

Matheus André Campregher

**RELACIONAMENTO DE GRANDES EMPRESAS COM  
*STARTUPS*: A ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DA PROPRIEDADE  
INTELECTUAL**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Propriedade  
Intelectual e Transferência de  
Tecnologia para Inovação do Ponto  
Focal Florianópolis / Universidade  
Federal de Santa Catarina para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Propriedade Intelectual e Transferência  
de Tecnologia para Inovação  
Orientador: Prof. Dr. Silvio Antonio  
Ferraz Cario  
Coorientador: Eng. Dr. Sebastião  
Lauro Nau.

Florianópolis  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Campregher, Matheus André

Relacionamento de grandes empresas com startups  
: A análise da relevância da propriedade intelectual  
/ Matheus André Campregher ; orientador, Silvio  
Antonio Ferraz Cario, coorientador, Sebastião Lauro  
Nau, 2018.

111 p.

Dissertação (mestrado profissional) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Propriedade  
Intelectual e Transferência de Tecnologia para  
Inovação, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Propriedade Intelectual e Transferência de  
Tecnologia para Inovação. 2. Relacionamento entre  
empresas e startups. 3. Tomada de decisão. 4.  
Inovação aberta. I. Cario, Silvio Antonio Ferraz.  
II. Nau, Sebastião Lauro. III. Universidade Federal  
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Propriedade Intelectual e Transferência de  
Tecnologia para Inovação. IV. Título.

Matheus André Campregher

**RELACIONAMENTO DE GRANDES EMPRESAS COM  
STARTUPS: A ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DA PROPRIEDADE  
INTELECTUAL**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Florianópolis, 04 de agosto de 2018

---

Prof. Irineu Afonso Frey, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Silvio Antonio Ferraz Cario, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Eng. Sebastião Lauro Nau, Dr.  
Coorientador  
WEG Equipamentos Elétricos S.A - Motores

---

Eng. José Eduardo Azevedo Fiates, Dr.  
Fundação CERTI

---

Prof. Irineu Afonso Frey, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina



À minha família.



## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pelo ensinamento de que as coisas se realizam no momento certo.

A meus pais e familiares, base do que sou, pelo desejo constante de orgulhá-los em tudo o que me propus a executar. Em especial ao meu querido Pai, que recentemente foi para o lado de Deus e à minha querida Mãe, sinônimo de amor incondicional aos filhos.

À minha esposa Daiane, amiga, incentivadora, companheira, que sempre dedicada à minha felicidade, foi compreensiva e paciente nos momentos em que estive ausente.

Às minhas filhas Mariana e Helena, motivações para eu querer ser uma pessoa melhor a cada dia.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade e estrutura.

Aos professores do PROFNIT/UFSC, pelo conhecimento compartilhado e doação do tempo, fundamentais à minha formação. Em especial ao professor Dr. Silvio Antonio Ferraz Cario, principalmente pela sabedoria, dedicação e disponibilidade na etapa de orientação e ao professor e coordenador do curso Dr. Irineu Afonso Frey, incansável lutador, articulador e pacificador, sendo um dos principais responsáveis pelo sucesso deste programa.

À professora Dra. Clarissa Stefani Teixeira e Dr. Eng. José Eduardo Azevedo Fiates, pelas valiosas observações na banca de qualificação.

Ao Dr. Eng. Sebastião Lauro Nau, pelos direcionamentos e mentoria ao longo da minha vida profissional e acadêmica.

Aos amigos e também colegas de turma Alisson Luiz Lessak, Barbara Samanta de Oliveira, Camila Ferreira Nunes, Caroline Camargo Borba, Daniela de Sá Jacobina Pires, José Eduardo Machado Júnior e João Tanan Corrêa pelas alegrias, frustrações, discussões e comemorações durante estes anos de convívio.

À empresa WEG, que apoiou a minha participação neste programa de mestrado.

Aos amigos e também colegas de empresa, em especial Marcelo de Melo Silva, Hugo Gustavo Gomez Melo, Carlos Eduardo Guarenti Martins e Gabriela Defant dos Santos, pelo auxílio e companheirismo.

À ANPEI, pelo apoio durante a coleta de dados utilizada em minha pesquisa

Ao amigo Henry Jun Suzuki, pela imensa ajuda durante a coleta de dados utilizada em minha pesquisa.

Aos amigos Alexandre Ferrari e Vanessa Rodrigues, pela incrível troca de experiências ao longo do mestrado, discussão sobre este tema tão fascinante e valiosa contribuição com o produto final desta dissertação.



