar em um programa de inovação mais assertivo, para um e para outro.

O estudo de Bonzom e Netessine (2016, p. 25) aponta que, das 500 primeiras empresas listadas pelo ranking Forbes 2000 em 2016, 52,4% trabalhavam em conjunto com alguma startup através de um ou mais canais de relacionamento. Os autores apontam ainda que, em número de relacionamentos, grandes empresas têm trabalhado com startups em uma média de 1,6 canais do total levantado, sendo o *Corporate Venture Capital* o principal dentre eles. Em 2016, o estudo do BCG de 210 principais empresas em sete setores mostrou que houve um aumento significativo no uso de corporate venture capital, aceleradores, incubadoras e laboratórios de inovação nessas empresas entre 2010 e 2015. Os resultados da pesquisa enfatizam que “o rápido aumento do ritmo de mudança e a proliferação de novas tecnologias estão tornando essas novas modelos necessidades competitivas, não atividades opcionais” (RINGEL, TAYLOR e ZABLIT, 2017, p. 11 apud CARVALHO, 2019, p. 11).

Ainda que o número crescente de iniciativas e estudos em CSE possam abrir várias possibilidades no campo da inovação e do empreendedorismo, o entusiasmo com essa abordagem é ponderado também por casos de insucesso (BAGNO, SALERNO e SOUZA JUNIOR, 2019, p. 6). O estudo feito por Brigl et al. (2019, pp. 11-12) descobriu que

²³ Nesta é uma base de inovação. Para eles, inovação significa transformar ideias ousadas em realidade. Também significa mudar vidas para melhor.

muitos participantes dessas colaborações percebem que seu relacionamento não está produzindo os retornos esperados e não está obtendo todo o seu potencial. Na pesquisa, 45% das empresas e 55% das startups se classificaram como "um tanto insatisfeitas" ou "muito insatisfeitas" com o relacionamento. Por outro lado, apenas 8% das empresas e 13% das startups se classificaram como "muito satisfeitas". Menos de 50% das empresas relataram que as três principais expectativas que as empresas têm de suas parcerias - pilotagem, mais receita ou novos negócios e uma mudança cultural - foram "um tanto cumpridas" ou "mais que cumpridas". As expectativas corporativas que obtiveram os maiores percentuais de satisfação são tecnologia e pesquisa de mercado (58%), transformação digital (55%) e acesso a produtos, PI, tecnologia e dados (52%).

No geral, as startups estão ainda menos satisfeitas do que as empresas com os resultados de suas colaborações: 55% delas se descreveram como "um pouco insatisfeitas" ou "muito insatisfeitas". Em termos gerais, as startups se envolvem com empresas para aproveitar a "vantagem injusta" que forte parceiro corporativo pode fornecer. As empresas iniciantes querem obter acesso às oportunidades de vendas e ao mercado de seus parceiros e desejam que sua reputação seja refletida nelas. Infelizmente, em muitos casos, essas amplas expectativas não são cumpridas. Menos de 50% das startups disseram que suas expectativas foram "um pouco cumpridas" ou "mais que cumpridas" em termos de oportunidades de vendas (42%) e acesso ao mercado (44%). Mais encorajador, 59% disseram que seu desejo por reputação ou referência foi satisfeito nesses níveis (BRIGL et al., 2019, p. 12).

Talvez isso seja compreensível, pois tanto startups quanto corporações ainda estão aprendendo a lidar com este fenômeno. Inclusive, falta dados e conteúdo que clarifique o CSE. Ademais, quando feita, a realidade é que, muitas vezes, a maior parte da colaboração é superficial, com pouco trabalho em equipe real em áreas tão importantes (KPMG, 2014, p. 12); porém, o que não falta é apetite para a colaboração. Apesar do grande interesse pela colaboração, sua execução na prática se mostrou mais difícil do que o esperado e muitas tentativas de criar programas corporativos de colaboração para startups falham (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015; LINNA, 2017). Por uma perspectiva ou outra, podemos ver que a colaboração ainda não está no centro da estratégia das organizações. Por exemplo, os dois lados acham que é particularmente importante manter o foco em sua própria missão (88% de todos os entrevistados) e na independência de sua colaboração (83%), a partir de uma pesquisa feita pela KPMG (2014, p. 13). Estas são indicações de que eles ainda são muito cautelosos. Assim, as organizações devem se manter atentas às condições de participação nesses programas, para que o engajamento não seja

inviabilizado devido às condições desiguais que se estabelecem entre os parceiros (VARRICHIO, 2016, p. 159), de modo que o CSE gere valor para os envolvidos.

Em teoria, quando os pontos fortes e os interesses de ambas as partes estão conectados, a combinação de uma startup e uma corporação deve representar um grande resultado. Para isso, os agentes envolvidos “deveriam ter uma capacidade de trabalhar com startups e simultaneamente navegar bem nas estruturas organizacionais” (BAGNO, SALERNO e SOUZA JUNIOR, 2019, p. 8). Para o fortalecimento do caráter inovador entre os envolvidos, mais do que estar envolvido é necessário para que o alcance dos interesses esteja próximo das partes, a partir de um engajamento que reflita verdadeiramente os objetivos da cooperação.

5.5 Modos de realizar CSE

Embora alguns estudos tenham surgido nos últimos anos, o engajamento corporativo com startups é um movimento recente, cujos desafios ainda são pouco claros, tanto para a academia quanto para quem a realiza. Embora exista um novo senso de urgência nos esforços corporativos para alcançar o ecossistema de startups, o envolvimento de organizações estabelecidas com pequenas empresas não é um fenômeno novo (KITSUTA e QUADROS, 2018, p. 2), muito advindo do corporate venturing como maior antecedente do CSE; hoje, porém, as novas modalidades de relacionamento entre grandes empresas e startups e o contexto dinâmico de mercado fazem o CSE ter cada vez mais atenção.

“Programas de corporate-startup engagement são esforços formais implementados por empresas estabelecidas para se envolver com startups empreendedoras” (KITSUTA e QUADROS, 2018, p. 2). Nisto, surgem diversos modos e formas de se engajar, que tendem a variar nas relações entre as partes envolvidas, nos tipos de parceiros, nas etapas de inovação, nas formas de obtenção do conhecimento, entre outros. É possível, pois, identificar vários tipos de relacionamentos, a depender dos objetivos e estratégias das organizações envolvidas ao engajamento, que vão desde ações mais pontuais de curto prazo até mais complexas e de longo prazo (SALLES, 2018, p. 16).

Formas potenciais de engajar-se com startups incluem desde a cooperação direta e abordagens de inovação conjunta até assumir participações majoritárias em empreendimentos jovens promissores – e nenhum desses conceitos é exclusividade de grandes corporações; não há motivo para que empresas menores também não possam

se beneficiar (BRUGGER e BAUREK-KARLIC, 2018, p. 2). Os programas de inovação aberta podem articular esse fluxo através da colaboração entre as organizações, ou seja, criando canais de transferência de conhecimento e tecnologia entre empresas (LUCERGA, 2018, p. 17). Outras estratégias envolvem a interação com indivíduos ou equipes isoladas, instituições acadêmicas, governos, organizações sem fins lucrativos, não serão discutidas nesta dissertação.

Neste sentido, várias são as abordagens que dizem respeito aos modos de corporate-startup engagement (por exemplo WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015; KOHLER, 2016; BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016). Enquanto anos atrás eram sobretudo programas amparados pelo governo e acadêmicos que fomentaram as redes de startups, hoje existe uma extensa gama de serviços, incubadoras e programas de aceleração, entre outros tipos de apoio. Além dos modelos tradicionais de engajamento, também houve uma grande mudança no mundo corporativo, onde grandes empresas criaram programas e iniciativas que fornecem algum tipo de suporte para startups (CARVALHO, 2019, p. 11).

Dessa maneira, mais recentemente, as empresas desenvolveram outras formas de engajamento, caracterizados por modelos de governança leves. Esses novos modelos permitem que as empresas se envolvam com um número maior de startups, proporcionando maior escopo e agilidade (KITSUTA e QUADROS, 2018, p. 3). Como regra geral, as empresas aplicam várias abordagens de uma só vez, independentemente de o foco do programa de CSE estar mais em objetivos estratégicos ou financeiros. Como tal, uma abordagem holística é a melhor maneira de permanecer capaz de reagir a mudanças nas condições gerais, oferecendo a agilidade necessária para uma reorientação rápida e eficaz quando necessário (BRUGGER e BAUREK-KARLIC, 2018, p. 5).

As formas pelas quais uma empresa estabelecida pode interagir com startups são numerosas. Weiblen e Chesbrough (2015) citam corporate venturing, incubadora corporativa, programas de startups *outside-in* e *inside-out*. 100 Open Startups (2017) divide os modos em quatro grandes grupos, a saber, relacionamento de posicionamento, relacionamento de plataforma e parcerias, relacionamento de desenvolvimento de fornecedores, relacionamento de investimento em *equity*. Carvalho (2019) agrupa os vários mecanismos para o engajamento das startups em cinco categorias: incubadoras e aceleradoras corporativas; *corporate venture capital*; desafios de inovação aberta; serviços; engajamento informal. Brigl et al., (2019) faz referência a cinco tipos de veículos de inovação em seus esforços de colaboração: laboratórios de inovação ou

digitais, aceleradores, corporate venture capital (CVC), unidades de parceria e incubadoras. Alguns tipos de veículos de inovação são mais comuns que outros, no entanto.

Além disso, a relevância dos programas de engajamento, bem como a compreensão de como as grandes empresas podem se envolver com as startups, estão crescendo e se desenvolvendo rapidamente (RUNDQUIST e ÖSTERLING, 2018, p. 7). No entanto, os diferentes tipos de compromissos corporativos disponíveis são definidos de maneira diferente pelos estudiosos, e atualmente faltam títulos unificados dos modelos, definições e descrição do que cada modelo implica (por exemplo THIEME, 2017), o que acaba por, muitas vezes, prejudicar as intenções de CSE.

A RSL do campo de engajamento corporativo com startups apresentou diversos modos para realização de um programa de CSE. Os cinco modos mais comuns, a partir de todos os documentos compilados, são: (1) aceleradoras; (2) eventos *one-off*/desafios; (3) *corporate venture capital*; (4) fusões e aquisições; e (5) espaços de coworking. Então, de modo a sumarizar o que foi extraído, a Tabela 11 esboça os modos de CSE. A Figura 30 evidencia os modos para realização do engajamento corporativo com startups a partir dos agrupamentos feito pelo autor a partir da literatura.

Tabela 11. Modos de realizar corporate-startup engagement

MODOS DE CSE	REFERÊNCIAS	WEIBLEN e CHESBROUGH (2015)	BONZOM e NETESSINE (2015)	MOCKER, BIELLI e HALEY – NESTA (2015)	BANNERJEE, BIELLI, e HALEY – NESTA (2016)	ARTHUR D LITTLE et al. (2016)	KOHLER (2016)	SAALASTI (2016)	THIEME (2017)	100 OPEN STARTUPS (2017)	LINNA (2017)	CARVALHO E ANASTACIO (2018)	LUCERGA (2018)	RICHARDSON (2018)	RUNDOQUIST E ÖSTERLING (2018)	KITSUTA E QUADROS (2018)	WORLD ECONOMIC FORUM (2018)	CARVALHO (2019)	BRIGL ET AL. (2019)	TOTAL APARIÇÃO
ACELERADORAS			X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	15
EVENTOS ONE-OFF/DESAFIOS			X	X	X	X	X	hackathons	X	X		X	X	X	X			X		13
CORPORATE VENTURE CAPITAL		X				X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	13
FUSÕES E AQUISIÇÕES			X	aquisições	aquisições	X	X	X	X	X		X	aquisições	X	aquisições					12
ESPAÇOS DE COWORKING			X	X	X				X	X	X	X		X	X	X		X		11
PLATAFORMA E PARCERIAS			X	X	X			terceirização		X		licenciamento de PI		X	parcerias	plataforma	X		parcerias	11
INCUBADORA CORPORATIVA		X					X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	11
INCUBADORA DE NEGÓCIOS			X	X	X	X	X	X	X			X	X			X				10
SERVIÇOS DE SUPORTE			X	X	X				X	X		X		X	X			X		9
INVESTIMENTOS			X	X	X			X		X		X	X	X						8
SPIN-OFFS			X					X		X		X	X	X						6
PROGRAMA DE STARTUPS [OUTSIDE-IN]		X						X	X			inovação externa				X				5
POSICIONAMENTO			coworking	coworking	coworking					X										4
PROGRAMA DE STARTUPS [INSIDE-OUT]		X						X	X			plataforma								4
OUTSOURCING DE TECNOLOGIA								licenciamento		licenciamento de PI		X			Aliança tecnológica					4
DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES								customership		X				X			X			4
LABORATÓRIO DIGITAL OU DE INOVAÇÃO													X	X					X	3
PROJETOS PILOTO								X		X				X						3
CORP-UP						X		joint ventures												2
EMPREENDEDORES								X						X						2
PARCERIAS DE CANAL								X							X					2

UNIDADES DE PARCERIA																	X		X	2
SPIN-OUT												X								1
PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS													X							1
ACELERADORA INTERNA												X								1
ENGAJAMENTO INFORMAL																		X		1
ACELERADOR HYPER										X										1
SUBSIDIÁRIA EXTERNA																	X			1
TOTAL	4	10	9	9	6	5	17	9	12	5	12	10	15	10	7	7	7	6		

Fonte: elaborado pelo autor

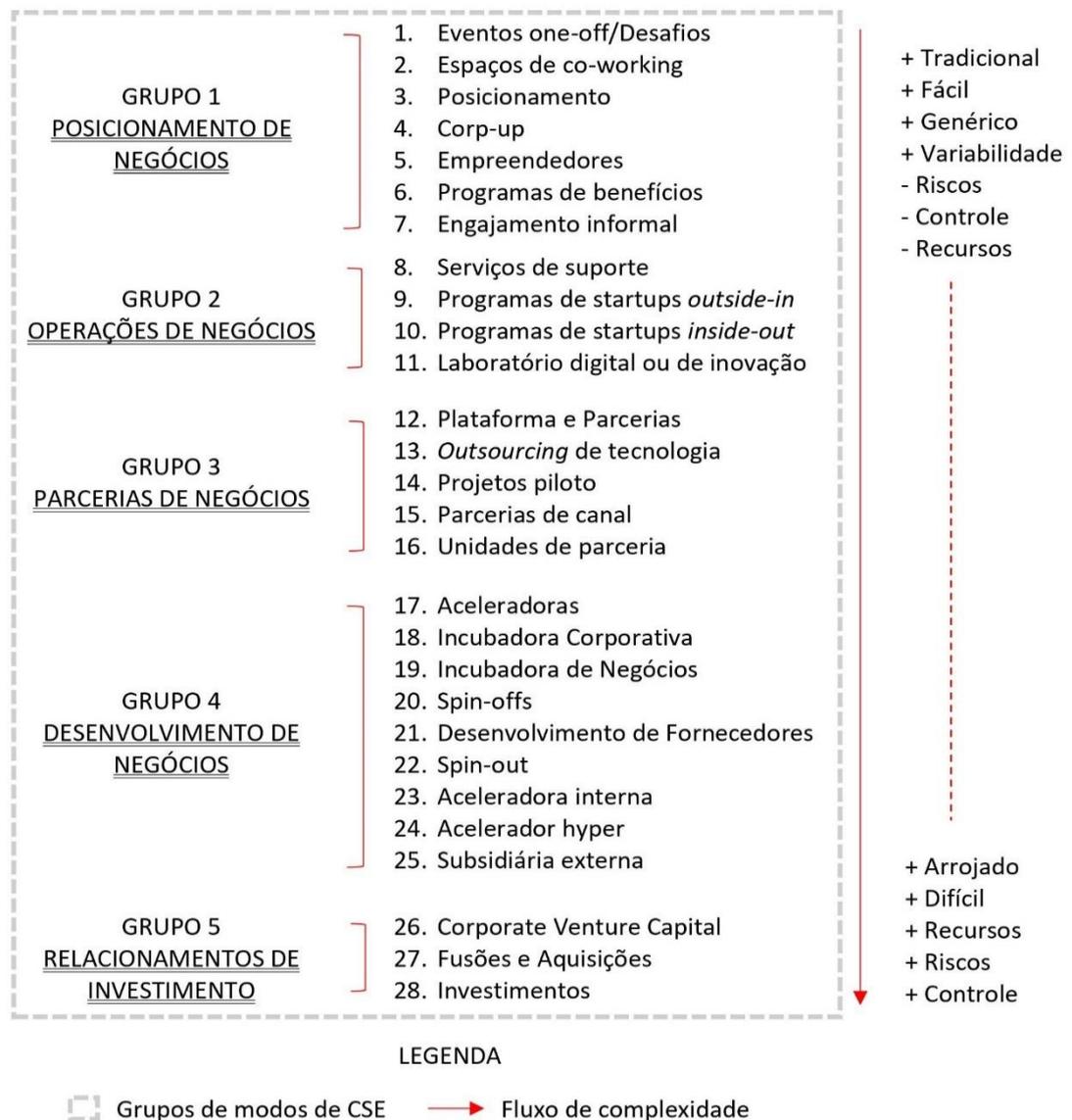


Figura 30. Modos para realizar o engajamento corporativo com startups
Fonte: elaborado pelo autor

Este resultado, apresentado pela Figura 30, expõe os modos de inovação que a literatura identificou para realização de um programa de engajamento entre corporações e startups. Isto, por sua vez, não os limita a serem os únicos. Além disso, são diversas também as fontes de colaboração e obtenção de conhecimento para a inovação, além da relação estrita entre corporações e startups, que podem vir de universidades, institutos de pesquisa e desenvolvimento, cadeia de fornecedores, clientes, “*crowdsourcing*”²⁴, concorrentes, etc.

²⁴ Modelo que utiliza a sabedoria e os aprendizados coletivos para a resolução de problemas ou desenvolvimento de uma solução.

No entanto, não há um padrão claro de maneiras de se engajar com startups e com corporações. As Aceleradoras, seguida pelos eventos one-off/Desafios e *Corporate Venture Capital* são os três canais preferidos usados pelas corporações para engajar-se com startups. Em linhas gerais, este trabalho sintetiza os estudos resultantes da RSL e propõe uma tipificação de engajamento corporativo com startups que prevê a existência de cinco grandes grupos. Porém, formas potenciais de engajamento podem prever mais de uma abordagem por vez, a depender se o foco do programa CSE estar mais em consonância com objetivos estratégicos ou financeiros.

Para melhor entendimento do significado de cada modo, o Quadro 17 evidencia a descrição de cada modo de CSE empregado, em ordem alfabética. Os mesmos foram reunidos a partir da união de descrições semelhantes ou termos citados idênticos (nos casos em que não havia descrições). O Apêndice G evidencia as descrições de cada fonte da literatura para cada modo, base a partir da qual se efetuou o agrupamento nos chamados modos de CSE.

Quadro 17. Descrição dos modos de CSE

DESCRIÇÃO DOS MODOS DE CSE	
MODOS	DESCRIÇÃO
Aceleradoras	Não são focadas em uma necessidade prévia, mas em empresas que tenham o potencial para escalar rapidamente; por isso, aceleradoras buscam startups com potencial de crescimento, e não somente uma ideia promissora.
Aceleradora Interna	Aceleradora interna é uma “unidade separada” da empresa-mãe que oferece apoio e impulsiona o crescimento das propostas de negócios que surgem internamente.
Aceleradora Hyper	Têm um foco tecnológico muito específico, visando a expandir rapidamente o negócio, na aquisição de clientes e expansão do mercado, que já estão gerando receita e requerem pouca ou nenhuma assistência do host e das estruturas físicas.
Corp-up	Qualquer acordo comercial focado na criação de valor conjunto entre partes diferentes.
Corporate Venture Capital	Conjunto de mecanismos corporativos projetados para acelerar a inovação e a criação de novos negócios, geralmente a partir de capital de risco advindo de fundos de investimento.
Desenvolvimento de Fornecedores	Fornecimento de serviço ou produto inovador e na interação entre aquilo que é forte em uma determinada organização, e em outra, não.
Empreendedores	Relações de entendimento e construção, a partir de atores internos e/ou externos para desenvolvimento de algo novo.
Engajamento Informal	Forma de engajamento que envolve eventos, reuniões, colaborações informais, e outras atividades que resultam em interação.
Espaços de Coworking	Local que reúne a estrutura necessária para que outras empresas se juntem e desenvolvam seus negócios.
Eventos one-off/Desafios	Acontecimentos isolados ou recorrentes como oportunidade de engajamento por um curto período de tempo e baixo custo, em que existe colaboração ou competição. Por exemplo: hackathons, aquários, matchmaking.

Fusões e Aquisições	Referem-se à consolidação de uma empresa, startup ou ativos através de vários tipos de transações financeiras, em que ocorre compra ou composição das organizações,
Incubadora – Corporativa	Estabelecimento de um espaço separado do negócio principal no qual as regras podem ser flexibilizadas em favor da inovação e do empreendedorismo.
Incubadora - Negócios	Organização e/ou local que ajuda no desenvolvimento de um novo negócio, em que o enfoque está na aprendizagem e no alcance de uma maturidade empresarial.
Investimentos	Investimentos gerais, com ou sem participação acionária.
Laboratório Digital ou de Inovação	Instalação que apoia as empresas, seja em estágios iniciais de concepção ou não, no design e produção de produtos e serviços, com o objetivo de desenvolver protótipos e estimular novas ideias.
<i>Outsourcing</i> de tecnologia	Valorizar a tecnologia para um fornecedor externo, licenciando-a, vendendo-a ou até mesmo terceirizando tarefas ou serviços.
Parcerias de canal	Em vez de criar suas próprias redes de distribuição, as organizações podem oferecer seus produtos através das empresas com a distribuição já desenvolvida.
Plataforma e Parcerias	Diz respeito às práticas de colaboração que envolvem acesso a recursos não-financeiros, base de colaboradores, e canais de vendas.
Posicionamento	Modo de engajamento que busca alterar ou avançar o posicionamento de uma organização no ecossistema desejado.
Projetos piloto	Esforço temporário empreendido para testar a viabilidade de uma solução apresentada como prova de conceito.
Programa de Benefícios	Trabalho que envolve a oferta, básica ou não, para organizações que possam ser clientes outrora.
Programa de Startups Inside-out	Um programa de inovação corporativa que incentiva a inovação de dentro para fora, envolvendo o ecossistema.
Programa de Startups Outside-in	Um programa de governança para startups no papel de fornecedor para inserir inovação externa dentro da organização
Serviços de Suporte	Capacidades e recursos internos oferecidos a startups; por exemplo. jurídico, contábil, mentores ou acesso a clientes, fornecedores, entre outros.
Spin-off	Um tipo específico de resultado, fundada como uma derivação de outra atividade, seja em forma de companhia, subproduto, como um negócio separado.
Spin-out	Realinhamento corporativo a partir da separação de uma unidade, em que leva consigo as operações do segmento e ativos e passivos associados
Subsidiária Externa	Modo em que uma empresa é controlada por outra que detém a maioria ou o total de suas ações, fora do seu local de funcionamento, para fins de uma nova atuação ou desenvolvimento de um novo mercado.
Unidades de Parceria	Modo de parceria definido como uma subdivisão da empresa por área de negócio, linha de produto, segmento de atuação de mercado, entre outros, para fins de engajamento entre partes distintas.

Fonte: elaborado pelo autor

Para o propósito desta pesquisa, centralizada nos modos de inovação do engajamento corporativo com startups, foram compilados 28 modos de engajamento, divididos em cinco grupos. Neste sentido, em outras palavras, à medida que o ritmo e a complexidade da tecnologia estão aumentando, e as demandas por inovação como o “novo normal”, as empresas precisam complementar o desenvolvimento interno por meio de empreendimentos externos, e estes são os modos encontrados na literatura.

5.6 Razões das corporações

Em uma paisagem altamente competitiva, marcada por um rápido progresso tecnológico em um ambiente dinâmico, hoje as corporações em todo o mundo, atentas ao ecossistema de negócios, veem o poder das startups crescendo; eles veem os empreendimentos recém-criados crescerem exponencialmente e interrompendo rapidamente a indústria onde operam (SUDATI, 2016, p. i), quando com sucesso. Tanto acadêmicos quanto profissionais concordam com a necessidade de uma grande empresa implementar atividades de empreendedorismo corporativo para garantir a sobrevivência do negócio.

Grandes corporações e startups são organizações completamente diferentes, mas podem ser complementares, pois em muitos casos a carência de uma é o ponto forte da outra (FURLANI, 2018, p. 31). Sugere-se que a necessidade de empresas estabelecidas se envolverem com startups seja mais importante agora do que nunca, devido à rápida mudança de tecnologia e modelos de negócios possibilitados pela digitalização (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 7).

Isto posto, as corporações mais avançadas sabem que as melhores ideias nem sempre vêm de seus próprios negócios. Em vez disso, eles estão estabelecendo exemplos poderosos de como trabalhar e investir em startups podem ajudar a defender e aumentar a posição no mercado (MOCKER, BIELLI e HALEY, 2015, p. 4). Nessa perspectiva, os benefícios conferidos às corporações que promovem esse engajamento são mais abrangentes do que apenas a proteção de seus posicionamentos na indústria (FURLANI, 2018, p. 58). Os interesses das corporações para lidar com startups são variados, a partir do que foi extraído da RSL; fato é, porém, que todos visam a uma melhora no que diz respeito às práticas antigas de gestão e execução de negócios.

Diante deste cenário, levando em consideração que a sinergia entre grandes empresas e startups se mostra valiosa, uma relação das razões para que aconteça o engajamento por parte das corporações deve ser notado. Grandes empresas podem se beneficiar da agilidade, velocidade e conhecimento de tecnologias inovadoras em startups para acelerar seus processos de inovação (por exemplo HOGENHUIS, VAN DEN HENDE e HULTINK, 2016; CARVALHO, 2019), assim como transformação cultural (por exemplo OPENAXEL, 2016; DOCHERTY, 2018; KITSUTA E QUADROS, 2018).

As corporações com visão de futuro veem as startups não como uma ameaça, mas como potenciais parceiros para criar mais valor para sua empresa, consumidores e setores (MOCKER, BIELLI e HALEY, 2015, p. 6).

O que essas empresas realmente procuram é sua próxima vantagem - seja uma nova tecnologia, uma melhoria crucial em seus processos, um relacionamento valioso com um novo fornecedor ou cliente, ou mesmo apenas o conhecimento interno de como seu mercado e a concorrência em potencial pode estar mudando no futuro próximo, a fim de poder se preparar e se adaptar melhor e mais rapidamente do que seus concorrentes (CARVALHO, 2019, p. 94).

De um modo ou de outro, as startups ajudam empresas estabelecidas a inovar radicalmente (RUNDQUIST e ÖSTERLING, 2018, p. 47). A partir da RSL sobre CSE, inúmeras razões para se engajarem com startups foram extraídos por parte das corporações. As cinco maiores razões por ocorrência são: (1) acesso a inovação; (2) acesso a novos mercados, clientes e fornecedores (ecossistema de inovação); (3) agilidade e velocidade; (4) diversificação da cultura de inovação; e (5) busca por novos negócios. A Tabela 12 mostra as razões extraídas da literatura e a Figura 31 por agrupamentos.

Tabela 12. Razões para corporações realizarem CSE

RAZÕES	DESCRIÇÃO	FONTES	TOTAL APARIÇÃO
Acesso à inovação	Ampliar os negócios acessando inovações externas, acessando produtos, tecnologias e modelos de negócios da startup	Doz, 1987; Marion e Friar, 2012; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Docherty, 2015; Varrichio, 2016; Kohler, 2016; Bonzom e Netessine, 2016; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; Salles, 2016; Saalasti, 2016; Viki, Toma e Gons, 2017; Hora et al., 2017; Linna, 2017; Kupp, Marval e Borchers, 2017; Aquino e Loures, 2018; Furlani, 2018; Jung, 2018; Rundquist e Österling, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018; World Economic Forum, 2018; Bagno, Salerno, Souza Junior, 2019.	21
Acesso a novos mercados/clientes/fornecedores (ecossistema de negócios)	Expansão para mercados emergentes; utilizar recursos das startups para expandir a novos mercados; networking; ecossistema inovador	Owens e Fernandez, 2014; KPMG, 2014; Docherty, 2015; 500 Startups, 2016; Kohler, 2016; Grando, 2016; OpenAxel, 2016; Viki, Toma e Gons, 2017; Thieme, 2017; 100 Open Startups, 2017; Aquino e Loures, 2018; Furlani, 2018; Lucerga, 2018; Jung, 2018; Rundquist e Österling, 2018; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019; Brigl et al., 2019.	18
Agilidade e velocidade	Rapidez nos processos de trabalho; métodos ágeis	KPMG, 2014; Docherty, 2015; Weiblen e Chesbrough, 2015; Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; Grando, 2016; Salles, 2016; Saalasti, 2016; Thieme, 2017; Hora et al., 2017; Maciel et al., 2018; Aquino e Loures, 2018; Brugger e Baurek-Karlic, 2018; Soni, 2018; Van Peteghem e Mohout, 2018; World Economic Forum, 2018; Innovation Leader, 2019; Carvalho, 2019.	18
Diversificação da cultura de inovação	Contribui internamente para aumentar o espírito e o pensamento empreendedor, bem como o aprendizado inovador	Owens e Fernandez, 2014; Docherty, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Grando, 2016; Saalasti, 2016; OpenAxel, 2016; Hora et al., 2017; 100 Open Startups, 2017; Lucerga, 2018; Jung, 2018; Aquino e Loures, 2018; Rundquist e Österling, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019.	15
Busca por novos negócios	Recursos, escala, poder e as rotinas necessárias para executar um modelo de negócios	KPMG, 2014; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; 500 Startups, 2016; Kohler, 2016; Grando, 2016; Saalasti, 2016; Viki, Toma e Gons, 2017; Thieme, 2017; Kupp, Marval e Borchers, 2017; Hora et al., 2017; Furlani, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018; World Economic Forum, 2018; Brigl et al., 2019.	14
Busca por conhecimento tecnológico	Startups como plataformas tecnológicas; estado da técnica; aprendizado	Freeman e Engel, 2007; Docherty, 2015; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; Bonzom e Netessine, 2016; Kohler, 2016; Thieme, 2017; Hora et al., 2017; Maciel et al., 2018; Aquino e Loures, 2018; Furlani, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018; Carvalho, 2019; Brigl et al., 2019.	13

Acesso a novas tecnologias	Desenvolver soluções de negócios que não estejam relacionadas aos negócios principais	Marion e Friar, 2012; Varrichio, 2016; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; 500 Startups, 2016; Kohler, 2016; Grando, 2016; Hora et al., 2017; 100 Open Startups, 2017; Aquino e Loures, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018; Carvalho, 2019; Brigl et al., 2019.	12
Propensão ao risco	Bancar o risco em troca de melhores rendimentos, resultados e oportunidades	Owens e Fernandez, 2014; Weiblen e Chesbrough, 2015; Docherty, 2015; Grando, 2016; Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Saalasti, 2016; Hora et al., 2017; Thieme, 2017; Aquino e Loures, 2018; Brugger e Baurek-Karlic, 2018; Lucerga, 2018.	11
Acesso a novos talentos (reter talentos)	Talentos fora da grande empresa; startups como nicho potencial de recurso humano	Marion e Friar, 2012; 500 Startups, 2016; Kohler, 2016; Grando, 2016; Ream e Schatsky, 2016; Linna, 2017; Brugger e Baurek-Karlic, 2018; Lucerga, 2018; Jung, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018.	10
Soluções com menor tempo e/ou custo	Compartilhamento de recursos; métodos de trabalho em interação	Docherty, 2015; Varrichio, 2016; 500 Startups, 2016; Ream e Schatsky, 2016; OpenAxel, 2016; Hora et al., 2017; Linna, 2017; Maciel et al., 2018; Aquino e Loures, 2018; Carvalho, 2019.	10
Processos burocráticos e pouco flexíveis	Romper com a rigidez das grandes empresas; acesso a processos ágeis e claros	Owens e Fernandez, 2014; KPMG, 2014; Docherty, 2015; Weiblen e Chesbrough, 2015; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; Hora et al., 2017; Soni, 2018; Carvalho, 2019.	8
Ampliação das fontes de receita	A colaboração com startups leva a um aumento das possibilidades de retornos de capital	Ream e Schatsky, 2016; OpenAxel, 2016; Linna, 2017; Aquino e Loures, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019.	7
Imagem/Marca inovadora	Criar uma imagem de inovação que atraia novas oportunidades	Bonzom e Netessine, 2016; Grando, 2016; OpenAxel, 2016; Furlani, 2018; Rundquist e Österling, 2018; Carvalho, 2019.	6
Corrigir a lentidão nas decisões e processos	Acesso a processos ágeis e claros; rapidez na tomada de decisão	Thieme, 2017; Hora et al., 2017; Soni, 2018; Innovation Leader, 2019; Carvalho, 2019; Brigl et al., 2019.	6
Sair da inércia organizacional	Estimular as estruturas de trabalho; empreender	Marion e Friar, 2012; Owens e Fernandez, 2014; Weiblen e Chesbrough, 2015; Saalasti, 2016; Hora et al., 2017; Maciel et al., 2018.	6
Dificuldade para inovar	Co-criação e co-desenvolvimento	Thieme, 2017; Maciel et al., 2018; Aquino e Loures, 2018; Carvalho e Anastácio, 2018; Furlani, 2018.	5
Coletar informações de mercado/insights estratégicos	Compreender as tendências atuais, a evolução do mercado e as tecnologias	500 Startups, 2016; Bonzom e Netessine, 2016; Ream e Schatsky, 2016; 100 Open Startups, 2017; Rundquist e Österling, 2018.	5
Jogo de ganha-ganha	Vantagens recíprocas em um engajamento; preenchimento de lacunas	Weiblen e Chesbrough, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Innovation Leader, 2019.	3

Oportunidades de investimento	Prognósticos sobre engajamentos com envolvimento de capital	100 Open Startups, 2017; Jung, 2018; Rundquist e Österling, 2018.	3
Estabelecer parcerias de vendas	Alternância de canais; alianças	Jung, 2018; Rundquist e Österling, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018.	3
Ajuda em uma pivotagem e/ou transformação	Ajuste de desempenho e performance	Docherty, 2015; 500 Startups, 2016; 100 Open Startups, 2017.	3
Criação de valor	Ofertar e capturar valor	Docherty, 2015; Mocker, Bielli e Haley, 2015; Carvalho, 2019.	3
Sobrevivência geral da empresa	Criar vantagens competitivas que sozinhas não fariam; resiliência	Docherty, 2015; Saalasti, 2016; Carvalho, 2019.	3
Aumento da competitividade	Resultados superiores de desempenho	Maciel e al., 2018; Aquino e Loures, 2018; World Economic Forum, 2018.	3
Responsabilidade social	Ajudar startups para promover seu próprio setor	Saalasti, 2016; OpenAxel, 2016; Jung, 2018.	3
Adaptabilidade das startups	Estruturas flexíveis	Maciel et al., 2018; Lucerga, 2018.	2
Criatividade/Ideias	Acesso a insights significativos	Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Brigl et al., 2019.	2
Forças da mudança/ambiente	Mudanças organizacionais e/ou ambientais	Bonzom e Netessine, 2016; Saalasti, 2016.	2
Impacto no modo de trabalho	Conhecimento sobre a maneira ágil e empreendedora de trabalhar	Doz, 1987; Rundquist e Österling, 2018.	2
Complementar seu portfólio de produtos	Soluções não essenciais; carteira de serviços	Hora et al., 2017.	1
Dificuldade de dedicar pessoas à inovação	Estrutura flexível; afastá-las das tarefas do dia-a-dia	Carvalho, 2019.	1
Dar foco necessário ao cliente	Buscar entender o cliente; solução; problem-segment fit	World Economic Forum, 2018;	1
Valorizar a tecnologia (licenciando-a, vendendo-a, etc.)	Monetizar sua tecnologia não utilizada	Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter, 2012.	1
Transformação digital	Fazer uso das tecnologias que as startups dominam	Brigl et al., 2019.	1
Atingir metas gerais de negócios	Novos negócios; indicadores de desempenho	Carvalho, 2019.	1

Mitigar incertezas	Inovar mais radicalmente	Bagno, Salerno, Souza Junior, 2019.	1
--------------------	--------------------------	-------------------------------------	---

Fonte: elaborado pelo autor

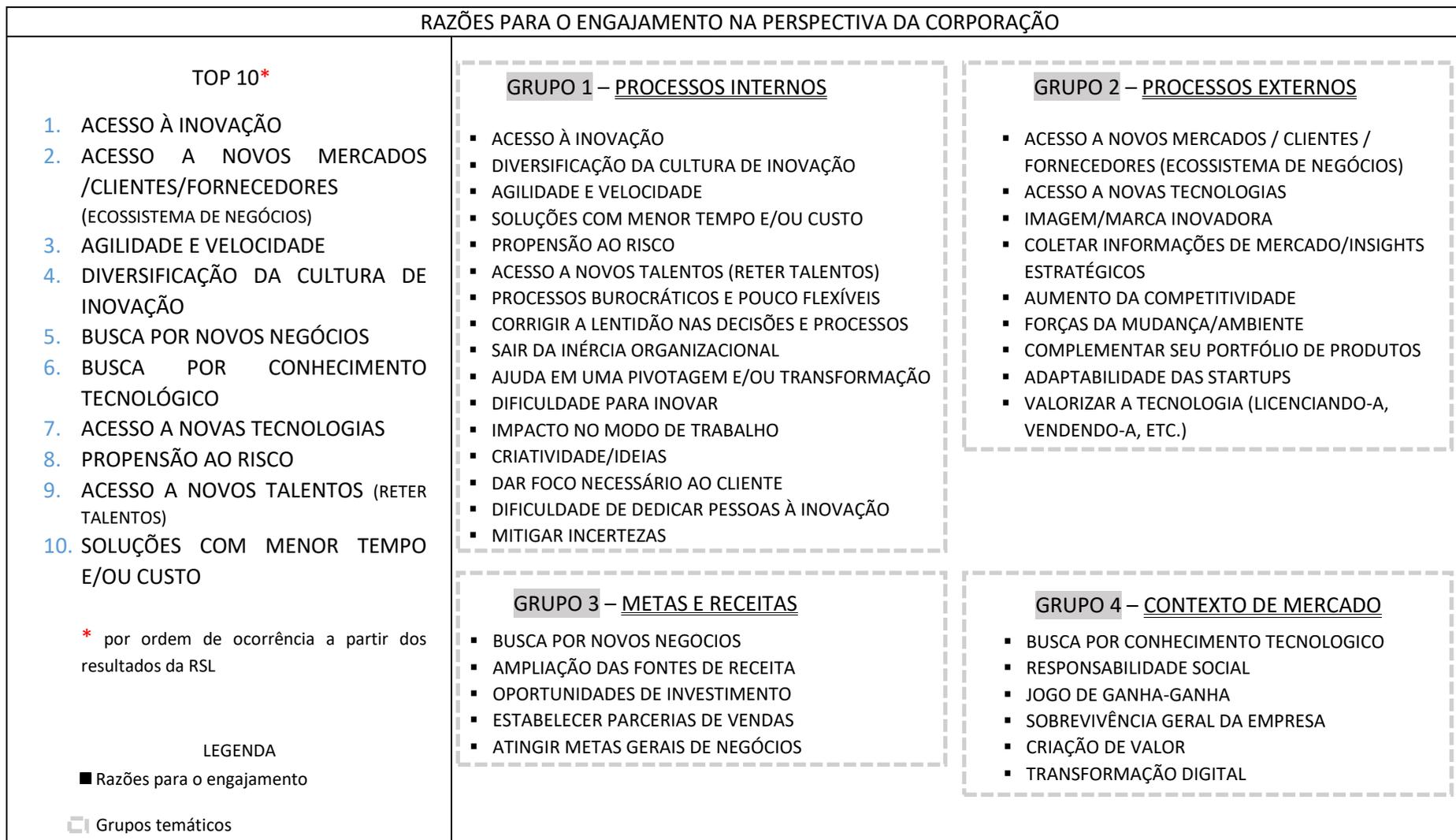


Figura 31. Razões na perspectiva da corporação
 Fonte: elaborado pelo autor

A diversidade de interesses para o relacionamento mostra-se benéfica e aplicável às corporações, na medida em que oferece oportunidades diferenciadas, que se enquadram melhor de acordo com os níveis de maturidade e desenvolvimento interno. Este reconhecimento indica que essas corporações vêm se oportunizando a partir dos movimentos de inovação por engajamento, reforçando a importância das startups para essa finalidade.

