

## **Análise do Impacto de Programas de Corporate Venturing na Avaliação de Riscos de Startups**

### **Autoria**

**PEDRO MARINS FREIRE TEBERGA** - pedro.teberga@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Prog de Mestr e Dout em Admin em Gestão Internacional/Dout e Mestr em Admin - PMDGI/ESPM - Esc Sup de Prop e

MKT de São Paulo/Ass Esc Sup de Prop e MKT

**GUILHERME CUCHIERATO** - guilherme.cuchierato@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

**Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos** - epgdvasc@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

**Fábio Lotti Oliva** - fabiousp@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Mestr Prof em Empreendedorismo/Facul de Economia, Admin e Contab - MPE/FEA/USP - Universidade de São Paulo

**Marcelo Albuquerque** - marcelo\_albuquerque@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Pós-graduação em Gestão Hospitalar/UNIARARAS

**JEFFERSON LUIZ BUTION** - jefferson.bution@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

### **Agradecimentos**

Grupo de Pesquisa em Gestão de Riscos Corporativos da FEA-USP

### **Resumo**

Nos últimos anos o relacionamento entre grandes empresas e startups tem crescido. Iniciativas como Corporate Venturing têm sido vistas por grandes empresas como uma das alternativas para a busca por inovação, visão empreendedora e incremento em Pesquisa e Desenvolvimento. As startups, por sua vez, buscam ganhos em reputação, escala, mercado, investimentos, tecnologia e processos de aquisição. Apesar da assimetria destes relacionamentos eles apresentam oportunidades e desafios reciprocamente interessantes. Este artigo buscou avaliar o impacto de programas de Corporate Venturing na avaliação de riscos de uma startup, a Screencorp, que já participou de quinze programas de aceleração corporativa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com entrevista em profundidade e análise documental. Os dados foram analisados de acordo com o modelo de Miles et al (2014). Entre os principais achados, destacou-se o baixo impacto de programas de aceleração na análise de riscos da startup.

## Análise do Impacto de Programas de *Corporate Venturing* na Avaliação de Riscos de *Startups*

### Resumo

Nos últimos anos o relacionamento entre grandes empresas e *startups* tem crescido. Iniciativas como *Corporate Venturing* têm sido vistas por grandes empresas como uma das alternativas para a busca por inovação, visão empreendedora e incremento em Pesquisa e Desenvolvimento. As *startups*, por sua vez, buscam ganhos em reputação, escala, mercado, investimentos, tecnologia e processos de aquisição. Apesar da assimetria destes relacionamentos eles apresentam oportunidades e desafios reciprocamente interessantes. Este artigo buscou avaliar o impacto de programas de *Corporate Venturing* na avaliação de riscos de uma *startup*, a *Screencorp*, que já participou de quinze programas de aceleração corporativa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com entrevista em profundidade e análise documental. Os dados foram analisados de acordo com o modelo de Miles et al (2014). Entre os principais achados, destacou-se o baixo impacto de programas de aceleração na análise de riscos da startup.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos corporativos; startup; maturidade em gestão de riscos corporativos; corporate venturing; inovação aberta.

### 1. Introdução

Startup é uma organização temporária em busca de um modelo repetível, escalável e rentável de negócio (BLANK; DORF, 2014). No Brasil, cada vez é mais comum empreendedores investirem em startups para começar um negócio que abranja soluções para diversos setores da economia, como, por exemplo, em saúde e educação.

Este artigo trata da análise de riscos de startups que se relacionam com grandes empresas, por meio de programas de Corporate Venturing. Esses riscos podem estar associados a uma série de efeitos não desejáveis, como, por exemplo: aumento da aversão ao empreendedorismo e dificuldade em se obter retornos significativos dos programas, entre outros. De modo geral, os setores em que as startups atuam são aqueles em que a volatilidade e os riscos estão presentes em maior escala e com maior intensidade, causando consequências rigorosas (HALL; HULETT, 2002), sendo esse um dos principais dos motivos para que se estudem iniciativas que impactam tal tipo de empresa.

Por isso, considerando a emergência das startups no cenário organizacional brasileiro, assim como a relevância de se compreender estratégias de gestão de riscos que estejam orientadas ao programas de aceleração corporativa, elaborou-se o seguinte objetivo geral de pesquisa: Analisar como os programas de aceleração corporativa de Corporate Venturing impactam nos riscos das startups.

Para o alcance desse intento, adotou-se a visão da Matriz de Riscos (TEBERGA; OLIVA; KOTABE, 2018), a partir da qual foram propostas categorias conceituais. O framework conceitual foi elaborado de forma dedutiva e aperfeiçoado a partir dos dados indutivos, emergentes da estratégia de estudo de caso, que selecionou a startup *Screencorp*, escolhida por ter participado de quinze programas de aceleração corporativa.

A análise dos dados utilizou o modelo de análise de dados qualitativos de Miles et al. (2014), que permite iteração entre a condensação dos dados, visualização dos dados, e elaboração e verificação de conclusões. Entre os resultados, destaca-se que o risco da startup praticamente não foi impactado pelos programas, ou seja, não foram gerados benefícios para que o risco diminuísse.

A estrutura deste artigo foi elaborada de modo a: a) apresentar e introduzir a visão geral do trabalho; b) propor um referencial teórico alinhado ao objetivo de pesquisa; c) delimitar o trajeto metodológico; d) apresentar os resultados e discussões; e e) apresentar as considerações a respeito da pesquisa.

## 2. Fundamentação Teórica

Esta seção apresenta uma revisão da literatura organizada pelos cinco principais componentes que ancoram o estudo de caso e subsidiam a análise da pesquisa: startups; inovação e inovação aberta; Corporate Venturing e Corporate-Startup Engagement (CSE); facilitadores e limitadores de corporate venturing; e, finalmente, gestão de riscos na análise de startups.

### 2.1. Startups

As definições do conceito de startup que a literatura apresenta procuram distinguir startups de organizações estabelecidas que, em geral, têm mais recursos e já vem atuando em um mercado maduro. De acordo com Blank e Dorf (2014), startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo, que cria produtos de tecnologia inovadora e não tem histórico operacional anterior, ou seja, não é simplesmente versão menor de grandes empresas. A startup geralmente se concentra em mercados com potencial para se tornarem grandes e lucrativos, com vistas a identificar necessidades de clientes que não estão preenchidas ou que não estão sendo bem atendidas (CUSUMANO, 2013).