*Faça o teu melhor,  
na condição que você tem,  
enquanto você não tem condições melhores,  
para fazer melhor ainda.*

*Mario Sergio Cortella*



## RESUMO

Diante da era da transformação digital e crescente busca pelo relacionamento com o ecossistema de *startups*, as grandes empresas globais investem cada vez mais recursos para estarem próximas da disrupção. Entende-se que a propriedade intelectual, algumas vezes negligenciada, necessita ser incorporada à tomada de decisão diante do risco associado a estes novos negócios. Desta forma, buscou-se analisar junto às empresas de grande porte brasileiras associadas à ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras) qual a relevância da propriedade intelectual em suas estratégias de relacionamento com *startups*, explorando principalmente os objetivos dos relacionamentos e os tipos de relacionamentos praticados por elas. Para tanto, uma pesquisa exploratória mista (quantitativa e qualitativa) intencional foi realizada entre fevereiro e maio de 2018 utilizando um questionário enviado para 100% das empresas qualificadas como respondentes pela associação supracitada. Obteve-se uma taxa de 26% de resposta, considerada uma amostra satisfatória neste tipo de abordagem. Os resultados mostraram que as empresas brasileiras entrevistadas apresentam alto nível de preocupação, demonstrando que a propriedade intelectual é relevante e está presente em suas decisões estratégicas para um relacionamento com uma startup. Quando classificada como um fator para tomada de decisão em relacionamento com *startups*, a “propriedade intelectual” é considerada altamente relevante por 58% das empresas respondentes dessa pesquisa, sendo o 6º fator mais relevante entre 23. Ainda, percebe-se que a propriedade intelectual está intimamente associada ao principal objetivo e tipo de relacionamento da amostra, respectivamente “Aumentar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços” (74%) e “Codesenvolvimento” (68%), ambos relacionados com desenvolvimento de soluções. Analisando todos os aspectos estudados, percebe-se que há uma convergência global entre as empresas da amostra que indica a propriedade intelectual como um componente estratégico e relevante dentro da corporação, sendo operada de forma cuidadosa e organizada para que haja sempre segurança jurídica em qualquer negociação.

**Palavras-chave:** Relacionamento. Grande empresa. Startup. Propriedade Intelectual.



## ABSTRACT

Facing the era of digital transformation and growing search for the engagement with the startups ecosystem, large global corporations are investing more and more resources to be close to disruption. It is clear that intellectual property, sometimes neglected, needs to be incorporated into the decision making process due to the risk associated with these new businesses. In this way, this research considered the largest Brazilian companies associated with ANPEI (National Association of Research and Development of Innovative Companies) to analyze the relevance of intellectual property in their strategies for engagement with startups, exploring the objectives and types of engagement practiced by them. For this purpose, an intentional exploratory (quantitative and qualitative) research was performed between february and may in the current year using a questionnaire sent to 100% of the companies qualified as respondents by the aforementioned association. A response rate of 26% was obtained, being considered as satisfactory for this type of approach. The results showed that the interviewed companies presented a high level of concern about intellectual property, showing that it is relevant and is present in their strategic decisions regarding the relationship with startups. When ranked as a factor for decision-making in relation to startups, "intellectual property" is considered highly relevant by 58% of respondents of this research, being the 6th most relevant factor among 23. Also, it is noticed that intellectual property is closely associated with the main engagement objective and also with the main type of engagement of the respondent companies with startups, respectively "Increase product and/or service development" (74%) and "Join development" (68%), both related to solutions development. Analyzing all aspects studied, it is noticed that there is a high level of convergence among the respondent companies, which indicates that intellectual property is a strategic and relevant matter within the corporations, and is treated in a careful and organized way to get legal certainty in any negotiation.