De acordo com os resultados da pesquisa, os “*drivers*” são claros – na maioria das vezes, as empresas se envolvem com startups para obter acesso à inovação. Isto pode ser visto a partir de uma perspectiva de redução de custos internos ou aproveitar oportunidades externas, como exemplos. Como visto em seções anteriores, grandes corporações, apesar de possuidoras de volumes abundantes de recursos, afrontam adversidades na hora de conceber inovações que ordenem novas “*capabilities*” – seja interna ou externamente a elas.

No entanto, os benefícios entregues às corporações que promovem esse engajamento são mais abrangentes do que apenas a “clusterização” aqui proposta. Essas iniciativas fornecem mecanismos para explorar interesses externos e/ou adjacentes ou diretamente conectados ao negócio principal da corporação. Mais empresas estão, portanto, optando por colaborar com startups como parte de sua estratégia de inovação, precisamente porque percebem que o conhecimento necessário para alavancar suas intenções gerais podem estar fora de suas fronteiras.

5.7 Razões das startups

Startups são definidas como organizações temporárias, formadas por um grupo de empreendedores, em busca de um modelo de negócios repetível e escalável (BLANK e DORF, 2012), para o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, trabalhando em condições de extrema incerteza (RIES, 2011). A partir do que a RSL mostra, essas são empresas consideradas jovens e são alimentadas pela digitalização, pelo espírito empreendedor de seus fundadores e pela agilidade para mudar e adaptar seus negócios frente a oportunidades e desafios do mercado (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015; BONZON e NETESSINE, 2016; BRIGL et al., 2019). O tamanho e o setor de mercado não são fatores tão relevantes para definir uma startup.

Dessa forma, não somente as organizações têm a ganhar com o engajamento. Ao mesmo tempo, os jovens empreendimentos também estão interessados em alavancar

colaborações com grandes empresas (HOGENHUIS, VAN DEN HENDE e HULTINK, 2016, p. 39). Isso porque a mudança das condições de mercado força, assim, empresas menores a adaptar ou reinventar seus negócios por meio de novas tecnologias ou proposições de valor exclusivas, por ainda enfrentarem várias restrições (VANHAVERBEKE, VERMEERSCH e DE ZUTTER, 2012, p. 9).

Para Bagno, Salerno e Souza Junior (2019, p. 2), para as startups de um modo geral, CSE surge como uma forma de possibilitar acesso a recursos e impulso extra para o crescimento de seus negócios. Grandes corporações sabem como vender, fazer marca, distribuir, escalar e otimizar (DOCHERTY, 2018, pp. 77-78), o que pode agregar à startup que não possui essas características.

As startups veem as empresas como possíveis canais de financiamento, mas não consideram o acesso ao financiamento como seu principal atrativo. Em vez disso, o alto valor que as empresas têm para as startups deve-se ao fato de serem o único ator que combina conhecimentos e capacidades tecnológicas, de mercado e industriais, que as startups de tecnologia profunda precisam ganhar o mais cedo possível, mas raramente possuem em casa. Ao cooperar com as empresas, as startups de tecnologia profunda buscam acesso ao mercado (por meio de dados corporativos, rede de distribuição ou base de clientes) e conhecimentos técnicos (DE LA TOUR et al., 2017, p. 13).

As startups entram nesses relacionamentos para aumentar suas oportunidades de vendas e acesso ao mercado a uma grande base de clientes e alavancar o relacionamento para reforçar sua reputação no mercado (BRIGL et al., 2019, p. 11). Como Weiblen e Chesbrough (2015, p. 66) explicam, as empresas têm recursos, escala, poder e as rotinas necessárias para executar um modelo de negócios comprovado com eficiência, o que as startups geralmente não têm. Destaca-se, ainda, de igual modo, que as grandes empresas têm inúmeras vantagens para startups: conhecimento e experiência de mercado, economias de escala, redes estabelecidas e poder de marca junto com outros recursos consideráveis (MOCKER, BIELLI e HALEY, 2015; BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016).

O domínio empreendedor, o foco e a mentalidade ágil das startups que alteram o mercado comumente não são compatibilizados com o mundo corporativo. No entanto, as startups muitas vezes simplesmente não têm recursos ou experiência para tornar seus objetivos realidade sem a colaboração de alguma forma com corporações (FURLANI, 2018, p. 57). O mais interessante de observar, a partir dos resultados da revisão sistemática, é a mudança de visão das startups: enquanto anteriormente buscavam apenas

recursos financeiros, hoje, pauta-se também em recursos estratégicos (KPMG, 2014; HORA et al., 2017; AQUINO e LOURES, 2018; LUCERGA, 2018; CARVALHO, 2019).

As cinco maiores razões por ocorrência, a partir de todos os documentos compilados, são: (1) recursos da grande empresa; (2) visibilidade e publicidade ou reputação aprimorada; (3) estrutura financeira e/ou financiamento/investimento; (4) poder econômico e de mercado (acesso); e (5) canais comerciais e de distribuição. A tabela 13 mostra todas as razões extraídas da literatura e a Figura 32 por agrupamentos.

Tabela 13. Razões para startups realizarem CSE

RAZÕES	DESCRIÇÃO	FONTES	TOTAL APARIÇÃO
Recursos da grande empresa	Recursos tangíveis [ex., infraestrutura]; recursos intangíveis [ex., reputação]; recursos humanos [ex., conhecimento]	Weiblen e Chesbrough, 2015; Docherty, 2015; Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; Bonzom e Netessine, 2016; Kohler, 2016; Rocha, 2016; Salles, 2016; Ream e Schatsky, 2016; OpenAxel, 2016; Hora et al., 2017; Spender et al., 2017; Linna, 2017; Lucerga, 2018; Rundquist e Österling, 2018; Soni, 2018; Van Peteghem e Mohout, 2018; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019; Bagno, Salerno, Souza Junior, 2019; Brigl et al., 2019.	21
Visibilidade e publicidade ou reputação aprimorada	Credibilidade e perceptibilidade associada à marca da grande empresa	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Docherty, 2015; Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Kohler, 2016; Salles, 2016; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; OpenAxel, 2016; Hora et al., 2017; Linna, 2017; Maciel et al., 2018; Aquino e Loures, 2018; Carvalho e Anastácio, 2018; Lucerga, 2018; Rundquist e Österling, 2018; Soni, 2018; Bagno, Salerno, Souza Junior, 2019; Brigl et al., 2019.	18
Estrutura financeira e/ou financiamento/investimento	Viabilidade, estabilidade e capacidade de lucro; situação financeira de uma empresa capaz de realizar investimentos; prognósticos sobre engajamentos com envolvimento de capital	Freeman e Engel, 2007; Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter, 2012; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; Bonzom e Netessine, 2016; Kohler, 2016; Arthur D Little, 2016; Ream e Schatsky, 2016; Spender et al., 2017; Linna, 2017; De la Tour et al., 2017; Maciel et al., 2018; Aquino e Loures, 2018; Rundquist e Österling, 2018; Lucerga, 2018; Soni, 2018; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019.	17
Poder econômico e de mercado (acesso)	Capacidade de se manter competitivo; acesso a novos ambientes de mercado; acesso aos recursos econômicos da grande empresa	Doz, 1987; KPMG, 2014; Weiblen e Chesbrough, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Kohler, 2016; OpenAxel, 2016; Hora et al., 2017; Linna, 2017; De la Tour et al., 2017; Maciel et al., 2018; Aquino e Loures, 2018; Lucerga, 2018; Rundquist e Österling, 2018; Brigl et al., 2019.	14
Canais comerciais e de distribuição	Acesso às rotinas e meios para espalhar o produto e/ou serviço; adaptar e estar presente no “radar” dos clientes	Freeman e Engel, 2007; Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter, 2012; KPMG, 2014; Weiblen e Chesbrough, 2015; Docherty, 2015; Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; Kohler, 2016; OpenAxel, 2016; Hora et al., 2017; De la Tour et al., 2017; Kupp, Marval e Borchers, 2017; Soni, 2018.	13

Rol de clientes/consumidores	Acesso a contatos importantes e redes estabelecidas; grande empresa se tornar cliente da startup	Weiblen e Chesbrough, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Kohler, 2016; Ream e Schatsky, 2016; De la Tour et al., 2017; Maciel et al., 2018; Aquino e Loures, 2018; Soni, 2018; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019; Brigl et al., 2019.	11
Parceiros, fornecedores e partes interessadas	<i>Stakeholders</i> da grande empresa; contato com redes de contatos estabelecidas	Freeman e Engel, 2007; Weiblen e Chesbrough, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; 500 Startups, 2016; Bonzom e Netessine, 2016; Kohler, 2016; Salles, 2016; OpenAxel, 2016; Hora et al., 2017; Rundquist e Österling, 2018.	10
Experiência/Conhecimento das empresas	Uma grande empresa pode fornecer recursos consideráveis, como conhecimento e experiência de mercado; tempo de mercado	Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Salles, 2016; Rocha, 2016; Hora et al., 2017; Linna, 2017; De la Tour et al., 2017; Rundquist e Österling, 2018; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019; Brigl et al., 2019.	10
Escala/impulso para crescimento	Poder de escalabilidade; recursos necessários para começar e manter; solidificar volumes de fabricação e transação	KPMG, 2014; Weiblen e Chesbrough, 2015; Docherty, 2015; Arthur D Little, 2016; Kohler, 2016; Saalasti, 2016; Hora et al., 2017; Rundquist e Österling, 2018; World Economic Forum, 2018; Bagno, Salerno, Souza Junior, 2019.	10
Desenvolvimento e validação de soluções tecnológicas e/ou de negócios	As empresas têm recursos, escala, poder e as rotinas necessárias para executar um modelo de negócios	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Kohler, 2016; Arthur D Little, 2016; OpenAxel, 2016; Aquino e Loures, 2018; Furlani, 2018; Rundquist e Österling, 2018; World Economic Forum, 2018.	8
Networking	Criar ou agir sobre oportunidades de negócios; compartilhar informações e buscar parceiros em potencial	Docherty, 2015; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; OpenAxel, 2016; Prashantham e Yip, 2017; Rundquist e Österling, 2018; Carvalho, 2019; Brigl et al., 2019.	7
Capacidade produtiva/técnica	Ativos, recursos e capacidades de uma empresa estabelecida	Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter, 2012; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; OpenAxel, 2016; Hora et al., 2017; Furlani, 2018; Rundquist e Österling, 2018.	6
Suporte ao processo de venda	Estruturas da grande empresa; estratégias de relacionamento	Arthur D Little, 2016; Hora et al., 2017; World Economic Forum, 2018; Brigl et al., 2019.	4
Rede de mentores qualificada	Acesso a especialistas	Docherty, 2015; Ream e Schatsky, 2016; Aquino e Loures, 2018; World Economic Forum, 2018.	4
Redução do custo de PD&I	Co-criação e co-desenvolvimento; serviço na medida para a demanda	Freeman e Engel, 2007; Aquino e Loures, 2018; Rundquist e Österling, 2018.	3
Jogo de ganha-ganha	Vantagens recíprocas em um engajamento; preenchimento de lacunas	Weiblen e Chesbrough, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Innovation Leader, 2019.	3

Informações e Feedbacks de ajuste de negócios	Informações críticas; ajuste de desempenho e performance	Kohler, 2016; Furlani, 2018.	2
Acesso a dados e propriedade intelectual	Compartilhamento de recursos e informações; base de dados; inovação	Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Brigl et al., 2019.	2
Suporte para projetos piloto	Suporte de gestão; profundidade nas entregas prioritárias	Kohler, 2016; Kupp, Marval e Borchers, 2017.	2
Ganhos de competitividade	Resultados superiores de desempenho	Hora et al., 2017; World Economic Forum, 2018.	2
Alcançar posições mais lucrativas	Abrangência de mercado	Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter, 2012; World Economic Forum, 2018.	2
Internacionalização com menos risco	Expandir para outros países; subsidiárias locais das empresas	World Economic Forum, 2018.	1

Fonte: elaborado pelo autor

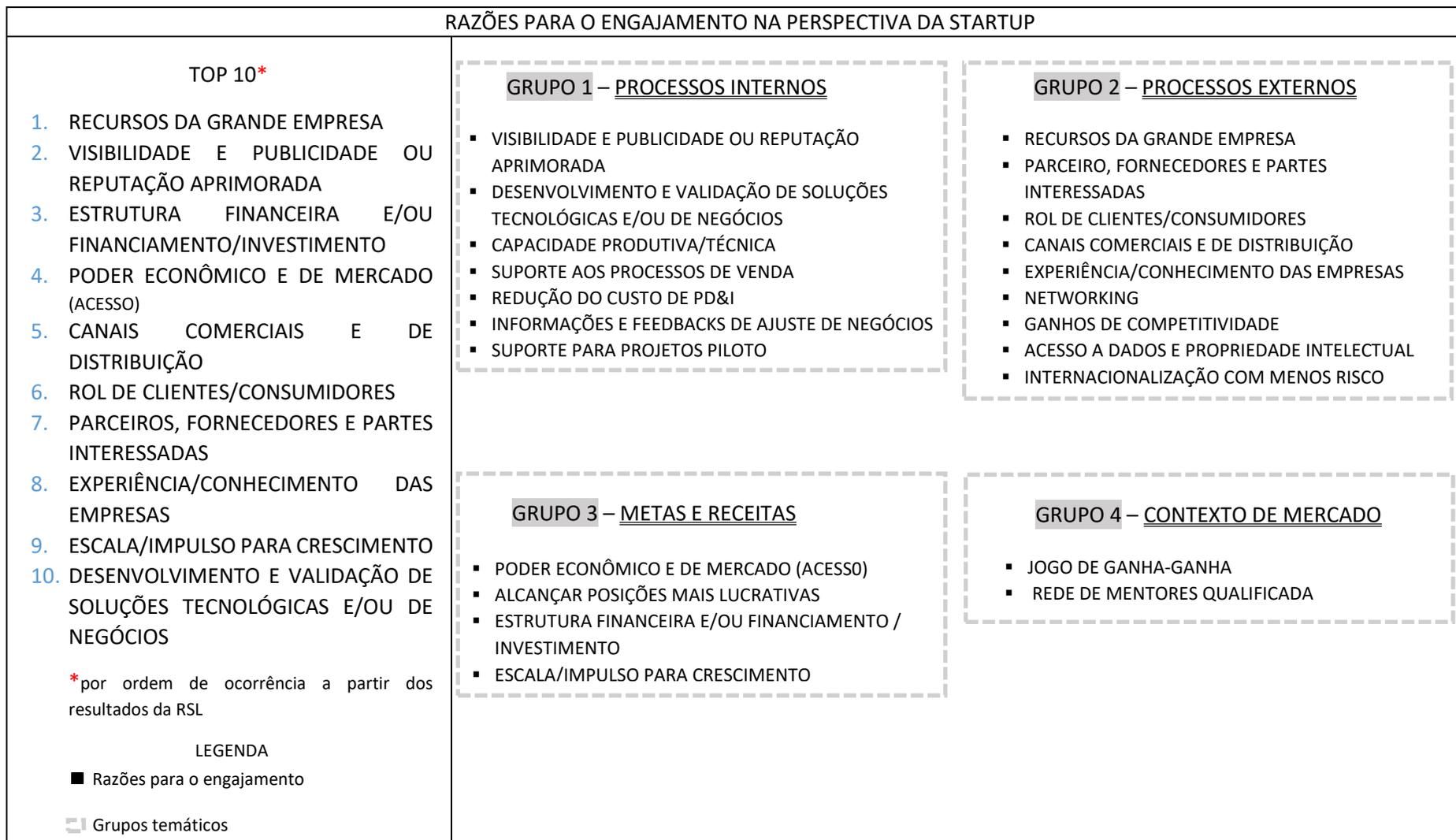


Figura 32. Razões na perspectiva da startup
 Fonte: elaborado pelo autor

Assim, para as startups, os benefícios do engajamento vão desde os recursos da grande empresa e maior visibilidade ao desenvolvimento e validação de soluções tecnológicas e/ou de negócios. Neste caminho, vários são os interesses. As startups veem viabilizadas as oportunidades de desenvolver e aperfeiçoar suas intenções mercadológicas e desejos internos; no entanto, sua base limitada de ativos, capacidade, fluxo de caixa e experiência podem limitar sua contribuição para colaborações bem-sucedidas em fases posteriores do processo de inovação.

As descobertas dos interesses das startups na colaboração corporativa, a partir das fontes deste estudo, sintetizam as intenções mais buscadas para com o engajamento. No entanto, para uma colaboração bem-sucedida, a startup precisa identificar suas necessidades mais críticas de sobrevivência e crescimento, de modo a garantir que a corporação possa fornecer isso. Dessa forma, o recurso mais importante vai de startup para startup, de modo que este trabalho compila o panorama geral das razões encontradas na literatura – de maneira mais assertiva, o melhor recurso é aquele entregue e que pode gerar ganhos secundários.

Portanto, devido a sua pequenez e, muitas vezes, tenra idade, as startups necessitam de muitas validações para se posicionar no mercado ao alcance de uma corporação. Por sua vez, o alto valor que essas empresas têm para as startups são demonstradas, principalmente, pelos vastos recursos possuídos, que as startups precisam ganhar o mais cedo possível, mas raramente possuem em casa.

5.8 Dificuldades para as corporações

Para grandes empresas globais, criar parcerias efetivas com startups de alto potencial é mais fácil de dizer do que fazer. Os próprios traços que tornam essas startups potencialmente complementares como parceiros também dificultam que as grandes empresas se envolvam com elas em primeiro lugar (PRASHANTHAM e YIP, 2017, não paginado). Mesmo quando as empresas querem colaborar com startups, muitas vezes há dificuldades que inibem a colaboração efetiva. Alguns dos fatores que afetam a colaboração em geral - como confiança e interesse mútuo - são bem conhecidos. Além disso, há outros fatores - como um desequilíbrio de poder - que são particularmente frequentes em parcerias assimétricas como aquelas com startups (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 10).

As empresas declararam que a cooperação com as startups corre o risco de fracassar, uma vez que essas empresas jovens e potencialmente inexperientes podem desaparecer rapidamente do mercado se não atenderem às suas aspirações de crescimento e desenvolvimento. Assim, as empresas temem que as empresas iniciantes não consigam atingir as metas acordadas, o que poderia levar a perdas de publicidade e reputação. A maioria das empresas lutam pela estabilidade e investiu intensamente em relacionamentos de longo prazo entre clientes e fornecedores, o que pode explicar por que eles são cuidadosos ao entrar em colaborações com novos parceiros. Como as empresas frequentemente reclamavam do não profissionalismo das startups, da falta de confiabilidade e da má preparação das reuniões, algumas negociações de cooperação foram encerradas prematuramente porque as empresas não estavam mais ansiosas por correr esse risco, pois isso pode ter sérias repercussões nos negócios (HORA et al., 2017, p. 16).

Outro tema relevante que emergiu das conversas sobre dificuldades e barreiras ao implementar essas estratégias de engajamento de startups é o fato de que é difícil ter funcionários que se afastam das atividades cotidianas. Uma dificuldade adicional que surgiu de alguns dos participantes do estudo foi a luta em ser atraente para as startups como um parceiro em potencial. Por fim, alguns dos participantes do estudo discutiram o fato de que existem alguns riscos associados ao trabalho com startups. Eles têm incertezas em todos os cantos e podem não ser capazes de cumprir necessariamente o que prometem (CARVALHO, 2019, pp. 75-78)

Grandes empresas também enfrentam problemas de busca, tanto em termos de encontrar startups (que geralmente têm um perfil muito baixo), quanto em termos de triagem para adequação. Um outro desafio está relacionado à tradução. Uma frustração comumente relatada pelos gerentes de inovação corporativa é que as startups são pobres em traduzir as vantagens técnicas de seu produto ou serviço em um benefício para a empresa (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, pp. 23-25). Dessa forma, embora o processo de inovação nas corporações tenha características em comum com o das startups, as vantagens gerenciais e estruturais das empresas estabelecidas também são as bases de suas desvantagens. Assim, um ponto importante de contraste entre o modelo corporativo e o modelo empreendedor é que várias partes têm interesses no processo de inovação e estes interesses muitas vezes divergem (FREEMAN e ENGEL, 2007, p. 94).

Além das dificuldades já mencionadas, as empresas estabelecidas estão relatando outros desafios em relação à atividade de engajamento; estes desafios formam os aspectos céticos da atividade de CSE. Eles incluem aspectos que descrevem os desafios pragmáticos e as razões de princípios sobre as razões para não realizar este tipo de

aproximação. Os aspectos que descrevem os desafios práticos são (1) encontrar as startups, (2) questões financeiras e (3) desafios culturais. Os aspectos que descrevem os motivos de princípios são (4) parceiros de risco e (5) o efeito da indústria. O aspecto (6) o impacto das diretrizes de gerenciamento está descrevendo razões práticas e de princípios (SAALASTI, 2016, pp. 66-67).

Para trazer uma perspectiva não acadêmica, alguns dos problemas mais persistentes relacionados ao CSE são os seguintes, conforme relatados pelos participantes de uma pesquisa realizada pela OpenAxel: as empresas são rígidas em termos de estrutura interna; a maioria das empresas atende clientes existentes em seus principais mercados; empresas e startups geralmente definem seus principais indicadores de desempenho (KPIs) de maneira diferente; a maioria das empresas, especialmente as de capital aberto, é impulsionada pelo crescimento de curto prazo em receita ou lucratividade (OPENAXEL, 2016, pp. 8-9).

A partir da RSL sobre CSE, outras dificuldades foram encontradas no que diz respeito ao engajamento entre corporações e startups, a partir de uma perspectiva da corporação. As cinco maiores dificuldades por ordem de ocorrência, a partir de todos os documentos compilados, são: (1) diferenças culturais e formas de trabalho; (2) assimetrias entre as partes; (3) não estão prontas para colaborar; (4) identificação dos melhores parceiros; e (5) coordenação e comunicação deficientes ou não transparentes. De modo, então, a sumarizar o que foi extraído, a Tabela 14 esboça as dificuldades para compreensão. A Figura 33 evidencia as dificuldades por parte das corporações e esboça os agrupamentos feito pelo autor a partir da literatura.

Tabela 14. Dificuldades no âmbito das corporações ao realizarem CSE

DIFICULDADES	DESCRIÇÃO	FONTES	TOTAL APARIÇÃO
Diferenças culturais e formas de trabalho	Diferenças entre as culturas organizacionais; distintas formas de trabalho	Doz, 1987; Weiblen e Chesbrough, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Docherty, 2015; Saalasti, 2016; Prashantham e Yip, 2017; Brugger e Baurek-Karlic, 2018; Furlani, 2018; Rundquist e Österling, 2018; World Economic Forum, 2018; Innovation Leader, 2019; Brigl et al., 2019.	12
Assimetrias entre as partes	Efeito complementar de dois tipos diferentes de organizações com recursos e capacidades diferentes	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bishopink et al., 2016; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; OpenAxel, 2016; Maciel et al., 2018; Brugger e Baurek-Karlic, 2018; Rundquist e Österling, 2018.	7
Não estão prontas para colaborar	Falta maturidade para ambas as partes; engajamento precoce sem estruturação	KPMG, 2014; Hora et al., 2017; Linna, 2017; De la Tour et al., 2017; Innovation Leader, 2019; Carvalho, 2019.	6
Identificação dos melhores parceiros	Dificuldade em encontrar a outra parte.	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Saalasti, 2016; Prashantham e Yip, 2017; Linna, 2017; Aquino e Loures, 2018; World Economic Forum, 2018.	6
Coordenação e comunicação deficientes ou não transparentes	Comunicação deficiente, alteração de pontos de contato ou processos pouco claros	Doz, 1987; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bishopink et al., 2016; Linna, 2017; Innovation Leader, 2019; Brigl et al., 2019.	6
Questões relacionais ou transacionais	Relações falhas entre organizações; transações pouco claras na relação	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Hora et al., 2017; De la Tour et al., 2017; Aquino e Loures, 2018; Brigl et al., 2019.	5
Falta de liderança capacitada / apoio de alto nível	Falta de patrocínio interno da alta direção	Doz, 1987; Linna, 2017; De la Tour et al., 2017; World Economic Forum, 2018; Innovation Leader, 2019.	5
Defender unicamente interesses próprios / adesão limitada	Inexistência de ganhos recíprocos; participação restrita	Freeman e Engel, 2007; Maciel et al., 2018; Linna, 2017; Brigl et al., 2019.	4
Divergência/indecisão acerca da melhor etapa no processo inovador	Falta de consenso sobre quando iniciar a relação	Doz, 1987; KPMG, 2014; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; De la Tour et al., 2017.	4
Avaliação incorreta sobre objetivos e capacidades	Visão limitada sobre as capacidades a serem aproveitadas; objetivos falhos	Doz, 1987; Chesbrough e Schwartz, 2017; Linna, 2017; De la Tour et al., 2017.	4
Programa aderente à estratégia e a cultura dos envolvidos	Relação entre modos de engajamento e estratégia/cultura dos entrantes	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Aquino e Loures, 2018; Innovation Leader, 2019.	3

Dificuldade de medir e quantificar indicadores	Problemas em visualizar o decorrer do engajamento	OpenAxel, 2016; Rundquist e Österling, 2018.	2
Falta de adesão das startups	Inexistência de interesse	Hora et al., 2017; De la Tour et al., 2017.	2
Risco de tecnologia / complexidade	Aversão ao risco por parte da corporação	De la Tour et al., 2017; World Economic Forum, 2018.	2
Papel da propriedade intelectual e imitabilidade	Falta de abertura quanto às capacidades tecnológicas; imitação	Hora et al., 2017; Maciel et al., 2018.	2
Inconsistências nos retornos obtidos	Relação custo x benefício	Chesbrough, 2002; Rundquist e Österling, 2018.	2
Estilo de gestão patriarcal	Apego aos modos antiquados; medo de mudanças	OpenAxel, 2016; Brugger e Baurek-Karlic, 2018.	2
Iniciativas de CSE a serem consideradas	Modos de CSE existentes; programas e veículos de inovação	Aquino e Loures, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018.	2
Lenta tomada de decisão	Desacordo entre a velocidade decisória	Brigl et al., 2019.	1
Falta de adaptabilidade	Incapacidade das empresas de adaptar sua mentalidade e cultura	Brigl et al., 2019.	1
Inovações não coerentes	Erros prévios no planejamento	Rundquist e Österling, 2018.	1
Falta de banco de dados sobre iniciativas de CSE	Falta de informações sobre a iniciativa de engajamento	Kitsuta e Quadros, 2018.	1
Enxergar vantagens ofertadas como um benefício para a empresa	Ruins em traduzir as vantagens técnicas de seu produto ou serviço	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015.	1
Identificar e buscar fomento à inovação para os projetos	Encontrar formas de promoção; editais e programas de financiamento	Aquino e Loures, 2018.	1
Funcionários se afastando das atividades cotidianas	Pouca flexibilidade para funcionários se afastarem das atividades cotidianas	Carvalho, 2019.	1

Atratividade	Dificuldade em ser atraente como um parceiro em potencial	Carvalho, 2019.	1
Desalinhamento de metas	Falta de consenso sobre as metas atingíveis	Linna, 2017.	1
Falta de alinhamento entre modelos de negócios	Modelos de negócio incompatíveis	Chesbrough e Schwartz, 2017.	1

Fonte: elaborado pelo autor

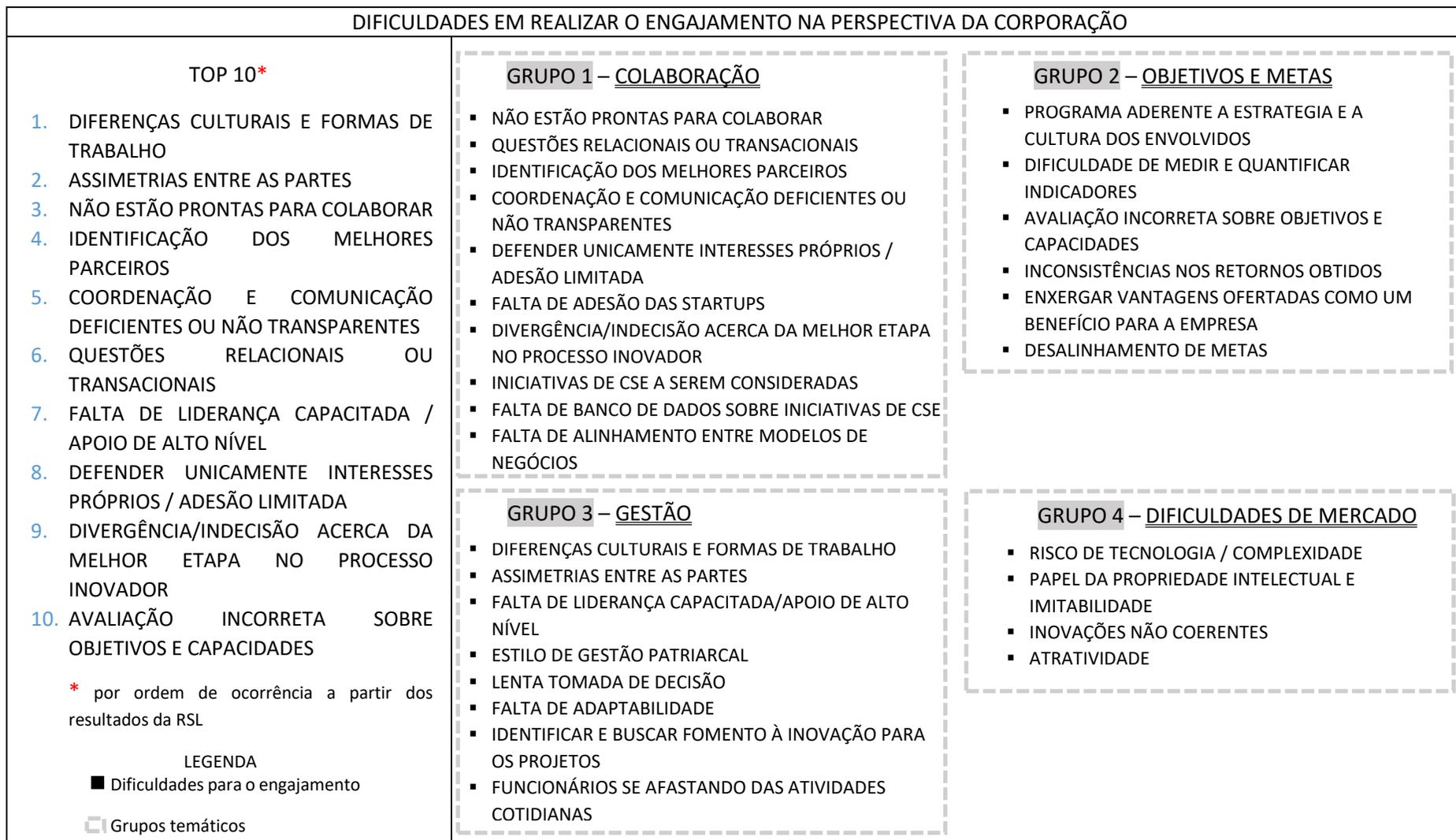


Figura 33. Dificuldades na perspectiva da corporação
 Fonte: elaborado pelo autor

À vista destas dificuldades, é nítido que existem empecilhos, tanto ambientais quanto estruturais – assimetrias – para com o engajamento. É neste ponto que se abre outro assunto de discussão: maturidade de-para o engajamento. Por um lado, grandes são as oportunidades angariadas por um engajamento, caso feito corretamente. Por outro lado, fazer corretamente é, até então, a maior dificuldade prática do CSE, devido às razões identificadas por este trabalho.

Dito isto, é válido destacar também que grandes organizações já possuem suas próprias dificuldades para com a inovação, pois muitas vezes lutam até mesmo para identificar esta necessidade. Assim, podem ocorrer os conflitos na própria organização, em que as maiores barreiras para uma colaboração eficaz são muitas vezes internas e relacionadas a questões de estratégia, estrutura, cultura organizacional ou processos internos.

Dessa maneira, mesmo quando as empresas querem colaborar com startups, muitas vezes há barreiras que inibem a colaboração efetiva. Algumas das dificuldades que afetam o engajamento em geral são conhecidas de parcerias rotineiras entre organizações. Outras, porém, são particularmente frequentes apenas em parcerias “assimétricas”, como aquelas com startups. Isso incute no fato de que os desafios resultantes desta interação podem ainda não ter sido evidenciados pela literatura.

5.9 Riscos para as startups

O domínio empreendedor, o foco e a mentalidade ágil das startups que transformam o mercado habitualmente não são compatíveis com o mundo corporativo. “No entanto, as startups muitas vezes simplesmente não têm recursos ou experiência para tornar seus objetivos realidade sem a colaboração de alguma forma com corporações” (FURLANI, 2018, p. 57). Os laços com a grande empresa, dessa forma, muitas vezes podem ser complicados de se atingir.

Enquanto o capital da grande empresa é sempre bem-vindo, e seus insights técnicos e de mercado podem suavizar o caminho para o sucesso, estar vinculado a um grande participante na indústria pode limitar a liberdade da startup de dinamizar e colaborar ou sair de concorrentes dessa grande corporação. Nem sempre é claro se o investidor corporativo tem uma agenda oculta que contradiz os objetivos da startup, e as agendas corporativas também podem mudar ao longo do tempo (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015, p. 70).

É claro que startups também enfrentam suas próprias barreiras internas, tipicamente relacionadas a recursos limitados e inexperiência. Alguns dos problemas que surgem são um espelho das questões corporativas, embora esteja claro que muitos outros provavelmente não serão um problema (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 12). Essa visão é corroborada por Brigl et al. (2019, p. 13), ao afirmarem que as startups citam a incapacidade das empresas de adaptar sua mentalidade e cultura como um impedimento, a partir de uma pesquisa realizada com startups.

Um desafio para as startups de abordar empresas estabelecidas é devido a suas diferenças de natureza. A cultura em uma startup geralmente é significativamente diferente da cultura em uma empresa estabelecida, o que pode causar mal-entendidos (RUNDQUIST e ÖSTERLING, 2018, p. 49). Em uma pesquisa realizada pela Hello Tomorrow e BCG, e respondida por mais de 400 startups de tecnologia profunda, os desafios que os entrevistados identificaram com mais frequência envolvem tempo de mercado, intensidade de capital e risco e complexidade de tecnologia; aplicação comercial incerta e estrutura regulatória são outros obstáculos importantes (DE LA TOUR et al., 2017, p. 11).

Além disso, as diferenças culturais entre corporações e startups não devem ser mitigadas, pois as distintas características organizacionais podem vir a cobrar o preço (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015, p. 67). Nesta perspectiva, as startups acham difícil identificar e alcançar os tomadores de decisão relevantes dentro das hierarquias frequentemente confusas de empresas gigantescas (PRASHANTHAM e YIP, 2017, não paginado), o que acaba por prejudicar o engajamento por não existir abertura para a identificação de oportunidades de cooperação. Além disso, esses contrastes podem implicar dificuldades como procedimentos longos e processos inflexíveis, muitas vezes desestimulando as startups (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 19).

Vários, pois, são os riscos que envolvem as startups – tanto a nível de engajamento quanto a nível de sobrevivência, ela mesma. No que tange ao CSE, o World Economic Forum afirma que os riscos para as startups são: necessidade de receita; ficar envolvido por um cliente; projetos atrasados; desperdício de recursos; escala prematura; perder o espírito startup (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018, p. 7). Estilos de gestão patriarcal, apego desesperado aos modos antiquados dos bons velhos tempos, medo da necessidade de mudanças complexas e a falsa sensação de segurança gerada por décadas de sucesso (BRUGGER e BAUREK-KARLIC, 2018, p. 1) são riscos identificados pelos autores

como riscos para as startups, ao mesmo tempo que pode ser um modelo promissor para a inovação.

Por fim, as startups enfatizaram fortemente sua preocupação de que as empresas imitem suas ideias inovadoras e se apresentem como concorrentes sem se envolver em uma cooperação real para o desenvolvimento adicional do produto/serviço (HORA et al., 2017, p. 16). Dessa forma, startups e grandes corporações concordam que são grandes as diferenças, a partir de um estudo feito pela KPMG com ambas as organizações. Na sua experiência, os principais obstáculos são a indecisão (90% de todas as startups concordam que isso é um problema) e burocracia (84% de acordo). Além disso, as startups acham difícil encontrar a pessoa certa dentro de uma grande empresa (concordância de 72%) (KPMG, 2014, p. 13).

Dessa maneira, a partir da RSL sobre CSE, vários riscos foram encontrados no que diz respeito ao engajamento entre corporações e startups, a partir de uma perspectiva da startup, dessa vez. Os cinco maiores riscos por ordem de ocorrência, a partir de todos os documentos compilados, são: (1) diferenças culturais e formas de trabalho; (2) assimetrias entre as partes; (3) descompasso na velocidade; (4) não estão prontas para colaborar; e (5) coordenação e comunicação deficientes ou não transparentes. Então, de modo a sumarizar o que foi extraído, a Tabela 15 esboça os riscos para compreensão. A Figura 34 evidencia os riscos por parte das startups e esboça os agrupamentos feito pelo autor a partir da literatura.