Ries (2011), por sua vez, estabelece que a startup é uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza; o autor enfatiza que, sendo a startup uma instituição e não o produto ou serviço por si só, há a necessidade de um modelo de gestão próprio, adaptado para tal contexto (de extrema incerteza).

A definição do conceito elaborada pelo Sebrae (2015) restringe startup a empresas de base tecnológica e considera aspectos como escalabilidade trazida por Blank e Dorf (2014) e porte da estrutura (estrutura mínima, trazida por Ries (2011)). De acordo com o Sebrae (2015), startup é empresa em fase inicial que concentra aspectos como proposta inovadora, modelo de negócios escalável, base tecnológica, baixo custo para iniciar as atividades e uma ideia com potencial para se transformar em negócio.

Diferentemente de uma empresa consolidada, em que o mercado está bem definido, e a base da competição é compreendida, startups trabalham sobre hipóteses, que são testadas com clientes para a formulação de fatos (BLANK; DORF, 2014). Além disso, startups apresentam algumas limitações em alguns aspectos, como aqueles relacionados a recursos e capital humano. Assim, eventuais decisões equivocadas na compreensão do mercado podem resultar em consequências graves, ou até mesmo o seu fim (CHRISTENSEN, 2013).

Em trabalho de revisão da literatura, Giardino, Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorschek e Abrahamsson (2014) propuseram que existem pelo menos doze características inerentes a startups, as quais são apresentadas por meio da Tabela 1, a seguir.

Giardino et al. (2014) afirmam que essas organizações precisam se concentrar em explorar segmentos altamente inovadores do mercado. Por conta de suas características, as startups estão mais propensas a perceber rapidamente mudanças ambientais que podem propiciar inovações e novas oportunidades de negócio (GIARDINO et al., 2014).

**Tabela 1 – Características das startups**

Característica	Descrição
Falta de recursos	Recursos econômicos e físicos extremamente limitados
Alta reatividade	Capacidade de reação rápida às mudanças no mercado subjacente, tecnologia e produtos.
Inovação	Precisam se concentrar em explorar segmentos altamente inovadores do mercado
Incerteza	Lidam com um ecossistema altamente incerto sob diversas perspectivas.
Rápida evolução	<i>Startups</i> de sucesso têm como objetivo crescer e se expandir rapidamente.
Dependência de terceiros	Devido à falta de recursos, dependem fortemente de soluções externas, como <i>softwares Open Source, outsourcing, etc.</i>
Equipe pequena	Começam com um pequeno número de indivíduos.
Equipe com baixa experiência	Boa parte da equipe de desenvolvimento é formada por pessoas com menos de cinco anos de experiência e muitas vezes recém-formados.
Empresa nova	A criação da empresa foi recente.
Alto risco	Taxa de falência de <i>startups</i> é elevada.
Não autossustentável	Especialmente em sua fase inicial, precisam de financiamento externo para sustentar suas atividades
Pouca experiência de trabalho	A base de uma cultura organizacional não está presente inicialmente

Fonte: Extrato das características propostas por Giardino et al. (2014)

As startups podem ser classificadas, de acordo com Blank e Dorf (2014) em seis tipos:

- a) *Scalable startups* (startups escaláveis), que são as que já nascem com o propósito de se tornarem gigantes e alcançam receitas elevadas, na faixa de milhões de reais; esse tipo de startup exige grande investimento de capital para alimentar seu motor de pesquisa e sua expansão; em geral, são as de bases tecnológicas;
- b) *Buyable startups* (startups compráveis), que são as startups autofinanciadas; têm baixo risco de capital e são projetadas para serem posteriormente adquiridas por empresas maiores; projetadas para atrair compradores após atingir resultados;
- c) *Large-company startups* (startups de grandes empresas);
- d) *Social startups* (startups sociais), que buscam fazer a diferença na sociedade e construir um mundo melhor;
- e) *Lifestyle startups* (startups de estilo de vida), pautadas pela questão do propósito da pessoa e, por isso, criadas por quem deseja trabalhar com aquilo que traz satisfação e realização; e
- f) *Small business startups*, que são as que possuem objetivos menos ambiciosos, como é a natureza dos pequenos negócios.

Em seu trabalho, Blank e Dorf (2014) também identificaram as etapas que o ciclo de vida das startups deve cumprir e que são apresentados na sequência:

a) *Descoberta (Customer Discovery)*: entendimento do cliente. Validação da hipótese de que o produto ou serviço da startup resolve problemas reais do potencial cliente. Esse é o momento, segundo os autores, em que os empreendedores devem estar no campo entendendo os problemas reais e as soluções propostas.

b) *Validação (Customer Validation)*: Validação da existência de um modelo comercial e de vendas que consiga escalar a aquisição da solução. Nesse momento encontram-se os early adopters, pessoas que vão adquirir inicialmente a solução e inclusive ajudar nos ajustes necessários e validações.

c) *Criação do cliente (Customer Creation)*: Momento voltado para busca de escalabilidade das vendas e fidelização dos clientes.

d) Construção da empresa (*Company Building*): Os autores consideram esse o momento em que existe um modelo de negócio comprovado, escalável e repetível e nesse momento busca-se formalizar departamentos que antes eram dedicados à descoberta para enfim terem suas próprias missões na nova empresa (BLANK; DORF, 2014).

## 2.2. Inovação e Inovação Aberta

O conceito de inovação não é uniforme na literatura. Tidd e Bessant (2015) definiram a inovação como o resultado de tornar algo novo, de reconstruir ou introduzir uma determinada novidade, contudo, também é possível entender-se a inovação como a melhoria de um produto, processo ou método pré-existente (OCDE, 2005).

A inovação pode ser classificada como Radical, quando causa rupturas fundamentais, ou, como Incremental, quando parte de mudanças em tecnologias já existentes (GATIGNON et al., 2002). Para Laukkanen et al (2008), a inovação radical apresenta maior incerteza e risco, enquanto que a inovação incremental apresenta menor risco, o que a predispõe como opção.