**Keywords:** Corporate Startup Engagement. Corporation. Startup. Intellectual Property.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Grau de proximidade entre os atores .....	34
Figura 2- Grau de intensidade de relacionamento entre os atores .....	35
Figura 3 - Relacionamentos versus risco existente.....	35
Figura 4 - Modelo simplificado para a tomada de decisão.....	54
Figura 5 - Citações das empresas da amostra sobre a importância da PI em seus setores de atuação. Brasil, 2018.....	66
Figura 6 - Citações das empresas da amostra sobre o seu conhecimento a respeito da PI. Brasil, 2018 .....	67
Figura 7 - Citações das empresas da amostra sobre a utilização da PI em seu setor de atuação. Brasil, 2018 .....	67
Figura 8 - Empresas da amostra que se relacionaram com <i>startups</i> . Brasil, 2018.....	68
Figura 9 - Período de início do relacionamento com <i>startups</i> das empresas da amostra. Brasil, 2018 .....	69
Figura 10 - Existência de área ou setor específico para o relacionamento com <i>startups</i> pelas empresas da amostra. Brasil, 2018 .....	69
Figura 11 - Empresas da amostra que se relacionariam sem possuir a certeza que a PI ou tecnologia da startup não causa dano à uma terceira parte. Brasil, 2018 .....	70
Figura 12 - Empresas da amostra que avaliam a PI da startup antes do relacionamento. Brasil, 2018.....	71
Figura 13 - Responsável pela tomada de decisão sobre o relacionamento com <i>startups</i> pelas empresas da amostra. Brasil, 2018 .....	72
Figura 14 - Fatores citados pelas empresas da amostra como altamente relevantes durante a tomada de decisão para o relacionamento com startup. Brasil, 2018 .....	73
Figura 15 - Objetivo do relacionamento com <i>startups</i> pelas empresas da amostra considerando: Relevância para a empresa, Aplicação pela empresa e Relevância da Propriedade Intelectual. Brasil, 2018.....	75
Figura 16 - Tipo do relacionamento com <i>startups</i> pelas empresas da amostra considerando: Relevância para a empresa, Aplicação pela empresa e Relevância da Propriedade Intelectual. Brasil, 2018.....	77





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre modelos de empreendedorismo.....	30
Quadro 2 - Objetivos das grandes empresas no relacionamento com <i>startups</i> .....	32
Quadro 3 - Tipos de relacionamento de uma grande empresa com uma <i>startup</i> .....	36
Quadro 4 - Agrupamento dos tipos de relacionamentos de grandes empresas com <i>startups</i> no Brasil.....	41
Quadro 5 - Relação genérica das leis que protegem as criações .....	45
Quadro 6 - Etapas para a tomada de decisão gerencial .....	54
Quadro 7 - Fatores relevantes para a avaliação e tomada de decisão em investimentos em <i>startups</i> conforme estudo de Braga (2007) .....	56
Quadro 8 - Modelo para tomada de decisão de investimento a ser utilizado por uma VC.....	57
Quadro 9 - Fatores e subfatores para tomada de decisão para relacionar-se com <i>startups</i> .....	59
Quadro 10 - Fator para tomada de decisão versus tipo de relacionamento .....	59



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras

CEO - *Chief Executive Officer*

CSE - *Corporate-Startup Engagement*

CVC - *Corporate Venture Capital*

IPO - *Initial Public Offering*

MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PI - Propriedade Intelectual

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

VC - *Venture Capital*



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2	OBJETIVOS .....	25
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>25</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>25</b>
1.3	DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO .....	25
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	26
<b>2</b>	<b>A PROPRIEDADE INTELECTUAL NO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E <i>STARTUPS</i></b> .....	<b>27</b>
2.1	INOVAÇÃO ABERTA .....	27
2.2	EMPREENDEDORISMO E <i>STARTUPS</i> .....	28
2.3	RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E <i>STARTUPS</i> .....	31
2.4	PROPRIEDADE INTELECTUAL E PROPRIEDADE INDUSTRIAL.....	43
2.5	PROPRIEDADE INTELECTUAL NAS <i>STARTUPS</i> .....	46
2.6	PROPRIEDADE INTELECTUAL NOS RELACIONAMENTOS ENTRE GRANDES EMPRESAS E <i>STARTUPS</i> .....	48
2.7	RISCOS DA NEGLIGÊNCIA À PROPRIEDADE INTELECTUAL .....	50
<b>3</b>	<b>FATORES PARA A TOMADA DE DECISÃO NOS RELACIONAMENTOS DE GRANDES EMPRESAS COM <i>STARTUPS</i></b> .....	<b>53</b>
3.1	TOMADA DE DECISÃO NAS GRANDES EMPRESAS .....	53
3.2	FATORES RELEVANTES NA DECISÃO DAS GRANDES EMPRESAS PARA A SELEÇÃO DE <i>STARTUPS</i> .....	55
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>61</b>
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	61
<b>4.1.1</b>	<b>Quanto à natureza</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Quanto ao objetivos</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Quanto aos procedimentos técnicos</b> .....	<b>62</b>
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....	62
4.3	COLETA DE DADOS.....	63
4.4	TABULAÇÃO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	64
4.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	64
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>65</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	65
<b>5.1.1</b>	<b>Perfil do interlocutor</b> .....	<b>66</b>
5.2	ADERÊNCIA À PROPRIEDADE INTELECTUAL .....	66