Tabela 15. Riscos no âmbito das startups ao realizarem CSE

RISCOS	DESCRIÇÃO	FONTES	TOTAL APARIÇÃO
Diferenças culturais e formas de trabalho	Diferenças entre as culturas organizacionais; distintas formas de trabalho	Doz, 1987; Weiblen e Chesbrough, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Docherty, 2015; Saalasti, 2016; Prashantham e Yip, 2017; Brugger e Baurek-Karlic, 2018; Furlani, 2018; Rundquist e Österling, 2018; World Economic Forum, 2018; Innovation Leader, 2019; Brigl et al., 2019.	12
Assimetrias entre as partes	Efeito complementar de dois tipos diferentes de organizações com recursos e capacidades diferentes	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bishopink et al., 2016; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; OpenAxel, 2016; Maciel et al., 2018; Brugger e Baurek-Karlic, 2018; Rundquist e Österling, 2018.	7
Descompasso na velocidade	Agilidade das startups não compatível com as corporações	Weiblen e Chesbrough, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; De la Tour et al., 2017; Furlani, 2018; World Economic Forum, 2018; Brigl et al., 2019.	6
Não estão prontas para colaborar	Falta maturidade para ambas as partes; engajamento precoce sem estruturação	KPMG, 2014; Hora et al., 2017; Linna, 2017; De la Tour et al., 2017; Innovation Leader, 2019; Carvalho, 2019.	6
Coordenação e comunicação deficientes ou não transparentes	Comunicação deficiente, alteração de pontos de contato ou processos pouco claros	Doz, 1987; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bishopink et al., 2016; Linna, 2017; Innovation Leader, 2019; Brigl et al., 2019.	6
Questões relacionais ou transacionais	Relações falhas entre organizações; transações pouco claras na relação	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Hora et al., 2017; De la Tour et al., 2017; Aquino e Loures, 2018; Brigl et al., 2019.	5
Processos pouco claros	Dificuldade de lidar e entrar na corporação	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Linna, 2017; Rundquist e Österling, 2018; Brigl et al., 2019.	4
Identificação dos tomadores de decisão	Alta liderança não acessível	KPMG, 2014; Saalasti, 2016; Prashantham e Yip, 2017; World Economic Forum, 2018.	4
Questões contratuais/regulatórias	Pouca flexibilidade que não é cultural da startup	KPMG, 2014; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015 ; Bishopink et al., 2016; De la Tour et al., 2017.	4
Divergência/indecisão acerca da melhor etapa no processo inovador	Falta de consenso sobre quando iniciar a relação	Doz, 1987; KPMG, 2014; Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016; De la Tour et al., 2017.	4
Papel da propriedade intelectual e imitabilidade	Falta de abertura quanto às capabilities tecnológicas; risco de imitação	Docherty, 2015; Hora et al., 2017; Maciel et al., 2018.	3

Alta intensidade de capital	Engajamento demanda alto investimento	Saalisti, 2016; De la Tour et al., 2017.	2
Falta de adesão das corporações	Inexistência de interesse	Hora et al., 2017; De la Tour et al., 2017.	2
Risco de tecnologia / complexidade	Pesquisa e desenvolvimento falhos e que retornem eventos indesejados	De la Tour et al., 2017; World Economic Forum, 2018.	2
Limitações às liberdades individuais	Comprometimento pode engessar as atividades	Weiblen e Chesbrough, 2015; Maciel et al., 2018.	2
Iniciativas de CSE a serem consideradas	Modos de CSE; maneiras de realizar o engajamento	Aquino e Loures, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018.	2
Inconsistências nos retornos obtidos	Relação custo x benefício desfavorável para criar a relação	Chesbrough, 2002; Rundquist e Österling, 2018.	2
Lenta tomada de decisão	Desacordo entre a velocidade decisória	Brigl et al., 2019.	1
Longo tempo de entrada no mercado	Processos demorados	De la Tour et al., 2017.	1
Aplicações comerciais ainda a serem desenvolvidas	Falta de concretude no escopo; falta de um produto claro	De la Tour et al., 2017.	1
Falta de banco de dados sobre iniciativas de CSE	Falta de informações sobre a iniciativa de engajamento	Kitsuta e Quadros, 2018.	1
Recursos limitados e inexperiência	Falta de grandes recursos e pouca experiência prática	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015.	1
Produtos/Serviços não compreendidos pela corporação	Oferta da startup não é entendida pela corporação	Bannerjee, Bielli e Haley, 2015.	1
Função da startup pouco clara	Falta de definição do papel da startup para a empresa	Linna, 2017.	1
Encontrar rede de contatos e mentoria	Dificuldade de encontrar rede com foco no negócio da startup	Aquino e Loures, 2018.	1
Desalinhamento de metas	Falta de consenso sobre as metas atingíveis	Linna, 2017.	1

Conflitos na valorização dos ativos da startup	Valorização não igualitária dos ativos existentes	Maciel et al., 2018.	1
Foco excessivo no produto	Visão fechada sobre as diversas possibilidades de atuação	KPMG, 2014.	1
Falta de alinhamento entre modelos de negócios	Modelos de negócio incompatíveis	Chesbrough e Schwartz, 2017.	1

Fonte: elaborado pelo autor

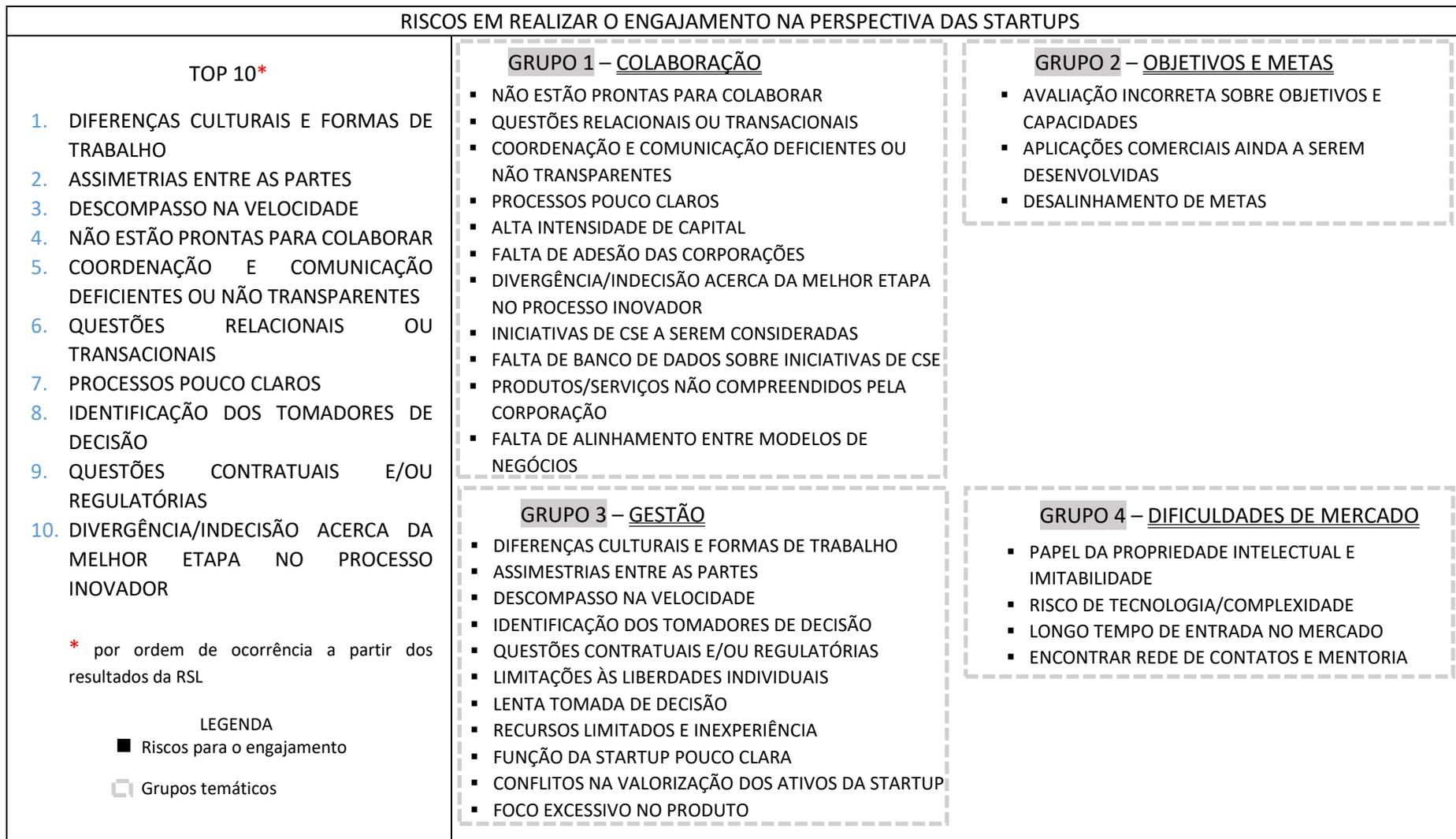


Figura 34. Riscos na perspectiva da startup
 Fonte: elaborado pelos autores

Os riscos sintetizados por este trabalho dizem respeito, principalmente, às diferenças nos modelos de gestão das partes envolvidas, o que implica, necessariamente, em entraves à colaboração. Para as startups, envolver-se com uma corporação envolve riscos que vão desde o seu próprio ambiente de incerteza, em busca de um modelo de negócio, até a sua pouca experiência de mercado. No entanto, o processo de integração leva tempo, independentemente do tamanho da empresa.

Outro tema relevante que emergiu dessa pesquisa foi que, embora o processo de inovação nas empresas possa ter características em comum com as das startups, existem enormes diferenças que dificultam a consecução dos objetivos estabelecidos. Dessa forma, um ponto importante de contraste entre o modelo empreendedor das startups e o modelo corporativo são as próprias características das organizações, dessemelhantes.

Ademais, assim como foi feito por parte das corporações, é claro que startups também enfrentam suas próprias barreiras internas, tipicamente relacionadas a recursos limitados e inexperiência. Por este motivo, além das atividades específicas de integração, alguns fatores gerais de sucesso devem ser mantidos em mente durante todo o processo de integração, como um passo a passo sobre como realizar, de fato, um engajamento de sucesso, ainda incipiente na literatura e no campo prático.

Pode ser observado, nas Tabelas 14 e 15, que vários itens a respeito das corporações e das startups são semelhantes, isto porque várias das objeções são análogas entre as organizações ao realizarem CSE, pois ambas são indissociáveis às partes.

5.10 Interseção entre os resultados

Tendo em vista os resultados encontrados pela revisão sistemática, o trabalho buscou, mais do que simplesmente elencar o que é dito e por quem é dito a partir dos tópicos de pesquisa, identificar os cruzamentos entre os pontos em questão de modo a verificar onde existe uma correlação e onde não existe. No entanto, a partir da literatura existente sobre CSE, o único cruzamento que foi identificado se deu entre interesses das organizações (corporações e startups) e modos de realizar o engajamento; os demais não foram encontrados na literatura.

Dessa forma, a combinação entre razões e modos para realizar engajamento corporativo com startups fornece um ponto de vista sobre qual modo de se engajar provê determinado interesse da parte desejada. Porém, dos trabalhos selecionados, a maior parte

não faz o cruzamento entre interesses e modos, o que nos proporciona uma descoberta: a literatura atual está debruçada, principalmente, em relatar ou as razões ou os modos, não a interseção entre ambas. As Tabelas 16 e 17 mostram a proporção dentre os trabalhos selecionados, tanto na perspectiva da corporação quanto da startup.

Tabela 16. Interseção entre razões e modos na perspectiva da corporação

COMBINAÇÃO ENTRE RAZÕES E MODOS CORPORACÃO	
INFORMAÇÕES	TOTAL
Documentos resultantes da RSL que <i>possuem cruzamento</i>	34
Documentos resultantes da RSL que <i>não possuem cruzamento</i>	42

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 17. Interseção entre razões e modos na perspectiva da startup

COMBINAÇÃO ENTRE RAZÕES E MODOS STARTUP	
INFORMAÇÕES	TOTAL
Documentos resultantes da RSL que <i>possuem cruzamento</i>	31
Documentos resultantes da RSL que <i>não possuem cruzamento</i>	45

Fonte: elaborado pelo autor

Além dos documentos que não possuem cruzamento entre interesses e modos de CSE, alguns interesses não foram contemplados pelo cruzamento, logo, foram retirados da tabela final de interseção. Na perspectiva da corporação: responsabilidade social; atingir metas gerais de negócios; mitigar incertezas; dar foco necessário ao cliente. Na perspectiva da startup: jogo de ganha-ganha. É válido ressaltar que os itens identificados nas Tabelas 16 e 17 foram retirados apenas da tabela de interseção, permanecendo na de razões, unicamente. Para melhor entendimento, os cruzamentos entre razões e modos podem ser vistos a seguir. O Apêndice H – Interseção entre razões e modos ao realizar CSE apresenta tabelas auxiliares que mostram os documentos com ou sem cruzamentos.

Tabela 18. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da corporação - Parte I

RAZÕES PARA CSE	MODOS DE CSE	ACELERADORAS [15]	EVENTOS ONE-OFF/DESAFIOS [13]	CORPORATE VENTURE CAPITAL [13]	FUSÕES E AQUISIÇÕES [12]	ESPAÇOS DE COWORKING [11]	PLATAFORMA E PARCERIAS [11]	INCUBADORA CORPORATIVA [11]	INCUBADORA DE NEGÓCIOS [10]	SERVIÇOS DE SUPORTE [9]
Acesso à inovação [21]		[2] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Bonzom e Netessine, 2016.		[3] Furlani, 2018; Lucerga, 2018; Gutmann, 2018.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Furlani, 2018.			[2] Weiblen e Chesbrough, 2015; Lucerga, 2018.	[1] Bonzom e Netessine, 2016.	
Acesso a novos mercados/clientes/fornecedores (ecossistema de negócios) [18]		[4] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Arthur D Little, 2016; OpenAxel, 2016; Brigl et al., 2019.	[4] Bonzom e Netessine, 2016; OpenAxel, 2016; Furlani, 2018; Jung, 2018.	[7] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Sudati, 2016; Furlani, 2018; Mason, Arrington e Mawson, 2019; Brigl et al., 2019.	[6] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Arthur D Little, 2016; Sudati, 2016; Rundquist e Österling, 2018.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Kitsuta e Quadros, 2018.	[2] Weiblen e Chesbrough, 2015; 500 Startups, 2016.	[2] Carvalho, 2019; Lucerga, 2018.	[1] Arthur D Little, 2016.	
Agilidade e velocidade [18]		[2] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Ream e Schatsky, 2016.		[2] Van Peteghem e Mohout, 2018; Gutmann, 2018.	[1] KPMG, 2015.					
Diversificação da cultura de inovação [15]		[5] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Sudati, 2016.	[5] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Sudati, 2016; Jung, 2018.	[2] Gutmann, 2018; Bagno, Salerno, Souza Junior, 2019.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Arthur D Little, 2016.	[3] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016.		[3] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Sudati, 2016.	[4] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Sudati, 2016.	[1] Bonzom e Netessine, 2016.
Busca por novos (modelos de) negócios [14]		[2] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Bonzom e Netessine, 2016.		[5] Bonzom e Netessine, 2016; Gutmann, 2018; Furlani, 2018; Lucerga, 2018; Bagno, Salerno, Souza Junior, 2019.	[1] KPMG, 2015.		[1] OpenAxel, 2016.	[3] Linna, 2017; Richardson, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018.		
Busca por conhecimento tecnológico [13]			[2] Sudati, 2016; Jung, 2018.	[1] Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter, 2012.	[1] Thieme, 2017.	[1] Kitsuta e Quadros, 2018.	[1] Hora et al., 2017.	[1] Rundquist e Österling, 2018.		
Acesso a novas tecnologias [12]		[4] Bonzom e Netessine, 2016; Arthur D Little, 2016; Ream e Schatsky, 2016; OpenAxel, 2016.	[3] Bonzom e Netessine, 2016; Furlani, 2018; Jung, 2018.	[4] KPMG, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; OpenAxel, 2016; Mason, Arrington e Mawson, 2019.	[6] Arthur D Little, 2016; Sudati, 2016; Saalasti, 2016; Thieme, 2017; Furlani, 2018; Rundquist e Österling, 2018.		[2] 100 Open Startups, 2017; Hora et al., 2017.	[1] Rundquist e Österling, 2018.	[3] Arthur D Little, 2016; Furlani, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018.	
Propensão ao risco [11]		[1] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015.		[1] Gutmann, 2018.			[1] 500 Startups, 2016.			
Acesso a novos talentos (reter talentos) [10]		[3] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Ream e Schatsky, 2016; Brigl et al., 2019.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Furlani, 2018.	[2] KPMG, 2015; Mason, Arrington e Mawson, 2019.	[2] Arthur D Little, 2016; Furlani, 2018.			[1] Carvalho, 2019.		
Soluções com menor tempo e/ou custo [10]			[1] Bonzom e Netessine, 2016.				[1] OpenAxel, 2016.			
Processos burocráticos e pouco flexíveis [8]					[1] Arthur D Little, 2016.			[1] Weiblen e Chesbrough, 2015.		
Ampliação das fontes de receita [7]		[2] Ream e Schatsky, 2016; De la Tour et al., 2017.		[7] Bonzom e Netessine, 2016; Arthur D Little, 2016; Sudati, 2016; OpenAxel, 2016; Thieme, 2017; Lucerga, 2018; Carvalho, 2019.				[1] Furlani, 2018.	[1] Furlani, 2018.	

Imagem/Marca inovadora [6]	[3] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Arthur D Little, 2016.	[5] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Sudati, 2016; Jung, 2018.	[1] Arthur D Little, 2016.	[2] Arthur D Little, 2016; Saalasti, 2016.	[4] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Sudati, 2016; Jung, 2018.	[1] 500 Startups, 2016.	[2] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015.	[3] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Arthur D Little, 2016.	[3] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Sudati, 2016.
Corrigir a lentidão nas decisões e processos [6]				[1] Arthur D Little, 2016.					
Sair da inércia organizacional [6]	[1] De la Tour et al., 2017.								
Dificuldade para inovar [5]	[1] Bonzom e Netessine, 2016.	[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[1] KPMG, 2015.		[2] OpenAxel, 2016; Hora et al., 2017.		[1] Bonzom e Netessine, 2016.	
Coletar informações de mercado/insights estratégicos [5]	[1] Ream e Schatsky, 2016.								
Jogo de ganha-ganha [3]			[1] Furlani, 2018.						
Oportunidades de investimento [3]			[6] Bonzom e Netessine, 2016; Thieme, 2017; Gutmann, 2018; Furlani, 2018; Jung, 2018; Carvalho, 2019.	[1] Furlani, 2018.					
Estabelecer parcerias de vendas [3]						[1] 100 Open Startups, 2017.			
Ajuda em uma pivotagem e/ou transformação [3]						[1] 100 Open Startups, 2017.			
Criação de valor [3]	[1] Bonzom e Netessine, 2016.								[1] Carvalho, 2019.
Sobrevivência geral da empresa [3]	[1] Carvalho, 2019.					[2] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015.	[1] Carvalho, 2019.		
Aumento da competitividade [3]	[2] Linna, 2017; Rundquist e Österling, 2018.			[1] Furlani, 2018.					
Adaptabilidade das startups [2]									
Criatividade/Ideias [2]	[3] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Ream e Schatsky, 2016; Lucerga, 2018.	[4] Bonzom e Netessine, 2016; Saalasti, 2016; Jung, 2018; Carvalho, 2019.	[2] Jung, 2018; Gutmann, 2018.						
Forças da mudança/ambiente [2]									
Impacto no modo de trabalho [2]			[1] World Economic Forum, 2018.	[1] OpenAxel, 2016.					
Complementar seu portfólio de produtos [1]	[3] Bonzom e Netessine, 2016; Rundquist e Österling, 2018; Kitsuta e Quadros, 2018.	[1] Saalasti, 2016.		[1] KPMG, 2015.		[1] 500 Startups, 2016.		[1] Kitsuta e Quadros, 2018.	
Dificuldade de dedicar pessoas à inovação [1]				[1] Furlani, 2018.		[1] OpenAxel, 2016.			
Valorizar a tecnologia (licenciando-a, vendendo-a, etc.) [1]		[1] Furlani, 2018.				[1] 100 Open Startups, 2017.			
Transformação digital [1]		[2] Bonzom e Netessine, 2016; Furlani, 2018.	[2] Bonzom e Netessine, 2016.	[1] Bishopink et al., 2016.					

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 19. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da corporação - Parte II

RAZÕES PARA CSE	MODOS DE CSE	INVESTIMENTOS [8]	SPIN-OFFS [6]	PROGRAMA DE STARTUPS [OUTSIDE-IN] [5]	POSICIONAMENTO [4]	PROGRAMA DE STARTUPS [INSIDE-OUT] [4]	OUTSOURCING DE TECNOLOGIA [4]	DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES [4]	LABORATÓRIO DIGITAL OU DE INOVAÇÃO [3]	PROJETOS PILOTO [3]
Acesso à inovação [21]		[2] Freeman e Engel, 2007; Bonzom e Netessine, 2016.	[1] Bonzom e Netessine, 2016.	[1] Weiblen e Chesbrough, 2015.					[1] Brigl et al., 2019.	[1] Saalasti, 2016.
Acesso a novos mercados/clientes/fornecedores (ecossistema de negócios) [18]		[1] Bonzom e Netessine, 2016.	[1] Bonzom e Netessine, 2016.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Kitsuta e Quadros, 2018.	[1] 100 Open Startups, 2017.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Furlani, 2018.	[1] World Economic Forum, 2018.	[2] Saalasti, 2016; 100 Open Startups, 2017.	[1] Lucerga, 2018.	[1] Saalasti, 2016.
Agilidade e velocidade [18]										
Diversificação da cultura de inovação [15]				[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[1] Bonzom e Netessine, 2016.			[1] Brigl et al., 2019.	
Busca por novos (modelos de) negócios [14]			[1] Lucerga, 2018.			[1] Weiblen e Chesbrough, 2015.		[1] 100 Open Startups, 2017.		
Busca por conhecimento tecnológico [13]		[1] Freeman e Engel, 2007.								
Acesso a novas tecnologias [12]		[1] OpenAxel, 2016.	[1] Lucerga, 2018.	[1] Linna, 2017.			[2] 100 Open Startups, 2017; Rundquist e Österling, 2018.	[1] 100 Open Startups, 2017.		[1] Saalasti, 2016.
Propensão ao risco [11]										
Acesso a novos talentos (reter talentos) [10]									[1] Brigl et al., 2019.	
Soluções com menor tempo e/ou custo [10]								[1] 100 Open Startups, 2017.		[2] Saalasti, 2016; Richardson, 2018.
Processos burocráticos e pouco flexíveis [8]										
Ampliação das fontes de receita [7]		[1] OpenAxel, 2016.								
Imagem/Marca inovadora [6]							[1] World Economic Forum, 2018.			
Corrigir a lentidão nas decisões e processos [6]										
Sair da inércia organizacional [6]										
Dificuldade para inovar [5]		[1] Bonzom e Netessine, 2016.	[1] Bonzom e Netessine, 2016.			[1] Weiblen e Chesbrough, 2015.				
Coletar informações de mercado/insights estratégicos [5]										
Jogo de ganha-ganha [3]										
Oportunidades de investimento [3]		[1] 100 Open Startups, 2017.								

Estabelecer parcerias de vendas [3]					[1] Furlani, 2018.				[1] Saalasti, 2016.
Ajuda em uma pivotagem e/ou transformação [3]									
Criação de valor [3]			[1] Freeman e Engel, 2007.						
Sobrevivência geral da empresa [3]									
Aumento da competitividade [3]			[1] Weiblen e Chesbrough, 2015.						
Adaptabilidade das startups [2]									
Criatividade/Ideias [2]			[1] Linna, 2017.					[1] Brigl et al., 2019.	
Forças da mudança/ambiente [2]									
Impacto no modo de trabalho [2]								[1] Brigl et al., 2019.	
Complementar seu portfólio de produtos [1]									
Dificuldade de dedicar pessoas à inovação [1]									
Valorizar a tecnologia (licenciando-a, vendendo-a, etc.) [1]						[3] Saalasti, 2016; 100 Open Startups, 2017; Carvalho e Anastácio, 2018.			
Transformação digital [1]								[1] Brigl et al., 2019.	

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 20. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da corporação - Parte III

RAZÕES PARA CSE	MODOS DE CSE	CORP-UP [2]	EMPREENDEDORES [2]	PARCERIAS DE CANAL [2]	UNIDADES DE PARCERIA [2]	SPIN-OUT [1]	PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS [1]	ACELERADORA INTERNA [1]	ENGAJAMENTO INFORMAL [1]	ACELERADOR HYPER [1]	SUBSIDIÁRIA EXTERNA [1]
Acesso à inovação [21]			[2] Saalasti, 2016; Richardson, 2018.	[1] Saalasti, 2016.	[2] World Economic Forum, 2018; Brigl et al., 2019.			[1] Richardson, 2018.	[1] Carvalho, 2019.		
Acesso a novos mercados/clientes/fornecedores (ecossistema de negócios) [18]	[1] Arthur D Little, 2016.		[2] Saalasti, 2016; Rundquist e Österling, 2018.	[1] Brigl et al., 2019.	[1] Lucerga, 2018.				[1] Carvalho, 2019.	[1] Linna, 2017.	[1] World Economic Forum, 2018.
Agilidade e velocidade [18]			[1] Richardson, 2018.								
Diversificação da cultura de inovação [15]			[1] Richardson, 2018.		[1] World Economic Forum, 2018.	[1] Lucerga, 2018.	[1] Richardson, 2018.		[1] Carvalho, 2019.		
Busca por novos (modelos de) negócios [14]	[1] Saalasti, 2016.					[1] Lucerga, 2018.		[1] Richardson, 2018.	[1] Carvalho, 2019.		
Busca por conhecimento tecnológico [13]			[1] Saalasti, 2016.					[1] Richardson, 2018.	[1] Carvalho, 2019.		
Acesso a novas tecnologias [12]	[1] Arthur D Little, 2016.										[1] World Economic Forum, 2018.
Propensão ao risco [11]											
Acesso a novos talentos (reter talentos) [10]			[1] Saalasti, 2016.				[1] Richardson, 2018.		[1] Carvalho, 2019.	[1] Linna, 2017.	
Soluções com menor tempo e/ou custo [10]			[1] Richardson, 2018.	[1] Saalasti, 2016.	[1] Brigl et al., 2019.			[1] Richardson, 2018.			
Processos burocráticos e pouco flexíveis [8]	[1] Arthur D Little, 2016.										
Ampliação das fontes de receita [7]						[1] Lucerga, 2018.		[1] Richardson, 2018.			[1] World Economic Forum, 2018.
Imagem/Marca inovadora [6]			[1] Saalasti, 2016.		[2] World Economic Forum, 2018; Brigl et al., 2019.		[1] Richardson, 2018.		[1] Carvalho, 2019.		
Corrigir a lentidão nas decisões e processos [6]								[1] Richardson, 2018.			
Sair da inércia organizacional [6]			[1] Saalasti, 2016.						[1] Carvalho, 2019.		
Dificuldade para inovar [5]			[1] Saalasti, 2016.				[1] Richardson, 2018.		[1] Carvalho, 2019.	[2] Linna, 2017; World Economic Forum, 2018.	
Coletar informações de mercado/insights estratégicos [5]					[1] World Economic Forum, 2018.						
Jogo de ganha-ganha [3]											
Oportunidades de investimento [3]										[1] Linna, 2017.	

Estabelecer parcerias de vendas [3]	[2] Arthur D Little, 2016; Saalasti, 2016.			[1] Brigl et al., 2019.						
Ajuda em uma pivotagem e/ou transformação [3]										
Criação de valor [3]				[1] World Economic Forum, 2018.		[1] Richardson, 2018.				
Sobrevivência geral da empresa [3]										
Aumento da competitividade [3]									[1] Linna, 2017.	
Adaptabilidade das startups [2]							[1] Richardson, 2018.	[1] Carvalho, 2019.		
Criatividade/Ideias [2]				[1] World Economic Forum, 2018.						
Forças da mudança/ambiente [2]										[1] World Economic Forum, 2018.
Impacto no modo de trabalho [2]										
Complementar seu portfólio de produtos [1]										
Dificuldade de dedicar pessoas à inovação [1]		[2] Richardson, 2018; Carvalho, 2019.						[1] Carvalho, 2019.		
Valorizar a tecnologia (licenciando-a, vendendo-a, etc.) [1]	[1] Arthur D Little, 2016.								[1] Linna, 2017.	
Transformação digital [1]										

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 21. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da startup - Parte I

RAZÕES PARA CSE	MODOS DE CSE	ACELERADORAS [15]	EVENTOS ONE-OFF/DESAFIOS [13]	CORPORATE VENTURE CAPITAL [13]	FUSÕES E AQUISIÇÕES [12]	ESPAÇOS DE COWORKING [11]	PLATAFORMA E PARCERIAS [11]	INCUBADORA CORPORATIVA [11]	INCUBADORA DE NEGÓCIOS [10]	SERVIÇOS DE SUPORTE [9]
Recursos da grande empresa [21]		[8] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Grando, 2016; Kohler, 2016; Ream e Schatsky, 2016; De la Tour et al., 2017; Lucerga, 2018; Carvalho, 2019.		[4] Bonzom e Netessine, 2016; De la Tour et al., 2017; Van Peteghem e Mohout, 2018; Gutmann, 2018.		[1] Linna, 2017.	[2] 100 Open Startups, 2017; Hora et al., 2017.	[5] Weiblen e Chesbrough, 2015; Linna, 2017; De la Tour et al., 2017; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019.	[1] De la Tour et al., 2017.	[2] Thieme, 2017; Rundquist e Österling, 2018;
Visibilidade e publicidade ou reputação aprimorada [18]		[5] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Kohler, 2016; Arthur D Little, 2016; De la Tour et al., 2017.	[7] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Arthur D Little, 2016; Sudati, 2016; Jung, 2018; Carvalho, 2019.	[2] Weiblen e Chesbrough, 2015; Arthur D Little, 2016.	[1] Arthur D Little, 2016.	[4] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Sudati, 2016; Jung, 2018.	[2] Weiblen e Chesbrough, 2015; Hora et al., 2017.	[3] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; De la Tour et al., 2017.	[4] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Arthur D Little, 2016; De la Tour et al., 2017.	[3] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Sudati, 2016;
Estrutura financeira e/ou financiamento/investimento [17]		[6] KPMG, 2015; Kohler, 2016; Ream e Schatsky, 2016; Thieme, 2017; Jung, 2018; Carvalho, 2019.	[1] OpenAxel, 2016.	[13] Freeman e Engel, 2007; Weiblen e Chesbrough, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Arthur D Little, 2016; Sudati, 2016; OpenAxel, 2016; De la Tour et al., 2017; Gutmann, 2018; Furlani, 2018; Lucerga, 2018; World Economic Forum, 2018; Mason, Arrington e Mawson, 2019; Carvalho, 2019.	[1] Arthur D Little, 2016.			[3] Furlani, 2018; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019.	[2] KPMG, 2015; Thieme, 2017.	[1] Saalasti, 2016.
Poder econômico e de mercado (acesso) [14]		[2] Kohler, 2016; Arthur D Little, 2016.	[1] Jung, 2018.	[7] Weiblen e Chesbrough, 2015; Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Sudati, 2016; Furlani, 2018; Van Peteghem e Mohout, 2018.	[6] Mocker, Bielli e Haley, 2015; Bannerjee, Bielli e Haley, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Arthur D Little, 2016; Sudati, 2016; Rundquist e Österling, 2018.			[1] Furlani, 2018.	[2] Arthur D Little, 2016; Furlani, 2018.	[1] Saalasti, 2016.
Canais comerciais e de distribuição [13]		[1] OpenAxel, 2016.		[2] OpenAxel, 2016; Freeman e Engel, 2007.			[2] 100 Open Startups, 2017; Hora et al., 2017.			[1] Saalasti, 2016; Rundquist e Österling, 2018.
Rol de clientes/consumidores [11]		[2] KPMG, 2015; Ream e Schatsky, 2016.	[2] OpenAxel, 2016; Carvalho, 2019.	[2] World Economic Forum, 2018; Mason, Arrington e Mawson, 2019.	[1] Arthur D Little, 2016.	[1] Bonzom e Netessine, 2016.	[2] OpenAxel, 2016; 100 Open Startups, 2017.	[1] Weiblen e Chesbrough, 2015.	[1] KPMG, 2015.	[1] 100 Open Startups, 2017.
Parceiros, fornecedores e partes interessadas [10]		[1] KPMG, 2015.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Furlani, 2018.	[1] Brigl et al., 2019.	[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[1] 500 Startups, 2016.		[1] KPMG, 2015.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Rundquist e Österling, 2018.
Experiência/Conhecimento das empresas [10]		[3] Goldstein, Lehmann e Prax, 2015; Richardson, 2018; Carvalho, 2019.		[1] Freeman e Engel, 2007.	[3] KPMG, 2015; Thieme, 2017; Brigl et al., 2019.	[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[1] Carvalho, 2019.		[2] Thieme, 2017; Carvalho, 2019.
Escala/impulso para crescimento [10]		[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[3] Bonzom e Netessine, 2016; Furlani, 2018; Van Peteghem e Mohout, 2018.			[2] Weiblen e Chesbrough, 2015; Thieme, 2017.			

Desenvolvimento e validação de soluções tecnológicas e/ou de negócios [8]	[5] Bonzom e Netessine, 2016; De la Tour et al., 2017; Thieme, 2017; Jung, 2018; Richardson, 2018.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Furlani, 2018.	[4] OpenAxel, 2016; Gutmann, 2018; Mason, Arrington e Mawson, 2019; Bagno, Salerno, Souza Junior, 2019.	[1] Arthur D Little, 2016.		[3] 500 Startups, 2016; OpenAxel, 2016; 100 Open Startups, 2017.	[4] Linna, 2017; De la Tour et al., 2017; Lucerga, 2018; Carvalho, 2019.	[2] De la Tour et al., 2017; Thieme, 2017.	[2] Saalasti, 2016, 100 Open Startups, 2017.
Networking [7]	[2] Bonzom e Netessine, 2016; Carvalho, 2019.	[3] Bonzom e Netessine, 2016; OpenAxel, 2016; Furlani, 2018.	[1] World Economic Forum, 2018.		[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[1] Carvalho, 2019.		
Capacidade produtiva/técnica [6]	[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[2] Weiblen e Chesbrough, 2015; World Economic Forum, 2018.	[2] Thieme, 2017; Rundquist e Österling, 2018.	[1] OpenAxel, 2016.	[1] 500 Startups, 2016.	[1] Lucerga, 2018.		
Suporte ao processo de venda [4]						[2] 100 Open Startups, 2017; Hora et al., 2017.			[1] Carvalho, 2019.
Rede de mentores qualificada [4]	[7] KPMG, 2015; Sudati, 2016; Ream e Schatsky, 2016; Jung, 2018; Richardson, 2018; Lucerga, 2018; Carvalho, 2019.	[2] Bonzom e Netessine, 2016; OpenAxel, 2016.	[1] Weiblen e Chesbrough, 2015.		[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[3] Sudati, 2016; World Economic Forum, 2018; Carvalho, 2019.	[2] KPMG, 2015; Sudati, 2016.	[3] Bonzom e Netessine, 2016; Rundquist e Österling, 2018; Carvalho, 2019.
Redução do custo de PD&I [3]	[1] Ream e Schatsky, 2016.		[1] KPMG, 2015.		[1] Bonzom e Netessine, 2016.				
Informações e Feedbacks de ajuste de negócios [2]									
Acesso a dados e propriedade intelectual [2]		[1] Bonzom e Netessine, 2016.					[1] Lucerga, 2018.		
Suporte para projetos piloto [2]	[1] OpenAxel, 2016.		[1] OpenAxel, 2016.			[2] 500 Startups, 2016; Rundquist e Österling, 2018.	[1] OpenAxel, 2016.	[1] OpenAxel, 2016.	[1] OpenAxel, 2016.
Ganhos de competitividade [2]	[2] Linna, 2017; Rundquist e Österling, 2018.								
Alcançar posições mais lucrativas [2]	[1] Richardson, 2018.		[4] Weiblen e Chesbrough, 2015; Bonzom e Netessine, 2016; Sudati, 2016; Gutmann, 2018.	[1] Arthur D Little, 2016.		[1] OpenAxel, 2016.			
Internacionalização com menos risco [1]									

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 22. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da startup - Parte II

RAZÕES PARA CSE	MODOS DE CSE	INVESTIMENTOS [8]	SPIN-OFFS [6]	PROGRAMA DE STARTUPS [OUTSIDE-IN] [5]	POSICIONAMENTO [4]	PROGRAMA DE STARTUPS [INSIDE-OUT] [4]	OUTSOURCING DE TECNOLOGIA [4]	DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES [4]	LABORATÓRIO DIGITAL OU DE INOVAÇÃO [3]	PROJETOS PILOTO [3]
Recursos da grande empresa [21]								[1] 100 Open Startups, 2017.	[2] Lucerga, 2018; Brigl et al., 2019.	
Visibilidade e publicidade ou reputação aprimorada [18]							[1] World Economic Forum, 2018.			
Estrutura financeira e/ou financiamento/investimento [17]		[3] OpenAxel, 2016; Freeman e Engel, 2007; 100 Open Startups, 2017.								
Poder econômico e de mercado (acesso) [14]		[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[1] Bonzom e Netessine, 2016.		[2] Bonzom e Netessine, 2016; Furlani, 2018.				
Canais comerciais e de distribuição [13]		[1] OpenAxel, 2016.								
Rol de clientes/consumidores [11]										
Parceiros, fornecedores e partes interessadas [10]					[1] 100 Open Startups, 2017.	[1] Furlani, 2018.		[2] Saalasti, 2016; 100 Open Startups, 2017.		
Experiência/Conhecimento das empresas [10]									[2] De la Tour et al., 2017; Lucerga, 2018.	
Escala/impulso para crescimento [10]									[1] Lucerga, 2018.	
Desenvolvimento e validação de soluções tecnológicas e/ou de negócios [8]		[1] OpenAxel, 2016.							[2] Lucerga, 2018; Brigl et al., 2019.	
Networking [7]										
Capacidade produtiva/técnica [6]									[1] Lucerga, 2018.	
Suporte ao processo de venda [4]							[1] World Economic Forum, 2018.			
Rede de mentores qualificada [4]										
Redução do custo de PD&I [3]		[1] Bonzom e Netessine, 2016.							[1] Lucerga, 2018.	
Informações e Feedbacks de ajuste de negócios [2]										
Acesso a dados e propriedade intelectual [2]							[1] 100 Open Startups, 2017.			
Suporte para projetos piloto [2]		[1] OpenAxel, 2016.			[1] 100 Open Startups, 2017.			[1] 100 Open Startups, 2017.	[1] Lucerga, 2018.	
Ganhos de competitividade [2]				[1] Weiblen e Chesbrough, 2015.						
Alcançar posições mais lucrativas [2]		[1] Bonzom e Netessine, 2016.				[1] Weiblen e Chesbrough, 2015.				

Internacionalização com menos risco [1]									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 23. Razões e Modos para realizar CSE na perspectiva da startup - Parte III

RAZÕES PARA CSE	MODOS DE CSE	CORP-UP [2]	EMPREENDEDORES [2]	PARCERIAS DE CANAL [2]	UNIDADES DE PARCERIA [2]	SPIN-OUT [1]	PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS [1]	ACELERADORA INTERNA [1]	ENGAJAMENTO INFORMAL [1]	ACELERADOR HYPER [1]	SUBSIDIÁRIA EXTERNA [1]
Recursos da grande empresa [21]				[1] Saalasti, 2016.	[1] World Economic Forum, 2018.			[1] Richardson, 2018.			
Visibilidade e publicidade ou reputação aprimorada [18]					[1] Brigl et al., 2019.		[1] Richardson, 2018.		[1] Carvalho, 2019.		
Estrutura financeira e/ou financiamento/investimento [17]						[1] Lucerga, 2018.				[1] Linna, 2017.	
Poder econômico e de mercado (acesso) [14]		[1] Arthur D Little, 2016.		[1] Saalasti, 2016.	[1] Brigl et al., 2019.	[1] Lucerga, 2018.				[1] Linna, 2017.	[1] World Economic Forum, 2018.
Canais comerciais e de distribuição [13]		[1] Arthur D Little, 2016.	[1] Richardson, 2018.	[2] Saalasti, 2016; Rundquist e Österling, 2018.							
Rol de clientes/consumidores [11]		[1] Arthur D Little, 2016.	[1] Richardson, 2018.	[1] Saalasti, 2016.	[1] Brigl et al., 2019.				[1] Carvalho, 2019.		[1] World Economic Forum, 2018.
Parceiros, fornecedores e partes interessadas [10]		[2] Arthur D Little, 2016; Saalasti, 2016.	[1] Richardson, 2018.	[2] Saalasti, 2016; Rundquist e Österling, 2018.							[1] World Economic Forum, 2018.
Experiência/Conhecimento das empresas [10]										[1] Linna, 2017.	
Escala/impulso para crescimento [10]			[1] Richardson, 2018.			[1] Lucerga, 2018.					
Desenvolvimento e validação de soluções tecnológicas e/ou de negócios [8]			[1] Saalasti, 2016.		[1] Brigl et al., 2019.					[1] Linna, 2017.	
Networking [7]					[1] World Economic Forum, 2018.				[1] Carvalho, 2019.		
Capacidade produtiva/técnica [6]								[1] Richardson, 2018.			
Suporte ao processo de venda [4]		[1] Arthur D Little, 2016.			[1] Brigl et al., 2019.						
Rede de mentores qualificada [4]											
Redução do custo de PD&I [3]					[2] World Economic Forum, 2018; Brigl et al., 2019.						
Informações e Feedbacks de ajuste de negócios [2]									[1] Carvalho, 2019.		
Acesso a dados e propriedade intelectual [2]											
Suporte para projetos piloto [2]			[1] Richardson, 2018.					[1] Richardson, 2018.			
Ganhos de competitividade [2]							[1] Richardson, 2018.				

Alcançar posições mais lucrativas [2]					[1] Lucerga, 2018.	[1] Richardson, 2018.				[1] World Economic Forum, 2018.
Internacionalização com menos risco [1]										[1] World Economic Forum, 2018.

Fonte: elaborado pelo autor

Dessa forma, o trabalho ganha em profundidade com relação aos demais trabalhos sobre engajamento corporativo com startups, visto que, além de identificar determinados fatores, faz a interseção entre eles, o que, por sua vez, faltava na literatura. Os que não foram identificados interseções, poderão ser trabalhados à posteriori. É válido ressaltar, ainda, que os próprios autores dos documentos resultantes da RSL fazem cruzamentos de modo superficial, sendo autoral apenas a junção entre as partes.