A OCDE (2005) classificou as inovações como: a) de processo: que reduzem custos, aumentam a eficiência e qualidade; b) de produto: voltadas ao lançamento de soluções novas ou melhoradas; c) de *marketing*: que desenvolvem novos métodos ou melhoram os existentes; e d) organizacional: que buscam novos métodos de organização do trabalho e relações externas.

O modelo clássico é o de inovação fechada, em que as empresas usam os recursos e canais internos para gerar inovações. Na inovação aberta, as empresas usam canais internos e externos para desenvolver novas tecnologias e alcançar o mercado (CHESBROUGH, 2003).

Mortara et al (2009) complementaram o modelo de Inovação Aberta (IA) por meio da analogia com um funil poroso, em que se combinam ideias internas e externas através de comunicações entre a organização e o ambiente externo, eliminando barreiras à inovação e melhorando o fluxo de conhecimento. Além disso, os autores propuseram estágios de Pesquisa, Desenvolvimento e Comercialização, em que a inovação é gerada pela transmissão de tecnologias em dois sentidos: de fora para dentro da empresa (*outside in*) e, de dentro para fora (*inside out*) em processos de inovação vindo de outras empresas.

Gassmann e Enkel (2004) acrescentaram ao modelo o conceito de processos de acoplamento, em que os fluxos de informação *outside in* (OI) e *inside out* (IO) são integrados em alianças da empresa com parceiros. Quanto a OI, Chesbrough e Brunswicker (2013) realizaram uma pesquisa com 125 grandes empresas e identificaram exemplos tais como: cocriação de clientes e consumidores, redes informais, consórcios de P&D, competições de *startups*, licenciamentos, *crowdsourcing* e parcerias; além de exemplos de IO como *joint-ventures*, venda de produtos prontos, incubadoras, *out-licensing* e *spin-off*.

Van de Vandre et al (2009), por sua vez, propuseram duas formas de maximizar as capacidades tecnológicas das organizações. A primeira é a *technology exploitation* (aproveitamento da tecnologia), em que as capacidades tecnológicas internas são aproveitadas fora da empresa. A segunda é a *technology exploration* (exploração de tecnologia), em que inovações externas são utilizadas para melhorar o desenvolvimento tecnológico existente.

Neste artigo foi adotado como base o processo *outside in* de Gassmann e Enkel (2004), dada a intenção de buscar conhecimento de *startups* para incrementar valor a negócios, além do modelo de *technology exploration*, de Van de Vandre et al (2009).



### 2.3. Corporate Venturing (CV) e Corporate-Startup Engagement (CSE)

A CV vem sendo aperfeiçoada nos últimos 20 anos e, apesar do crescente interesse que desperta, ainda requer estudos mais aprofundados sobre sua tipologia e conceituação (GUTMANN, 2019; KANBACH; STUBNER, 2016). Autores tem definido a CV como, uma iniciativa organizacional para gerar novos negócios por meio da criação, investimento e desenvolvimento de empreendimentos inovadores externos ou internos (VON HIPPEL, 1988; SHARMA; CHRISMAN, 1999).

Narayanan et al (2009) conceituaram as CVs como práticas de empreendedorismo corporativo para criar negócios em mercados existentes ou novos, usando meios internos e externos para gerar novos fluxos de renda e valor. Outros autores as definiram como um processo de investimento, criação e reforço de parcerias entre grandes corporações e empresas emergentes (BIRKINSHAW et al., 2002; ZAREMBA et al., 2017; MOSCHNER et al., 2019).

O CV pode visar tanto a propósitos financeiros, em modelos de *Corporate Venturing Capital (CVC)*, em que empresas investem em *startups* para aumentar os lucros no menor prazo possível; quanto a propósitos estratégicos, em que visam o crescimento da organização pelo acréscimo em inovação, cultura empreendedora e conhecimentos externos (BATTISTINI et al., 2013; CHESBROUGH; TUCCI, 2004).

A partir do ano 2000, surgiram novos modelos de CV como iniciativas para o relacionamento entre grandes corporações e *startups*, na forma de aceleradoras, incubadoras, *coworkings* e parcerias (GUTMANN, 2019; GOBBLE, 2018; MOSCHNER et al., 2019; ZAREMBA et al., 2017), possibilitando benefícios para as *startups* em relação aos modos tradicionais de CV, baseados em investimentos de risco e alianças (GOBBLE, 2018).

Ao mesmo tempo, o aumento do número de *startups* a partir do ano 2000 e a competição que representaram, exigiu maior agilidade das grandes empresas quanto a inovação, crescendo a tendência das corporações em associarem-se a *startups* para transformá-las em motores de inovação corporativa e provedoras de soluções. Em consequência, surgiram novas formas de relacionamento entre corporações e *startups*, em que as grandes empresas passaram a atuar mais colaborativamente, compartilhando recursos, oferecendo contratos preferenciais, investindo diretamente ou adquirindo estas novas empresas, o que permitiu reduzir custos, riscos e dar maior agilidade que as formas tradicionais de CV (BONZOM; NETESSINE, 2016; KOHLER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015)

Quanto a Corporate-Startup Engagement (CSE), Weiblen e Chesbrough (2015) defenderam a definição clara de objetivos como o primeiro passo para construir um CSE adequado e, somente após, definir o melhor modelo de CSE. Mocker et al (2015) sugeriram a adoção de matrizes de objetivos e abordagens mais recomendadas ao CSE. No mesmo sentido, Bonzom e Netessine (2016), Kohler (2016), propuseram grupos de objetivos para o CSE, sendo eles: a) Inovação; b) Resolução de problemas; c) Novos mercados; d) Renovação cultural; e e) Posicionamento da marca. Por sua vez, Oliveira (2019) estudou os trabalhos de Weiblen e Chesbrough (2015), Bonzom e Netessine (2016), Mocker et al (2015) e Kohler (2016), e sintetizou as formas potenciais de CSE em: a) Eventos; b) Aceleradoras e incubadoras; c) Suporte e compartilhamento de recursos; d) Investimentos; e) Parcerias; f) Fusões e aquisições; e g) *Spin-offs*.