Isto posto, para os praticantes, o cruzamento permite a melhor identificação de qual programa optar a depender dos seus objetivos e intenções. Para a academia, o cruzamento permite analisar de maneira mais assertiva as convergências e contradições entre os pontos de interseção. Além disso, para ambos, esse resultado expressa um nível de aplicabilidade entre os pontos de tal modo que possa responder possíveis dúvidas sobre o CSE.

5.11 Avaliando a robustez da síntese

Tendo em vista o processo de síntese da revisão sistemática esboçada na Figura 29, o capítulo 5 deste trabalho conseguiu: (a) esclarecer a teoria: desenvolvimento e robustez da teoria de CSE; (b) desenvolver uma síntese: resultados da RSL sobre CSE, seja através de agrupamentos ou “*clusters*”, por exemplo; e (c) explorar a relação entre os trabalhos: representação da relação entre as características dos estudos a partir das tabelas de resultados e os respectivos apêndices que correlacionam os resultados dos estudos com as metas desta pesquisa.

No final do processo de síntese, a análise das relações, conforme descrito acima, deve levar a uma avaliação geral da força da evidência (TACCONELLI, 2010, p. 53). A robustez pode estar relacionada à qualidade metodológica dos estudos incluídos (como risco de viés) e/ou à credibilidade do produto do processo de síntese. Obviamente, estes estão relacionados. A credibilidade de uma síntese dependerá tanto da qualidade e da quantidade da base de evidências em que é construída, bem como do método de síntese da descrição. Uma das maneiras de avaliar a robustez da síntese é, segundo Tacconelli (2010, p. 53), fazendo uma reflexão crítica do processo de síntese até o presente momento já realizada.

Primeiro, os trabalhos selecionados no processo de revisão sistemática são trabalhos que passaram por critérios de seleção, filtros e qualidade, tendo existido uma ponderação dos resultados dos estudos de acordo com a qualidade técnica, minimizando a introdução

de algum viés, ou seja, dando maior credibilidade aos estudos mais sólidos no que tange o CSE, seja a nível metodológico ou a nível de conteúdo, dos resultados inseridos na literatura de trabalho. Estes detalhes estão presentes no protocolo de pesquisa deste estudo.

A partir de então, os resultados das tabelas e apêndices, isto é, os resultados da síntese de literatura, evidenciam o olhar e interpretação do autor com relação ao objeto de estudo, de um modo que não afetasse a integridade da síntese, sua robustez com relação aos trabalhos, feitas de maneira crítica. Isto porque em um trabalho de revisão sistemática a força da evidência deve ser clara e defensável. Este trabalho estende as evidências de CSE de trabalhos clássicos e novos no assunto (por exemplo KOHLER, 2016; BONZOM e NETESSINE, 2016; THIEME, 2017; CARVALHO, 2019), ao observar o estado da arte sobre o tema, sintetizando-o, na intenção de gerar uma proposição de design.

Ademais, algumas suposições feitas foram confirmadas: enquanto os argumentos favoráveis ao CSE estão baseados, principalmente, nas forças complementares que as organizações podem oferecer umas às outras (por exemplo WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015), os argumentos contrários são fundamentados especialmente na falta de conhecimento sobre o assunto e a falta de um uso do engajamento associado à estratégia das organizações (por exemplo BRIGL et al., 2019). Além do mais, a suposição de que o engajamento entre corporações e startups está crescendo foi confirmada pela revisão sistemática, tanto a nível nacional (100 OPEN STARTUPS, 2017) quanto internacional (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018). Falta, por sua vez, uma teoria mais sólida sobre o objeto, o que essa pesquisa pretende preencher.

Outrossim, não houve discrepâncias identificadas nos estudos, isto é, divergência acerca do engajamento corporativo com startups, propriamente dito. Muito se difere na literatura a nível de objetivos, interesses, programas, dificuldades e riscos, entre outros elementos, entretanto, o conceito em si é semelhante para todos os estudos. Por sua vez, várias são as incertezas, seja nas relações entre as organizações, seja nos modos de engajamento a serem escolhidos ou, até mesmo, se vale ou não os esforços. Isto surge a partir de uma literatura escassa e com poucos dados sobre os resultados práticos (ver BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016).

Por fim, alguns aspectos puderam ser identificados que, vide literatura, podem influenciar em uma melhor implementação de programas de CSE: patrocínio da alta

liderança, delimitar o escopo de iniciativas, estabelecer objetivos e funções claras, identificar os melhores parceiros, entre outros (VIKI, TOMA e GONS, 2017; KITSUTA e QUADROS, 2018; SONI, 2018). O desafio é como desencadear isso em caminhos que não são atrapalhados pela cultura, sistema e políticas dessas organizações (DOCHERTY, 2018, p. ix).

Logo, em uma reflexão sobre a revisão sistemática sobre o objeto de estudo e seus resultados entregues, é observado o ganho de relevância que o engajamento corporativo com startups recentemente tem recebido. Falta, porém, determinadas pontuações que acabam por atrasar os potenciais resultados, por exemplo, mais construtos chave de análise, tais como “onde” e “quando”, não visto nos resultados. Foi identificado, então, a falta de um esquema que mostre uma proposição para aqueles que desejam avançar em um projeto de engajamento. Isso, dessa maneira, será parte da síntese final desse trabalho, junto da discussão dos resultados, e junto com as conclusões.

O capítulo 5 deste trabalho teve, portanto, a intenção de apresentar os resultados da RSL a partir do tripé Modos – Razões – Dificuldades/Riscos, evidenciando o estado atual da literatura sobre o tema. Por sua vez, devido à incipiência do tema na literatura, outros pontos podem existir que aqui não foram abordados. Porém, reflete toda uma busca sistemática e os resultados vão de encontro às hipóteses iniciais do trabalho: (a) o assunto existe; e (b) é relevante para a ciência e a para os praticantes.

6 DISCUSSÃO

“A coisa mais difícil é a decisão de agir, o resto é apenas tenacidade”.

-- AMELIA EARHART

O capítulo atual busca discutir o engajamento corporativo com startups a partir dos resultados encontrados na literatura, e, sobretudo, evidenciar o CSE à luz das metas de trabalho estabelecidas nesta pesquisa.

6.1 Panorama do estado da arte sobre engajamento corporativo com startups

O objetivo desse trabalho era alcançar o estado arte sobre CSE a partir de uma validade científica rigorosa. Assim, esta pesquisa buscou o mapeamento do estado do conhecimento sobre o objeto de estudo e/ou reconhecimento de estudos que estão sendo, ou já foram realizados neste tema, ou linhas de pesquisa semelhantes à deste estudo. Ou seja, a intenção deste estudo se baseou na sistematização da produção mais relevante sobre o engajamento entre corporações e startups, de modo a, verdadeiramente, encontrar o estado atual de conhecimento sobre o tema.

Dessa forma, pode ser observado que a interação entre grande empresa e startups como uma estratégia de inovação intensificou-se de modo expressivo na última década, vista como uma possível prática gerencial para institucionalizar o empreendedorismo e, conseqüentemente, implementar uma estratégia de inovação contínua (SUDATI, 2016, p. i), tanto para uma organização quanto para a outra, na busca de novos modelos de interação. A hipótese de um crescente na tendência de aproximação entre esses dois atores para busca de soluções mais adequadas é ratificada pela literatura, a nível acadêmico e a nível de praticantes, vide análise cientométrica (seção 4.2.1).

Diante deste cenário, aliado à crescente preocupação com as tendências disruptivas discutidas anteriormente (CARVALHO e ANASTACIO, 2018, p. 59), as organizações com tendências inovadoras e até mesmo as que não possuem esta característica estão assimilando a necessidade de buscar fontes externas para inovar com sucesso. Para os autores (2018, p. 59), estas oportunidades oferecem os mais distintos modos de engajamento com a finalidade de aproximar as startups das corporações, de modo a assimilar mais sobre a forma pela qual operam, e como elas podem ajudar a alavancar os resultados da corporação.

Neste sentido, a transformação digital, um exemplo do novo contexto, tem várias conseqüências para as empresas. Por um lado, as empresas estabelecidas precisam

identificar e entender as tendências atuais e as inovações futuras; por outro lado, eles precisam pensar em ajustar e alinhar seus modelos de negócios existentes a estes desafios. A digitalização também criou um aumento incrível no número de startups, que agora têm a capacidade de atacar empresas que tradicionalmente tinham um conjunto superior de recursos (KUPP, MARVAL e BORCHERS, 2017, p. 47). O que se enxerga a partir de então é que muitas grandes empresas agora estão tentando se aproximar das startups em vez de enfrentá-las de frente.

Startups são um dos muitos meios para a inovação como um fim. Para criar suporte interno, pode ser útil para as corporações se concentrarem inicialmente em startups como um tópico (fim) e mudar para startups no contexto de um tópico (meios para um fim) à medida que a empresa atinge um certo grau de maturidade no engajamento de startup (THIEME, 2017, p. 69).

Em um cenário de inovação cada vez mais descentralizado, a combinação dos conceitos de inovação aberta com o aumento da relevância das startups e suas metodologias de desenvolvimento apresentam-se como uma alternativa importante na construção de um modelo de inovação para as corporações (SALLES, 2018, p. 33). A partir deste entendimento, principalmente durante os últimos anos, os esforços corporativos para alcançar o ecossistema de startups parecem estar aumentando, ainda que não se saiba a melhor maneira de realizar a aproximação – especialmente por faltar casos e dados empíricos de sucesso.

Posto isto, as grandes empresas têm sido consideravelmente desafiadas pela natureza mutável da inovação, razão pela qual as grandes organizações têm buscado ideias e conhecimentos externos, para trazer novas soluções para suas organizações e desafiar o “*status quo*”. Nesta perspectiva, colaborar com startups permite às corporações jogar no espaço do disruptor sem realmente ser interrompido, de uma maneira que ajude a defender e aumentar a posição no mercado. Portanto, o CSE tem emergido como uma forte e promissora modalidade de inovação.

Afinal, o que é, hoje, o engajamento corporativo com startups? As definições não são abundantes, todas elas são baseadas nos mesmos elementos e seguem um padrão comum. Para esse trabalho, a definição de Thieme (2017) (seção 5.2) é a que mais abrange as perspectivas comuns. De modo geral, em síntese, trata-se da iniciativa em que corporações interagem com startups visando, normalmente, a melhoria de desempenho em inovação. Importante é deixar explícito que, independente da perspectiva, faz-se

necessário enfatizar as várias formas em que a relação de colaboração entre corporações e startups acontece.

O envolvimento de corporações com startups para se distinguir, recriar e fomentar o crescimento foi abordado inicialmente na literatura de *corporate venturing* (CV) e, posteriormente, foi incorporado à perspectiva de inovação aberta. Hoje, entende-se o CV como um modo de CSE, sendo a inovação aberta uma perspectiva de abordagem do engajamento, não sendo restrito a ela (ITE, por exemplo). O entendimento existente refere-se ao exercício de engajamento como uma forma potencial de envolvimento com startups empreendedoras para perseguir o objetivo que redunde, sobretudo, na inovação.

A realização dessas tarefas exige muito trabalho, pelas assimetrias envolvidas, mas as empresas que obtiverem sucesso estarão fortemente posicionadas para suportar pressões competitivas e interrupções no mercado. Ao focar no vetor inovação, o CSE possui um grande potencial para criar sinergias ao colaborar. Portanto, em um programa de corporate-startup, existe um vasto potencial para as startups e empresas estabelecidas se beneficiarem e criarem uma situação em que todos saem ganhando, caso feito corretamente. Esse trabalho preenche a lacuna sobre a teoria de CSE, ao sintetizar a literatura, e propõe uma inserção na “*Design Science Research*”.

Apesar destes desafios, essas parcerias oferecem a ambas as partes a oportunidade de alavancar as forças umas das outras, a fim de acelerar a inovação e melhorar seu potencial desempenho. Para uma grande corporação, o melhor caminho para agilizar a verdadeira inovação, a partir de seus objetivos estratégicos, é constituir parcerias com startups, segundo o CSE. Relacionamentos produtivos com startups aceleram toda a jornada da inovação corporativa e impactam expressivamente os negócios não apenas da maneira esperada, como uma nova ferramenta ou um olhar a através de uma nova perspectiva de um problema antigo - mas de formas incrementais, adjacentes e, por fim, transformadoras.

No entanto, este é um campo de pesquisa recente. Em um cenário ainda em formação, sua comunidade ainda é introdutória a nível de compartilhamento de informações, mas cada vez mais se fala sobre o assunto dentro das corporações; todavia, ainda há grande carência de informação científica sobre o assunto. Não obstante, esse trabalho conseguiu reconhecer os principais veículos de informações, autores, eventos e conteúdos sobre CSE em seu mapeamento sistemático (seção 4.2.1).

A importância de estudar os programas de engajamento entre corporações e startups é evidente, devido ao valor potencial que esses programas podem trazer a ambas as partes e à dificuldade em realizar essa tarefa (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015; KOHLER, 2016). O tópico de colaborações entre grandes empresas e startups é novo na prática e na literatura. A partir do levantamento do que está a ser feito sobre CSE, o que se observa é um tema em ascensão, muito devido aos interesses práticos, mas ainda incipiente, necessitando avançar para melhor entendimento do objeto de estudo. Uma parte importante da explicação para essa inconexão está na infância geral do domínio e do conhecimento científico. O cerne do engajamento corporativo com startups mostrou poucas fontes literárias boas, estas com foco no efeito complementar de dois tipos diferentes de organizações com recursos e capacidades diferentes.

6.2 Interpretação dos resultados pelas metas de trabalho

Com a pesquisa apresentada e o caminho aberto para as discussões, esta seção tem o intuito de apresentar os resultados esperados desta pesquisa, bem como demonstrar aquilo que se sabe sobre o objeto de estudo em questão. Esta pesquisa visa a alargar o acervo do conhecimento sobre o objeto em estudo ao compreender o estado da arte do campo e evidenciar as manifestações teóricas que venham a concretizar este movimento a partir dos resultados e, também, pela proposição de design. Para este momento, serão identificadas quatro partes, trazidas das metas de trabalho, sendo que: em um primeiro momento será visto um contexto sobre o objeto a ser analisado e, em um segundo momento, os resultados à luz deste trabalho.

- (a) Analisar os modos de se realizar engajamento corporativo com startups evidenciados no acervo do conhecimento.

Esse conhecimento importado e exportado, a falar da troca entre organizações, pode assumir várias formas a partir de vários modos de realizar o engajamento entre grandes empresas e startups. À medida que o ritmo da inovação aumenta, as organizações, tanto as grandes empresas tais como as startups, a partir do uso do engajamento corporativo com startups, complementam o desenvolvimento interno com algumas práticas encontradas na literatura, resultado da RSL sobre CSE.

Como as corporações se engajam com startups? A tipificação de engajamento corporativo com startups prevê a existência de grandes grupos de formas de aproximação e colaboração. Assim, há diversas formas pela qual esse tipo de relação pode acontecer,

porém, não é propósito deste trabalho selecionar as melhores ou piores. O presente estudo busca evidenciar as formas à luz da literatura, exclusivamente para dar notoriedade aos modos de engajamento enquanto síntese de uma teoria.

A abertura do processo de inovação implica o envolvimento de startups em relacionamentos com diferentes tipologias de atores (SPENDER et al., 2017, p. 13), no qual o mais atual tem sido as grandes corporações. Desse modo, além dos programas tradicionais de suporte, também houve uma grande mudança no mundo corporativo, onde grandes empresas criaram programas e iniciativas que fornecem algum tipo de suporte para startups, estejam eles difundidos ou não, seja com praticantes ou em estudos acadêmicos sobre CSE.

Os modos de realizar o engajamento entre corporações e startups, então, variam, de acordo com as intenções das partes e necessidades a serem preenchidas. Dessa forma, os modos podem ser alterados a partir de: objetivos de curto, médio ou longo prazo; intenções financeiras e/ou estratégicas; direção do fluxo de inovação, de fora para dentro e de dentro para fora; graus de risco de envolvimento; entre outros. Dentro de cada tipologia, um modo de CSE será mais adequado.

As empresas têm várias maneiras de procurar inovações externamente através do envolvimento com startups, incluindo modos mais robustos como incubadora e aceleradora, passando por investimentos corporativos, até modos mais leves como desafios e engajamento informal. Weiblen e Chesbrough (2015, p. 81), afinal, concluem que “não existe um melhor modelo para o engajamento; antes, cada modelo tem suas virtudes e desafios. As empresas devem selecionar o modelo que melhor se ajusta aos seus objetivos estratégicos para o envolvimento com startups”.

Portanto, o engajamento corporativo com startups busca integrar distintas formas, sendo que os modos de se realizar este engajamento se mostram abertos às iniciativas das organizações, por uma busca e tentativa de correlacionar o que é central e o que é periférico. Porém, pela literatura ainda ser incipiente, muito do que ela apresenta se mostra fragmentada, a depender da interpretação do objeto por cada autor. O que se espera como implicação deste trabalho é visualizar os “*frameworks*” conceituais dos trabalhos resultantes do processo de revisão sistemática da literatura e, com isso, esclarecer os modos de se engajar a partir dos modos de CSE esboçados com o aporte que o acervo oferece.

Foi visto, então, os agrupamentos dos modos por “*clusters*”, a partir da característica principal do modo. Isso, por sua vez, implica que cada modo tenha suas utilidades; assim como suas descrenças. Por isso, o “*framework*” evidenciado na Figura 30 propõe uma posição crescente, por exemplo, de facilidades e riscos envoltos a cada grupo. No entanto, isto não quer dizer que um seja melhor ou pior, apenas que é necessária a ciência sobre a necessidade buscada e o que cada modo pode ofertar.

Em síntese, a busca pelos modos de acontecer um engajamento entre corporações e startups apresentou fontes brancas e cinzas, mas todas capazes de compilar, em um agregado, como tem acontecido até então os engajamentos. Em linhas gerais, o que este estudo propõe é um “*framework*” de análise capaz de mostrar o campo de jogo atual de CSE. As explicações sobre o que cada autor entende sobre cada modo é evidenciado no Apêndice G – Legenda dos modos de CSE.

- (b) Identificar as razões de se realizar engajamento corporativo com startups a partir das perspectivas ‘corporate’ e ‘startup’.

É evidenciado na literatura, feito o MS e a RSL sobre CSE, que as grandes empresas e as startups possuem características que as diferem, mas que redundam em uma oportunidade de serem complementares (por exemplo, WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015; KOHLER, 2016; FURLANI, 2018; CARVALHO, 2019), como visto nas seções acima. Mais empresas estão, portanto, optando por colaborar com startups como parte de sua estratégia de inovação, precisamente porque eles percebem que sua própria natureza corporativa dificulta a inovação interna (BANNERJEE, BIELLI e HALEY, 2016, p. 5).

Percebe-se, pois, que a colaboração e interdependência fazem parte do negócio, no seio das razões para realizar esse tipo particular de inovação. Desde relacionamentos entre clientes e fornecedores, passando por parcerias complementares até *joint ventures*, as empresas formam parcerias para criar valor. No entanto, a colaboração com startups apresenta desafios reais aos resultados pretendidos, devido, principalmente, às diferentes formas de trabalho e estrutura organizacional (SUDATI, 2016; THIEME, 2017; LINNA, 2017), o que não inviabiliza as oportunidades de vinculação. Ao mesmo tempo, as startups também estão interessadas em alavancar colaborações com grandes empresas.

Assim, essas condições passaram a tornar mais claro os potenciais benefícios. As corporações, pouco a pouco, começam a enxergar novos atores como potenciais parceiros. Por outro lado, as startups não enxergam as empresas estabelecidas como

apenas corporações arcaicas, mas como uma porta de entrada para ambições futuras. Foi argumentado aqui, portanto, que tanto as startups quanto as corporações podem se beneficiar criticamente com benefícios significativos trazidos pela aproximação entre esses dois atores do ecossistema de inovação.

De acordo com os resultados da pesquisa, os gatilhos para o engajamento são vários e distintos. Os benefícios conferidos às corporações que promovem esse engajamento são mais abrangentes do que apenas o acesso à inovação e ao ecossistema de negócios. Essas iniciativas fornecem instrumentos para explorar novos modos de trabalho até alcançar a transformação digital, por exemplo. De modo semelhante, às startups. Os programas de CSE podem ser bem mais do que simplesmente o acesso aos recursos da empresa. O engajamento pode trazer da experiência das grandes empresas até uma internacionalização com menos risco.

Adicionalmente, outras razões podem estar presentes durante um processo de engajamento, porém sem evidências publicadas. Com isso, a proposta de estudos futuros baseados na empiria é importante e necessária. Ainda assim, foi possível verificar a vasta oportunidade que o CSE demonstra, tanto para corporações quanto para startups. Até então, um pensamento conservador enxergava as organizações como simples concorrentes. Porém, a coopetição – colaboração entre concorrentes – entre startups e empresas maiores e mais estabelecidas pode ser benéfica para ambos os parceiros, pois cada parte geralmente tem algo a oferecer que falta na outra.

Dessa maneira, este estudo compila e sintetiza os porquês de startups e corporações estabelecerem formas de engajamento. Neste sentido, espera-se que os avanços sistemáticos da revisão possam contribuir com mais e novas razões para o corporate-startup engagement ocorrer, tanto na visualização da corporação quanto das startups. É esperado, também, que com o avançar da identificação dos motivos de engajamento desse trabalho, alguns pretextos venham a mostrar, na prática, a importância de estar em consonância com a estratégia aberta de se fazer inovação. Se, por um lado, grandes empresas possuem um rol de características marcantes, as startups vêm desafiando estas indústrias e se destacando, não somente como concorrentes, mas também como parceiros – o que se pretendeu evidenciar.

- (c) Assinalar os riscos e as dificuldades existentes durante este processo para cada parte que faz parte dessa aproximação.

O processo que leva a uma colaboração assimétrica bem-sucedida entre uma empresa grande e uma empresa jovem não se encaixa facilmente em um modelo genérico.

As grandes empresas, ansiosas por colaborar com startups para melhorar e acelerar seus processos de inovação, muitas vezes ignoram o fato de que startups raramente são qualificados em todos os estágios do processo de inovação. Para alavancar as principais capacidades dos jovens empreendimentos de maneira mais eficaz, as grandes empresas devem considerar tanto o status do projeto no qual elas buscam colaboração quanto às capacidades que buscam em um parceiro de colaboração (HOGENHUIS, VAN DEN HENDE e HULTINK, 2016, p. 45).

Dessa forma, é visto também que não apenas o objetivo macro deve ser considerado ao traçar um plano de programas de inovação. É importante que a empresa conceba, ao desenhar o seu portfólio de relacionamentos com startups, quais são as suas prioridades e limitações internas (CARVALHO e ANASTÁCIO, 2018, p. 66), de modo que as barreiras existentes para a consecução do programa não tenham relevância. Mesmo quando as empresas querem colaborar com startups, muitas vezes há barreiras internas que inibem a colaboração efetiva. Alguns dos fatores que afetam a colaboração são bem conhecidos. Além disso, há outros fatores, menos frequentes, mas tão complicados quanto.

Outras formas potenciais de sobrecarga estão nas formalidades e regulamentos, estruturas das equipes, comunicação ineficiente e a confiança mútua (BISCHOPINK et al., 2016, p. 8). Por outro lado, os obstáculos e desafios, mais comuns na formação de parcerias, são a identificação dos parceiros, relacionamento indefinido, desalinhamento de metas e processos, falta de comunicação, funções pouco claras, falta de patrocínio e adesão (LINNA, 2017, p. 9). As complicações também comumente surgem de um conflito de culturas: processos de trabalho ágeis *versus* estáticos, diferentes éticas de trabalho e diferentes níveis de apetite por riscos (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018, p. 5).

A grande questão, no tocante às corporações e às startups, é como desencadear isso em caminhos que não sejam atrapalhados por fatores internos, que podem ser vários. Porém, não se sabe como fazer e o que fazer. A proposição de design deste estudo busca romper este hiato, ao sintetizar passos para o CSE. Ainda assim, os estudos tradicionais

que abordam as iniciativas de CSE são baseados maiormente nas abordagens práticas, e tendem a se concentrar em programas específicos, como corporate venturing, incubadoras, aceleradores ou qualquer modelo mais frequente de aparição. No entanto, muitos são os desafios que precisam ser identificados para que, em uma eventual cooperação, estes não sejam um fator impeditivo para o engajamento.

Esse trabalho trata como dificuldades para as corporações e riscos para as startups devido à natureza de cada organizações e os desafios associados. Alguns dos problemas mais persistentes relacionados ao CSE são recíprocos entre as partes interessadas, ainda que exista a divisão, porque tanto determinadas barreiras quanto alguns dos riscos estão presentes nas organizações, independente de tamanho, estrutura ou idade. Isto, é válido dizer, examinado através do estado da arte vide literatura do campo, sem ser validado empiricamente.

Portanto, dificuldades e riscos são parte do desafio de estruturar um modo de engajamento que, verdadeiramente, avance em retornos benéficos aos envolvidos. Ainda na década de 80, distância cultural, a incerteza e o risco de mal-entendidos inerentes às novas tecnologias e o potencial para agendas ocultas - próprias às parcerias entre grandes empresas estabelecidas e empresas menores – já eram vistas como eventuais barreiras (DOZ, 1987, p. 40). Portanto, o ajuste e a flexibilidade precisam fazer parte da maioria das parcerias, e isso enfatiza ainda mais a interface entre os aspectos estratégicos e operacionais no gerenciamento da parceria ao longo do tempo, enquanto o engajamento for uma estratégia competitiva para as organizações. Uma parceria é um relacionamento dinâmico, não um contrato único.

Em cima de tudo isso, pois, o que é incomum? Um ponto importante a ser destacado, especialmente sobre os três pontos abordados acima, inclusive sobre os cruzamentos possíveis, são as descobertas sobre acúmulos e ausências sobre CSE a partir da RSL. Por exemplo, a despeito de autores que falam sobre riscos e dificuldades e autores que falam sobre modos, não existe um cruzamento entre eles, ou seja, um achado desse trabalho de pesquisa. Isto é, nesse caso, mais por uma falta de empiria do que por não fazer sentido o cruzamento citado.

Dessa forma, levando em consideração outra descoberta da RSL, a incipiência dos estudos sobre CSE na literatura – em ascensão –, os pontos atípicos se devem, sobretudo, às poucas evidências empíricas, o que faz com que não se possa concluir muita coisa nova

e validada por não ter respaldos demonstrados na prática, o que fica como sugestões para uma agenda futura. No entanto, esse trabalho pretende ajudar na solidez do CSE enquanto teoria, ainda que em um aspecto unicamente conceitual, sem validação prática, em um estudo descritivo.

Portanto, os conflitos podem fazer parte de um processo de colaboração, mas, administrando-os, ainda assim é possível encontrar resultados benéficos; no entanto, grande parte das vezes os conflitos levam a uma derrocada dos projetos de inovação. Assim sendo, os dilemas desafiadores que este trabalho sintetizou da literatura demonstram que, além das atividades específicas de integração, para a correta realização de um programa de CSE é necessário todo o arcabouço por trás do processo de execução, atrelados à parte de gestão à comunicação do projeto. A grande virada de mesa para o relacionamento é como o fazer sem desencadear obstáculos insuperáveis.

6.3 Análise das correlações entre os construtos

Parte do “*framework*” de síntese deste trabalho, Figura 29, passa pela parte de discussão. Assim, continuando as discussões anteriores, é bem visto analisar as correlações encontradas neste trabalho, assim como aquelas não encontradas. Isto, por sua vez, será feito a partir de três questões que surgiram pelos resultados a partir das metas de trabalho:

- 1) Das correlações que foram as mais encontradas, quais são aquelas que eram intuitivas e quais eram contra-intuitivas?
- 2) Sobre as correlações citadas poucas vezes, por que determinado(s) autor(es) cita(m) a correlação?
- 3) Quais inferências podem ser feitas de modo a cruzar razões *versus* modos com as dificuldades?

6.3.1 Correlações mais encontradas

A partir da síntese da literatura, evidenciada nas matrizes dispostas no Capítulo 5, pode-se observar que a relação entre razões e modos foram identificadas. A Tabela 24 apresenta uma síntese das correlações mais encontradas.

Tabela 24. Correlações intuitivas e contraintuitivas entre razões e modos de CSE

CORRELAÇÕES INTUITIVAS E CONTRAINTUITIVAS				
PERSPECTIVA DAS CORPORAÇÕES				
RAZÕES + MODOS	NÚMERO DE CITAÇÕES	INTUITIVA	CONTRA-INTUITIVA	ANÁLISE
Acesso a novos mercados/clientes/fornecedores + <i>Corporate Venture Capital</i>	7	X		A correlação encontrada na literatura entre o acesso ao ecossistema de negócios, de uma forma geral, e o Corporate Venture Capital era de se esperar, pois é visto no campo prático este exercício de atuação, e a característica do CVC proporciona este resultado.
Acesso a novas tecnologias + Fusões e Aquisições	6	X		Esta correlação encontrada era de se esperar, pois, devido às dificuldades da grande corporação em buscar novas formas de agir diante do “novo normal”, pautado na inovação, uma forma de compensar é a partir deste modo de CSE, pois as startups possuem uma base tecnológica mais assertiva.
Diversificação da cultura de inovação + Aceleradoras	5		X	Não era esperado uma relação grande entre esta razão e este modo, pois, a priori, em uma aceleradora já é esperada uma cultura de inovação mais absorvida pela empresa.
Imagem/Marca inovadora + Eventos <i>one-off</i> /Desafios	5	X		Esta correlação era esperada porque a aparição ou desenvolvimento de eventos ou desafios de inovação, por exemplo, refletem uma imagem mais moderna e atual, levando à uma perspectiva de imagem mais inovadora.
PERSPECTIVA DAS STARTUPS				
RAZÕES + MODOS	NÚMERO DE CITAÇÕES	INTUITIVA	CONTRA-INTUITIVA	ANÁLISE
Estrutura financeira e/ou financiamento/investimento + <i>Corporate Venture Capital</i>	13	X		Esta correlação foi a que obteve maior ocorrência, e era esperado que houvesse verdadeiramente muita conexão, devido à pequenez das startups e falta de recursos.
Estrutura financeira e/ou financiamento/investimento + Aceleradoras	6		X	Houve uma grande correlação pela literatura, mas não era esperado porque as aceleradoras muitas vezes não trabalharam com estes tipos de transações financeiras para com os participantes.

Recursos da grande empresa + Aceleradoras	8	X		Devido à necessidade das startups de adquirirem recursos, esta conexão era esperada pois as aceleradoras podem fornecer às startups muitos recursos importantes.
Desenvolvimento e validação de soluções tecnológicas e/ou de negócios + Aceleradoras	5	X		Como as aceleradoras possuem, geralmente, um corpo técnico e demais serviços que visam a analisar, dentre outras coisas, a viabilidade do negócio, ela era uma conexão esperada para desenvolvimento e/ou validação.
* A maior ocorrência de correlações pelo número de citações pelas fontes foi de 13 ocorrências.				

Fonte: elaborado pelo autor

Neste exercício, ainda que com poucos exemplos perto do que foi elencado nas interseções entre os resultados, isto é, com uma amostra mínima, é visto que existe um misto entre as formas intuitivas e contraintuitivas. Porém, como abordagem autoral, foi escolhida uma pequena amostra para mostrar pontos de discussão a mais e que são necessários para o debate.

Outrossim, sendo o CSE um tópico de pesquisa recente, espera-se que as ocorrências aumentem, tanto para as correlações que já as possuem quanto para as que ainda não. O ponto focal desta análise foi o encaixe esperado *versus* não esperado. Assim, algumas surpresas foram evidenciadas, ao passo que outras pontuações apenas ratificaram o acreditado. Deste ou de outro modo, porém, é um exercício que necessita atenção e uma assertividade maior enquanto tema.

6.3.2 Correlações citadas poucas vezes

Por outro lado, a síntese da literatura também mostrou que existem correlações com poucas ocorrências e até mesmo com nenhuma ocorrência. Dessa forma, esta seção busca entender, a partir de alguns exemplos deste trabalho, os motivos desta situação.

O que pode ser visto na Tabela 25, neste sentido, é que a literatura, seja ela branca ou cinza, ainda engatinha no que diz respeito aos possíveis encaixes existentes entre os modos e as razões de CSE. Primeiro, poucas foram as correlações com ocorrências. Segundo, muitas interseções não possuem ocorrências de citações. Este resultado, assim, confirma a hipótese de que o CSE, como um todo, ainda é incipiente enquanto tópico de pesquisa.

De todo modo, a presença de correlações citadas poucas vezes, quando citadas, demonstra que já há um avanço no tópico, ainda que incipiente. Isto quer dizer que as oportunidades de CSE podem ser mais bem aproveitadas, porque os programas de CSE podem se encaixar em um modo e averiguar se o retorno já possui ocorrência, ainda que o campo seja recente e com poucos dados empíricos.

Tabela 25. Correlações citadas poucas vezes

CORRELAÇÕES CITADAS POUCAS VEZES		
PERSPECTIVA DAS CORPORAÇÕES		
RAZÕES + MODOS	NÚMERO DE CITAÇÕES	POR QUE A CITAÇÃO OU A NÃO CITAÇÃO?
Busca por novos negócios + Plataforma e parcerias	1	A citação daqui decorre porque o esperado seria que tivessem mais citações, porque se pode buscar novos negócios através de parcerias, por exemplo. Então, para OpenAxel (2016), esta é uma correlação verdadeira, pois este encaixe pode sim gerar o resultado esperado.
Acesso a novos mercados/clientes/fornecedores + Desenvolvimento de Fornecedores	2	Esta correlação, citada por Saalasti (2016) e 100 Open Startups (2017), foi feita porque o encaixe é lógico, visto que envolve, dentre outras coisas, o fornecimento de serviços ou produtos inovadores. Poderia ter, neste encaixe, mais citações apoiando-o.
Ajuda em uma pivotagem e/ou transformação + Aceleradoras	0	Não houve correlação neste encaixe, apesar de se esperar que isso fosse possível e com número alto de ocorrência. Isto se deve, possivelmente, à baixa ocorrência de citações desta razão, em particular, e por isso não existindo citações para este caso. De todo modo, é um encaixe que pode gerar o resultado esperado, deste modo para esta razão.
Impacto no modo de trabalho + Coworking	0	Neste encaixe era esperada alguma ocorrência de citação, visto que intuitivamente os espaços de coworking, diante do ambiente moderno e dinâmico, tenderia a gerar impacto no modo de trabalho, visto os vários exemplos que ali teriam e que poderia influenciar de alguma forma. A não citação pode ter advindo de uma falta de clareza quanto ao que é, de fato, impacto no trabalho.
Acesso à inovação + Laboratório Digital ou de Inovação	1	A citação se deu por Brigl et al. (2019), por ser a fonte que indica este modo, mas sobretudo porque o encaixe faz sentido para os autores. Diante disso, caso este modo fosse mais disseminado, poderia haver uma maior ocorrência de citações.
PERSPECTIVA DAS STARTUPS		
RAZÕES + MODOS	NÚMERO DE CITAÇÕES	POR QUE A CITAÇÃO OU A NÃO CITAÇÃO?
Networking + Plataforma e Parcerias	0	Não foi evidenciada nenhuma ocorrência, apesar de existir uma ligação entre os vetores. Porém, nenhuma fonte tornou isso explícito. A proposta de networking pode ser conquistada, em maior ou menor assertividade, a partir de diversos modos de CSE, e pode não ter ficado evidente por falta de clareza no modo e suas possibilidades.
Suporte ao processo de venda + Parceria de Canal	0	Nenhuma ocorrência foi encontrada, ou pela parceria de canal não possuir grande quantidade de citações, assim como o suporte ao processo de venda, ou por não ser claro o papel deste modo.

Parceiros, fornecedores e partes interessadas + Desenvolvimento de Fornecedores	2	Apenas duas citações foram evidenciadas, apesar de ser esperada mais ocorrências. Isto se deve ao fato de que o desenvolvimento de fornecedores ser algo ainda pouco abrangente.
Internacionalização com menos risco + Subsidiária Externa	1	Esta citação, vide World Economic Forum (2018), possui uma correlação lógica, pois se uma corporação possui uma subsidiária externa, a possibilidade de riscos para a startup é menor. Porém, por ser ainda um modo recente na literatura – cinza – não houve uma grande ocorrência.
Informações e Feedbacks de ajuste de negócios + Incubadora de Negócios	0	Não foi encontrada evidências para esta correlação, ainda que o autor ache que faça bastante sentido. Porém, a literatura não fez o encaixe entre esta razão e este modo, talvez pela falta de insumos que caracterizem os vetores para os acadêmicos.

Fonte: elaborado pelo autor

6.3.3 Inferências de Correlações entre o tripé Modos-Razões-Dificuldades

Como esta correlação entre os três construtos não foi encontrada no estado da arte sobre CSE, apenas inferências podem ser feitas. Dito isto, para esta discussão, o autor busca trazer esta perspectiva para a literatura, isto é, deduzir um resultado, por lógica, com base na interpretação da síntese deste trabalho.

Por ser uma inferência autoral, o Quadro 18 traz possibilidades de encaixe entre o tripé do estudo, à luz dos resultados encontrados no acervo de conhecimento do campo. Como este trabalho é baseado mormente no construto Modos, todos eles serão evidenciados e correlacionados com alguma razão e alguma possível dificuldade, aqui incluindo tanto a perspectiva das corporações quanto das startups, respectivamente.