Esta pesquisa considerou as perspectivas de Kohler (2016), Thieme (2017) e Rundquist e Österling (2018), que entendem o CSE como um conjunto de ações de corporações para desenvolver relacionamentos colaborativos com *startups*, visando a renovação de imagem, inovação, mudança cultural, soluções inovadoras e acesso a novos mercados.

## 2.4. Aspectos facilitadores e limitadores do relacionamento entre *startups* e grandes empresas

O crescente interesse por CSE incentivou a busca por boas práticas de relacionamento entre corporações e *startups* (THIEME, 2017). Neste sentido, Dombrowski et al (2007) identificaram características organizacionais desejáveis à promoção da inovação, como: a) Missão e visão inovativos; b) Melhor comunicação; c) Ambientes seguros; d) Flexibilidade; e) Colaboração; f) Expansão de fronteiras departamentais; g) Incentivos e h) Liderança. Por sua vez, Mortara et al (2009), identificaram quatro dimensões de boas práticas corporativas para o CSE, como: a) Cultura para inovação externa; b) Procedimentos para adoção das soluções externas; c) Habilidades e capacitação para inovação externa; e d) Motivação para a cultura de inovação.

Weiss e Hoegl (2016) defenderam que a organização possua um time estável e tamanho adequado à implementação das ações de CSE, enfatizando que equipes menores tendem a aumentar a motivação, responsabilidade, autonomia e eficiência em inovação.

Com relação a CV, Kuratko et al (2014) identificaram cinco dimensões internas para a criação de um ambiente organizacional favorável ao relacionamento com *startups*: a) Suporte da liderança; b) Autonomia do trabalho; c) Recompensas e reforços; d) Disponibilidade de tempo; e e) Limites organizacionais (melhoria da comunicação). Prats et al (2017), apresentaram aspectos importantes para grandes empresas nas iniciativas de CV com *startups*, sendo estes: a) Compromisso da alta administração; b) Intenção estratégica de inovação; c) Indicadores de desempenho; d) Autonomia; e) Elevado nível de interação; f) Recursos financeiros ; g) Acompanhamento conjunto com as *startups*; e h) Avaliação contínua.

Por outro lado, autores também identificaram barreiras à CSE que, para Dombrowski et al. (2007) são as seguintes: a) Falta de engajamento dos líderes; b) Eliminação das ideias inovadoras; e c) Falta de incentivos à inovação. Já Mortara et al. (2009), apontaram como barreiras à CSE e à inovação: a) Cultura contrária às inovações externas; b) Procedimentos que dificultam a inovação; c) Falta de habilidades em inovação; e d) Falta de motivação para a busca de soluções. Thieme (2017) em seus estudos constataram como barreiras à CSE: a) Preconceito a oportunidades; b) Foco em inovação incremental; c) Estruturas burocráticas; d) Falta de recursos para *startups*; e) Medo do impacto em produtos atuais; f) Conflitos de interesse e disputas; g) Cultura não empreendedora; e h) Falta de capacitação para inovação.

E Das et al (2018) pesquisaram empresas de serviços financeiros e identificaram as barreiras de: a) Falta de exploração de novas ideias; b) Inércia burocrática; c) Estrutura não-integrada; d) Gestão de risco limitante; e) Receio a inovações; e f) P&D não-estruturado. Há também uma diferença entre as culturas gerenciais de grandes empresas e startups. Grandes negócios são eficientes na gestão de mercados e conhecimentos existentes enquanto empresas menores são mais exploradoras e propensas a inovar de forma radical porque não sofrem os efeitos da burocracia e assim podem ser mais flexíveis ao estruturar modelos de negócios (LEIFER et al., 2000; O'CONNOR; RICE, 2005).

## 2.5. Gestão de Riscos na análise de *startups*

Diferentemente de uma empresa consolidada, em que o mercado está bem definido e a base da competição é compreendida, as startups trabalham com hipóteses, que são testadas com clientes para formulação dos fatos (BLANK; DORF, 2014). Além disso, startups apresentam limitações em alguns aspectos, como aqueles relacionados a recursos e capital humano (CHRISTENSEN, 2013). Nesse sentido, Teberga et al. (2018) desenvolveram a Matriz de Gestão de Riscos (MGR), que considera fatores como tempo, recursos, aspectos relacionados

ao desenvolvimento do produto, comunicação, risco de mercado, tecnologia e usuário e ações empreendedoras para analisar os riscos de um negócio (Figura 1).

A MGR (TEBERGA; OLIVA; KOTABE, 2018) considera também em sua análise o framework *Maturity Level in Enterprise Risk Management* (OLIVA, 2016). De acordo com Oliva (2016), os riscos de um negócio podem ser de diferentes naturezas e podem ter diferentes graus de importância para cada agente. O ambiente de negócios inclui diversas organizações, forças macro e forças microambientais. Também é importante considerar que nesses ambientes são diferentes fatores, a saber: clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores, eventos econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e ambientais. Os riscos do ambiente de valor, em que a empresa também é um agente que influencia e é influenciado, são financeiros, operacionais, de imagem, de sustentabilidade ambiental, éticos, de inovação e estratégicos.

**Figura 1 – Matriz de Gestão de Riscos de Teberga et al. (2018).**

Efetivação	Selecionismo	Aprendizado Tentativa-e-Erro	Lean Startup	Plano de Negócios por Projetos
<i>Maturity Level in Enterprise Risk Management (EREV)</i>	Risco de Usuário	Risco de Mercado		Risco Técnico
<i>Networking</i>	Comunicação Interna	Controle das Atividades		<i>Marketing Online</i>
Oportunidades	<i>Benchmarking</i>	Inovação		Amadurecimento do Produto

Fonte: Teberga et al. (2018)

Na Figura 1, anterior, a evolução ocorre da esquerda para a direita e tem conexão com o tempo e os recursos que a empresa possui. Quanto mais à direita, menores os riscos associados à empresa analisada. A primeira linha (superior) mostra as ações empreendedoras frente a incerteza (efetivação, selecionismo, aprendizado por tentativa e erro, *lean startup* e plano de negócios por projetos). A segunda linha corresponde aos riscos baseados em Davis (2002) e Oliva (2016), que são de usuário, de mercado e técnico. A terceira linha refere-se à forma de comunicação em rede (*networking*), expressos por comunicação interna, controle de atividades e marketing digital. Ela também se desenvolve da esquerda para a direita. A última linha (inferior) da matriz descreve aspectos relacionados ao produto. Além dos pontos das três primeiras linhas, as empresas enfrentam alguns estágios de desenvolvimento de produtos. Esse processo começa com a identificação de oportunidades, seguido de benchmarking, de inovação e então maturação (amadurecimento de produtos). Todos evoluem da esquerda para a direita e são correlacionados com o tempo.