Quadro 18. Correlação entre Modos-Razões-Dificuldades

CORRELAÇÃO ENTRE MODOS-RAZÕES-DIFICULDADES		
MODOS	RAZÕES	DIFICULDADES
ACELERADORAS	Diversificação da cultura de inovação; Desenvolvimento e validação de soluções tecnológicas e/ou de negócios	Questões relacionais ou transacionais
<i>CORPORATE VENTURE CAPITAL</i>	Ampliação das fontes de receita; Poder econômico e de mercado (acesso)	Inconsistências nos retornos obtidos; Conflitos na valorização dos ativos da startup
EVENTOS <i>ONE-OFF</i> /DESAFIOS	Imagem/Marca inovadora; Visibilidade	Identificação dos melhores parceiros; Encontrar rede de contatos e mentoria
FUSÕES E AQUISIÇÕES	Acesso ao ecossistema de negócios; Experiência das empresas	Assimetrias entre as partes
PLATAFORMA E PARCERIAS	Acesso a novas tecnologias; Recursos da grande empresa	Defender unicamente interesses próprios/adesão limitada; Falta de adesão das corporações
INCUBADORA CORPORATIVA	Busca por novos negócios; Visibilidade e publicidade ou reputação aprimorada	Desalinhamento de metas
ESPAÇOS DE COWORKING	Busca por conhecimento tecnológico; Networking	Falta de adesão das startups; Questões contratuais e/ou regulatórias
INCUBADORA DE NEGÓCIOS	Dificuldade para inovar; Parceiros, fornecedores e partes interessadas	Avaliação incorreta sobre objetivos e capacidades
SERVIÇOS DE SUPORTE	Criação de valor; Canais comerciais e de distribuição	Lenta tomada de decisão; Identificação dos tomadores de decisão
INVESTIMENTOS	Ampliação das fontes de receita; Estrutura financeira e/ou financiamento/investimento	Questões relacionais ou transacionais
SPIN-OFFS	Acesso a novas tecnologias	Papel da propriedade intelectual e imitabilidade

PROGRAMA DE STARTUPS <i>[OUTSIDE-IN]</i>	Aumento da competitividade; Ganhos de competitividade	Estilo de gestão patriarcal; Descompasso na velocidade
<i>OUTSOURCING</i> DE TECNOLOGIA	Valorizar a tecnologia; Acesso a dados e propriedade intelectual	Risco de tecnologia/complexidade
DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES	Soluções com menor tempo e/ou custo; Parceiros, fornecedores e partes interessadas	Atratividade; Longo tempo de entrada no mercado
POSICIONAMENTO	Acesso ao ecossistema de negócios; Suporte para projetos piloto	Falta de alinhamento entre modelos de negócios
PROGRAMA DE STARTUPS <i>[INSIDE-OUT]</i>	Estabelecer parcerias de vendas; Alcançar posições mais lucrativas	Falta de liderança capacitada/apoio de alto nível; Função da startup pouco clara
PROJETOS PILOTO	Acesso à inovação	Iniciativas de CSE a serem consideradas
CORP-UP	Processos burocráticos e pouco flexíveis; Rol de clientes/consumidores	Programa aderente à estratégia e a cultura dos envolvidos; Produtos/Serviços não compreendidos pela corporação
PARCERIAS DE CANAL	Soluções com menor tempo e/ou custo; Canais comerciais e de distribuição	Coordenação e comunicação deficientes ou não transparentes
LABORATÓRIO DIGITAL OU DE INOVAÇÃO	Acesso a novos talentos (reter talentos); Escala/impulso para crescimento	Diferenças culturais e formas de trabalho
UNIDADES DE PARCERIA	Coletar informações de mercado/insights estratégicos; Redução do custo de PD&I	Falta de adaptabilidade e Processos pouco claros
EMPREENDEDORES	Agilidade e velocidade; Parceiros, fornecedores e partes interessadas	Avaliação incorreta sobre objetivos e capacidades
SUBSIDIÁRIA EXTERNA	Forças da mudança/ambiente; Internacionalização com menos risco	Enxergar vantagens ofertadas como um benefício; Longo tempo de entrada no mercado
SPIN-OUT	Ampliação das fontes de receita; Escala/impulso para crescimento	Dificuldade de medir e quantificar indicadores; Aplicações comerciais ainda a serem desenvolvidas
ACELERADORA INTERNA	Corrigir a lentidão nas decisões e processos; Recursos da grande empresa	Lenta tomada de decisão; Limitações às liberdades individuais
ENGAJAMENTO INFORMAL	Sair da inércia organizacional; Networking	Funcionários se afastando das atividades cotidianas; Encontrar rede de contatos e mentoria
ACELERADOR HYPER	Dificuldade para inovar; Experiência/conhecimento das empresas	Inovações não coerentes; Recursos limitados e inexperiência
PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS	Criação de valor; Visibilidade e publicidade ou reputação aprimorada	Atratividade; Processos pouco claros

Fonte: elaborado pelo autor

6.4 Implicações para pesquisa e prática

Tendo em vista que esse trabalho busca o alargamento intelectual, primeiro, do assunto, e segundo, do autor, o engajamento corporativo com startups pode ser

evidenciado à luz do que de melhor foi encontrado na RSL. Agora, porém, é válido expandir o horizonte a partir da perspectiva desse trabalho: (i) a percepção conceitual do CSE; (ii) o êxito ou não do CSE; (iii) CSE como fonte de valor estratégico a longo prazo.

6.4.1 A percepção conceitual do CSE

O termo engajamento corporativo com startups, tido também como “*corporate-startup engagement*” (CSE), surgiu recentemente na literatura relativa à inovação. Weiblen e Chesbrough (2015) foram um dos primeiros a adentrar no tema, enfatizando as várias formas em que a relação de colaboração entre corporações e startups, acontece; a partir daí os trabalhos, principalmente acadêmicos, passaram a ser mais comuns. Do ponto de vista deste trabalho, ainda que atualmente seja mais comum, ainda carece de uma conceituação característica de CSE.

A definição de CSE desse trabalho seguiu a proposta de Thieme (2017, p. 31) como o ato corporativo de criar, interagir, colaborar, investir e/ou adquirir startups, gerando valor para ambas instituições. Embora já discutido na seção 5.2, a percepção conceitual do engajamento entre corporações e startups vai além de uma definição, ela mesma. Se é certo que há pontos de confluência extraídos da literatura, é possível abordar o CSE para além da intuição sobre o que é ou o que deveria ser.

A partir, então, da organização documental e sua interpretação enquanto estado da arte, vive-se hoje uma situação intrigante. As corporações desejam o que há de melhor nas startups; as startups desejam ser corporações. Podem, assim, unir o que há de melhor nos dois mundos – para formar, então, uma disrupção coletiva (DOCHERTY, 2015, p. viii). Para o autor (2015, p. viii), neste mundo onde ideias vêm de todo lugar, as organizações “precisam focar na criação de novos negócios para dar um passo ao crescimento. Isto é assustador porque não é algo que grandes corporações são boas em fazer”. Porém, isso é algo que as startups, competidores emergentes, fazem. Essa percepção exige uma melhor conexão entre os dois mundos.

Dessa maneira, em um programa de corporações e startups, existe um vasto potencial para as organizações se beneficiarem e criarem uma situação em que todos saem ganhando, caso bem feito. As diferenças existentes entre ambas as partes implicam que as duas peças podem se complementar e aprender umas com as outras e desenvolver seus negócios. O surgimento de colaborações entre empresas estabelecidas e startups é impulsionado pelo fato de as startups constituírem uma importante fonte de inovação,

fator que falta às corporações, e que, hoje, é fulcral para se manter competitivo; as corporações, portanto, precisam responder a isso.

A percepção que se tem disso é que, enquanto ainda existe muito ceticismo por parte das organizações, outras aumentaram seus mecanismos de inovação ao colaborar com startups, e vice-versa. Muitos estudos reportam crescentes números de empresas estabelecidas que tem buscado efetivar algum tipo de interação com startups (BONZOM e NETESSINE, 2016; THIEME, 2017; FURLANI, 2018; BAGNO, SALERNO E SOUZA JUNIOR, 2019). No mundo de hoje, onde a inovação disruptiva é o nome do jogo, as organizações desejam abraçar diferenças de todos os tipos, caso possa ter validade para elas.

Também é importante, nesse olhar, contribuir para aumentar o espaço de inovação atualmente direcionado pelas startups. Até muito recentemente, as startups raramente visavam áreas nas quais as empresas detinham fortes ativos estratégicos. Hoje, desafiam todas as indústrias, a partir de metodologias que as tornam muito mais gerenciáveis (RIES, 2011; BLANK e DORF, 2012). O potencial de inovação do CSE tende a mostrar que tamanho não é mais igual a poder. Então, ao invés de se preocupar com novos concorrentes, a percepção que o engajamento com startups traz é que esse ambiente é oportuno para aproveitar o que as startups têm e podem oferecer.

Isto posto, interpretando o estado da arte sobre o engajamento corporativo com startups, a percepção conceitual que se tira é a reunião de elementos comuns para ser definido de modo a incluir os componentes principais. Combinando, pois, as definições da literatura (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015; SUDATI, 2016; SAALASTI, 2016; THIEME, 2017; KITSUTA e QUADROS, 2018; RUNDQUIST, 2018; BAGNO, SALERNO E SOUZA JUNIOR, 2019), é possível definir o CSE de uma forma abrangente como: processo pelo qual a colaboração entre corporações e startups acontece com o propósito de criar algo que gere valor para as partes envolvidas. Este ‘algo’ pode se referir à busca de interações, seja um programa, uma iniciativa de inovação aberta ou inovação por empreendedorismo, projetos de inovação em construção, entre outros, aqui como um tópico de visão geral.

6.4.2 O êxito ou não do CSE

As corporações têm sido consideravelmente provocadas pela natureza incerta da inovação. Para superar isso, muitos estão procurando novas maneiras de buscar a

inovação corporativa através da colaboração com startups. O CSE, embora possa unir o que há de melhor entre as partes, nem sempre é fácil de ser realizado de modo a obter as vantagens assumidas como verdadeiras antes do engajamento. A percepção que se tem, a partir do estado da arte, é que, caso feito corretamente, o engajamento tende a ter retornos desejáveis. Porém, nem sempre é fácil de ser posto em prática.

Primeiro que os motivos dos negócios também diferem. No mundo corporativo, a ênfase costuma ser colocada na continuidade e expansão dos negócios, com novas iniciativas sendo a base para novos negócios. As startups, por sua vez, têm uma motivação mais forte, muitas vezes pessoal, para o sucesso, desde o desejo de enriquecer até o ideal de colaborar com a comunidade. Por consequência, os motivos para o engajamento entre as organizações também tendem a diferir (ver seção 5.5 e 5.6). Sendo assim ou não, as partes envolvidas precisam, a todo o tempo, em um processo de CSE, estar atentos aos objetivos, sejam eles financeiros e/ou estratégicos, para que esteja em consonância com a estratégia de inovação.

Embora essas interações contribuam para o desenvolvimento do ambiente de inovação, os relatos de sucesso ao se concretizarem em negócios para as organizações estão apenas começando a surgir (MACIEL et al., 2018; 500 STARTUPS, 2016). Hoje, é comum o argumento que as grandes empresas fazem, normalmente, um “teatro da inovação” ao dizerem que estão atentas ao cenário de startups, mas não terem praticamente nenhuma ação concreta em prática (BLANK, 2019; MINSKY, 2019). Não há dúvidas de que as startups têm muito a ensinar ao mercado. As corporações, atentar a isso, muitas vezes acabam andando em círculos, sem, de fato, inovar.

Para o engajamento ser assertivo em seus objetivos, como visto nas seções anteriores, as empresas precisam selecionar potenciais startups para uma parceria por seu ajuste estratégico de longo prazo aos seus próprios segmentos de negócios existentes, bem como as demais características que possam tornar uma colaboração mais assertiva; de igual modo, as startups também precisam escolher as corporações a partir de seus interesses e particularidades. O êxito ou não do engajamento depende, primeiro, das opções que a própria organização escolher.

Neste sentido, a falta de êxito em um programa de colaboração entre corporações e startups, a partir do que foi visto por essa pesquisa, não é incomum. Talvez isso seja compreensível, pois as grandes empresas estabelecidas, principalmente, têm ambições

cheias de desafios de curto prazo e a pressão para sustentar resultados em ordem. No entanto, essa maneira imediatista também é a melhor receita para ser superado pela realidade. As corporações existentes, neste ambiente dinâmico de inovação, devem abraçar o novo mundo. E isso só é possível se eles mergulharem junto com os negócios em que o novo mundo é criado.

É por isso que o engajamento corporativo com startups faz uso mais do que apenas uma parceria, co-desenvolvimento ou colaboração. Engajar, utilizado nesse contexto, possui a ênfase no sentido de dedicação, ou seja, fazer algo com afinco e vontade. Os benefícios parecem claros para ambas as partes, em teoria. Não é de se surpreender que várias pesquisas relatem resultados de leve impacto, por exemplo; porém, grande parte das corporações considerem as interações com startups importantes (KPMG, 2014; BRIGL, 2019). Por isso, monitorar e medir o sucesso (ou falha, conforme o caso) é vital para acompanhar a progressão da(s) colaboração(ões) e deve alimentar as análises periódicas das empresas, de modo a averiguar se o engajamento está sendo satisfatório; isto para ambas as partes.

Isto posto, grandes empresas estabelecidas e startups podem se fortalecer em áreas-chave para enfrentar a nova realidade comercial com sucesso. Ambas as organizações precisam ser compreendidas, acessadas e aproveitadas para serem mais inovadoras e evitar o declínio gradual na corrida dinâmica por mercado. Para esse trabalho, a noção de engajamento, de abertura, é definida como a junção de conhecimento para fins inovadores. Portanto, a chave do sucesso é o melhor aproveitamento das partes envolvidas, em que o êxito – ou não – do CSE estará diretamente relacionado com a qualidade do engajamento estabelecido.

6.4.3 CSE como fonte de valor estratégico a longo prazo

Algo que impressiona ao interpretar o estado da arte sobre engajamento corporativo com startups é que existem muitas visões, crenças e práticas distintas em relação ao engajamento, propriamente dito. Não há um corpo sólido e, mais do que isso, mesmo as organizações que há tempos praticam o CSE, ainda estão experimentando-o como fonte de valor estratégico. A teoria, no entanto, aponta para o conceito de estratégia aberta e colaborações como um papel mais estratégico e proativo para as organizações dentro de ecossistemas de inovação.

A síntese dos resultados da RSL revelou que as corporações e as startups certamente mostram uma capacidade para uso estratégico do engajamento com startups dentro de suas estratégias de inovação, e vice-versa. Ainda que, atualmente, exista mais experimentação, o uso estratégico do CSE a longo prazo é uma prática de gestão para as organizações. Por exemplo, uma multiplicidade de objetivos estratégicos foi observada, mais do que puramente financeiros, ainda que este seja potencialmente o mais comum quando se pensa em corporações e startups em prática conjunta.

Os resultados relatam, também, a ausência de uma estratégia clara para orientar os esforços de engajamento. Potencialmente, essa falta de estratégia pode contribuir para uma perspectiva bastante deliberada da estratégia, considerada uma área subdesenvolvida no CSE. Muitas organizações procuram a colaboração sem ter clareza na procura e objetivos, muito por seguir o que a dinâmica atual tem pedido. Isso, por sua vez, não se manifesta como um uso estratégico do potencial de engajamento. Pode-se dizer que a maioria das organizações que foram evidenciadas por estudos empíricos mostram comportamento estratégico internamente, mas poderia melhorar reciprocamente relacionando esses esforços internos à estratégia corporativa no ecossistema de inovação.

Uma análise feita a partir da interpretação dos resultados mostra que o engajamento com startups feito pelas corporações é visto majormente em resultados de curto prazo, muito devido ao imediatismo de resultados das grandes empresas estabelecidas. Porém, isso não inviabiliza o uso estratégico a longo prazo. A cultura de inovação, um dos objetivos das corporações no engajamento, pode ser uma forma de viabilizar esse aspecto de forma mais assertiva, por exemplo. Isso depende muito do programa a ser escolhido pelas partes envolvidas, visto que variam entre tempo, risco, objetivos, entre outras características específicas de cada programa.

Obviamente, esses relacionamentos devem atender às necessidades de ambos os parceiros. De todo modo, uma empresa não deve limitar seu relacionamento com uma startup a um relacionamento individual, nem mesmo as startups a uma corporação. Tornar-se parte de um envolvimento mais amplo da comunidade ajudará a construir um ecossistema conectado que pode realizar várias coisas e trazer ainda mais benefícios. Porém, faz-se importante ratificar a importância de uma estratégia para o uso do CSE, de modo que não seja um fim a curto prazo.

Ao levar em consideração a potencial junção entre os dois mundos, o valor estratégico do engajamento é inestimável, pois ainda que se difiram, complementam-se. Isso, no que lhe concerne, caso feito corretamente. Na verdade, ainda que esse trabalho busca demonstrar uma proposição de design para acadêmicos e praticantes, uma fórmula correta que sirva para todos a partir de um padrão comum pode não necessariamente trazer os melhores resultados aos envolvidos. Mas ainda assim, a inovação, enquanto conceito, busca criar e capturar valor, sendo assim, o CSE tem o potencial de gerar valor a longo prazo, mais do que apenas de curto prazo.

A abordagem mais válida a ser adotada depende da organização, objetivos, número e perfil das startups com as quais se deseja trabalhar. Em seguida, a colaboração entre startups e corporações precisa ser considerada como um relacionamento dinâmico, uma vez que o próprio relacionamento faz parte de uma imagem mais ampla na qual as necessidades dos parceiros, posições estratégicas e outras mudanças na formação da rede mudam com o tempo, visto toda a dinâmica de rápidas atualizações no mercado e em seus participantes.

6.4.4 Proposta de Passos para montagem de um programa de CSE

De acordo com as metas de trabalho (seção 1.4), esta dissertação tem por objetivo sugerir uma proposição de design²⁵ para acadêmicos e praticantes sobre o engajamento corporativo com startups. Antes, porém, é importante avaliar a partir de qual método. Para o fim aqui proposto, o método para construção do passo a passo de CSE será o ‘*Design Science Research*’, a partir de Lacerda et al. (2013), por ser construído como um método de pesquisa para a Engenharia de Produção, de modo que a proposição seja potencialmente relevante, com rigor e passível de verificação.

De acordo com Van Aken (2004), a maior parte das pesquisas em gestão é fundamentada na noção de que o objetivo da ciência é descrever, entender, explicar e, se possível, prever (DEEP). Nesse sentido, a DEEP tem por objetivo maior permitir a construção de teorias que descrevam, entendam, expliquem e predigam como a realidade, em particular empresarial, funciona (LACERDA et al., 2013, p. 742); isso é útil a partir das interfaces similares entre a Engenharia de Produção e outras áreas de conhecimento com o aspecto da gestão.

²⁵ Será uma proposição pré-validação, para futuramente ser criada uma solução de design para CSE.

Para Van Aken (2004, p. 228), “a ‘*Design Science*’ não se preocupa com a ação em si mesma, mas com o conhecimento que pode ser utilizado para projetar as soluções”. Visto isso, a proposição de design para acadêmicos e praticantes sobre CSE se debruça sobre a DSR, e assim segue: (a) desenvolver hipóteses para problemas práticos; (b) visa, principalmente, a prescrever uma melhor forma de realização do objeto; (c) atividades: conscientizar, sugerir, desenvolver, avaliar e concluir. Outros passos, porém, não serão aqui realizadas, isto é, o desenvolvimento de um artefato fim, a partir de aplicações reais. Por essa limitação existente, o presente trabalho não busca oferecer uma solução, apenas um caminho inicial a partir de um processo cartesiano de passos.

A proposta de design para acadêmicos e praticantes, objetivo desse trabalho, leva em consideração toda a revisão sistemática sobre o objeto de estudo, ao reunir, para esse fim, diversos meios, vide literatura branca e cinza, que contemplem um melhor guia sobre como realizar o engajamento corporativo com startups. Para tanto, os aspectos apresentados no Quadro 19 buscam mostrar um padrão comum a partir do que foi identificado. Isso, por sua vez, não garante o êxito durante os programas de inovação. Porém, tende a fornecer condições suficientes para poder se engajar da melhor forma possível. A ideia geral é: encaixar o programa ou pesquisa de inovação no cenário que se segue e, caso X, faça Y, na circunstância Z, em que X, Y e Z são contextos, atividades e cenários, respectivamente.

Por ser uma proposição pré-validação, o que se espera é o retorno do que foi identificado no estado da arte sobre CSE. Se a proposição for bem definida e amplamente compreendida, como forma das organizações se ambientarem ao engajamento, um dos desafios, à posteriori, consiste em ampliar esse entendimento de como realizá-lo, na prática.

No Quadro 19 é possível enxergar um processo cartesiano de passos para o CSE. Ele reflete o que pôde ser retirado da síntese literária feita por este estudo.

Quadro 19. Processo cartesiano de passos para o CSE

PROCESSO CARTESIANO DE PASSOS PARA O CSE		
ETAPAS	OBSERVAÇÕES	SAÍDAS
1. Avaliar as condições para o engajamento	É necessário avaliar o âmbito interno da organização e as condições externas de ambiente para uma decisão assertiva sobre o momento certo para o CSE	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento interno e externo para o engajamento • Entendimento do ecossistema de inovação

2. Pensar os objetivos a serem alcançados	Vários são os objetivos que podem ser alcançados no CSE, visto as várias razões existentes. Dessa forma, é preciso avaliar qual objetivo interessa – a curto, médio e longo prazo – para a organização; é preciso estar alinhado com a outra parte	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento dos possíveis objetivos principais e secundários • Planejamento e estruturação do CSE • Alinhamento de expectativas
3. Entender os tipos de opções de programas	Muitas são as formas de engajamento, variando do mais simples ou mais complexo, com mais risco ou menos risco	<ul style="list-style-type: none"> • Operacionalidade de cada modo para avaliar a melhor opção • Características e resultados que os modos retornam • Estratégia a ser adotada
4. Ponderar como atrair o ecossistema	O ecossistema de inovação é vasto e com distintas características; identificar qual a melhor opção de encaixe para que os retornos sejam adequados às expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de tomada de decisão • Entendimento do mercado de atuação e fora dele • Identificar as lacunas enfrentadas não somente no âmbito interno, mas também dos mercados
5. Conduzir o engajamento	A operacionalização do engajamento pode ser um problema caso não seja feito de maneira adequada, visto as diferenças entre corporações e startups, em termos de natureza, mas a complementaridade, em termos de necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre os envolvidos • Benefícios diversos a depender das estratégias de condução • Parcerias para além do engajamento
6. Refletir sobre o que e como compartilhar	As organizações precisam entender a linha tênue entre compartilhar recursos e relevar o core business e suas fundamentações	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação interna do que é possível compartilhar • Relacionamento de trabalho uniforme • Dificuldades e riscos do envolvimento
7. Mensurar os resultados do engajamento	Avaliar se o engajamento está retornando às partes o que foi acordado no planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do desempenho • Feedback
8. Pós engajamento	Após a execução do programa de CSE, é válido repensar a organização e seu encaixe no ecossistema	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação aberta • Inovação por empreendedorismo • Novos recursos • Oportunidades de mercado

Fonte: elaborado pelo autor

É válido deixar claro que, nesse trabalho, o foco é dado no engajamento corporativo com startups, portanto, essa solução de design segue essa perspectiva. Porém, como visto, não há nada que impeça que o engajamento parta da startup. Quando isso for realizado, esse mesmo esquema de passos é fundamental a ser seguido, devendo apenas contextualizar determinados pontos à natureza da startup.

Tendo em vista a atender os objetivos propostos neste trabalho, optou-se por pontuar cada etapa com base nos modelos vistos na revisão sistemática. Tanto os passos quanto a estrutura, acrescidos das variáveis estabelecidas, podem ser alteradas a depender das organizações. Sobre este modelo, vale destacar que: i) os passos enumerados (1-8) foram considerados como a sequência lógica e melhor estruturada a partir do que foi identificado na revisão sistemática; ii) esses passos são compostos por diversas dimensões (pontuações) que os tornam mais aplicáveis e atingíveis a nível de êxito do CSE; iii) as dimensões representam variáveis sugeridas por esse trabalho, as quais propõem uma consideração de práticas, ferramentas, instrumentos, e atividades relacionadas ao engajamento identificados na pesquisa.

Viu-se, então, durante o Capítulo 6, as discussões decorrentes dos resultados desta pesquisa, principalmente à luz das metas de trabalho e questões adjacentes (seção 1.4). As argumentações apresentadas não pretendem ser uma verdade absoluta, mas um direcionamento para o alargar do tópico em um determinado campo. Por sua vez, o autor pretende que as discussões feitas possam apenas o início de um debate maior.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Como sempre, fazemos a obra, e a obra nos faz”.

-- EDISON RENATO e DOMÍCIO PROENÇA JR.

O capítulo final deste trabalho conclui a pesquisa e busca dar uma perspectiva final sobre o engajamento corporativo com startups. Além disso, esse capítulo apresenta as limitações do trabalho e recomendações para pesquisas futuras.

7.1 Engajamento corporativo com startups: extrato da pesquisa

Por que o modelo de CSE se mostra um veículo tão robusto para inovações neste ecossistema de negócios? Essa poderia ter sido a grande questão deste trabalho. Porém, a essa altura, espera-se que o leitor já possa, ele mesmo, responder essa indagação, a partir do que essa pesquisa apresenta enquanto estado da arte sobre engajamento corporativo com startups. De todo modo, é válido expressar o objeto de estudo a partir do que esse trabalho propôs. Primeiro, foram apresentados os aspectos introdutórios. Depois, pôde ser observado os antecedentes teóricos do CSE. Posteriormente, o método de trabalho, e a RSL mais à frente. Nessa sequência, os resultados foram apresentados e, por fim, o trabalho discute-os.

Embora o processo de inovação nas grandes empresas estabelecidas dificilmente tenha características em comum com as das startups, essas mesmas diferenças também são as bases das vantagens em uma colaboração entre as duas partes. O que as diferem, também as complementam. O que falta a uma, sobra a outra. Grandes conquistas podem ser alcançadas caso essas condições se reúnam. Essa, pois, é a representatividade do engajamento corporativo com startups, isto é, aproveitar o que há de melhor em cada organização de tal modo que grandes resultados aconteçam.

Essa pesquisa começou com uma análise da literatura científica e não científica de modo a conhecer o campo do conhecimento e determinar o estado atual da literatura. Nesse momento, o foco era descobrir se o objeto de estudo era um assunto importante e atual e, também, os benefícios que os resultados e discussões poderiam trazer para o acervo do conhecimento. Neste ponto, esta pesquisa ganha importância por faltar tal trabalho na literatura acadêmica, ao apresentar uma sistematicidade quanto às metas de trabalho e identificar o que existe sobre o assunto em cada tópico estabelecido por esse trabalho.

Para esse estudo chegar até o estado atual da literatura, os antecedentes teóricos foram analisados. Assim, o CSE, desde sua aparição, foi considerado como uma extensão do corporate venture capital, uma interação mormente financeira entre grandes empresas e organizações de porte menor, startups, entre outras. Hoje, por sua vez, é apenas parte de um dos modos de engajamento. Além disso, uma atenção especial é dada a parte de inovação por empreendedorismo e inovação corporativa, também suportes teóricos para o CSE enquanto “corpus” teórico.

Uma outra parte importante da pesquisa foi o método de trabalho estabelecido, baseado em uma revisão sistemática da literatura sobre o tema. Para isso, primeiro foi feito um mapeamento sistemático de modo a fazer um levantamento prévio após a busca de escopo. Após isso, para realizar a revisão sistemática, foram estabelecidos critérios de inclusão, exclusão, qualidade e filtros para selecionar os melhores resultados, eliminando vieses de tal modo que o resultado seja verdadeiramente transparente e replicável. Por fim, o estudo chegou a 76 estudos importantes para esse trabalho, separados por “clusters”. O que pode ser visto, a partir desta RSL, é que os estudos sobre o tema estão, desde 2015, crescendo em números e, principalmente, em importância.

Sobre o engajamento entre corporações e startups, o seu alcance se torna cada vez mais abrangente devido ao contexto de mercado visto, principalmente, na última década: rápidas mudanças e transformações digitais – não se limitando a estes. Dessa forma, entendendo esse cenário, as corporações viram que as startups, nesse contexto, nadam de braçadas; as startups, por sua vez, enxergam nas corporações uma possibilidade de crescimento e de mercado, por exemplo. O CSE surge a partir desta tendência, isto é, a união entre o que há de melhor entre os dois mundos para melhores resultados para com a inovação.

Assim, os resultados da RSL sobre CSE foram evidenciados, especialmente, de acordo com as metas de trabalho: modos de realização; razões para o engajamento; e dificuldades e riscos no envolvimento. Assim, o trabalho compila o “por meio de?”, “por que?”, e “por que não?”; o “como?” foi esboçado nos passos para CSE. Dessa forma, a pesquisa apresenta os tópicos de importância a partir de cada autor que fala sobre o mesmo. O resultado são tabelas que buscam apresentar o estado atual da literatura a partir desses arranjos que compõem o acervo de conhecimento, mostrando, à posteriori, os cruzamentos existentes.

Após o estado da arte ser apresentado, uma lacuna previamente identificada foi contemplada, isto é, como, de fato, realizar o engajamento entre corporações e startups? A partir de então, para essa questão foi, através desse trabalho, uma proposição de design que mostrasse o ambiente para a aquisição de melhores resultados entre as organizações, inserindo o trabalho em uma perspectiva de “*Design Science*”. Ou seja, o que fazer, como fazer, com quem falar, entre outros pontos que estabelecesse uma conexão de passos sobre o assunto, tão importante para a academia no que tange a falta identificada, quanto para os praticantes, de modo especial para verdadeiramente colaborarem entre si.

Por fim, as discussões gerais foram realizadas. Aqui, a interpretação dos resultados foi desenvolvida à luz das metas de trabalho dessa pesquisa, buscando evidenciar os pontos de destaque das decorrências proporcionadas. Assim, seguem-se as principais evidências autorais a partir do que o autor enxerga sobre todo o trabalho, discutindo o estado da arte, as metas de trabalho principais e o alargamento intelectual obtido a partir do estudo e para o estudo, aumentando a literatura e sendo uma forma de respaldar o CSE como teoria de empreendedorismo e inovação.

O objetivo desta pesquisa foi contribuir para o uso estratégico do engajamento corporativo com startups pela gestão corporativa, além de estabelecer o CSE como teoria sólida e científica. Este objetivo foi alcançado através do mapeamento do campo de estudo – estado da arte –, pelos resultados encontrados pela síntese do trabalho e através do desenvolvimento de uma proposição de design, sem validação empírica. Esta estrutura integra as perspectivas desse trabalho a partir do estado da arte e os resultados das metas de trabalho. Embora esse arcabouço requeira aprimoramento e validação adicional, ele é considerado um bom ponto de partida para pesquisas futuras e pode ser usado como uma ferramenta para promover uma abordagem mais consolidada sobre engajamento corporativo com startups.

7.2 Limitações do trabalho

As limitações aparentes deste trabalho para com o objeto de estudo, neste primeiro momento, podem ser aqui estabelecidas como: escopo e síntese. Primeiro, o escopo de trabalho é recente, o que vai de encontro a poucas e evidências que venham a nortear o eixo central do trabalho de maneira mais destacada, quando da intenção de buscar todo o acervo de conhecimento do objeto em estudo. A literatura científica carece de mais trabalhos específicos sobre CSE, enquanto a literatura não científica tem tomado a frente

sobre o objeto de estudo, com potencial para ainda mais trabalhos. Um exemplo de tal fato é a falta de cruzamento entre os tópicos do trabalho, o que sustentaria ainda mais o CSE enquanto teoria e prática de gestão. Ainda assim, a RSL buscou selecionar tudo o que de mais relevante existe sobre o tema.

Por outro lado, a síntese para com a prática deste estudo não poderá ser alcançada, por uma limitação de tempo. Diante da importância, é esperado que a proposição de design feita por esse trabalho possa vir a validar as evidências teóricas com as práticas já demonstradas no mercado. Porém, esse é um trabalho sem validação empírica, o que torna o relato de revisão sistemática apenas teórico. A síntese, de todo modo, não ocorre de forma não estruturada, segue todo o corpo do texto conforme esboçado anteriormente. Um exemplo para isso se dá na suposição que alimentou essa pesquisa que é válido realizar o engajamento entre corporações e startups. Essa suposição, entretanto, forma uma limitação para a pesquisa, já que o efeito real não foi comprovado nesta pesquisa. Isto, por sua vez, não invalida este trabalho por seus objetivos e questão.

Uma outra limitação deste trabalho diz respeito ao método de identificação e classificação dos itens referentes aos modos, razões e dificuldades. Na análise, apenas a opinião do pesquisador foi utilizada para definição da categoria em que cada trecho se enquadra. Duas técnicas poderiam ter sido usadas para aumentar a qualidade da síntese do estudo. A primeira era contar com mais um avaliador classificando trechos em categorias, de maneira a permitir, por exemplo, avaliar a concordância entre os avaliadores em relação à correspondência trecho-categoria. Tal análise poderia usar técnicas estatísticas como o Alfa de Krippendorff e o Fleiss Kappa. A segunda é adicionar uma avaliação de relevância e confiabilidade de cada trecho, por exemplo baseado no quanto cada autor considera ser a importância de cada modo, razão ou dificuldade, ponderado pela qualidade da fonte na qual o autor sustenta essa afirmação. Assim poderiam ser atribuídos valores maiores de relevância para trechos (e, por consequência, categorias) a que as fontes atribuem maior relevância e menores de confiabilidade para trechos cujo método é menos rigoroso (baseado em fonte desconhecida ou na opinião do próprio autor, por exemplo). Assim, dessa multiplicação poder-se-ia falar não apenas em modos, razões e dificuldades mais frequentes na literatura, como essa dissertação faz, mas também em quais categorias dessas listas são as mais importantes para a literatura.

Por fim, uma limitação deste trabalho foi o tempo. Por uma vertente, o tempo se mostrou crucial para a RSL, visto que a revisão não poderia ser feita sem uma pausa

temporal, isto é, pode ser que mais e novos estudos tenham aparecido após o encerramento da revisão. Por outra ótica, o tempo também influenciou no estudo sem validação empírica, seja com praticantes, organizações, entre outras partes, para fins de avaliar a qualidade do que aqui foi feito e discutido. De todo modo, o trabalho de pesquisa, pelas suas metas de trabalho, não foi impedido pelo tempo.

7.3 Recomendações para trabalhos futuros

Primeiramente, os leitores e estudiosos do tema são convidados a melhorar e validar a estrutura desenvolvida como proposição de design para o engajamento entre corporações e startups, seja por uma perspectiva teórica ou validando o modelo com exemplos da prática – ou uma combinação de ambos. Isto é válido não tão somente para a proposição deste trabalho, mas também para todo ele.

Outra recomendação importante é uma abordagem empírica sobre o engajamento corporativo com startups, seja através de um caso específico do ecossistema empreendedor ou por meio de estudos de caso múltiplos com organizações atuantes na área. Uma visão dos praticantes sobre o CSE pode dar uma perspectiva que esse trabalho não abordou, tendo ficado apenas na literatura, o que pode ser válido para entender as discrepâncias entre a teoria e a prática, identificando potenciais desafios a serem preenchidos pela academia e pelos praticantes.

É recomendado também que futuros trabalhos foquem nos principais achados deste trabalho, por uma perspectiva dos pontos mais favoráveis aos “*gaps*” identificados. Por exemplo, por um lado, averiguar se o esclarecimento do CSE verdadeiramente traz uma luz para o campo enquanto teoria, e, por outro lado, tentar realizar os cruzamentos que esse trabalho não obteve resultados, a saber, os pontos de interseção entre os riscos e/ou dificuldades e os modos pela literatura, e, por que não, da prática. Neste sentido, um trabalho também importante é um levantamento sobre os pontos negativos que envolvem o engajamento.

Um olhar diferente sobre o CSE também poderia trazer bons resultados, que esse trabalho não aprofundou. Avaliar a teoria sob a perspectiva teórica de “*exploration*” e “*exploitation*”, organizações ambidestras, estratégia aberta, organizações exponenciais, entre outras teorias que podem ser bastante incluídas no tema desta pesquisa. Torna-se interessante, principalmente, por avaliar se o engajamento entre corporações e startups faz sentido a partir de distintas abordagens.

Uma outra sugestão é a abordagem de engajamento a partir da perspectiva de apenas um agente, isto é, ou da corporação ou da startup. Esse trabalho focou em trazer ambos os olhares, mas um trabalho que foque em apenas uma parte também pode ser válida. Um exemplo é estudar a grande empresa estabelecida e estudar todo o processo decisório de engajamento, a extensão financeira da atividade com startups, os lucros do engajamento a curto e longo prazo, o apoio da alta direção, seriam úteis para explorar as mesmas questões em termos de uma abordagem mais profunda. O mesmo pode ser apropriado para a startup.

Sugere-se, como um caminho também interessante para o campo, que pesquisas futuras se concentrem em complementar os resultados deste estudo, ou seja, pesquisas que demonstrem fatores críticos de sucesso, boas práticas recomendadas pela literatura para praticantes, entrevistas complementares, métodos complementares, entre outros aspectos que vão de encontro aos que foram apresentados neste estudo e torná-lo mais exaustivo, tendo em vista o crescimento do tema em questão na literatura acadêmica e ascensão do mesmo na prática de negócios nesse ecossistema.

Ademais, sugere-se que uma agenda futura de trabalho baseie a classificação das categorias – modos, razões e dificuldades – na ponderação dos itens, não tão somente por fontes, a partir de um critério de importância que esteja fundamentado na literatura e que seja defensável, como explicado nas limitações do trabalho.

Por fim, uma agenda futura de trabalho pode ser executada na perspectiva da “*Design Science Research*”, tanto aprofundando a teoria, bem como tentando alcançar uma prática de gestão, com validação empírica. Assim, uma proposta é a construção de um artefato que possa significar um alcance maior, a partir dos estudos evidenciados de CSE, tanto para acadêmicos quanto para praticantes, na tentativa de melhorar a possibilidade de assertividade entre os envolvidos.

Portanto, o engajamento corporativo com startups, tendo em vista todo este documento e os resultados dele extraído, emerge como um conteúdo legítimo de ser estudado a partir de sua importância, tanto para os envolvidos, quanto para o ecossistema de empreendedorismo e inovação como um todo. Por ser um tópico ainda incipiente de pesquisa, por um lado isso traz uma oportunidade de fomentar os estudos, e, por outro lado, inibe o alcance de trabalhos. Este estudo, dessa forma, busca estar na linha de frente para a continuidade do campo.

8 REFERÊNCIAS

- 100 OPEN STARTUPS. **Como grandes empresas e startups se relacionam**. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/br-pt/ebooks/>>. Acesso em 03 ago. 2019.
- 500 STARTUPS. **Unlocking innovation through startup engagement: best practices from leading global corporations**. Technical report, 2016.
- ADAMS, R.; BESSANT, J. e PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Reviews**, vol. 8(1), pp. 21–47, 2006.
- ADLER, M.; VAN DOREN, C. **Como ler livros**. Rio de Janeiro: É Realizações, 2011.
- AMAR, A. D. e MULLANEY, K. Employee Ability to Innovate: How Can Organizations Recognize It. **Procedia Computer Science**, vol. 122, pp. 494–501, 2017.
- ANTHONY, S. D. The new corporate garage. **Harvard Business Review**, 90 (9): 44–53, 2012.
- ANTHONY, S. D.; GILBERT, C. G. e JOHNSON, M. W. **Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future**. 1. ed. [S.l.]: Harvard Business Review Press, pp. 1-272, 2017.
- AQUINO, L. e LOURES, M. **Sua empresa está preparada para inovar juntamente com as startups?** ABGi, 2018.
- ANPROTEC e SEBRAE. **Corporate Venturing no Brasil: Co-inovando em rede, um guia para corporações e entidades de apoio**. Disponível em: <<https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2019/06/Corporate-Venturing-Anprotec-e-Sebrae.pdf>>. Acesso em 26 fev 2020.
- ARTHUR D. LITTLE. **The age of collaboration**. Technical report, Arthur D. Little, MatchMaker Ventures and Telecom Council of Silicon Valley, 2016.
- BAGNO, R.B; SALERNO, M.S. e SOUZA JUNIOR, W.C. Engajamento corporativo com startups: síntese e análise crítica da literatura. **12º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto**, Universidade de Brasília, 2019.
- BAILEY, K. D. **Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques**. Sage Publications, 1994.
- BANNERJEE, S., BIELLI, S., e HALEY, C. **Scaling together: overcoming barriers in corporate-startup collaboration**. Technical report, NESTA, Founders Intelligence & Startup Europe Partnership, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, pp. 280, 2011.
- BATISTA, R. V. C. e BAGNO, R. B. Grandes empresas e startups acadêmicas: desafios e interseções na interação tecnológica. In: **XI Workshop do IGDP, 2018, Uberlândia. Gestão da inovação de produtos e serviços: pesquisas e práticas atuais** - 2018. Belo Horizonte - MG: IGDP, p. 210-215, 2018.
- BECHEIKH, N., LANDRY, R. e AMARA, N. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. **Technovation**, vol. 26, p. 644-664., 2006.
- BIOLCHINI, J.; MIAN, P.G.; NATALI, A.C.; TRAVASSOS, G.H. **Systematic review in software engineering: Relevance and Utility**. Technical Report, PESC – COPPE/UFRJ, Brazil. 2005.

- BISCHOPINK, F.; SPIES, M.; EISL, S. e OSEN, B. **Post-merger integration of small digital companies into larger organizations: How Capgemini turned the oinio integration into a success story**. Capgemini Consulting, 2016.
- BLANK, S. e DORF, B. **The Startup Owner's Manual**. California: K&S Ranch Publishing, 2012.
- BLANK, S. Why Companies Do “Innovation Theater” Instead of Actual Innovation. **Harvard Business Review**, out./2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation>. Acesso em 24 out. 2019.
- BONZOM, A. e NETESSINE, S. #500corporations: **How do the world's biggest companies deal with the startup revolution?** Technical report, 500 Startups & INSEAD, 2016.
- BOOTH, W. C.; COLOMB, G. C. e WILLIAMS, J. M. **The Craft of Research**. 3 ed. Chicago: The University of Chicago Press, 2008.
- BORREGO, Maura; FOSTER, Margaret J.; FROYD, Jeffrey E. Systematic literature reviews in engineering education and other developing interdisciplinary fields. **Journal of Engineering Education**, v. 103, n. 1, pp. 45–76 , 2014.
- BOWER, J. L. e CHRISTENSEN, C. M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. **Harvard Business Review**, Vol. 73, no. 1, pp. 43–53, 1995.
- BRIGL, M., GROSS-SELBECK, S., DEHNERT, N., SCHMIEG, F. e SIMON, S. **After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work**. Boston Consulting Group e BCG Digital Ventures, 2019.
- BRUGGER, G. e BAUREK-KARLIC, B. **Corporate start-up engagement (cse): tangible returns on investment for the mittelstand (sme)**. White paper: making a success of corporate start-up engagement. Technical report, e&Co, Venionaire, 2018.
- BRUNSWICKER, S., e CHESBROUGH, H. The Adoption of Open Innovation in Large Firms. **Research-Technology Management**, 61(1), 35–45, 2018.
- BURGELMAN, R.A. A model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. **Academy of management Review**, Vol. 8, No. 1, pp. 61-70, 1983a.
- BURGELMAN, R.A. Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. **Administrative Science Quarterly**, 28, 223-244, 1983b.
- CAMPBELL, A.; BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. e BATENBURG, R.V. The Future of Corporate Venturing. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 1, p. 30-37, 2003.
- CARAYANNIS, E. G. e PROVANCE, M. **Measuring firm innovativeness: towards a composite innovation index built on firm innovative posture, propensity and performance attributes**. ACES Working Paper No. 12, 2008.
- CARVALHO, L. L. M. **Corporate Innovation Through Engagement with Startups: searching for sustained competitive advantage?** Dissertação (Mestrado em Administração) -- COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.
- CARVALHO, M. e ANASTACIO, V. **Engajamento corporativo com startups: o caso de uma empresa de telecomunicações no brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.
- CHESBROUGH, H. W. Making sense of corporate venture capital. **Harvard Business Review**, 80. 2002.

_____. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. **Harvard Business Press**, Boston, Massachusetts, 2003.

CHESBROUGH, H. W. e APLEYARD, M. M. Open innovation and strategy. **California management review**, vol. 50 (1), pp. 57–76, 2007.

CHESBROUGH, H., e SCHWARTZ, K. Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. **Research-Technology Management**, 50(1), 55–59, 2007.

CHESBROUGH, H. W. e BRUNSWICKER, S. A fad or a phenomenon?: the adoption of open innovation practices in large firms. **Research technology management**, Vol. 57(2), pp. 16-25, 2014.

CHRISTENSEN, C.M. The Innovator's Dilemma. **Harvard Business School Press**, 1997.

COLICCHIA, C. e STROZZI, F. Supply chain risk management: A new methodology for a systematic literature review. **Supply Chain Management**, v. 17, n. 4, pp. 403–418, 2012.

COOPER, H.; HEDGES, L. V. e VALENTINE, J. C. **Handbook of research synthesis and meta-analysis**. 2. ed. New York: Russel Sage Foundation, 610 p., 2009.

DE LA TOUR, A., SOUSSAN, P., HARLÉ, N., CHEVALIER, R. e DUPORTET, X. **From tech to deep tech**. Hello Tomorrow e The Boston Consulting Group, technical report, 2019.

DE LUCA, C. e BASSI, S. **Um conduíte Open entre a inovação e a cultura corporativa**. 100 Open Startups, 2019. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/site/ranking-artigo.html>>. Acesso em 28 nov. 2019.

DENYER, D. e TRANFIELD, D. ‘Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base’. **Management Decision**, 44/2: 213, 2006.

DENYER, D. e TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.). **The Sage handbook of organizational research methods**. 1. ed. London: SAGE Publications, p. 671-689, 2009.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. e VAN AKEN, J. E. Developing Design Propositions through Research Synthesis. **Organization Studies**, 29(3), 393–413, 2008.

DIAMOND, J. **Armas, germes e aço: Os destinos das sociedades humanas** (S. Costa, C. Cortes & P. Soares, Trans.). Rio de Janeiro, RJ: Record, 2001.

DOCHERTY, M. **Collective Disruption: How Corporations & Startups Can Co-Creat Transformative New Businesses**. 1. ed. Polarity Press, p. 1-190, 2015.

DOZ, Y. Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues. **International Studies of Management & Organization**, 17:4, 31-57, 1987.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research: A Method for Science and Technology Advancement**. 1. ed. New York: Springer International Publishing, 161 p., 2015.

DTI. **An Audience With Innovation: Innovation in Management**. London: Department of Trade and Industry, 1998.

DUSHNITSKY, G., e LENOX, M. J. When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates. **Research Policy**, 34(5), 615—639, 2005.

DZIALLAS, M. e BLIND, K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. **Technovation**, Vol (80-81), pp. 3-29, 2018.

ECO, U. **Como se faz uma Tese**. São Paulo: Perspectiva, 1998.

- EDISON, H., ALI, N. B. e TORRAR, R. Towards innovation measurement in the software industry. **Journal of Systems and Software**, Vol. 86, No. 5, pp. 1390–1407, 2013.
- EL BASSITI, L. e AJHOUN, R. Continuous Performance Improvement of Innovation: Bridging the Gap between Creativity and Measurement. **Proceedings of the 28th International Business Information Management Conference (IBIMA)**, p. 4248-4262, Sevilha: IBIMA, 2016a.
- EMERICK, N. C. **Proposição de um metamodelo de referência para a implementação da gestão de ativos físicos nas organizações**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.
- ENGEL, J. S. Accelerating Corporate Innovation: Lessons from the Venture Capital Model. **Research-Technology Management**, 54:3, pp. 36-43, 2011.
- ERMEL, A. P. C. **Literature Grounded Theory: um método de pesquisa para investigação sobre o conhecimento científico e tecnológico**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020.
- FLEISS, J. L. Measuring Nominal Scale Agreement Among Many Raters. **Psychological Bulletin** v. 76, n. 5, pp. 378–382, 1971.
- FRANCIS, D. e BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, vol. 25 (3), pp. 171–183, 2005.
- FREEMAN, J., e ENGEL, J. S. Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. **California Management Review**, 50(1), 94–119, 2007.
- FURLANI, T. Z. **Engajamento de corporações com startups na quarta era da inovação: recomendações e sugestões**. Dissertação, 2018.
- GOLDSTEIN A., LEHMANN E. J. e PRAX, E. **Design principles for building a successful Corporate Accelerator**. Deloitte Digital, 2015.
- GOUGH, D.; OLIVER, S. e THOMAS, J. **An introduction to systematic reviews**. 1. ed. Los Angeles: SAGE Publications, pp. 288, 2012.
- GRANDO, N. **Beyond corporate venture capital: new ways corporations can engage with startups**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- GUTMANN, T. Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda. **Manag Rev Q** 69 (2), pp. 121–157, 2019.
- HEWLIN, T. e SNYDER, S. **Goliath's Revenge: How Established Companies Turn the Tables on Digital Disruptors**. John Wiley & Sons, 288 p., 2019.
- HIGGINS, J. T. e GREEN, S. **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. Cochrane, 2011. Disponível em: <<https://training.cochrane.org/handbook/archive/v5.1/>>. Acesso em 07 abr 2020.
- HITCHENS, S. **How to Make Corporate Startup Engagement Work**. Gearbox, 2018. Disponível em: <<https://www.gearbox.ai/blog/how-to-make-corporate-startup-engagement-work>>. Acesso em 14 nov 2019.
- HOGENHUIS, B. N., VAN DEN HENDE, E. A. e HULTINK, E. J. When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures? **Research-Technology Management**, 59(1), 39–47, 2016.

- HOOD, W. W. e WILSON, C. S. The literature of bibliometrics, scientometrics, and informetrics. **Scientometrics**, v. 52, n. 2, pp. 291–314, 2001.
- HORA, W., GAST, J., KAILER, N., REY-MARTI, A. e MAS-TUR, A. David and Goliath: causes and effects of coopeition between start-ups and corporates. **Review of Managerial Science**, 12(2), 411–439, 2017.
- INNOVATION LEADER. **Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations**. Research Reports, Techstar, 2019.
- ISMAIL, S.; MALONE, M, S. e VAN GEEST, Y. **Organizações Exponenciais**. Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). Edição digital. HSM do Brasil, 2015.
- JUNG, S. **Cooperating with Start-ups as a Strategy: Towards Corporate Entrepreneurship and Innovation**. In: Presse A., Terzidis O. (eds) *Technology Entrepreneurship*. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship. Springer, Cham, 2018.
- KAHN, K. B. Understanding innovation. **Business Horizons**, 61(3), 453-460, 2018.
- KAPLAN, S. **How Big Companies & Startups Use "Co-Creation" to Innovate**. Inc., 2019. Disponível em: <<https://www.inc.com/soren-kaplan/how-big-companies-amp-startups-use-co-creation-to-innovate.html>>. Acesso em 23 out 2019.
- KANBACH, D. K., e STUBNER, S. Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, 32(6), 1761-1776, 2016.
- KASTNER, M.; ANTONY, J.; SOOBIAH, C.; STRAUS, S. E. E TRICCO, A. C. Conceptual recommendations for selecting the most appropriate knowledge synthesis method to answer research questions related to complex evidence. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 73, n. 1, pp. 1–21 , 2016.
- KHAN, K.; RIET, G.; GLANVILLE, J.; SOWDEN, A. e KLEIJNEN, J. **Undertaking Systematic Reviews of Research on Effectiveness: CRD's Guidance for those Carrying Out or Comissioning Reviews**. NHS Centre for Reviews and Dissemination, University of York, 2001.
- KHAN, K.; KUNZ, R.; KLEIJNEN, J. e ANTES, G. Five steps to conducting for a sistematic review. **Journal of the Royal Society of Medicine**, v. 96, n. 1, pp. 118–121 , 2003.
- KIDDER, D. e WALLACE, C. **New to Big: How Companies Can Create Like Entrepreneurs, Invest Like VCs, and Install a Permanent Operating System for Growth**. Currency, New York, 288p. 2019.
- KITCHENHAM B. **Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering**. EBSE Technical Report, EBSE-2007-001, 2007.
- KITCHENHAM, B. e CHARTERS, S. Guidelines for performing Systematic Literature reviews in Software Engineering. **Engineering**, v. 45, n. 4ve, p. 1051, 2007.
- KITSUTA, C. e QUADROS, R. **The boost of corporate-startup programs in Brazil: Are there differences between local companies and multinational subsidiaries? Are there sectoral patterns?** In: R&D Management Conference, Milan. R&D Management Conference, p. 1-12, 2018.
- KOHLER, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, vol. 59 (3), pp. 347–357, 2016.

KORICHEVA, J. e GUREVITCH, J. Place of meta-analysis among other methods of research synthesis. In: KORICHEVA, J., GUREVITCH, J. E MENGERSEN, K. **Handbook of meta-analysis in ecology and evolution**. 1. ed. New Jersey: Princeton University Press, pp. 3-13, 2017.

KPMG. **New Horizons 2014 - Corporates & Startups: Hip, but not happening**. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/new-horizons-2014-1.pdf>. Acesso em 28 set 2019.

_____. **New Horizons 2015 - On the road to corporate-startup collaboration**. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/new-horizons-2015.pdf>>. Acesso em 28 set 2019.

_____. **Why are big businesses looking to start-ups for innovation? Seven start-up practices your business can learn to become more innovative**. Technical report, 2015b.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: An introduction to its methodology**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., pp. 422, 2004.

KUPP, M.; MARVAL, M. e BORCHERS, P. Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. **Journal of Business Strategy**, Vol. 38 Issue: 6, pp.47-53, 2017.

LACERDA, D. P; DRESCH, A.; PROENCA, A. e ANTUNES JUNIOR, J. A V. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, pp. 741-761, 2013.

LAKATOS, I. Philosophical Papers Volume I: **The methodology of scientific research programmes**. Cambridge University Press, 1999.

LAWSON, B. E SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, Vol. 05, No. 03, pp. 377-400, 2001.

LAWTON, J. **What To Expect From Your Corporate Accelerator**. Techstars, 2019. Disponível em: <<https://www.techstars.com/content/accelerators/expect-corporate-accelerator/>>. Acesso em 01 nov 2019.

LITTELL, J. H.; CORCORAN, J. e PILLAI, V. **Systematic Review and Meta-Analysis**. 1. ed. New York: Oxford University Press, p. 202, 2008.

LINNA, E. **Corporate startup growth program**. Master's thesis in Innovation and Product Development, Entrepreneurship And Management, Aalto University Learning Centre, Finland, 2017.

LUCERGA, R.J.V. **Open innovation strategy: a framework for corporate-startup collaboration**. Master of science in management of technology, massachusetts institute of technology, 2018.

MACIEL, J.R., BECKER, J.B., GOMES, R.A., e TEIXEIRA, C.S. A interação entre grandes empresas e startups: desafios da inovação aberta. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 7, n. 11, 2018.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science** vol. 2, pp. 71–87, 1991.

MARCH, S. T. e SMITH, G. F. Design and natural science research in Information Technology. **Decision Support Systems**, v. 15, pp. 251-266, 1995.

- MARION, T. J. e FRIAR, J. H. Managing global outsourcing to enhance lean innovation. **Research-Technology Management** 55(5): 44–50, 2012.
- MASON, H.; ARRINGTON, E., e MAWSON, J. **Corporate Venturing: A Survival Guide**. Global Corporate Venturing. London. 186 p., 2019.
- MATTES, F. e OHR, R-C. **Scaling-Up Corporate Startups: Turn innovation concepts into business impact**. Amazon Digital Services LLC, p. 185, 2018.
- MAXIN, H. Corporate venture capital and the nature of innovation. **Economics of Innovation and New Technology**, 29:1, 1-30, 2019.
- MENDELEY. **About Mendeley**. Mendeley. Disponível em: <<https://www.mendeley.com/>>. Acesso em 03 fev 2020.
- MINSKY, C. **Big corporates are only interested in “innovation theatre”**. Sifted, 2019. Disponível em: <<https://sifted.eu/articles/big-european-companies-startups-deloitte-survey/>>. Acesso em 26 out 2019.
- MOCKER, V., BIELLI, S., e HALEY, C. **Winning together: a guide to successful corporate-startup collaborations**. Technical report, NESTA, Founders Intelligence & Startup Europe Partnership, 2015.
- MORANDI, M. I. W. M. e CAMARGO, L. F. R. Revisão sistemática da literatura. In: DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel P.; ANTUNES JR, José A. Valle. **Design science research: método e pesquisa para avanço da ciência e da tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual**, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing, Paris. 2005.
- OPENAXEL. **White Paper on the connection between startups and industry**. OpenAxel. Disponível em: <http://openaxel.com/wp-content/uploads/2016/05/OpenAxel-white-paper.pdf>. Acesso em 26 nov 2019.
- O’RAGHALLAIGH, P., SAMMON, D.; MURPHY, C. Bringing some order to the ‘black art’ of innovation measurement. **European Conference on Information Management and Evaluation**: 243-XI. Reading: Academic Conferences International Limited, 2012.
- OWENS, T. e FERNANDEZ, O. **The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups**. 1. ed. Wiley, 2014. p. 1-253.
- PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Ed. da UNICAMP, 2006.
- POPPER, K. **Objective Knowledge**. 1. ed. Oxford: Clarendon Press, pp. 394, 1972.
- PRASHANTHAM, S., e YIP, G. S. Engaging with startups in emerging markets. **MIT Sloan Management Review**, vol. 58 (2), pp. 1-9, 2017.
- RAHMAN, H. e RAMOS, I. Open Innovation in SMEs: From Closed Boundaries to Networked Paradigm. **Issues in Informing Science and Information Technology**, V. 7, 2010.
- REAM, J. e SCHATSKY, D. **Corporate accelerators**. Deloitte University Press, 2016.
- RICHARDSON, A. W. **Startup Engagement in Corporate Innovation [Complete Guide]**. Gearbox, 2018. Disponível em: <<https://www.gearbox.ai/blog/startup-engagement-in-corporate-innovation-complete-guide>>. Acesso em 14 nov 2019.
- _____. **The 10 Ways Corporations Can Engage With Startups**. Gearbox, 2019. Disponível em: <<https://www.gearbox.ai/blog/the-10-ways-corporations-can-engage-with-startups-complete-guide>>. Acesso em 03 out 2019.

- RIES, E. **The lean startup**. New York, NY: Crown Business, 2011.
- RINGEL, M., TAYLOR, A., e ZABLIT, H. **The Most Innovative Companies 2016 - Getting Past "Not Invented Here"**. The Boston Consulting Group, 2017.
- ROCHA, R. M. **Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- RUNDQUIST, E. e ÖSTERLING, A. **Critical Success Factors in the Offering of a Corporate-Startup Program**. Master Thesis, Faculty Of Engineering Lth, Department Of Design Sciences, Lund University, Lund, 2018.
- SAALASTI, S. **Startup activities of established Finnish companies**. Master's Thesis, Management & Organization, School Of Management, University of Tampere, Tampere, Finland, 2016.
- SAINI, M, e SHLONSKY, A. **Systematic synthesis of qualitative research**. 1. ed. New York: Oxford University Press, p. 223, 2012.
- SALLES, D. G. **Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro**. 2018. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.
- SANDELOWSKI, M.; VOILS, C.; LEEMAN, J. e CRANDELL, J. Mapping the Mixed Methods-Mixed Research Synthesis Terrain. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 6, n. 4, pp. 317–331, 2011.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SELIG, C. J.; GASSER, T. e BALTES, G. H. How Corporate Accelerators Foster Organizational Transformation: An Internal Perspective. **2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)**, Stuttgart, pp. 1-9, 2018.
- SHARPE, B.; HODGSON, A.; LEICESTER, G.; LYON, A.; FAZEY, I. Three horizons: a pathways practice for transformation. **Ecology and Society**, 21(2):47, 2016.
- SIDHU, I., GOUBET, J-E., WEBER, H., FRED-OJALA, A., CHARLOTTA, J., e PRIES, J.C. **Berkeley Innovation Index: An approach for measuring and diagnosing individuals' and organizations' innovation capabilities**, 2016.
- SILVA, E. R. **Métodos para Revisão e Mapeamento Sistemático da Literatura**. Projeto de Graduação - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- SILVA, E. R. E PROENÇA JR, D. **Revisão sistemática da literatura em engenharia de produção**. 2011.
- SIMON, H. **The sciences of the artificial**, 3rd edn (original edition 1969). Cambridge, MA: MIT Press, 1996.
- SMITH, V.; DEVANE, D.; BEGLEY, C. M. e CLARKE, M. Methodology in conducting a systematic review of systematic reviews of healthcare interventions. **BMC Medical Research Methodology**, v. 11, n. 15, p. 1–6, 2011.
- SONI, N. **The Startup Gold Mine: How to Tap the Hidden Innovation Agendas of Large Companies to Fund and Grow Your Business**. 1. ed. Amacom, p. 1-250, 2018.

- SPENDER, J.-C.; CORVELLO, V.; GRIMALDI, M.; RIPPA, P. Startups and open innovation: a review of the literature. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 4-30, 2017.
- SUDATI, E. **Analysis of the Strategic Interaction among Established Corporations and Startups in Italy**. Dissertação, Politecnico Milano 1863, Milão, Itália, 2016.
- TACCONELLI, E. **Systematic reviews: CRD's guidance for undertaking reviews in health care**. *The Lancet Infectious Diseases*, vol. 10(4), pp. 226, 2010.
- THOMAS, J.; HARDEN, A. e NEWMAN, M. Synthesis: Combining results systematically and appropriately. In Gough, D, Oliver, S, Thomas, J (2012). **An Introduction to Systematic Reviews**, 1. ed. Los Angeles: SAGE Publications, p. 288, 2012.
- THOMÉ, A.M.T., SCAVARDA, L.F. e SCAVARDA, A.J. Conducting systematic literature review in operations management. **Production Planning & Control**, Vol.27, No.5, pp.408-420, 2016.
- TIDD, J. e BESSANT, J. R. **Gestão da Inovação**. Integrando Tecnologia. Edição: 5a ed. [s.l.] Bookman, 2015.
- TIDD, J.; BESSANT, J. e PAVITT, K. **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change**, 2nd edn. Wiley, Chichester, 2001.
- THIEME, K. **The Strategic Use of Corporate-Startup Engagement**. Master thesis submitted to Delft University of Technology, in Management of Technology. Faculty of Technology, Policy and Management, 2017.
- TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A.III; Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. **California Management Review**; Summer, 38, 4; pp 8-30, 1996.
- USMAN, M. e VANHAVERBEKE, E. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. **European Journal of Innovation Management** Vol. 20 No. 1, pp. 171-186, 2017.
- VAN AKEN, J. E. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, pp. 219-246, 2004.
- VAN AKEN, J.E. e ROMME, A.G.L. A design science approach to evidence-based management. In: D. Rousseau (ed.), **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**, pp. 43-57. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- VAN PETEGHEM, D. e MOHOUT, O. **Corporate Venturing: Accelerate growth through collaboration with startups**. 1. ed. Die Keure Publishing, 2018. p. 1-260.
- VANHAVERBEKE, W., e PEETERS, N. Embracing innovation as strategy: corporate venturing, competence building, and corporate strategy making. **Creativity and Innovation Management**, vol. 14 (3), pp. 246-257, 2005.
- VANHAVERBEKE, W. ; VERMEERSCH, S. e DE SUTTER, S. **Open innovation in SMEs: how can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?** Flanders: Vlerick Leuven Gent Management School, 2012.
- VARRICHIO, P. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 1, pp. 148-161, 2016.

VIKI, T.; TOMA, D. e GONS, E. **The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems**. 1. ed. Vakmedianet, 2017. p. 1-300.

VOLNÁ, J., KOHNOVA, L., BOHDALOVÁ, M. e HOLIENKA, M. Innovative mindset and management styles, An intellectual capital approach. **International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning**, 2015.

WEIBLEN, T. e CHESBROUGH, H. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, 57(2):66–90, 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Collaboration between Start-ups and Corporates: A Practical Guide for Mutual Understanding**. White Paper, Geneva, Switzerland, 2018.

ZOOK, C. When Large Companies Are Better at Entrepreneurship than Startups. **Harvard Business Review**, 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/12/when-large-companies-are-better-at-entrepreneurship-than-startups>>. Acesso em 16 out 2019.

ZOTERO. **Your personal research assistant**. Zotero. Disponível em: <<https://www.zotero.org/>>. Acesso em 03 fev 2020.

ZUPIC, I. e ČATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, pp. 429–472, 2015.

9 APÊNDICES

(A) PROTOCOLO PARA A PESQUISA

Quadro 20. Protocolo de pesquisa

PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA
<p style="text-align: center;">Questão de interesse</p> <p><i>A partir do estado da arte sobre CSE identificado na literatura, quais os principais modos, razões e dificuldades para o engajamento do ponto de vista de corporações e de startups?</i></p> <p>A partir desta questão principal, norteadora desta dissertação, as indagações incutem e podem ser elencadas a partir do que é enxergado no processo de descoberta, separadamente, tais como:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Quais os modos de se realizar engajamento corporativo com startups evidenciados no acervo do conhecimento?2. Quais as razões para realizar engajamento corporativo com startups a partir das perspectivas ‘corporação’ e ‘startup’?3. Quais os riscos e as dificuldades existentes durante esse processo, para startups e corporações?
<p style="text-align: center;">Objetivos</p> <p><i>Realizar uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) sobre engajamento corporativo com startups para estabelecer qual o estado da arte da literatura acadêmica sobre modos, razões e dificuldades para startups e corporações e com isso contribuir para construção de uma proposição de design que possa ajudar ambos os tipos de organizações a conduzir melhor esse engajamento.</i></p> <p>De modo, pois, a assegurar com mais clareza as respostas, algumas atividades são delineadas, conforme abaixo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. A percepção conceitual do engajamento corporativo com startups nas evidências identificadas e analisadas;2. O êxito ou não do engajamento corporativo com startups;3. Engajamento corporativo com startups como fonte de valor estratégico a longo prazo para as organizações.
<p style="text-align: center;">Motivações</p> <p>A falta de respostas no que concerne ao uso estratégico do <i>engajamento corporativo com startups</i> e a insuficiência de trabalhos referentes ao tema são motivos que o autor busca questionar no campo de conhecimento deste objeto de estudo, a partir da pesquisa a ser realizada.</p>
<p style="text-align: center;">Objeto de estudo</p> <p>Objeto: <i>Engajamento corporativo com startups (corporate startup engagement)</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Artigo base: Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation – Weiblen e Chesbrough (2015)▪ Forte ênfase na literatura cinza▪ Campo em construção <p>XYZ: estou estudando <i>engajamento corporativo com startups</i> porque quero saber como grandes empresas e startups estão se engajando em busca da inovação de modo que (1) a academia possua um campo de estudo bem definido, conceituado e alargado em suas possibilidades, e (2) de modo que o campo prático saiba como o uso estratégico das</p>

habilidades e programas de <i>engajamento entre corporações e startups</i> podem potencializar as agendas de inovação.
Escopo da revisão
<input checked="" type="checkbox"/> Amplitude <input type="checkbox"/> Profundidade <input type="checkbox"/> Outro:
De forma a atingir as metas de trabalho, uma revisão de amplitude é mais adequada para alcançar o estado da arte sobre CSE e, à posteriori, identificar os modos, razões e dificuldades e riscos do engajamento.
Estratégia de revisão
<input type="checkbox"/> Agregativa <input checked="" type="checkbox"/> Configurativa <input type="checkbox"/> Outro:
O estudo dessa dissertação é uma revisão configurativa, pois é melhor respondida por dados qualitativos, gerando ou explorando uma teoria ou explorando a relevância da mesma
Framework conceitual
<p>1. Questão de interesse: A partir do estado da arte sobre CSE identificado na literatura, quais os principais modos, razões e dificuldades para o engajamento do ponto de vista de corporações e de startups?</p> <p>2. Resolver o problema: É importante responder à questão de interesse por vários motivos, sobretudo para sintetizar a literatura de CSE no que diz respeito ao processo de engajamento entre as organizações. De outro modo: (a) reunir a literatura de CSE; (b) organizar o conhecimento científico e não científico sobre o tema; e (c) direcionar os esforços para uma proposição de ‘design’ e síntese da literatura.</p> <p>3. Conhecimento prévio: inovação aberta; inovação corporativa; empreendedorismo.</p> <p>4. Razão pela qual a questão de interesse existe: a questão de interesse existe porque o engajamento corporativo com startups advém de um “gap” prático, recente, o que ainda não permitiu uma formação sólida do campo de estudo. Também, por existir muito conteúdo disperso e sem conexões, facilitando o desencontro.</p> <p>5. Situação se a questão não existisse: dois pontos se destacam: i. Praticantes realizando práticas de engajamento sem uma estratégia clara; ii. Pesquisadores buscando o campo sem um levantamento sobre o estado da arte.</p> <p>6. Questão pode ser solucionada: principalmente, a partir do(a): i. Levantamento do estado da arte sobre CSE; e ii. Proposição de ‘design’ para acadêmicos e praticantes e matrizes sínteses.</p> <p>7. Solução satisfatória: 1. Atingir as metas de trabalho - 1.1. Organizar os modos, razões e dificuldades; e 1.2. Proposição de Design, ainda que sem validação.</p>
Horizonte de tempo
Mormente dos anos 2000 até novembro de 2019, visto o “boom” das startups e o interesse pela inovação corporativa via empreendedorismo. Porém, alguns estudos válidos anteriores a ele que se fizerem pertinentes foram selecionados. É válido ressaltar que o prazo até novembro de 2019 se deve ao fato da limitação do tempo de mestrado e, portanto, de pesquisa.
Expressões de busca
<p>a. Termos de pesquisa principais: (i) <i>Corporate</i>; (ii) <i>Startup</i>; e (iii) <i>Corporate-startup engagement</i>.</p> <p>b. Temos de pesquisa secundários: (iv) <i>Incubator</i>; (v) <i>Accelerator</i>; (vi) <i>Corporate Ventur*</i>; (vii) <i>Open Innovation</i>; (viii) <i>Open Strategy</i>; e (ix) <i>Innovation Ecosystems</i>.</p>
Fontes de busca
<p>c. Principais: Web of Science; BDTD; e Amazon</p> <p>d. Secundárias: ResearchGate; Google Scholar; e Literatura cinza.</p>
Mapeamento Sistemático
<p>Para a realização de uma <i>Revisão Sistemática de Literatura</i>, um passo obrigatório é o <i>Mapeamento Sistemático (MS)</i>.</p> <p>Para tanto, faz-se necessário identificar e organizar, de maneira exaustiva, todas as fontes potencialmente pertinentes sobre a questão.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Questões:

<ul style="list-style-type: none"> a) Quais os principais temas e subtemas em CSE? b) Quais os principais autores que estudam CSE? c) Quais os principais grupos acadêmicos que publicam sobre CSE? d) Quais os principais livros publicados sobre CSE? e) Quais os principais argumentos a favor do CSE? f) Quais os principais argumentos contrários ao CSE?
Critérios de inclusão e exclusão
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão <ul style="list-style-type: none"> a. Trabalhos com foco no engajamento corporativo com startups b. Trabalhos que falam do tema de CSE, a partir de palavras-chave elencadas c. Trabalhos de literatura cinza que digam respeito ao tema proposto d. Textos disponíveis para consulta e/ou “download” em sua completude e. Documentos acadêmicos e/ou de mercado, que cumpra os critérios (a) ao (d) e possam servir para as análises e discussões • Exclusão <ul style="list-style-type: none"> f. Texto completo indisponível g. Trabalhos duplicados – será considerada a versão mais recente ou mais completa h. Estudos que não falam do tema do engajamento corporativo com startups, a partir das palavras-chave elencadas i. Estudos não apresentados em inglês e/ou português j. Trabalhos que não atendam às metas de trabalho dessa pesquisa
Filtragem e análise da qualidade
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primeiro filtro: realizado a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave. Para as referências aprovadas, procedeu-se a busca das versões completas das publicações. ▪ Contempla a leitura do texto em modo inspeccional (ADLER, M.; VAN DOREN, 2011) para proceder com avaliação de qualidade. ▪ As publicações selecionadas no segundo filtro são lidas em modo analítico (ADLER, M.; VAN DOREN, 2011). <p>A avaliação da qualidade seguirá o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Proposta de investigação/solução: pergunta que o conteúdo busca responder; solução teórica/prática que o conteúdo aborda a partir de uma questão; objetivos e fins da investigação; b) Relação com a questão: enquadramento com as intenções de pesquisa; objetivos similares quanto a proposta; c) Parte relevante junto ao tema: assunto importante para a elaboração do projeto; indispensável para a construção; d) Método e estado da questão: processo organizado e lógico de pesquisa, instrução, investigação, apresentação, etc.; e) Seção importante da literatura: demonstração de completo conhecimento sobre o tema aqui tratado.
Coleta de dados
<ul style="list-style-type: none"> • Extração de resultados objetivos: i) Identificação do estudo ii) Método do estudo iii) Resultados do estudo iv) Problemas do estudo • Extração de resultados subjetivos: i) Informações através de autores ii) Impressões e abstrações gerais <p>Aqui, também, entra a codificação dos estudos. Por ser uma fase de classificação e/ou categorização, o propósito desse estágio é classificar o acervo encontrado com detalhes suficientes para responder às questões de pesquisa.</p>

Para fins das metas de trabalho, se debruça sobre três macrotemas: razões, modos e dificuldades/riscos. Estes macrotemas serão o cerne da extração de dados dos documentos resultantes, a partir de: dados/informações/conteúdo; identificação; autor(es); veículo; ano.

Análise de dados

Para a análise da literatura deste trabalho, serão utilizadas a análise cientométrica, bibliométrica e análise de conteúdo.

Síntese de dados

Todas as revisões sistemáticas devem conter texto e tabelas para fornecer um resumo descritivo inicial e explicação das características e achados dos estudos incluídos. Porém, simplesmente descrever os estudos não é suficiente para uma síntese. A característica definidora da síntese narrativa é a adoção de uma abordagem textual que forneça uma análise das relações dentro e entre os estudos e uma avaliação geral da robustez das evidências

Disseminação

A disseminação deste estudo acontecerá por meio da própria instituição de ensino a qual o autor responde, bem como, a partir de intenções futuras, em artigos para publicação, de modo que os resultados desta revisão sistemática sobre *engajamento corporativo com startups* estejam úteis como mais uma fonte no acervo do conhecimento.

Fonte: elaborado pelo autor

(B) PROCESSO DE SELEÇÃO E FILTRAGEM DAS REFERÊNCIAS

Tabela 26. Resultados da busca a partir de título, tópico e resumo

RESULTADOS DA BUSCA PELOS TERMOS NAS BASES PRINCIPAIS						
HEURÍSTICA PALAVRA-CHAVE TÍTULO, TÓPICO E RESUMO						
TERMOS DE BUSCA	AMAZON	ISI	BDTD			
TERMOS DE BUSCA PRINCIPAIS						
Startup	80	3135	67			
Corporate	50	326	24			
Corporate-Startup engagement (CSE)	9	1	1			
TERMOS DE BUSCA SECUNDÁRIOS						
Variações CSE	Incubator	25	680	221		
	Accelerator	2	20	4		
	Corporate Ventu*	21	211	1		
Open Innovation	160	1371	31			
Open Strategy	17	19	0			
Innovation Ecosystems	36	99	7			
TOTAL INDIVIDUAL				379	5862	356
TOTAL GERAL				6597		

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 27. Resultados da busca a partir de título combinado

RESULTADOS DA BUSCA PELOS TERMOS NAS BASES PRINCIPAIS							
HEURÍSTICA PALAVRA-CHAVE TÍTULO COMBINADO							
TERMOS DE BUSCA	TÍTULO COMBINADO	AMAZON	ISI	BDTD			
TERMOS DE BUSCA PRINCIPAIS							
Engagement	Engagement + Corporate	-	159	5			
	Engagement + Startups	-	1	1			
	Engagement + Innovation	-	149	1			
Corporate	Corporate + Innovation	-	651	2			
	Corporate + Startups	-	14	2			
Startups	Corporate + Startups + Engagement	-	1	1			
TOTAL INDIVIDUAL					-	975	12
TOTAL GERAL					986		

Fonte: elaborado pelo autor

A realização da busca pela heurística palavras-chave a partir dos títulos combinados foi realizada apenas para os termos de busca principais, precisado aos critérios de qualidade para o trabalho que o tornam principais, e devido a: tempo limitado e identificação no mapeamento sistemático da relevância do objeto de estudo nesta área.

Tabela 28. Resultados da busca a partir da heurística citando

RESULTADOS DA BUSCA PELOS TERMOS NAS BASES DE TRABALHO
--

HEURÍSTICA “CITANDO”		
TERMOS DE BUSCA	AUTOR(ES) / TÍTULO	ISI
CITANDO AUTORES		
Corporate-startup engagement (CSE)	Weiblen, T. e Chesbrough, HW [Engaging with startups to enhance corporate innovation]	37
	Hogenhuis, Van den Hende e Hultink [When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures]	2
	Hora, W; Gast, J; Kaller, N; Rey-Marti, A; Mas-Tur, A. [David and Goliath causes and effects of cooptation between start-ups and corporate]	0
TOTAL		39

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 29. Resultados da busca pelos termos de busca nas bases secundárias

RESULTADOS DA BUSCA PELOS TERMOS NAS BASES SECUNDÁRIAS	
HEURÍSTICA PALAVRA-CHAVE TÍTULO, TÓPICO E RESUMO	
TERMOS DE BUSCA	PESQUISA MANUAL [ResearchGate, Google Scholar, literatura cinza]
TERMOS DE BUSCA PRINCIPAIS	
Corporate-startup engagement (CSE)	83
TOTAL	83

Fonte: elaborado pelo autor

A realização da busca nas bases secundárias foi realizada apenas com o termo de busca principal, devido aos critérios de qualidade para o trabalho que o tornam principais, e devido a: tempo limitado e identificação no mapeamento sistemático da relevância do objeto de estudo.

O método adotado para o mapeamento da literatura cinza foi tão sistemático quanto o possível de acordo com o proposto por Proença Jr. e Silva (2016). A grande diferença quanto ao método de mapeamento da literatura acadêmica é que essas publicações não estão organizadas em uma base de dados específica, mas espalhadas por diferentes sites na internet. A literatura cinza foi encontrada através de buscas por empresas de consultoria na área, sociedades profissionais mundiais e pesquisas abertas na internet.

Tabela 30. Resultados da busca a partir de “raízes e ramos”

RESULTADOS DA BUSCA PELOS TERMOS NAS BASES DE TRABALHO	
HEURÍSTICA “RAÍZES E RAMOS”	
TERMOS DE BUSCA	BASE DE RESULTADOS APÓS FILTROS E CRITÉRIOS
TERMO DE BUSCA NAS BASES DE TRABALHO	
Corporate-startup engagement (CSE)	18
TOTAL	18

Fonte: elaborado pelo autor

A realização da busca com o termo de busca principal na heurística “raízes e ramos” se deu devido aos critérios de qualidade para o trabalho que a torna principal, e a escolha defensável da utilização dos trabalhos acima identificados se devem a: tempo limitado e identificação no mapeamento sistemático da relevância do objeto de estudo nesta área.

Tabela 31. Resultado do processo de busca

HEURÍSTICA DE PESQUISA	TOTAL
Palavra-chave título, tópico e resumo	6597
Palavra-chave título combinado	986
Citando	39
Palavra-chave na pesquisa manual	83
Raízes e ramos	18
TOTAL	7886

Fonte: elaborado pelo autor

Feito isso, e encontrado o resultado identificado na Tabela 31, iniciou-se o processo de filtragem.