Para calcular os riscos de usuário, de mercado e de tecnologia, Teberga et al (2018) consideraram o framework do NPVR - Valor Presente Líquido Ajustado ao Risco para um novo produto (DAVIS, 2002), um modelo que fornece ferramentas quantitativas para aumentar o *return on investment* (ROI). O framework oferece vantagens na análise de risco em relação a modelos tradicionais, mais complexos e que podem exigir informações não disponíveis a uma *startup* em fase inicial, com limitações de recursos e pessoal (CHRISTENSEN, 2013).



Ao focar em algumas áreas críticas de avaliação, os principais riscos de desenvolvimento são expostos, e a previsibilidade do desenvolvimento de novos produtos é ampliada. Além disso, ao invés de exigir estimativa de probabilidade, os escores são escalonados para alto, médio e baixo, e dependem do uso de experiência e julgamento para avaliar subjetivamente o risco relativo. As avaliações qualitativas podem ser facilmente convertidas em valores numéricos após consenso. No modelo NPVR, isso é feito alocando classificação mais positiva (alta chance de sucesso) para valor 5 e classificação mais negativa (baixa probabilidade de sucesso) para valor de 1, em escala de 1 a 5.

Usando essas avaliações, os tomadores de decisão podem comparar o valor presente líquido ajustado ao risco (NPVR) com o valor presente líquido tradicional. Isso permite que os gerentes entendam qual parte de um VPL de negócio proposto está em risco, focando em fatores chave, possibilitando, assim, que determinado projeto seja avaliado de forma rápida e consistente.

Para isso, Davis (2002) estabeleceu duas divisões de riscos necessárias para o desenvolvimento de sua metodologia, que contribuem para a determinação dos riscos e suas classificações: a categoria de produto e a categoria técnica, de mercado e de usuário. Nessa linha, a divisão por categoria de produto tem quatro itens:

a) *New Ventures*: são novos para o mundo, que representam os primeiros de seu tipo e requerem a criação de um mercado completamente novo;

b) *Novas categorias*: são novas para a empresa e incluem novas linhas de produtos, que visam um mercado estabelecido, em que a empresa não compete atualmente;

c) *Novas plataformas*: muitas vezes são acréscimos às linhas de produtos existentes, enquanto os próprios produtos podem ser bastante inovadores. As plataformas criam a base para os futuros produtos derivados, proporcionando melhor conhecimento do mercado e uma maior especialização no fabrico;

d) *Novos produtos*: derivados de melhorias e revisões dos produtos existentes, incluindo redução de custos.

Após pesquisar 200 empresas, Davis (2002) propôs categorias e os riscos mais significativos: risco de mercado, risco técnico ou risco do usuário.

A partir do enquadramento do produto e/ou do serviço em alguma dessas categorias, Davis (2002) define que os seguintes pesos devem ser aplicados na fórmula de cálculo do NPVR (Tabela 2):

**Tabela 2 – Distribuição dos riscos por categoria**

	Risco de Mercado (M)	Risco Técnico (T)	Risco de Usuário (U)	Total
New Ventures	0.45	0.1	0.45	1
Novas Categorias	0.4	0.2	0.4	1
Novas Plataformas	0.35	0.35	0.3	1
Novos Produtos Derivados	0.3	0.6	0.1	1

Fonte: Davis (2002)

Além de utilizar os valores de M, T, U, Davis propõe a avaliação dos riscos de mercado, técnico e de usuário. Esses riscos são mensurados por meio de uma avaliação subjetiva do empreendedor, considerando os fatores descritos por Davis (2002) nas tabelas a seguir:

a) *Riscos de mercado*: A verdadeira inovação disruptiva ocorre em ambientes em que o produto final e sua proposta de valor, preço, marketing, canais de vendas e, mais importante, seus clientes, são, na melhor das hipóteses, premissas (COOPER; VLASKOVITS, 2013). Assim, o risco de mercado abrange qualquer elemento da cadeia de valor necessário para que qualquer novo produto alcance suas perspectivas. Isso inclui fatores como habilidades da força de vendas, canais de distribuição, capacidades de fabricação e suporte ao cliente. Cada elemento deve ser compreendido e avaliado. Além disso, o sucesso será influenciado pela presença atual da empresa no segmento de mercado-alvo, quanto maior a presença, menor o risco, como apresentado na Tabela 3 a seguir (DAVIS, 2002).

**Tabela 3 – Critérios para avaliação de riscos da cadeia de valor e segmento de mercado**

Pontuação	Avaliação da cadeia de valor	Avaliação do segmento de mercado
Alta - pontuação 5	Todos os requisitos da cadeia de valor existem internamente na empresa	Empresa é líder de mercado no segmento de mercado-alvo
Média - pontuação 3	Todos os requisitos da cadeia de valor existentes, alguns por meio de parceiros	Empresa vende outros produtos para clientes no segmento de mercado
Baixa - pontuação 1	Algumas ou todas as necessidades da cadeia de valor não estão presentes dentro da empresa ou com parceiros existentes	Novo segmento de mercado, ou a empresa não tem presença no segmento de mercado-alvo

Fonte: Davis (2002)

b) *Avaliação de riscos técnicos*: Como melhor organizado na Tabela 4, os riscos técnicos estão relacionados ao produto e à capacidade de desenvolvimento da empresa. Os riscos de inovação consideram o quanto a tecnologia é bem entendida pela equipe, ou seja, quanto mais incremental, menor o risco, e quanto mais disruptiva, maior o risco. A avaliação de recursos considera o quanto a equipe possui de experiência em projetos semelhantes (quanto maior a experiência, menor o risco).