Tabela 32. Resultado do processo de filtragem heurística título, tópico e resumo

EXPRESSÃO DE BUSCA	AMAZON	ISI	BDTD
TERMOS DE BUSCA PRINCIPAIS			
Palavra-chave: “Startup”			
Incluídos no software	80	3135	67
Excluídos pelos critérios de rejeição	44	3013	32
A serem filtradas	36	122	35
Aprovados filtro 1	14	42	11
Aprovados filtro 2	9	12	5
Aprovados filtro 3	2	9	3
Após avaliação de qualidade	2	8	1
A ser utilizado	2	6	1
Palavra-chave: “Corporate”			
Incluídos no software	50	326	24
Excluídos pelos critérios de rejeição	32	298	18
A serem filtradas	18	28	6
Aprovados filtro 1	6	13	4
Aprovados filtro 2	0	5	0
Aprovados filtro 3	0	4	0
Após avaliação de qualidade	0	3	0
A ser utilizado	0	3	0
Palavra-chave: “Corporate-startup engagement”			
Incluídos no software	9	1	1
Excluídos pelos critérios de rejeição	1	1	1
A serem filtradas	8	1	1
Aprovados filtro 1	8	1	1
Aprovados filtro 2	7	1	1
Aprovados filtro 3	7	1	1
Após avaliação de qualidade	7	1	1

A ser utilizado	7	1	1
TERMOS DE BUSCA SECUNDÁRIOS			
Palavra-chave: “Variações CSE”			
Incluídos no software	48	911	226
Excluídos pelos critérios de rejeição	40	879	213
A serem filtradas	8	32	13
Aprovados filtro 1	3	16	3
Aprovados filtro 2	3	12	0
Aprovados filtro 3	1	10	0
Após avaliação de qualidade	1	6	0
A ser utilizado	1	5	0
Palavra-chave: “Open innovation”			
Incluídos no software	160	1371	31
Excluídos pelos critérios de rejeição	136	1194	25
A serem filtradas	24	177	6
Aprovados filtro 1	0	18	6
Aprovados filtro 2	0	10	5
Aprovados filtro 3	0	4	3
Após avaliação de qualidade	0	3	3
A ser utilizado	0	3	1
Palavra-chave: “Open strategy”			
Incluídos no software	17	19	0
Excluídos pelos critérios de rejeição	17	17	0
A serem filtradas	0	2	0
Aprovados filtro 1	0	1	0
Aprovados filtro 2	0	1	0
Aprovados filtro 3	0	0	0
Após avaliação de qualidade	0	0	0
A ser utilizado	0	0	0
Palavra-chave: “Innovation ecosystems”			
Incluídos no software	36	99	7
Excluídos pelos critérios de rejeição	34	92	7
A serem filtradas	2	7	0
Aprovados filtro 1	1	5	0
Aprovados filtro 2	1	3	0
Aprovados filtro 3	1	0	0
Após avaliação de qualidade	1	0	0
A ser utilizado	1	0	0

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 33. Resultado do processo de filtragem heurística título combinado

EXPRESSÃO DE BUSCA	AMAZON	ISI	BDTD
TERMOS DE BUSCA POR TÍTULO COMBINADO			
Palavra-chave: “Engagement” [+ corporate + startup + innovation]			
Incluídos no software	-	209	7
Excluídos pelos critérios de rejeição	-	204	4
A serem filtradas	-	5	3
Aprovados filtro 1	-	3	3
Aprovados filtro 2	-	2	0
Aprovados filtro 3	-	1	0

Após avaliação de qualidade	-	1	0
A ser utilizado	-	1	1
Palavra-chave: "Corporate" [+ innovation + startups]			
Incluídos no software	-	665	4
Excluídos pelos critérios de rejeição	-	634	2
A serem filtradas	-	31	2
Aprovados filtro 1	-	6	1
Aprovados filtro 2	-	3	1
Aprovados filtro 3	-	3	1
Após avaliação de qualidade	-	3	1
A ser utilizado	-	3	1
Palavra-chave: "Startup" [+ corporate + engagement]			
Incluídos no software	-	0	0
Excluídos pelos critérios de rejeição	-	0	0
A serem filtradas	-	0	0
Aprovados filtro 1	-	0	0
Aprovados filtro 2	-	0	0
Aprovados filtro 3	-	0	0
Após avaliação de qualidade	-	0	0
A ser utilizado	-	0	0

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 34. Resultado do processo de filtragem heurística citando

EXPRESSÃO DE BUSCA	AMAZON	ISI	BDTD
TERMOS DE BUSCA POR HEURÍSTICA CITANDO			
Autor(es): Weiblen e Chesbrough, 2015			
Incluídos no software	-	37	-
Excluídos pelos critérios de rejeição	-	28	-
A serem filtradas	-	9	-
Aprovados filtro 1	-	7	-
Aprovados filtro 2	-	5	-
Aprovados filtro 3	-	4	-
Após avaliação de qualidade	-	3	-
A ser utilizado	-	3	-
Autor(es): Hogenhuis, Van den Hende e Hultink, 2016			
Incluídos no software	-	2	-
Excluídos pelos critérios de rejeição	-	1	-
A serem filtradas	-	1	-
Aprovados filtro 1	-	1	-
Aprovados filtro 2	-	1	-
Aprovados filtro 3	-	1	-
Após avaliação de qualidade	-	1	-
A ser utilizado	-	1	-
Autor(es): Hora et al., 2017			
Incluídos no software	-	0	-
Excluídos pelos critérios de rejeição	-	0	-
A serem filtradas	-	0	-
Aprovados filtro 1	-	0	-
Aprovados filtro 2	-	0	-
Aprovados filtro 3	-	0	-

Após avaliação de qualidade	-	0	-
A ser utilizado	-	0	-

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 35. Resultado do processo de filtragem na pesquisa manual

EXPRESSÃO DE BUSCA	BASES SECUNDÁRIAS
TERMOS DE BUSCA POR TÍTULO, TÓPICO E RESUMO NA PESQUISA MANUAL	
Palavra-chave: “Corporate-startup engagement”	
Incluídos no software	83
Excluídos pelos critérios de rejeição	25
A serem filtradas	58
Aprovados filtro 1	40
Aprovados filtro 2	35
Aprovados filtro 3	34
Após avaliação de qualidade	34
A ser utilizado	34

Fonte: elaborado pelo autor

Neste momento, foi compilado todos os documentos que chegaram à etapa “a ser utilizado”, de modo a verificá-los novamente e avaliar duplicatas.

Tabela 36. Somatório dos resultados de filtragem na RSL

SOMATÓRIO DOS RESULTADOS DE FILTRAGEM	
Tabela 32 - heurística título, tópico e resumo	32
Tabela 33 – heurística título combinado	6
Tabela 34 – heurística citando	4
Tabela 35 – pesquisa manual	34
TOTAL	76
Avaliação de duplicatas	11
A ser utilizado	65
TOTAL	65

Fonte: elaborado pelo autor

As duplicatas são resultantes principalmente da aproximação entre as palavras-chave utilizadas na busca por referências, assim como a utilização da heurística título combinado, por trazer, novamente, algumas referências já encontradas na utilização das palavras-chave individualmente, principalmente: “*startup*”, “*corporate*” e “*corporate-startup engagement*”.

Dos 65 documentos resultantes do processo de filtragem vide busca sistemática, foram utilizados 18 documentos para a aplicação da heurística “raízes e ramos”, pautando-se nos seguintes critérios: (a) somente utilização na palavra-chave “corporate-startup engagement” e (b) utilizando a aplicação dos critérios de qualidade do trabalho.

Tabela 37. Resultado do processo de filtragem na heurística “raízes e ramos” (RR)

EXPRESSÃO DE BUSCA	RR
FILTRAGEM RAÍZES E RAMOS (RR)	
Palavra-chave: “Corporate-startup engagement” -> RR	
Incluídos no software	18
Excluídos pelos critérios de rejeição	6
A serem filtradas	12
Aprovados filtro 1	10
Aprovados filtro 2	10
Aprovados filtro 3	8
Após avaliação de qualidade	8
A ser utilizado	8

Fonte: elaborado pelo autor

Além disso, o trabalho contou com a colaboração de especialistas no tema de corporate-startup engagement, pessoas que vem trabalhando com este objeto de estudo, e teve a contribuição de mais três indicações de referências para o trabalho, todos pontualmente sobre CSE. O contato foi feito via e-mail e via ResearchGate, todos com autores brasileiros.

Tabela 38. Referências de CSE enviadas por especialistas

TIPO	TÍTULO DO TRABALHO	CONTATO
DISSERTAÇÃO	Corporate innovation through engagement with startups: Searching for sustained competitive advantage?	E-mail
ARTIGO	Engajamento corporativo com startups: síntese e análise crítica da literatura	E-mail
ARTIGO	The boost of corporate-startup programs in Brazil: Are there differences between local companies and multinational subsidiaries? Are there sectoral patterns?	ResearchGate
TOTAL	3	

Fonte: elaborado pelo autor

Diante disso, a partir de todo o processo de revisão sistemática, é compilado o resultado dos documentos sobre engajamento corporativo com startups.

Tabela 39. Resultado final da RSL

RESULTADO DA RSL EM CORPORATE-STARTUP ENGAGEMENT (ENGAJAMENTO CORPORATIVO COM STARTUPS)	
SOMATÓRIO HEURÍSTICAS + PESQUISA MANUAL	65
REFERÊNCIAS DE ESPECIALISTAS	3
APLICAÇÃO RAÍZES E RAMOS	8
TOTAL	76

Fonte: elaborado pelo autor

(C) DOCUMENTOS RESULTANTES DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE CSE

DOCUMENTOS RESULTANTES DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA					
#	VEÍCULO	TÍTULO	AUTOR(ES)	ANO	ÁREA
1	Artigo	A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy	Burgelman	1983	Corporações & Estratégia
2	Artigo	Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues	Yves Doz	1987	CSE
3	Revista Site	Making Sense of Corporate Venture Capital	Chesbrough	2002	Corporate Ventur*
4	Revista Site	The future of corporate venturing	Campbell	2003	Corporate Ventur*
5	Artigo	Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making	Vanhaverbeke e Peeters	2005	Corporações & Estratégia
6	Artigo	Innovating Business Models with Co-Development Partnerships	Chesbrough e Schwartz	2007	Inovação
7	Artigo	Models of Innovation: Startups and Mature Corporations	Freeman e Engel	2007	Inovação
8	Artigo	Managing Global Outsourcing to Enhance Lean Innovation	Marion e Friar	2012	Open Innovation
9	Relatório	Open innovation in sme: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies	Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter	2012	Open Innovation
10	Livro	The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups	Trevor Owens e Obie Fernandez	2014	CSE
11	E-book	Corporates & Startups: Hip, but not happening	KPMG	2014	CSE
12	Artigo	A Fad or a Phenomenon? The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms	Chesbrough e Brunswicker	2014	Open Innovation
13	E-book	Scaling together: overcoming barriers in corporate-startup collaboration	Bannerjee, Bielli e Haley	2015	CSE
14	E-book	Design principles for building a successful Corporate Accelerator	Goldstein, Lehmann e Prax	2015	CSE
15	E-book	On the road to corporate-startup collaboration	KPMG	2015	CSE

16	E-book	Why are big businesses looking to start-ups for innovation? Seven start-up practices your business can learn to become more innovative	KPMG	2015	CSE
17	E-book	Winning together: a guide to successful corporate–startup collaborations	Mocker, Bielli e Haley	2015	CSE
18	Artigo	Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation	Weiblen e Chesbrough	2015	CSE
19	Livro	Collective Disruption: How Corporations & Startups Can Co-Create Transformative New Businesses	Michael Docherty	2015	CSE
20	E-book	How the world's biggest companies deal with the startup revolution	Bonzom e Netessine	2016	CSE
21	E-book	Unlocking Innovation Through Startup Engagement	500 Startups	2016	CSE
22	E-book	The age of collaboration - Startups and Corporates need each other!	Arthur de Little	2016	CSE
23	E-book	Post-merger integration of small digital companies into larger organizations	Bischopink et al.	2016	CSE
24	Artigo	Beyond corporate venture capital: new ways corporations can engage with startups	Grando	2016	CSE
25	Artigo	When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures?	Hogenhuis, Van den Hende e Hultink	2016	CSE
26	Artigo	Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How	Kanbach e Stubner	2016	CSE
27	Artigo	Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups	Kohler	2016	CSE
28	E-book	Corporate accelerators: Spurring digital innovation with a page from the Silicon Valley playbook	Ream e Schatsky	2016	CSE
29	Dissertação	Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos	Rocha	2016	Inovação
30	Dissertação	Analysis of the Strategic Interaction among Established Corporations and Startups in Italy	Sudati	2016	CSE

31	Artigo	Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no brasil	Varrichio	2016	CSE
32	Revista Site	When Large Companies Are Better at Entrepreneurship than Startups	Zook	2016	CSE
33	Dissertação	Startup Activities of Established Finnish Companies	Sini Saalasti	2016	CSE
34	Relatório	White Paper on the connection between startups and industry	OpenAxel	2016	CSE
35	E-book	Como grandes empresas e startups se relacionam	100 Open Startups	2017	CSE
36	E-book	From Tech to Deep Tech: Fostering collaboration between corporates and startups	De la Tour et al.	2017	CSE
37	Artigo	David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporate	Hora et al.	2017	CSE
38	Dissertação	Corporate Startup Growth Program	Linna	2017	CSE
39	Revista Site	Engaging With Startups in Emerging Markets	Prashantham e Yip	2017	CSE
40	Dissertação	The strategic use of corporate-startup engagement	Thieme	2017	CSE
41	Artigo	Startups and open innovation a review of the literature	Spender et al.	2017	Open Innovation
42	Artigo	How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies	Usman e Vanhaverbeke	2017	CSE
43	Livro	The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems	Tendayi Viki, Dan Toma e Esther Gons	2017	CSE
44	Artigo	Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms	Kupp, Marval e Borchers	2017	CSE
45	E-book	Sua empresa está preparada para inovar juntamente com as startups?	Aquino e Loures	2018	CSE
46	Artigo	Grandes Empresas e Startups Acadêmicas: Desafios e Interseções na Interação Tecnológica	Batista e Bagno	2018	CSE
47	Trabalho de Conclusão de Curso	Engajamento corporativo com startups: o caso de uma empresa de telecomunicações no brasil	Carvalho e Anastacio	2018	CSE

48	E-book	Corporate start-up engagement (cse): tangible returns on investment for the mittelstand (sme)	Brugger e Baurek-Karlic	2018	CSE
49	Dissertação	Engajamento de corporações com startups na quarta era da inovação: recomendações e sugestões	Furlani	2018	CSE
50	Artigo	Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda	Gutmann	2018	Corporate Ventur*
51	Artigo	Cooperating with Start-ups as a Strategy: Towards Corporate Entrepreneurship and Innovation	Jung	2018	CSE
52	Dissertação	Open innovation strategy a framework for corporate-startup collaboration	Lucerga	2018	CSE
53	Artigo	A interação entre grandes empresas e startups – desafios da inovação aberta	Maciel et al.	2018	CSE
54	Site	Startup Engagement in Corporate Innovation	Richardson	2018	CSE
55	Site	How to Make Corporate Startup Engagement Work	Simon Hitchens	2018	CSE
56	Dissertação	Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro	Salles	2018	CSE
57	Artigo	How Corporate Accelerators foster Organizational Transformation: An internal Perspective	Selig, Gasser e Baltes	2018	CSE
58	Artigo	Adoption of Open Innovation in Large Firms	Brunswicker e Chesbrough	2018	Open Innovation
59	Livro	Scaling-Up Corporate Startups: Turn innovation concepts into business impact	Frank Mattes e Dr. Ralph-Christian Ohr	2018	CSE
60	Livro	The Startup Gold Mine: How to Tap the Hidden Innovation Agendas of Large Companies to Fund and Grow Your Business	Neil Soni	2018	CSE
61	Livro	Corporate Venturing: Accelerate growth through collaboration with startups	Dado Van Peteghem e Omar Mohout	2018	Corporate Ventur*
62	Dissertação	Critical Success Factors in the Offering of a Corporate-Startup Program	Rundquist e Österling	2018	CSE
63	Artigo	The boost of corporate-startup programs in Brazil: Are there differences between local companies and multinational subsidiaries? Are there sectoral patterns?	Carla M. Kitsuta e Ruy Quadros	2018	CSE

64	Relatório	Collaboration between Start-ups and Corporates: A Practical Guide for Mutual Understanding	World Economic Forum	2018	CSE
65	Site	Um conduíte open entre a inovação e a cultura corporativa	100 Open Startups	2019	CSE
66	Artigo	Engajamento corporativo com startups: síntese e análise crítica da literatura	Bagno, Salerno e Souza Junior	2019	CSE
67	E-book	After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work	Brigl et al.	2019	CSE
68	Dissertação	Corporate innovation through engagement with startups: Searching for sustained competitive advantage?	Carvalho	2019	CSE
69	E-book	Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations	Innovation Leader	2019	CSE
70	Site	How Big Companies & Startups Use "Co-Creation" to Innovate	Kaplan	2019	CSE
71	Site	What To Expect From Your Corporate Accelerator	Lawton	2019	CSE
72	Site	Big corporates are only interested in "innovation theatre"	Minsky	2019	CSE
73	Site	The 10 Ways Corporations Can Engage With Startups	Richardson	2019	CSE
74	Livro	New to Big: How Companies Can Create Like Entrepreneurs, Invest Like VCs, and Install a Permanent Operating System for Growth	David Kidder e Christina Wallace	2019	CSE
75	Livro	Goliath's Revenge: How Established Companies Turn the Tables on Digital Disruptors	Todd Hewlin e Scott A. Snyder	2019	Corporações & Estratégia
76	Livro	Corporate Venturing: A Survival Guide	Heidi Mason, Elizabeth Arrington e James Mawson	2019	Corporate Ventur*

Fonte: elaborado pelo autor

(D) AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS ESTUDOS SELECIONADOS

Cada documento (1-76) passou pelos cinco critérios estabelecidos no Quadro 12, e os resultados são vistos no Quadro 21 pela maior quantidade de resultados. Por exemplo: documento X teve três respostas “sim”, uma resposta “parcialmente” e outra resposta “não”. Logo, esse documento ficou com resultado “sim”. A coluna observação relata sobre o resultado.

Quadro 21. Avaliação da qualidade

#	ACERVO DE TRABALHO	RESULTADO			OBSERVAÇÃO
1	A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve resultado “parcialmente”, por três respostas. Logo, vou avaliado quanto às metas de trabalho e, então, constatou-se que deveria permanecer.
2	Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
3	Making Sense of Corporate Venture Capital	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
4	The future of corporate venturing	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
5	Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
6	Innovating Business Models with Co-Development Partnerships	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
7	Models of Innovation: Startups and Mature Corporations	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
8	Managing Global Outsourcing to Enhance Lean Innovation	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento não obteve um resultado maior, logo, foi definido como “parcialmente. Porém, ao avaliar junto às metas de trabalho, constatou-se que deveria permanecer.
9	Open innovation in sme: How can small companies and startups benefit from open innovation strategies	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
10	The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
11	Corporates & Startups: Hip, but not happening	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
12	A Fad or a Phenomenon? The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.

13	Scaling together: overcoming barriers in corporate-startup collaboration	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
14	Design principles for building a successful Corporate Accelerator	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
15	On the road to corporate-startup collaboration	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
16	Why are big businesses looking to start-ups for innovation? Seven start-up practices your business can learn to become more innovative	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
17	Winning together: a guide to successful corporate–startup collaborations	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
18	Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade. Documento base sobre CSE
19	Collective Disruption: How Corporations & Startups Can Co-Create Transformative New Businesses	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
20	How the world's biggest companies deal with the startup revolution	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
21	Unlocking Innovation Through Startup Engagement	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
22	The age of collaboration - Startups and Corporates need each other!	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
23	Post-merger integration of small digital companies into larger organizations	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
24	Beyond corporate venture capital: new ways corporations can engage with startups	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
25	When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures?	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
26	Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
27	Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
28	Corporate accelerators: Spurring digital innovation with a page from the Silicon Valley playbook	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
29	Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento teve resultado maior “parcialmente. Porém, ao avaliar junto às metas de trabalho, constatou-se que deveria permanecer.
30	Analysis of the Strategic Interaction among Established Corporations and Startups in Italy	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.

31	Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no brasil	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
32	When Large Companies Are Better at Entrepreneurship than Startups	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
33	Startup Activities of Established Finnish Companies	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
34	White Paper on the connection between startups and industry	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
35	Como grandes empresas e startups se relacionam	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
36	From Tech to Deep Tech: Fostering collaboration between corporates and startups	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
37	David and Goliath: causes and effects of coopeition between start-ups and corporate	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
38	Corporate Startup Growth Program	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
39	Engaging With Startups in Emerging Markets	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
40	The strategic use of corporate-startup engagement	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
41	Startups and open innovation a review of the literature	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento teve resultado maior “parcialmente. Porém, ao avaliar junto às metas de trabalho, constatou-se que deveria permanecer.
42	How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
43	The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
44	Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
45	Sua empresa está preparada para inovar juntamente com as startups?	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
46	Grandes Empresas e Startups Acadêmicas: Desafios e Interseções na Interação Tecnológica	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento teve resultado maior “parcialmente. Porém, ao avaliar junto às metas de trabalho, constatou-se que deveria permanecer.
47	Engajamento corporativo com startups: o caso de uma empresa de telecomunicações no brasil	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
48	Corporate start-up engagement (cse): tangible returns on investment for the mittelstand (sme)	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.

49	Engajamento de corporações com startups na quarta era da inovação: recomendações e sugestões	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
50	Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
51	Cooperating with Start-ups as a Strategy: Towards Corporate Entrepreneurship and Innovation	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
52	Open innovation strategy a framework for corporate-startup collaboration	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
53	A interação entre grandes empresas e startups – desafios da inovação aberta	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
54	Startup Engagement in Corporate Innovation	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
55	How to Make Corporate Startup Engagement Work	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
56	Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
57	How Corporate Accelerators foster Organizational Transformation: An internal Perspective	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
58	Adoption of Open Innovation in Large Firms	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
59	Scaling-Up Corporate Startups: Turn innovation concepts into business impact	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
60	The Startup Gold Mine: How to Tap the Hidden Innovation Agendas of Large Companies to Fund and Grow Your Business	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
61	Corporate Venturing: Accelerate growth through collaboration with startups	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
62	Critical Success Factors in the Offering of a Corporate-Startup Program	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
63	The boost of corporate-startup programs in Brazil: Are there differences between local companies and multinational subsidiaries? Are there sectoral patterns?	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
64	Collaboration between Start-ups and Corporates: A Practical Guide for Mutual Understanding	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
65	Um conduíte open entre a inovação e a cultura corporativa	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento teve resultado maior “parcialmente. Porém, ao avaliar junto às metas de trabalho, constatou-se que deveria permanecer.
66	Engajamento corporativo com startups: síntese e análise crítica da literatura	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.

67	After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
68	Corporate innovation through engagement with startups: Searching for sustained competitive advantage?	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
69	Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento teve resultado maior “parcialmente. Porém, ao avaliar junto às metas de trabalho, constatou-se que deveria permanecer.
70	How Big Companies & Startups Use "Co-Creation" to Innovate	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento teve resultado maior “parcialmente. Porém, ao avaliar junto às metas de trabalho, constatou-se que deveria permanecer.
71	What To Expect From Your Corporate Accelerator	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento teve resultado maior “parcialmente. Porém, ao avaliar junto às metas de trabalho, constatou-se que deveria permanecer.
72	Big corporates are only interested in “innovation theatre”	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input checked="" type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento teve resultado maior “parcialmente. Porém, ao avaliar junto às metas de trabalho, constatou-se que deveria permanecer.
73	The 10 Ways Corporations Can Engage With Startups	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
74	New to Big: How Companies Can Create Like Entrepreneurs, Invest Like VCs, and Install a Permanent Operating System for Growth	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
75	Goliath's Revenge: How Established Companies Turn the Tables on Digital Disruptors	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.
76	Corporate Venturing: A Survival Guide	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE	Este documento obteve seu resultado geral “sim”, logo, foi aprovado na avaliação de qualidade.

Fonte: elaborado pelo autor

(E) CODIFICAÇÃO DOS TRABALHOS RESULTANTES DA RSL

Quadro 22. Codificação dos trabalhos

#	ACERVO DE TRABALHO	le	Co	Mt	Ob	Re
1	A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy	Estudo sobre o comportamento estratégico das organizações	Corporações & Estratégia	Revisão de estudos de referências anteriores e esclarecimento de pesquisas recentes	Apresentar um modelo de processos estratégicos em firmas grandes e complexas	Modelo do processo estratégico em firmas grandes e complexas é apresentado
2	Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues	Estudo sobre as parcerias e seu potencial inovador	CSE	Casos observados (parcerias)	Mostrar a complementaridade entre grandes e pequenas empresas	A complementaridade é óbvia
3	Making Sense of Corporate Venture Capital	Estudo sobre investimento de capital de risco	Corporate Ventur*	Revista Site	Evidenciar que as mudanças no investimento de capital de risco têm sido dramáticas	Maneira organizada de pensar sobre capital de risco corporativo
4	The future of corporate venturing	Estudo sobre o futuro do corporate venturing	Corporate Ventur*	Casos observados	Mostrar como organizações têm investido em um portfólio de novos empreendimentos	Elementos chave dos quatro modelos corporativos de CV
5	Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making	Estudo sobre a relação entre estratégia corporativa, a construção de competências e o desenvolvimento de novos negócios	Corporações & Estratégia	Práticas corporativas	Mostrar como empresas estabelecidas gerenciam esse processo de mudança contínua	os CVs podem ser considerados como uma "transportadora organizacional" para construir competências
6	Innovating Business Models with Co-Development Partnerships	Estudo sobre parceria em modelos de negócios	Inovação	Análise da literatura e casos relatados	Evidenciar que parcerias externas de tecnologia permitem que modelos de negócios abertos realizem ainda mais.	As empresas podem construir modelos de negócios mais fortes se avaliarem suas próprias capacidades e o contexto de uma parceria de co-desenvolvimento.
7	Models of Innovation: Startups and Mature Corporations	Estudo sobre o modelo empreendedor como robusto para inovações	Inovação	Comparação dos modelos	Comparar o modelo corporate e o modelo startup para inovação	Modelo empreendedor e corporativo de inovação se combinam
8	Managing Global Outsourcing to Enhance Lean Innovation	Estudo sobre recursos externos de inovação	Open innovation	Estudo trifásico longitudinal	Abordar as vantagens da terceirização global	Existem muitas oportunidades externas para inovar melhor e com menos custo
9	Open innovation in sme: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies	Estudo sobre inovação aberta para pequenas e médias empresas	Open innovation	Pesquisas	SMEs devem colaborar com parceiros externos para inovar com sucesso	Inovação aberta é um passo lógico para SMEs darem
10	The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups	Estudo sobre as corporações e metodologias de startups	CSE	Análise livro e casos	Mostrar como startups revolucionam mercados e como isso pode ser feito por corporações	É válido para as corporações introduzirem métodos de startups.

11	Corporates & Startups: Hip, but not happening	Estudo sobre o papel desempenhado pelas startups e inovação tecnológica	CSE	Literatura cinza	Mostrar que há mais a ganhar com colaborações do que com modos hierárquicos de trabalho	Tamanho não é mais igual a poder
12	A Fad or a Phenomenon? The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms	Estudo sobre a adoção de práticas de inovação aberta pelas firmas	Open innovation	Pesquisa com empresas	Mostrar a adoção de práticas de inovação aberta nas firmas e seus resultados melhores.	Inovação aberta não é uma moda passageira
13	Scaling together: overcoming barriers in corporate-startup collaboration	Estudo sobre a importância da colaboração com medidas simples	CSE	Literatura cinza	Evidenciar estudos de caso exemplos de colaboração	A colaboração entre empresas e startups, bem como empresas de escalonamento em estágio inicial, nunca foi tão crucial.
14	Design principles for building a successful Corporate Accelerator	Estudo sobre aceleradoras corporativas e seus benefícios	CSE	Literatura cinza	Mostrar o conceito de acelerador, atuando como uma ponte entre a inovação externa e a corporação.	Se você não tomar certas medidas para impulsionar a inovação, é provável que esteja no caminho de se tornar a próxima organização desatualizada.
15	On the road to corporate-startup collaboration	Estudo sobre a colaboração entre corporações e startups	CSE	Literatura cinza	Explicar os benefícios da colaboração entre corporações e startups	Grandes organizações trabalham com startups para aproveitar velocidade operacional, abordagem não convencional e criatividade.
16	Why are big businesses looking to start-ups for innovation? Seven start-up practices your business can learn to become more innovative	Estudo sobre a inovação e suas atribuições para grandes negócios a partir das startups	CSE	Literatura cinza	Mostrar boas práticas para ser mais inovador	Não é mais uma questão de “dever” inovar, mas sim “com que rapidez?”
17	Winning together: a guide to successful corporate-startup collaborations	Estudo guia sobre o caminho para o sucesso das colaborações	CSE	Literatura cinza	Entender o valor que o trabalho com startups pode trazer para sua organização	Grandes corporações estão despertando para o fato de que startups estão revolucionando setores
18	Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation	Estudo sobre o engajamento de corporações com startups	CSE	Coleta, literatura e entrevistas	Mostrar a combinação da atividade empreendedora com a capacidade corporativa	A combinação parece ser perfeita, mas difícil de atingir
19	Collective Disruption: How Corporations & Startups Can Co-Create Transformative New Businesses	Estudo sobre como corporações e startups podem cocriar	CSE	Pesquisa	Evidenciar o melhor dos dois mundos	A união dos dois mundos pode trazer ótimos resultados
20	How the world's biggest companies deal with the startup revolution	Estudo sobre como as maiores organizações têm lidado com a revolução das startups	CSE	Práticas corporativas	Esclarecer o engajamento de corporações e startups	As indústria estão sendo desafiadas pelas startups e é preciso se movimentar
21	Unlocking Innovation Through Startup Engagement	Estudo sobre relatos de grandes corporações	CSE	Entrevistas	Mostrar como as corporações têm atuado com startups	Trabalhar com startups traz inúmeros benefícios, caso feito corretamente

22	The age of collaboration - Startups and Corporates need each other!	Estudo sobre a necessidade de colaboração	CSE	Pesquisa proprietária	Compreender a mudança da “era da ruptura” para a “era da colaboração”	Startups mudaram o mundo, mas grandes empresas ainda estão dirigindo
23	Post-merger integration of small digital companies into larger organizations	Estudo sobre a era da digitalização e como as grandes organizações têm lidado com isso	CSE	Pesquisa	Mostrar que a era da digitalização oferece muitos desafios. Para superar esses desafios, muitas empresas consideram adquirir uma pequena empresa digital	As características de uma pequena empresa exigem uma abordagem de integração sensata e estratégica
24	Beyond corporate venture capital: new ways corporations can engage with startups	Estudo sobre modos de engajamento	CSE	Revisão	Mostrar como o CV pode ser uma maneira de engajar corporações com startups	As empresas buscam continuamente inovações para mantê-las competitivas
25	When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures?	Estudo sobre as corporações que buscam oportunidades com startups	CSE	Estudos de caso	Mostrar um modelo de tomada de decisão de colaboração de risco jovem para apoiar os gerentes de grandes empresas a tomar as decisões certas em torno de colaborações assimétricas	Jovens empreendimentos podem ser parceiros de inovação altamente interessantes para grandes empresas
26	Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How	Estudo sobre aceleradores corporativos como forma de engajamento	CSE	Estudos de caso	Discutir os aceleradores corporativos na literatura de empreendedorismo corporativo	Compreensão dos aceleradores corporativos e orientações sobre como fazer escolhas de design para programas de engajamento de startups
27	Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups	Estudo sobre acelerador corporativo com ponte entre corporações e startups	CSE	Entrevistas	considerar sistematicamente a projetar dimensões de proposição, processo, pessoas e lugar	Aceleradores corporativos oferecem uma abordagem potente para nutrir inovações
28	Corporate accelerators: Spurring digital innovation with a page from the Silicon Valley playbook	Estudo sobre a exploração de novas ideias e tecnologias	CSE	Literatura cinza	Impulsionar a inovação além do resultado da pesquisa e desenvolvimento internos	Empresas estão configurando aceleradores corporativos para startups
29	Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos	Estudo sobre a elaboração de um ‘framework’ para facilitar a inovação na startup	Inovação	Pesquisa-ação	Propor um processo capaz de unir os movimentos que coexistem ao se criar uma startup: empreender e, ao mesmo tempo, inovar	Não se pode afirmar que todo empreendedorismo é inovador e nem que toda inovação gera um novo empreendimento.
30	Analysis of the Strategic Interaction among Established Corporations and Startups in Italy	Estudo sobre a interação entre corporações e startups	CSE	Estudos de caso	Evidenciar as interações existentes entre corporações e startups na Itália	Hoje as corporações em todo o mundo vêem o poder das startups crescendo
31	Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil	Estudo sobre a relação entre grandes empresas e startups a partir de programas de relacionamento	CSE	Estudo exploratório e casos	Discutir e analisar este movimento recente e crescente, observado no Brasil, de grandes empresas, que estruturaram programas de inovação aberta voltados às startups	A aproximação com startups como uma fonte de inspiração, conhecimento e inovação
32	When Large Companies Are Better at Entrepreneurship than Startups	Estudo sobre como as grandes organizações podem ser melhores em fazer inovação	CSE	Pesquisa	Mostrar que as grandes empresas que alavancam os pontos fortes de seus negócios principais têm mais chances de sucesso	Empresas com um forte núcleo de negócios, uma fórmula repetível e a mentalidade de um fundador são locais ideais para fundar novo negócio

33	Startup Activities of Established Finnish Companies	Estudo sobre a relação de corporações e startups	CSE	Estudos de caso	Explorar como, por que e como empresas estabelecidas se envolvem em suas atividades com startups	As mudanças no ambiente de negócios levaram as empresas estabelecidas a aumentar sua colaboração com as startups
34	White Paper on the connection between startups and industry	Estudo sobre ações atuais de CSE	CSE	Pesquisa de campo	Mostrar que nenhum dos lados geralmente sabe como extrair o potencial do outro	Entregar aos interessados como suportar CSE
35	Como grandes empresas e startups se relacionam	Estudo sobre CSE no Brasil	CSE	Levantamento de base	Mostrar o principais tipos de relacionamento identificados no Brasil a partir da interação entre corporações e startups	Principais programas, modos e organizações em interação
36	From Tech to Deep Tech: Fostering collaboration between corporates and startups	Estudo sobre inovação tecnológica e interações	CSE	Pesquisa	Definir um processo de colaboração entre corporações e startups	Ecosistema de inovação de alta tecnologia que funcione bem
37	David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporate	Estudo sobre a coopetição entre corporações e startups	CSE	Estudos de caso	Propor relações relacionadas à coopetição e seu papel para ampliar as bases de recursos e tecnologia	Oportunidade para as startups que enfrentam restrições de recursos, enquanto empresas se beneficiam das ideias inovadoras das startups
38	Corporate Startup Growth Program	Estudo sobre uma grande empresa e startups com vistas a melhoria das partes envolvidas	CSE	Estudo de caso	Identificar os desafios que surgiram na colaboração entre uma grande empresa e as startups	Etapas práticas de implementação e uma estimativa dos recursos necessários para manter o programa
39	Engaging With Startups in Emerging Markets	Estudo sobre o engajamento de multinacionais com startups	CSE	Entrevistas	Entender como as empresas multinacionais fizeram parcerias com startups em mercados emergentes	Para grandes empresas globais, a perspectiva de trabalhar com essas startups é atraente - e complicada
40	The strategic use of corporate-startup engagement	Estudo sobre o uso estratégico do CSE	CSE	Exploratório	Contribuir para o uso estratégico do corporate-startup engagement pela gestão corporativa	Relação entre a estratégia corporativa e os conceitos de inovação aberta, corporate venturing e CSE
41	Startups and open innovation a review of the literature	Estudo sobre a relação entre inovação aberta e startups	Open innovation	Revisão de literatura	Representar um primeiro passo na construção de um mapa do conhecimento avançado do fenômeno "startups em um contexto de OI"	Implicações para a pesquisa, para gerentes e formuladores de políticas
42	How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies	Estudo sobre como startups lidam com grandes organizações	CSE	Estudos de caso	Ilustrar como as empresas iniciantes organizam e gerenciam com sucesso a inovação aberta com grandes empresas	Vantagens e os desafios da inovação aberta de entrada e saída para startups
43	The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems	Estudo sobre CSE	CSE	Pesquisa	Esclarecer CSE enquanto movimento emergente de gestão	Framework para CSE

44	Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms	Estudo sobre aceleradores como ponte para inovação conjunta	CSE	Estudo de caso	Mostrar como a transformação digital tem várias consequências para as empresas	Fatores críticos de sucesso
45	Sua empresa está preparada para inovar juntamente com as startups?	Estudo sobre a aproximação de importantes atores do sistema de inovação	CSE	Estudos de caso	Mostrar relatos de casos de sucesso de CSE no Brasil e práticas sobre o assunto	Boas práticas de CSE
46	Grandes Empresas e Startups Acadêmicas: Desafios e Interseções na Interação Tecnológica	Estudo sobre a interação entre os agentes envolvidos (empresas e startups)	CSE	Estudos de caso	Apresentar os desafios e interseções na interação tecnológica entre grandes empresas e startups acadêmicas	Oportunidades de melhoria nos processos de colaboração entre as instituições como mecanismo impulsionador da inovação
47	Engajamento corporativo com startups: o caso de uma empresa de telecomunicações no Brasil	Estudo sobre um caso de CSE	CSE	Estudo de caso	Elucidar o CSE e apresentar um caso do Brasil	Análise comparativo de modos de CSE e gráfico de maturidade
48	Corporate start-up engagement (cse): tangible returns on investment for the mittelstand (sme)	Estudo sobre CSE como orientação estratégica	CSE	Literatura cinza	Apresentar os benefícios do CSE	Modelo de duas fases para CSE
49	Engajamento de corporações com startups na quarta era da inovação: recomendações e sugestões	Estudo sobre CSE	CSE	Revisão e entrevista	Caracterizar os diferentes modelos de engajamento e analisa como diferentes corporações abordam o tema	Orientações para melhorar as iniciativas de gestão existentes
50	Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda	Estudo sobre CV	Corporate Ventur*	Revisão Sistemática	Identificar, organizar e integrar a literatura relevante sobre atividades de empreendimento corporativo	Reconciliação de várias dimensões do CV, construindo uma estrutura aprimorada
51	Cooperating with Start-ups as a Strategy: Towards Corporate Entrepreneurship and Innovation	Estudo sobre a cooperação com startups como estratégia	CSE	Revisão	Mostrar que muitas empresas estabelecidas enfrentam grandes desafios na área de inovação, organização ou cultura corporativa	Há um escopo muito grande de motivos para a corporação entrar em contato com startups.
52	Open innovation strategy a framework for corporate-startup collaboration	Estudo sobre a colaboração entre startups e corporações	CSE	Pesquisa e revisão	Explicitar mudanças na maneira como as empresas competem e no dinamismo dessa competição	Desenho de um programa de colaboração
53	A interação entre grandes empresas e startups – desafios da inovação aberta	Estudo sobre a inovação como imperativo para a sobrevivência	CSE	Revisão	Explorar as interações que têm surgido entre grandes empresas e startups	Existem muitos benefícios e desafios em uma interação entre corporações e startups
54	Startup Engagement in Corporate Innovation	Estudo sobre um guia rápido para CSE	CSE	Pesquisa	Mostrar uma visão geral completa do cenário de corporate-startup engagement	Se você é sério sobre o fortalecimento da inovação em sua corporação, você precisa ser muito fiel em sua estratégia
55	How to Make Corporate Startup Engagement Work	Estudo sobre CSE	CSE	Literatura cinza	Esclarecer o CSE enquanto objetivos, modos e valores	Traz uma análise sobre o CSE de modo superficial
56	Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro	Estudo sobre inovação aberta no Brasil	CSE	Pesquisa exploratória	Mostrar que há um crescente interesse das grandes empresas em se aproximarem das startups	Visão do mercado brasileiro e entender o nível de maturidade nessa área