**Tabela 4 – Critérios para avaliação de riscos de inovação e recursos**

Pontuação	Avaliação da Inovação	Avaliação de Recursos
Alta - pontuação 5	Utilização incremental de tecnologia bem entendida	Equipe de desenvolvimento com experiência em projeto semelhante
Média - pontuação 3	Nova tecnologia, protótipos desenvolvidos e testados	Nova equipe de desenvolvedores com alguma experiência em projetos semelhantes
Baixa - pontuação 1	Nova tecnologia, fase de prova de conceito com teste limitado	Equipe incompleta e limitada experiência em projetos semelhantes

Fonte: Davis (2002)

c) *Avaliação dos riscos do usuário*: Os riscos do usuário determinam a probabilidade de que a empresa esteja desenvolvendo um produto que será valorizado pelo mercado. A avaliação de risco do usuário se concentra no grau em que a interação do usuário, que mede se a startup fez pesquisa com o usuário antes de desenvolver o produto e a avaliação da especificação, considera o quanto o design é disruptivo. Os critérios estão melhor descritos na Tabela 5.

**Tabela 5 – Critérios para avaliação de interação e especificação**

Pontuação	Avaliação da Interação	Avaliação da Especificação
Alta - pontuação 5	Pesquisa com o usuário primário realizada ou planejada antes do desenvolvimento	Extensão de design de produto e especificação de desempenho existentes
Média - pontuação 3	Pesquisa com o usuário não realizada, mas pesquisa com um produto secundário realiza	Nova especificação de design e desempenho no segmento de mercado existente
Baixa - pontuação 1	Pesquisa com usuário não realizada, atributos do usuário atribuídos por equipe interna	Novo design e especificação de desempenho no segmento do Novo Mercado

Fonte: Davis (2002)

A partir dos dados coletados pelo modelo posteriormente apresentado, o VPLR é calculado de acordo com Davis (2002) da seguinte forma:

$$\text{NPVR} = (aM + bM + cT + dT + eU + fU) / 10 \times \text{Net Present Value}$$

Nesse caso, a, b, c, d, e e f são as avaliações de cadeia de valor, segmento de mercado, inovação, recursos, interação e especificação, respectivamente, e cada um desses itens deve ser avaliado em uma escala de 1 a 5. Os valores para a ponderação de risco, M (mercado), T (técnico) e U (usuário) são escolhidos de acordo com a categoria do produto.

Desse modo, o modelo NPVR fornece, por exemplo, insights sobre como a pesquisa do usuário pode afetar as estimativas de sucesso de um produto. A realização de investigação sobre os utilizadores numa fase precoce do ciclo de desenvolvimento deverá aumentar o risco de avaliação da interação e alterar as hipóteses de êxito nesse domínio, de baixo para alto.

De fato, não há garantia de que o produto será bem sucedido, em termos absolutos, se a pesquisa for realizada, mas, na comparação de propostas dentro de uma categoria, aqueles com maior pontuação têm maior probabilidade de sucesso do que aqueles com baixa pontuação.

### 3. Metodologia

A escolha do trajeto metodológico deste estudo se deu orientada pelo questionamento de pesquisa e seu respectivo objetivo. Yin (2001) estabeleceu que o delineamento da pesquisa é a lógica que associa os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões. A abordagem escolhida para responder à questão foi a qualitativa (CRESWELL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2003; RICHARDSON, 1999). Do ponto de vista de seu objetivo, a pesquisa é caracterizada como exploratória.

Em termos de estratégias de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é o método preferido quando se procura estudar o “como” e “por que” de um evento. A unidade de análise considerada foi o processo de Corporate Venturing. A escolha do caso foi feita com base em dimensões que foram consideradas importantes para os resultados da pesquisa como um todo, tendo sido escolhidos um caso expressivo no ecossistema de startups brasileira: a Screencorp, que participou de 15 programas de corporate venturing.

A coleta de dados se deu por meio da entrevista com o principal executivo envolvido no processo de relacionamento com empresas, assim como consulta de documentos relacionados ao caso. Foram utilizadas, dessa maneira, três fontes de evidências para a coleta dos dados deste estudo: documentação, registros retirados em páginas da empresa na internet e entrevistas semiestruturadas realizadas com um executivo da empresa estudada.

## 4. Apresentação dos resultados

Esta seção apresenta, discute e analisa o caso da Screencorp sob o ponto de vista da abordagem conceitual adotada.

### 4.1. Contexto

A Screencorp é uma plataforma para as equipes de Comunicação Interna e RH comunicarem-se com seus funcionários de forma mais aderente através de TV corporativa e aplicativo mobile. Para ajudar nessa questão, a Screencorp oferece às empresas plataforma digital para gerenciar TV Corporativa, Aplicativo Mobile, Push Notifications e SMS.

Atualmente, a plataforma atende mais de 200 clientes, entre eles empresas como Bradesco, Totvs, Medley, Unidas Rent a Car, Wappa, Itaú Cultural, Sky, Cielo, Scania, ABB, Movable, Camargo Corrêa, Bematech, Habib's, Stefanini, Ultracargo e Oxiten.

O diferencial da Screencorp, que atua em um mercado de marcas consolidadas como a Elemídia, é a possibilidade de controle da empresa contratante, em relação ao conteúdo. Dispensam-se atravessadores, na medida em que o gerenciamento é fácil e de simples customização.

Thiago Braga, fundador e diretor-executivo da empresa, participou de 15 programas de Corporate Ventures nacionais entre 2013 e 2019.

### 4.2. Análise dos resultados

A partir dos dados levantados e da contextualização das atividades da empresa, foi analisada a variação dos riscos por meio dos itens que compõem a MGR (TEBERGA; OLIVA; KOTABE, 2018).