57	How Corporate Accelerators foster Organizational Transformation: An internal Perspective	Estudo sobre aceleradores corporativos como forma de transformação organizacional	CSE	Entrevistas	Investigar os aceleradores corporativos como plataforma de transformação	Melhor compreensão dessa nova forma de empreendimento corporativo e dos efeitos resultantes sobre a renovação organizacional
58	Adoption of Open Innovation in Large Firms	Estudo sobre a adoção da inovação aberta nas grandes firmas	Open innovation	Pesquisa	Complementar um estudo anterior sobre a adoção de inovação aberta	Observações sobre os desafios e riscos organizacionais da mudança para uma abordagem de inovação aberta
59	Scaling-Up Corporate Startups: Turn innovation concepts into business impact	Estudo sobre a relação entre corporações e startups	CSE	Pesquisa	Como as grandes empresas podem gerar impacto nos negócios a partir de inovações não incrementais?	Uma startup corporativa tem o ímpeto empreendedor de uma pequena empresa e uma "vantagem injusta" na corrida à inovação
60	The Startup Gold Mine: How to Tap the Hidden Innovation Agendas of Large Companies to Fund and Grow Your Business	Estudo sobre as possibilidades de crescimento das grandes organizações	CSE	Pesquisa	O manual de inicialização para parceria com grandes empresas	Revela como as maiores e mais prestigiadas marcas do mundo tomam decisões sobre inovação
61	Corporate Venturing: Accelerate growth through collaboration with startups	Estudo sobre CV como forma de crescer uma colaboração	Corporate Ventur*	Estudos de caso	Mostrar que o risco corporativo é muito mais do que o CVC	Orientações, idéias, perspectivas e inspiração para quem tenha interesse em se aventurar nas empresas como estratégia para acelerar o crescimento
62	Critical Success Factors in the Offering of a Corporate-Startup Program	Estudo sobre CSE como reação à competitividade e à inovação aberta	CSE	Entrevista	Identificar os fatores críticos dos programas de CSE	Dez fatores críticos de sucesso são identificados sobre programas de CSE
63	The boost of corporate-startup programs in Brazil: Are there differences between local companies and multinational subsidiaries? Are there sectoral patterns?	Estudo sobre os programas de CSE no Brasil	CSE	Estudos de caso	Analisar os programas de CSE no Brasil para identificar diferenças e semelhanças	Compilado sobre iniciativas de 168 empresas no Brasil e seus programas de CSE
64	Collaboration between Start-ups and Corporates: A Practical Guide for Mutual Understanding	Estudo sobre CSE na Europa	CSE	Literatura cinza	Orientação prática para um melhor entendimento mútuo como base para uma colaboração bem-sucedida entre start-ups e empresas	O ecossistema europeu de inovação está mais forte do que nunca, mas ainda acompanha outros mercados em termos de financiamento e colaboração disponíveis
65	Um conduíte open entre a inovação e a cultura corporativa	Estudo sobre a ponte entre inovação e cultura corporativa	CSE	Literatura cinza	Panorama sobre a base da 100 Open Startups	Briefing sobre a base de organizações e a relação com a inovação aberta
66	Engajamento corporativo com startups: síntese e análise crítica da literatura	Estudo sobre CSE	CSE	Revisão	Sintetizar as abordagens de CSE na literatura	Números relativos a CSE são crescentes e apontam para um cenário em que estejam entre

						as principais formas de inovação aberta
67	After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work	Estudo sobre CSE em países da Europa	CSE	Pesquisa e entrevista	Mostrar tendências da colaboração entre corporações e startups	Essas colaborações dão às empresas acesso à criatividade das startups, novas formas de trabalhar e proficiência em novas tecnologias
68	Corporate innovation through engagement with startups: Searching for sustained competitive advantage?	Estudo sobre CSE na perspectiva da corporação	CSE	Pesquisa de campo	Explorar a aplicação de mecanismos de CSE utilizados pelas empresas na tentativa de promover a inovação corporativa	Análise e discussão sobre CSE e uma lista objetiva das melhores práticas
69	Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations	Estudo sobre o engajamento com startups	CSE	Pesquisa	Evidenciar boas práticas de CSE para as grandes organizações	Preocupações sobre como trabalhar com startups
70	How Big Companies & Startups Use "Co-Creation" to Innovate	Estudo sobre co-criação entre corporações e startups	CSE	Literatura cinza	Discutir estudos anteriores sobre CSE e relatar sobre	No mundo de hoje, você deseja abraçar diferenças de que avance nos negócios
71	What To Expect From Your Corporate Accelerator	Estudo sobre acelerador corporativo	CSE	Literatura cinza	Falar sobre o que os melhores aceleradores corporativos incluem	A parceria com startups é uma ótima maneira de acelerar toda a jornada de inovação corporativa
72	Big corporates are only interested in "innovation theatre"	Estudo sobre inovação nas grandes organizações	CSE	Literatura cinza	Mostrar que grandes empresas, muitas vezes, não estão interessadas em inovar de fato, apenas parecer que estão inovando	A disrupção das startups é um motivador essencial para a inovação corporativa na Europa, mas as grandes empresas ainda dão as costas às startups
73	The 10 Ways Corporations Can Engage With Startups	Estudo sobre modos de CSE	CSE	Literatura cinza	Evidenciar dez modos de realizar CSE	Mapa dos modos de CSE
74	New to Big: How Companies Can Create Like Entrepreneurs, Invest Like VCs, and Install a Permanent Operating System for Growth	Estudo sobre como as organizações podem se diferenciar	CSE	Pesquisa	Mostrar que a maioria das empresas estabelecidas enfrenta um importante desafio de sobrevivência	Instalação de um recurso permanente de crescimento em qualquer empresa - o Sistema Operacional de Crescimento
75	Goliath's Revenge: How Established Companies Turn the Tables on Digital Disruptors	Estudo sobre a reação das grandes empresas às tecnologias disruptivas	Corporações & Estratégia	Pesquisa e casos de sucesso	Mostrar como realinhar seu modelo de negócios, redefinir suas prioridades de desenvolvimento de talentos e recuperar a participação de mercado perdida para os concorrentes prontos para o digital	A vingança de Goliath é o guia prático de como executivos de empresas estabelecidas podem administrar o manual do Vale do Silício e aproveitar a interrupção digital
76	Corporate Venturing: A Survival Guide	Estudo sobre CV	Corporate Ventur*	Pesquisa	Evidenciar a prática de CV	Guia prático e simples para o desenvolvimento de programas de CV

Fonte: elaborado pelo autor

(F) TEMPLATE MODELO PARA EXTRAÇÃO DE DADOS UTILIZADO NA DISSERTAÇÃO

Quadro 23. Template para extração de dados

MACROTEMAS ENGAJAMENTO CORPORATIVO COM STARTUPS					
<p>QT: Qual o estado da arte sobre engajamento corporativo com startups?</p> <p>1. Quais os modos de se realizar engajamento corporativo com startups evidenciados no acervo do conhecimento?</p> <p>2. Quais as razões para realizar engajamento corporativo com startups a partir das perspectivas ‘corporação’ e ‘startup’?</p> <p>3. Quais os riscos e as dificuldades existentes durante esse processo, para startups e corporações?</p>					
	SOBRE CSE	TÍTULO	AUTOR(ES)	VEÍCULO	ANO
A. Por que fazer CSE – lado corporate					
B. Por que fazer CSE – lado startups					
C. Modos de realizar CSE					
D. Dificuldades para o CSE – corporate					
E. Riscos para o CSE - startup					

Fonte: elaborado pelo autor

(G) LEGENDA DOS MODOS DE CSE

Quadro 24. Legenda dos modos de CSE

WEIBLEN E CHESBROUGH (2015, PP. 70-80)	CORPORATE VENTURE CAPITAL	Tomar uma participação acionária em startups externas para participar do sucesso da inovação externa e obter insights estratégicos sobre mercados não essenciais
	INCUBADORA CORPORATIVA	Proporcionar um caminho viável ao mercado para inovações corporativas promissoras, promovendo empreendimentos internos com financiamento, localização, experiência e contatos para spin-offs
	OUTSIDE-IN	Um programa de governança leve para startups no papel de fornecedor para inserir inovação externa e, como tal, estimular e gerar inovação corporativa
	INSIDE-OUT	Um programa de governança leve para startups que incentivam a inovação externa complementar para impulsionar uma inovação corporativa (a plataforma)
BONZOM E NETESSINE (2015, P. 6)	EVENTOS	Compromissos por um curto período de tempo, por ex. conferências, hackathons, competições ou patrocínios de um dos três eventos anteriores
	SERVIÇOS DE SUPORTE	Capacidades e recursos internos corporativos oferecidos a startups; por exemplo. jurídico, contábil, mentores ou acesso a clientes, fornecedores etc.
	PROGRAMAS DE STARTUPS	Pacote de suporte à startup que inclui serviços de suporte e produtos da empresa gratuitamente
	ESPAÇOS DE COWORKING	Local onde as startups são hospedadas por grandes empresas para facilitar as interações entre elas
	ACELERADORA E INCUBADORA	Programa corporativo para oferecer suporte a pequenos grupos de startups durante um período relativamente curto, por exemplo, fornecendo ajuda, espaço e orientação em troca de ações
	SPIN-OFFS	Empresas independentes com ativos da controladora
	INVESTIMENTOS	Possuir participações em startups de rápido crescimento por razões estratégicas ou financeiras
NESTA (2015, P. 12), NESTA (2016, P. 6)	FUSÕES E AQUISIÇÕES	Adquirir ou comprar startups para adquirir tecnologia ou recursos
	EVENTOS ONE-OFF	Eventos relativamente independentes que geralmente assumem a forma de competições, por exemplo desafiar prêmios ou hackathons
	COMPARTILHAR RECURSOS	Proporcionar às startups acesso gratuito ou mais barato a serviços, ferramentas, produtos, espaços físicos de trabalho colaborativo ou conhecimento organizacional
	SUPOORTE DE NEGÓCIOS	Programas de suporte a negócios, como incubadoras de empresas ou programas de aceleração que promovem o crescimento de startups em estágio inicial
	PARCERIAS	Uma ampla gama de parcerias estratégicas de negócios com startups, como co-desenvolvimento de produtos ou aquisição de startups
	INVESTIMENTOS	Investimentos diretos em startups, muitas vezes referidos como corporate venturing
	AQUISIÇÕES	Contrate ou compre startups para acessar rapidamente tecnologias ou recursos complementares
ARTHUR D. LITTLE ET AL. (2016, P. 28)	EVENTOS ONE-OFF	Eventos organizados por empresas para startups (realizados de forma independente ou em colaboração com organizações de startups), geralmente em formato de competição.
	ACELERADORA E INCUBADORA	Programas de suporte de negócios para startups que se concentram na validação e desenvolvimento de uma ideia para uma proposta de negócios em troca de ações
	CORPORATE VENTURE CAPITAL	Investimentos diretos em startups em troca de ações
	CORP-UP	Qualquer acordo comercial focado na criação de valor conjunto, variando de uma joint venture a entrar em um relacionamento como fornecedor
	FUSÕES E AQUISIÇÕES	Aquisição de uma startup por uma corporação

KOHLER (2016, p. 3)	HACKATHONS CORPORATIVOS	Intensa colaboração de diversas equipes dentro de um prazo restrito para resolver um desafio de inovação corporativa
	INCUBADORA DE NEGÓCIOS	Espaço de trabalho flexível apoiado pela empresa com serviços de valor agregado adicionais, como suporte jurídico ou de marketing centralizado
	INCUBADORA CORPORATIVA	Fornecer um caminho para o mercado de inovação corporativa não essencial
	CORPORATE VENTURING	Permite que as empresas participem do sucesso da inovação externa e ajuda a obter insights sobre mercados não essenciais e acesso a recursos
	FUSÕES E AQUISIÇÕES	Maneira rápida e impactante de comprar tecnologia ou recursos complementares que resolvem problemas de negócios específicos e entram em novos mercados
SAALASTI (2016, p. 34)	INCUBAÇÃO CORPORATIVA	É uma maneira de explorar inovações internas que não podem ser exploradas na própria organização devido ao foco atual nos negócios; leva em consideração as derivações dos funcionários da corporação.
	ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS	Estratégias empreendedoras, que são uma forma clara de manifestação no nível da organização às mudanças de negócios, são consideradas uma forma de empreendedorismo.
	CORPORATE VENTURING	Criar novos negócios e integrá-los aos negócios existentes e estabelecidos da empresa; os investimentos diretos em ações ou em fundos de capital de risco podem ser classificados como corporate venturing
	ACELERADORAS CORPORATIVAS	As empresas auxiliam efetivamente parceiros em potencial e as startups recebem mentoria e recursos. Os investimentos em aceleradores corporativos não são feitos principalmente em termos de valor financeiro, mas para obter insights e acesso a novas tecnologias, mercados e capacidades.
	INSIDE-OUT	As empresas fornecem sua tecnologia e recursos para startups, que, por sua vez, desenvolvem novos produtos para fins corporativos. O objetivo dos programas é expandir os mercados atuais das empresas.
	OUTSIDE-IN	Projetados para permitir às empresas a possibilidade de examinar e explorar ideias de várias startups em uma estrutura administrativa sistematizada, porém leve
	INCUBADORAS	Um espaço de trabalho para startups, que é suportado por uma corporação e fornece serviços direcionados para startups.
	PROJETOS PILOTO	Incluem financiamento e, da perspectiva das empresas, o núcleo desses projetos é inovar externamente a um custo menor. As empresas podem usar as startups como seus fornecedores e ser clientes delas.
	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	-
	CUSTOMERSHIP	Os benefícios mútuos resultam se a startup ganhar a empresa como um cliente de alto perfil e a corporação encontrar uma solução para seus pontos negativos.
	DISTRIBUIÇÃO	Em vez de criar suas próprias redes de distribuição, as startups podem oferecer seus produtos através das empresas. As parcerias de canal podem ser mutuamente benéficas.
	SPIN-OFF	Spin-off corporativo quando uma empresa “separa” uma seção como um negócio separado
	TERCEIRIZAÇÃO	As empresas tradicionais podem ser bem atendidas explorando empresas terceirizadas com culturas alternativas que podem ajudar a ampliar suas perspectivas
	FUSÕES E AQUISIÇÕES	Fusão ou compra de startups para adquirir tecnologia e / ou capacidades
HACKATHONS	Eventos com público-alvo em busca de soluções tecnológicas para as empresas; compromisso por curto período de tempo	
LICENCIAMENTO	Licença de operação, ou seja, uma permissão para que terceiros possam explorar o mesmo negócio sob a forma de parceria com um investimento muito mais baixo	

	JOINT VENTURES	Modelo estratégico de parceria comercial ou aliança entre empresas, visando desde uma simples colaboração para fins comerciais e/ou tecnológicos.
	INVESTIMENTO	Investimentos; investimentos com participação acionária; corporate-venturing
THIEME (2017, p. 33)	EVENTOS, COMPETIÇÃO E DESAFIO	Organizar ou patrocinar compromissos com uma duração curta, como, por exemplo, conferências, hackatons, prêmios de desafios, etc.
	COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS E/OU CONHECIMENTO	Criação de espaços de trabalho conjunto, compartilhamento de instalações de pesquisa e/ou oferta de programas de orientação para apoiar startups com acesso a recursos e/ou conhecimento
	PROGRAMAS INSIDE-OUT	Um programa de governança leve para startups para estimular a inovação externa complementar a fim de impulsionar uma inovação corporativa existente (a plataforma)
	PROGRAMAS OUTSIDE-IN	Programas de suporte semi-estruturados com um papel limitado de financiamento que são buscados para interagir com grandes quantidades de startups
	INCUBADORA E ACELERADORA	Programas de apoio estruturados que fomentam e promovem um número limitado de startups na validação e desenvolvimento de uma ideia para uma proposta de negócio em troca de ações
	CORPORATE VENTURING	Investimentos diretos ou indiretos de recursos financeiros corporativos em startups por razões estratégicas ou financeiras
	FUSÕES E AQUISIÇÕES	Fusão ou compra de startups para adquirir tecnologia e / ou capacidades
100 OPEN STARTUPS (2017, p. 8)	POSICIONAMENTO	Capacitação e Mentoria; Matchmaking e Conexões; Reconhecimento e Premiações; Espaços de Coworking
	PLATAFORMA E PARCEIRIAS	Vouchers de serviço e tecnologia; Licenciamento de PI da grande empresa; Acesso a recursos não-financeiros; Acesso a base de colaboradores; Acesso a base de clientes e canais de vendas
	DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES	Recursos para P&D e Prototipagem; Licenciamento de PI da startup; Contratação de Projeto Piloto; Fornecimento de serviço ou produto inovador
	INVESTIMENTO	Programa de aceleração com equity; Investimento com participação acionária minoritária; Aquisição & Incorporação
LINNA (2017, pp. 10-14)	ESPAÇOS DE COWORKING	Fornecem aos residentes acesso a instalações e equipamentos normais de escritório, como mesas, salas de reuniões e impressoras, com dinâmica de compartilhamento de conhecimento
	INCUBADORA CORPORATIVA	Apoiar o crescimento através da criação de novos negócios e do aprimoramento da base tecnológica, oferecendo serviços e instalações, com aspectos muito mais ativos de orientação
	ACELERADORA CORPORATIVA	Programas especializados para os objetivos estratégicos da empresa anfitriã, aumentando e gerenciando portfólios de startups complementares. Fornecem treinamento e orientação intensivos, de 3 a 6 meses
	ACELERADOR HYPER	Têm um foco tecnológico muito específico, visando a expandir rapidamente o negócio das startups participantes, na aquisição de clientes e expansão do mercado, que já estão gerando receita e requerem pouca ou nenhuma assistência do host. Isso leva a um caminho rápido para gerar receita, mas reduz a produção de inovação, já que o host tem pouca influência sobre a direção de uma startup em estágio avançado.
	CORPORATE VENTURE CAPITAL	As participações societárias em startups relevantes permitem que a empresa patrocinadora influencie as decisões das startups de seu portfólio e potencialmente obtenha retornos econômicos diretos
CARVALHO E ANASTACIO (2018, p. 92)	PROJETOS INTERNOS DE STARTUPS	Fornecimento de serviço ou produto inovador; Licenciamento de PI da Startup; Contratação de projeto piloto; inovação externa
	ACELERADORAS E INCUBADORAS	Aceleradoras e incubadoras; recursos para P&D e prototipagem; programa de aceleração com equity; inovação externa
	ESPAÇOS DE COWORKING	Local comum às startups

	SERVIÇOS DE SUPORTE	Capacidades e recursos internos oferecidos; capacitação e mentoria; matchmaking e conexões; base de clientes e canais de vendas; base de colaboradores; inovação externa
	OUTSOURCING DE TECNOLOGIA	Licenciamento de PI da grande empresa; plataforma
	PROGRAMA DE STARTUPS	Pacotes de suporte à startup; vouchers de serviços e tecnologia; acesso a recursos não financeiros; plataforma
	INVESTIMENTOS	Investimentos; investimentos com participação acionária; corporate-venturing
	FUSÕES E AQUISIÇÕES	Fusões e aquisições; incorporações
	SPIN-OFFS	Novo produto ou serviço a partir de um já existente
	EVENTOS	Eventos gerais; reconhecimento e premiações
LUCERGA (2018, PP. 20-22)	CONCURSOS DE INOVAÇÃO ABERTA	Competição de inovação focada em problemas corporativos específicos, visando a fontes externas de talento
	ACELERADORAS C/ FOCO EXTERNO	Engajamento corporativo com startups iniciais (estágio da ideia) usando um programa baseado em coorte
	INCUBADORAS C/ FOCO EXTERNO	Suporte de startups financiada pela corporação, fornecendo suporte ao desenvolvimento de negócios.
	LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO	Instalação corporativa que apoia startups com estágios iniciais de concepção, design e produção de produtos e serviços. Com o objetivo de desenvolver protótipos.
	CORPORATE VENTURE CAPITAL	Forma de financiamento que envolve a criação de intermediário financeiro entre fundos corporativos e startups externas.
	SPIN-IN	Aquisição corporativa de empresas iniciada com dinheiro da corporação
	AQUISIÇÕES	A empresa adquirente se estabelece como um novo proprietário. A empresa alvo deixa de existir.
	ACELERADORAS C/ FOCO INTERNO	Programa corporativo para desenvolver ideias internas em um estágio muito inicial usando um programa baseado em coorte
	INCUBADORAS C/ FOCO INTERNO	Programa corporativo destinado a fornecer um ambiente estabelecido como um ambiente separado para empreendimentos gerados internamente.
	SPIN-OUT	Realinhamento corporativo envolvendo a separação de uma unidade para formar uma nova empresa independente. No spin-out leva consigo as operações do segmento e ativos e passivos associados.
	SPIN-OFF	A criação de uma empresa independente. Os acionistas da controladora recebem e detém participação na empresa recém-cindida.
RICHARDSON (2018)	EVENTOS	Eventos de startups e empreendedorismo como oportunidade de envolvimento por um breve período de tempo e baixo custo. Exemplos: Hackathons, Competições, Patrocínios.
	SERVIÇOS DE SUPORTE	Recursos e capacidades internas de uma corporação oferecidos às startups. Exemplos: Jurídico, Técnico, Educacional, Marketing, Mentorias/Conexões
	PROGRAMAS DE BENEFÍCIO	Trabalho com startups em estágio inicial que possam ser clientes outrora. Exemplos: Ofertas básicas com descontos
	ECOSSISTEMA	Espaço onde grandes empresas e startups podem se encontrar. Exemplos: Distritos de inovação, espaços de coworking internos e externos
	COLABORAÇÃO	Acesso a startups de ponta como forma de resolver uma ampla variedade de problemas. Exemplos: Pilotos de inovação, Venture Client, Consolidação de vendas/fornecedor, Exploração tecnológica, Soluções
	SPIN-OFFS	Spin-off corporativo quando uma empresa "separa" uma seção como um negócio separado. Exemplos: Incubadora Corporativa, Pesquisa & Desenvolvimento, Laboratórios de Inovação, Talentos
	INVESTIMENTO DE CAPITAL	Mecanismos de engajamento com startups via investimentos. Exemplos: Investimento estratégico, Investimento de inovação, Expansão, Ganhos de capital, Terceirização, Aliciamento, Corporate Venture Capital

	FUSÕES E AQUISIÇÕES	Unir ou adquirir outra empresa. Exemplos: Conglomerados, Horizontalidade, Extensão de mercado, Extensão de produto, Fusão vertical
	ACELERADORAS	Oportunidades para as empresas apoiarem um grupo de startups durante um período de tempo. Exemplos: Aceleradoras tradicionais, Aceleradoras corporativas
	EMPREENDEDORES	Relações de entendimento e construção. Exemplos: Academia, Corporate EIR, Construtores internos, Construtores externos
RUNDQUIST E ÖSTERLING (2018, PP. 43-44)	EVENTOS ONE-OFF	Eventos, conferências e competições, incluindo hackathons
	SERVIÇOS E RECURSOS DE SUPORTE	Empresas compartilham recursos com as startups gratuitamente, incluindo o espaço, ferramentas, tecnologias, mentores, serviços de suporte como jurídico, financeiro, marketing, e acesso a consumidores, distribuidores e a comunidade
	INCUBADORA CORPORATIVA	Uma iniciativa corporativa com fins lucrativos, desenvolvida para aprimorar o desenvolvimento de tecnologia de uma corporação
	ACELERADORA CORPORATIVA	Iniciativa corporativa que inclui crescimento e gestão de portfólio das startups com o objetivo de acelerar a inovação e ter ganhos de competitividade
	PARCERIAS	Parcerias de negócios entre corporações e startups, incluindo co-desenvolvimento de produtos e compras das startups
	ALIANÇA TECNOLÓGICA	Arranjo formal entre duas ou mais organizações independentes com o intuito de conduzir juntas atividades tecnológicas
	CORPORATE VENTURE CAPITAL	Investimento de uma empresa estabelecida em um empreendimento
	AQUISIÇÕES	Uma organização adquire uma startup
KITSUTA E QUADROS (2018, P. 4)	ESPAÇOS DE COWORKING	Espaços de co-trabalho físico, onde as startups podem usar espaços de trabalho, espaços de reunião, internet e outros recursos físicos gratuitamente ou por arrendamento
	INCUBADORA CORPORATIVA	Desenvolver novos negócios que fornecem um caminho para o mercado de inovações não essenciais da empresa ou que exploram recursos corporativos não utilizados
	INCUBADORA DE NEGÓCIOS	Processo de suporte comercial para ajudar as startups com recursos e serviços, como orientação de gerenciamento, assistência técnica e consultoria, a fim de produzir empresas bem-sucedidas que serão viáveis financeiramente quando saírem do programa.
	ACELERADORA	Os aceleradores tendem a ter um foco tecnológico restrito, duração inferior a 12 meses (média de 3 meses), e se concentram em um estágio de desenvolvimento de novos produtos que ocorre na transição da invenção para um produto comercial. Eles oferecem pacotes de serviços em troca de participações acionárias nas startups.
	CORPORATE VENTURE CAPITAL	Investimento de fundos corporativos em empresas startups externas.
	PROGRAMAS DE STARTUPS OUTSIDE-IN	Disponibilizar produtos ou tecnologias de startup para a organização patrocinadora; fornecedor de uma unidade de negócios específica ou desenvolver um caminho de comercialização para a solução da startup por meio de canais corporativos.
	PROGRAMAS DE PLATAFORMA	Programas focados em envolver startups para construir suas soluções usando tecnologia corporativa para expandir o mercado para a corporação
WORLD ECONOMIC FORUM (2018, PP. 14-18)	FORNECIMENTO DIRETO	Um modelo bastante plano no qual cada uma das unidades de negócios corporativas se envolve diretamente com a startup; startups e as empresas interagem como parceiros comerciais regulares
	UNIDADE DE INOVAÇÃO INTERNA	Uma unidade de inovação dedicada que opera dentro da empresa. Coordenar todas as atividades de inovação corporativa e ser o ponto de contato para orientar as interações.
	INCUBADORA	Uma incubadora corporativa separada, com a tarefa de atrair startups promissoras, cujas inovações podem mais tarde ser integradas nas operações da empresa mãe.

	SUBSIDIÁRIA EXTERNA	Uma subsidiária externa à qual a empresa mãe delega a tarefa de prototipagem inovadora rápida, com base em ideias de negócios consideradas promissoras na empresa mãe.
	ACELERADORA	Programa de aceleração de poucos meses, requer uma equipe, geralmente MVP, visando a estabelecer rapidamente a organização
	CORPORATE VENTURE	Receber financiamento e obter acesso aos tomadores de decisão corporativos e à rede do setor.
	PARCERIAS	Co-criação e co-inovação; vendas; parceria tecnológica (plataforma);
CARVALHO (2019, PP. 32-40)	ACELERADORAS E INCUBADORAS CORPORATIVAS	Ajuda e apoio no período de inicialização; orientações gerais; transferência de conhecimento
	CORPORATE-VENTURE CAPITAL	Transferência de ativos financeiros da empresa-mãe para a startup; porcentagem do patrimônio líquido; estratégico e financeiro
	DESAFIOS DE INOVAÇÃO ABERTA	Concurso realizado para resolver um determinado problema; hackathons, eventos catalisadores de inovação de curto prazo; plataforma que aceita envios contínuos de ideias
	SERVIÇOS	Espaço de trabalho colaborativo; oferta do produto da empresa para startups como uma versão modificada ou com uma taxa reduzida, oferecendo suporte à startup e serviços de orientação; Espaços de fabricantes
	ENGAJAMENTO INFORMAL	Envio de executivos e funcionários a vários eventos e reuniões em que o público-alvo está alinhado com seus objetivos; quando a própria empresa-mãe ocupa espaço em um espaço externo de cooperação e tem funcionários trabalhando a partir daí, e não em seus escritórios corporativos; eventos organizados pela própria empresa, como uma conferência que operam nesse ecossistema e podem interagir.
BRIGL ET AL. (2019, p. 3)	LABORATÓRIOS DIGITAL OU DE INOVAÇÃO	-
	ACELERADORAS	-
	CORPORATE VENTURE CAPITAL	-
	UNIDADES DE PARCERIA	-
	INCUBADORA	-

Fonte: elaborado pelo autor

Faz-se necessário ressaltar que as cores similares entre os modos identificados por diversos autores representam uma consonância entre os modos e definições.

(H) INTERSEÇÃO ENTRE RAZÕES E MODOS AO REALIZAR CSE

Da relação dos documentos resultantes da RSL (76 documentos), segue a lista dos autores que cruzam (branco) e os que não cruzam (cinza) razões e modos de CSE, na perspectiva da corporação:

Tabela 40. Documentos da RSL que possuem ou não cruzamento entre razões e modos na perspectiva das corporações

DOCUMENTOS DA RSL		
TÍTULO	AUTOR(ES)	ANO
A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy	Burgelman	1983
Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues	Yves Doz	1987
Making Sense of Corporate Venture Capital	Chesbrough	2002
The future of corporate venturing	Campbell	2003
Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making	Vanhaverbeke e Peeters	2005
Innovating Business Models with Co-Development Partnerships	Chesbrough	2007
Models of Innovation: Startups and Mature Corporations	Freeman e Engel	2007
Managing Global Outsourcing to Enhance Lean Innovation	Marion e Friar	2012
Open innovation in sme: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies	Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter	2012
The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups	Trevor Owens e Obie Fernandez	2014
Corporates & Startups: Hip, but not happening	KPMG	2014
A Fad or a Phenomenon? The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms	Chesbrough	2014
Scaling together: overcoming barriers in corporate-startup collaboration	Bannerjee, Bielli e Haley	2015
Design principles for building a successful Corporate Accelerator	Goldstein, Lehmann e Prax	2015
On the road to corporate-startup collaboration	KPMG	2015
Why are big businesses looking to start-ups for innovation? Seven start-up practices your business can learn to become more innovative	KPMG	2015
Winning together: a guide to successful corporate-startup collaborations	Mocker, Bielli e Haley	2015
Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation	Weiblen e Chesbrough	2015
Collective Disruption: How Corporations & Startups Can Co-Create Transformative New Businesses	Michael Docherty	2015

How the world's biggest companies deal with the startup revolution	Bonzom e Netessine	2016
Unlocking Innovation Through Startup Engagement	500 Startups	2016
The age of collaboration - Startups and Corporates need each other!	Arthur de Little	2016
Post-merger integration of small digital companies into larger organizations	Bischopink et al.	2016
Beyond corporate venture capital: new ways corporations can engage with startups	Grando	2016
When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures?	Hogenhuis, Van den Hende e Hultink	2016
Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How	Kanbach e Stubner	2016
Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups	Kohler	2016
Corporate accelerators: Spurring digital innovation with a page from the Silicon Valley playbook	Ream e Schatsky	2016
Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos	Rocha	2016
Analysis of the Strategic Interaction among Established Corporations and Startups in Italy	Sudati	2016
Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no brasil	Varrichio	2016
When Large Companies Are Better at Entrepreneurship than Startups	Zook	2016
Startup Activities of Established Finnish Companies	Sini Saalasti	2016
White Paper on the connection between startups and industry	OpenAxel	2016
Como grandes empresas e startups se relacionam	100 Open Startups	2017
From Tech to Deep Tech: Fostering collaboration between corporates and startups	De la Tour et al.	2017
David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporate	Hora et al.	2017
Corporate Startup Growth Program	Linna	2017
Engaging With Startups in Emerging Markets	Prashantham e Yip	2017
The strategic use of corporate-startup engagement	Thieme	2017
Startups and open innovation a review of the literature	Spender	2017
How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies	Usman e Vanhaverbeke	2017
The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems	Tendayi Viki, Dan Toma e Esther Gons	2017
Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms	Kupp, Marval e Borchers	2017

Sua empresa está preparada para inovar juntamente com as startups?	Aquino e Loures	2018
Grandes Empresas e Startups Acadêmicas: Desafios e Interseções na Interação Tecnológica	Batista e Bagno	2018
Engajamento corporativo com startups: o caso de uma empresa de telecomunicações no brasil	Carvalho e Anastacio	2018
Corporate start-up engagement (cse): tangible returns on investment for the mittelstand (sme)	Brugger e Baurek-Karlic	2018
Engajamento de corporações com startups na quarta era da inovação: recomendações e sugestões	Furlani	2018
Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda	Gutmann	2018
Cooperating with Start-ups as a Strategy: Towards Corporate Entrepreneurship and Innovation	Jung	2018
Open innovation strategy a framework for corporate-startup collaboration	Lucerga	2018
A interação entre grandes empresas e startups – desafios da inovação aberta	Maciel et al.	2018
Startup Engagement in Corporate Innovation	Richardson	2018
How to Make Corporate Startup Engagement Work	Simon Hitchens	2018?
Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro	Salles	2018
How Corporate Accelerators foster Organizational Transformation: An internal Perspective	Selig, Gasser e Baltes	2018
Adoption of Open Innovation in Large Firms	Brunswicker	2018
Scaling-Up Corporate Startups: Turn innovation concepts into business impact	Frank Mattes e Dr. Ralph-Christian Ohr	2018
The Startup Gold Mine: How to Tap the Hidden Innovation Agendas of Large Companies to Fund and Grow Your Business	Neil Soni e Brad Feld	2018
Corporate Venturing: Accelerate growth through collaboration with startups	Dado Van Peteghem e Omar Mohout	2018
Critical Success Factors in the Offering of a Corporate-Startup Program	Rundquist e Österling	2018
The boost of corporate-startup programs in Brazil: Are there differences between local companies and multinational subsidiaries? Are there sectoral patterns?	Carla M. Kitsuta e Ruy Quadros	2018
Collaboration between Start-ups and Corporates: A Practical Guide for Mutual Understanding	World Economic Forum	2018
Um conduíte open entre a inovação e a cultura corporativa	100 Open Startups	2019
Engajamento corporativo com startups: síntese e análise crítica da literatura	Bagno, Salerno e Souza Junior	2019
After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work	Brigl et al.	2019
Corporate innovation through engagement with startups: Searching for sustained competitive advantage?	Carvalho	2019

Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations	Innovation Leader	2019
How Big Companies & Startups Use "Co-Creation" to Innovate	Kaplan	2019
What To Expect From Your Corporate Accelerator	Lawton	2019
Big corporates are only interested in "innovation theatre"	Minsky	2019
The 10 Ways Corporations Can Engage With Startups	Richardson	2019
New to Big: How Companies Can Create Like Entrepreneurs, Invest Like VCs, and Install a Permanent Operating System for Growth	David Kidder e Christina Wallace	2019
Goliath's Revenge: How Established Companies Turn the Tables on Digital Disruptors	Todd Hewlin e Scott A. Snyder	2019
Corporate Venturing: A Survival Guide	Heidi Mason, Elizabeth Arrington e James Mawson	2019
Documentos resultantes da RSL que <i>possuem cruzamento</i>		34
Documentos resultantes da RSL que <i>não possuem cruzamento</i>		42

Fonte: elaborado pelo autor

Algumas linhas da relação *razões x modos de corporate-startup engagement* foram excluídos da tabela por não existir cruzamento entre as partes. Sendo assim, segue a lista das *razões* excluídas da tabela:

Tabela 41. Razões excluídas por falta de cruzamento na perspectiva das corporações

RAZÕES EXCLUÍDAS DA TABELA POR FALTA DE CRUZAMENTO DO PONTO DE VISTA DAS CORPORações	
RAZÕES	QUANTIDADE DE APARIÇÕES NAS RAZÕES POR AUTOR
Responsabilidade social	3
Atingir metas gerais de negócios	1
Mitigar incertezas	1
Dar foco necessário ao cliente	1

Fonte: elaborado pelo autor

Da relação dos documentos resultantes da RSL (76 documentos), segue a lista dos autores que cruzam (branco) e os que não cruzam (cinza) razões e modos de CSE, na perspectiva da startup:

Tabela 42. Documentos da RSL que possuem ou não cruzamento entre razões e modos na perspectiva das startups

DOCUMENTOS DA RSL		
TÍTULO	AUTOR(ES)	ANO
A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy	Burgelman	1983
Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues	Yves Doz	1987

Making Sense of Corporate Venture Capital	Chesbrough	2002
The future of corporate venturing	Campbell	2003
Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making	Vanhaverbeke e Peeters	2005
Innovating Business Models with Co-Development Partnerships	Chesbrough	2007
Models of Innovation: Startups and Mature Corporations	Freeman e Engel	2007
Managing Global Outsourcing to Enhance Lean Innovation	Marion e Friar	2012
Open innovation in sme: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies	Vanhaverbeke, Vermeersch e De Zutter	2012
The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups	Trevor Owens e Obie Fernandez	2014
Corporates & Startups: Hip, but not happening	KPMG	2014
A Fad or a Phenomenon? The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms	Chesbrough	2014
Scaling together: overcoming barriers in corporate-startup collaboration	Bannerjee, Bielli e Haley	2015
Design principles for building a successful Corporate Accelerator	Goldstein, Lehmann e Prax	2015
On the road to corporate-startup collaboration	KPMG	2015
Why are big businesses looking to start-ups for innovation? Seven start-up practices your business can learn to become more innovative	KPMG	2015
Winning together: a guide to successful corporate-startup collaborations	Mocker, Bielli e Haley	2015
Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation	Weiblen e Chesbrough	2015
Collective Disruption: How Corporations & Startups Can Co-Create Transformative New Businesses	Michael Docherty	2015
How the world's biggest companies deal with the startup revolution	Bonzom e Netessine	2016
Unlocking Innovation Through Startup Engagement	500 Startups	2016
The age of collaboration - Startups and Corporates need each other!	Arthur de Little	2016
Post-merger integration of small digital companies into larger organizations	Bischopink et al.	2016
Beyond corporate venture capital: new ways corporations can engage with startups	Grando	2016
When Should Large Firms Collaborate with Young Ventures?	Hogenhuis, Van den Hende e Hultink	2016
Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How	Kanbach e Stubner	2016
Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups	Kohler	2016

Corporate accelerators: Spurring digital innovation with a page from the Silicon Valley playbook	Ream e Schatsky	2016
Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos	Rocha	2016
Analysis of the Strategic Interaction among Established Corporations and Startups in Italy	Sudati	2016
Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no brasil	Varrichio	2016
When Large Companies Are Better at Entrepreneurship than Startups	Zook	2016
Startup Activities of Established Finnish Companies	Sini Saalasti	2016
White Paper on the connection between startups and industry	OpenAxel	2016
Como grandes empresas e startups se relacionam	100 Open Startups	2017
From Tech to Deep Tech: Fostering collaboration between corporates and startups	De la Tour et al.	2017
David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporate	Hora et al.	2017
Corporate Startup Growth Program	Linna	2017
Engaging With Startups in Emerging Markets	Prashantham e Yip	2017
The strategic use of corporate-startup engagement	Thieme	2017
Startups and open innovation a review of the literature	Spender	2017
How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies	Usman e Vanhaverbeke	2017
The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems	Tendayi Viki, Dan Toma e Esther Gons	2017
Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms	Kupp, Marval e Borchers	2017
Sua empresa está preparada para inovar juntamente com as startups?	Aquino e Loures	2018
Grandes Empresas e Startups Acadêmicas: Desafios e Interseções na Interação Tecnológica	Batista e Bagno	2018
Engajamento corporativo com startups: o caso de uma empresa de telecomunicações no brasil	Carvalho e Anastacio	2018
Corporate start-up engagement (cse): tangible returns on investment for the mittelstand (sme)	Brugger e Baurek-Karlic	2018
Engajamento de corporações com startups na quarta era da inovação: recomendações e sugestões	Furlani	2018
Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda	Gutmann	2018
Cooperating with Start-ups as a Strategy: Towards Corporate Entrepreneurship and Innovation	Jung	2018

Open innovation strategy a framework for corporate-startup collaboration	Lucerga	2018
A interação entre grandes empresas e startups – desafios da inovação aberta	Maciel et al.	2018
Startup Engagement in Corporate Innovation	Richardson	2018
How to Make Corporate Startup Engagement Work	Simon Hitchens	2018?
Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro	Salles	2018
How Corporate Accelerators foster Organizational Transformation: An internal Perspective	Selig, Gasser e Baltes	2018
Adoption of Open Innovation in Large Firms	Brunswicker	2018
Scaling-Up Corporate Startups: Turn innovation concepts into business impact	Frank Mattes e Dr. Ralph-Christian Ohr	2018
The Startup Gold Mine: How to Tap the Hidden Innovation Agendas of Large Companies to Fund and Grow Your Business	Neil Soni e Brad Feld	2018
Corporate Venturing: Accelerate growth through collaboration with startups	Dado Van Peteghem e Omar Mohout	2018
Critical Success Factors in the Offering of a Corporate-Startup Program	Rundquist e Österling	2018
The boost of corporate-startup programs in Brazil: Are there differences between local companies and multinational subsidiaries? Are there sectoral patterns?	Carla M. Kitsuta e Ruy Quadros	2018
Collaboration between Start-ups and Corporates: A Practical Guide for Mutual Understanding	World Economic Forum	2018
Um conduíte open entre a inovação e a cultura corporativa	100 Open Startups	2019
Engajamento corporativo com startups: síntese e análise crítica da literatura	Bagno, Salerno e Souza Junior	2019
After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work	Brigl et al.	2019
Corporate innovation through engagement with startups: Searching for sustained competitive advantage?	Carvalho	2019
Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations	Innovation Leader	2019
How Big Companies & Startups Use "Co-Creation" to Innovate	Kaplan	2019
What To Expect From Your Corporate Accelerator	Lawton	2019
Big corporates are only interested in "innovation theatre"	Minsky	2019
The 10 Ways Corporations Can Engage With Startups	Richardson	2019
New to Big: How Companies Can Create Like Entrepreneurs, Invest Like VCs, and Install a Permanent Operating System for Growth	David Kidder e Christina Wallace	2019
Goliath's Revenge: How Established Companies Turn the Tables on Digital Disruptors	Todd Hewlin e Scott A. Snyder	2019

Corporate Venturing: A Survival Guide	Heidi Mason, Elizabeth Arrington e James Mawson	2019
Documentos resultantes da RSL que <i>possuem cruzamento</i>		31
Documentos resultantes da RSL que <i>não possuem cruzamento</i>		45

Fonte: elaborado pelo autor

Algumas linhas da relação *razões x modos de corporate-startup engagement* foram excluídos da tabela por não existir cruzamento entre as partes. Sendo assim, segue a lista das *razões* excluídas da tabela:

Tabela 43. Razões excluídas por falta de cruzamento na perspectiva das startups

RAZÕES EXCLUÍDAS DA TABELA POR FALTA DE CRUZAMENTO NO PONTO DE VISTA DAS STARTUPS	
RAZÕES	QUANTIDADE DE APARIÇÕES NAS RAZÕES POR AUTOR
Jogo de ganha-ganha	3

Fonte: elaborado pelo autor