Verificou-se de que maneira os programas impactaram o desenvolvimento do produto, o refinamento de backlogs, e a geração de receita. De acordo com o entrevistado, os programas de CV, de forma positiva, proporcionaram contato direto com a área demandante, mas não em todos os casos. Além disso, como ponto positivo, o executivo entrevistado relatou a flexibilidade de tempo para entrega de customizações e algumas funcionalidades novas custeadas pelo cliente. Por outro lado, o respondente afirmou que, em muitas vezes, os pedidos de customização não faziam sentido para a base de clientes, os processos eram lentos e a quantidade de retrabalho era excessiva.

Segundo o fundador, os programas não viabilizaram financeiramente que mais sócios ou colaboradores se dedicassem *fulltime* na operação, não injetaram capital para custear o tempo dedicado e nem tampouco ajudaram a empresa com relação aos elementos da cadeia de valor exigidos para se alcançar seus clientes potenciais, como: capacidades da força de vendas, canais de distribuição, capacidades de fabricação e suporte ao cliente.

Por outro lado, os programas aumentaram a reputação no mercado da empresa, embora não tenha havido impacto sobre o market share. Segundo o executivo Thiago Braga, os CV não ajudaram a sua empresa na definição dos atributos do produto e tampouco houve acesso a bases de usuários para realização de pesquisas.

Com relação a parte técnica, o entendimento técnico da equipe sobre a tecnologia desenvolvida não aumentou com a participação nesse tipo de programa, e a Screencorp não conseguiu aumentar ou tornar mais sênior sua equipe de desenvolvimento depois de frequentar as 15 edições.

Com relação a networking, o entrevistado citou que houve aumento, porém afirmou ser difícil de mensurá-lo. O executivo afirma acreditar que tenha ajudado pouco.

Sobre o impacto no desempenho em marketing, Thiago Braga cita que os programas ajudaram somente na melhoria do pitch de venda. Por outro lado, o planejamento da sua empresa (business plan, canvas) não foi impactado durante e após ter participado desses programas.

Observa-se, portanto, que o relacionamento com grandes empresas por meio de programas de *Corporate Venturing* não impactou a avaliação de risco da startup de forma significativa. Segundo o entrevistado, apesar desse resultado, a decisão de manter participação nesses programas foi motivada pela possibilidade de fechamento de contratos, todavia, a taxa de sucesso foi nula. Como pontos positivos, pode-se citar o aumento do networking e o desenvolvimento do produto baseado em tentativa e erro, que podem ter ampliado os resultados da empresa, embora o empreendedor afirme não ter conseguido mensurar quanto.

Vale lembrar que o objetivo deste artigo foi realizar um estudo de caso para analisar os riscos de uma *startup* que participou de programas de aceleração corporativa, o que foi alcançado. Com base na MGR foram apresentados os principais riscos da *startup* estudada, bem como, o impacto nulo que os programas tiveram sobre o risco à cadeia de valor, apesar da grande empresa participante ter proporcionado o apoio previsto.

A análise estruturada de riscos do caso procurou sistematizar, e assim, gerar uma nova visão e utilidade para a MGR, sendo a principal contribuição do artigo. Naturalmente, o estudo de caso apresenta limitações quanto à possibilidade de generalização de seus resultados. Por outro lado, sua profundidade é importante para a compreensão do fenômeno das *startups*, especialmente no tocante a gestão de riscos, com resultados determinísticos, nexos casual com amplitude de generalização, mas com pouca profundidade e especificidade.

Recomenda-se estudos futuros sobre o método de análise e tratamento de riscos e sua aplicação a outras *startups* utilizando essa nova visão da MGR, de modo a oferecer maior riqueza de dados para comparações, bem como, oportunidades de pesquisas quantitativas.

## 5. Considerações finais

A transmissão do conhecimento nas grandes empresas pode fluir em dois sentidos: de fora para dentro (*outside in*) e de dentro para fora (*inside out*). No movimento *outside in*, que é mais comumente conhecido como inovação aberta, as ideias e tecnologias externas são trazidas para o processo de inovação da empresa, por meio de programas de corporate venture, por exemplo.

Teoricamente, existe um propósito financeiro associado a empresas que buscam aumentar as receitas e os lucros no menor prazo possível, por meio de investimento em empresas jovens, como as startups (CHESBROUGH, 2002). Além disso, há o propósito estratégico, associado à intenção de aumentar o potencial de crescimento da organização e o desenvolvimento da capacidade de inovação e de aceleração da empresa, por meio do fomento à cultura empreendedora e do acesso a conhecimentos externos (BATTISTINI; HACKLIN; BASCHERA, 2013; CAMPBELL et al., 2003; CHESBROUGH; TUCCI, 2004). Todavia, no caso estudado, significativo pelo número de programas que a startup participou, não se verifica que as grandes empresas obtiveram tais retornos.

Observa-se, desse modo, que apesar da crescente tendência de as corporações colaborarem com as startups, com o objetivo de transformá-las em motores para inovação



corporativa e em provedoras de solução para problemas relacionados a negócios, imagem institucional, renovação cultural e acesso a novos mercados (BONZOM; NETESSINE, 2016; KOHLER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), esse tipo de relacionamento ainda é imaturo, muitas vezes, não gerando retorno para os envolvidos.

As parcerias costumam requerer maturidade, e mudanças são necessárias, principalmente nas corporações, para que o relacionamento tenha maiores chances de sucesso. Como afirmam Zaremba, Bode e Wagner (2017), as grandes empresas precisam compreender a dinâmica de funcionamento das startups para desenvolverem capacidades de gerir o relacionamento, sobretudo porque a construção de parcerias de codesenvolvimento e a contratação de fornecedores exigem que as corporações enfrentem desafios relacionados à adaptação de seu contexto interno, o que requer apoio das lideranças, definição clara de objetivos, mudança de cultura, alteração de processos e redefinição de papéis e responsabilidades (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; PRATS et al., 2017).

Nota-se a necessidade de as grandes empresas investirem em incentivos, liderança, capacitação de colaboradores, entre outros expedientes, para que possam atuar em iniciativas que envolvam inovações externas, fundamentais para o sucesso das ações, e em modelos de recompensas e reforços, importantes como incentivos que permitem inovar, além de autonomia dos times na forma de colaboração com startups e adequado nível de recursos financeiros para o sucesso desses programas.

Percebe-se que o compromisso da alta direção, que inclui a tolerância ao risco e o comprometimento com objetivos a longo prazo, é também um fator importante do processo, como também agilidade na configuração e em burocracias, o que configura a manutenção de práticas de comunicação eficiente e fluída com startups.

Embora as bases de dados de periódicos científicos já venham registrando publicação de artigos sobre Corporate-Startup Engagement (CSE), esse tema ainda é pouco explorado no universo acadêmico, o que denota sua atualidade. Espera-se que esse artigo venha a contribuir com uma visão adicional sobre esse tipo de relacionamento.

## Referências

- BATTISTINI, B.; HACKLIN, F.; BASCHERA, P. The state of Corporate Venturing: insights from a global study. **Research-Technology Management**, v. 56, n. 1, p. 31–36, 2013.
- BIRKINSHAW, J.; BATENBURG, R. VAN B.; MURRAY, G. Venturing to succeed. **Business Strategy Review**, v. 13, n. 4, p. 10–17, 2002.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BONZOM, A.; NETESSINE, S. **#500corporations: how do the world's biggest companies deal with the startup revolution?** [s.l: s.n.].
- CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CHESBROUGH, H.; BRUNSWICKER, S. **Managing open innovation in large firms**. Stuttgart: [s.n.], 2013.
- CHESBROUGH, H.; TUCCI, C. Corporate Venture Capital in the context of corporate innovation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 303–321, 2004.
- CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUSUMANO, M.A. Evaluating a startup venture. **Communications of ACM**, v.56,n.10, 2013.
- DAS, P. et al. Barriers to innovation within large financial services firms: an in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. **European Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 1, p. 96–112, 2018.
- DAVIS, C. R. Calculated risk: a framework for evaluating product development. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 4, p. 71–77, 2002.
- DOMBROWSKI1, C. et al. Elements of innovative cultures. **Knowledge and Process Management**, v. 14, n. 3, p. 190–202, 2007.
- GASSMANN, O.; ENKEL, E. Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. **R&D management Conference**, p. 1–18, 2004.
- GATIGNON, H. et al. A structural approach to assessing innovation: construct development of innovation locus, type, and characteristics. **Management Science**, v.48, n.9, 2002.
- GIARDINO, C. et al. What do we know about software development in *startups*? **Software, IEEE**, v. 31, n. 5, p. 28–32, 2014.
- GOBBLE, M. M. The varieties of Corporate Venturing. **Research-Technology Management**, v. 61, n. 2, p. 58–62, 2018.
- GUTMANN, T. Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda. **Management Review Quarterly**, v. 69, p. 121–157, 2019.
- KANBACH, D. K.; STUBNER, S. Corporate accelerators as recent form of startup engagement: the what, the why, and the how. **The Journal of Applied Business Research**, v. 32, n. 6, p. 1761–1776, 2016.
- KOHLER, T. Corporate accelerators: building bridges between corporations and *startups*. **Business Horizons**, v. 59, p. 347–357, 2016.
- KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, p. 37–47, 2014.
- LAUKKANEN, P. H.; SAINIO, L.-M.; JAUHAINEN, T. Appropriability regime for radical and incremental innovations. **R&D Management**, v. 38, n. 3, p. 278–289, 2008.
- LEIFER, R.; McDERMOTT, C.M.; O’CONNOR, G.C.; PETERS, L.S.; RICE, M.P.; VERYZER, R.W.; RICE, M. **Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Ltd, 2014.
- MINSHALL, T. et al. Making “asymmetric” partnerships work. **Research-Technology Management**, v. 53, n. 3, p. 53–63, 2010.
- MOCKER, V. et al. **Winning together: a guide to successful corporate-startup collaboration**. London: [s.n.].
- MORTARA, L. et al. **How to implement open innovation: lessons from studying large multinational companies**. Cambridge: [s.n.].

- MOSCHNER, S. L. et al. Toward a better understanding of corporate accelerator models. **Business Horizons**, v. 62, n. 5, p. 637–647, 2019.
- NARAYANAN, V. K.; YANG, Y.; ZAHRA, S. A. Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework. **Research Policy**, v. 38, n. 1, p. 58–76, 2009.
- O'CONNOR, G. ; RICE, M. P. Business Models and Market Development: Key Oversights in the Radical Innovation Process. Working paper, **Lally School of Management, Rensselaer Polytechnic Institute**, 2005
- OCDE. **Manual de Oslo - diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. [s.l.] FINEP, 2005.
- OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66–798, 2016.
- OLIVEIRA, T. L. DE. **Relacionamentos entre uma grande empresa e startups: barreiras internas e proposição de ações a partir de uma pesquisa-ação**. São Paulo: USP, 2019.
- PRATS, M. et al. **Corporate Venturing: achieving profitable growth through startups**. Navarra.
- RUNDQUIST, E.; ÖSTERLING, A. **Critical success factors in the offering of a Corporate-Startup Program** - An exploratory study investigating Corporate-Startup Programs for mature startups in the IoT-sector hosted by a global high-technology company. Lund University, 2018.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.23, n.3, p.11–27, 1999.
- TEBERGA, P. M. F.; OLIVA, F. L.; KOTABE, M. Risk analysis in introduction of new technologies by startups in Brazilian market. **Management Decision**, v. 56, n.1, p. 64–86, 2018.
- THIEME, K. **The strategic use of Corporate-Startup Engagement**. [s.l.] Delft University of Technology, 2017.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- VAN DE VANDRE, V. et al. Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges. **Technovation**, v. 29, n. 6–7, p. 423–437, 2009.
- VON HIPPEL, E. **The sources of innovation**. New York: Oxford University Press, 1988.
- WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 66–90, 2015.
- WEISS, M.; HOEGL, M. Effects of relative team size on teams with innovative tasks: an understaffing theory perspective. **Organizational Psychology Review**, v.6, n.4, 2016.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- ZAREMBA, B. W.; BODE, C.; WAGNER, S. M. New venture partnering capability: an empirical investigation into how buying firms effectively leverage the potential of innovative new ventures. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 1, p. 41–64, 2017.