5.3	RELACIONAMENTOS COM <i>STARTUPS</i> .....	68
5.4	TOMADA DE DECISÃO SOBRE O RELACIONAMENTO.....	71
5.5	PROPRIEDADE INTELECTUAL NOS RELACIONAMENTOS DAS GRANDES EMPRESAS COM <i>STARTUPS</i> .....	73
5.5.1	Objetivos para uma empresa se relacionar com uma startup	74
5.5.2	Tipos de relacionamentos entre empresa e startup.....	76
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS....	79
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	81
	REFERÊNCIAS.....	83
	GLOSSÁRIO.....	97
	APÊNDICE A – Questionário submetido .....	99
	APÊNDICE B – Complemento da figura 14 – fatores para tomada de decisão de uma empresa se relacionar com uma <i>startup</i> . .....	109
	APÊNDICE C – Complemento da figura 15 - objetivos para uma empresa se relacionar com uma <i>startup</i> . .....	110
	APÊNDICE D – Complemento da figura 16 - tipos de relacionamentos entre empresa e <i>startup</i> . .....	111

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza os principais temas abordados nesta dissertação. Para tanto, o mesmo encontra-se dividido em quatro seções: a primeira descreve o problema de pesquisa. Após este, a segunda parte apresenta os objetivos a serem atingidos. Em seguida, a terceira parte aborda sobre a delimitação da área de estudo. Por fim, na quarta parte é descrita a estrutura do trabalho.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com a nova era digital e a difusão global dos conceitos de empreendedorismo e inovação aberta, vive-se em um mundo repleto de oportunidades de inovação e criação de modelos de negócios cada vez mais atrativos aos olhares das grandes corporações. A popularidade do empreendedorismo de startup cresce a cada dia no território brasileiro, motivada pela possibilidade de obter alto lucro com investimentos baixos, cuja inspiração é o modelo que, há um bom tempo, é praticado com sucesso nos Estados Unidos.

Diversos autores apresentam uma conceituação para startup, entre eles Gitahy (2016, p.1), definindo-a como “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”. Para Ries (2012), startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.

Embora existam diversas abordagens, destaca-se que o modelo de empreendedorismo de *startups* possui forte conexão com tecnologia, jovens empreendedores e revolução de empreendimentos por meio da inovação (RIES, 2012). Entretanto, limita-se à falta de recursos financeiros e de apoio para crescer (BERTANI, 2015).

Nesta linha, nota-se incentivos de longa data e atores por todo o mundo dispostos a auxiliar na expansão deste modelo. Conforme DCI (2015), “segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações - MCTIC, as *startups* apoiadas pelo governo brasileiro aumentaram em 174% o seu faturamento até julho de 2015, em relação a igual período de 2014”. Além disso, a publicação de Bitencourt (2017) aponta que ao menos 50 projetos receberão o incentivo de R\$ 9,7 milhões entre 2017 e 2018.

O nível de inovação e escalabilidade das *startups* é tão grande que, ano após ano, diversas delas atingem o almejado status de unicórnio, ou seja, *startups* que atingem mais de USD 1 bilhão em valor

de mercado (THE 2015..., 2015). Conforme The Wall Street Journal, em abril de 2018 havia 170 unicórnios no mundo, contra 45 em fevereiro de 2014 (AUSTIN; CANIPE; SLOBIN, 2015). Neste cenário, o crescimento e popularização das *startups* tornam-se, a cada ano, mais evidentes, garantindo uma constante vitrine de negócios, pois podem a cada momento introduzir algo revolucionário no mercado e tornar-se um padrão mundial (CÔRTEZ et. al, 2005; FREITAS; MELLO, 2014; LAND; SCHREIBER 2015).

Como consequência, a atenção das grandes empresas aumenta em razão desse potencial de inovação, levando-as a destinar mais recursos para estar perto das tecnologias desenvolvidas pelas *startups* e do ecossistema como um todo (CNI, 2016). Por meio de relacionamentos estratégicos de inovação aberta envolvendo *startups*, as grandes corporações buscam ampliar seus negócios e crescem mais rapidamente do que em um panorama de inovação fechada (SUDATI, 2016).

De acordo com Oliveira (2015, p. 1), Bruno Rondani, CEO da plataforma 100 Open *Startups*, afirma que “a valorização dos projetos de *startups* por grandes empresas se insere na tendência de compras bilionárias de companhias iniciantes, como Instagram e WhatsApp, adquiridos pelo Facebook”. Neste contexto, percebe-se uma grande sintonia entre os interesses das grandes corporações e o atual paradigma empreendedor.

Para que cada relacionamento, principalmente para aqueles com maior risco envolvido, seja seguro para o empresário, escolher conscientemente uma startup pode ser determinante para o sucesso dos relacionamentos e para a segurança da empresa. Tal escolha passa pela análise de diversos fatores que influenciam suas tomadas de decisão, sendo alguns deles: Equipe, Mercado, Tecnologia e Modelo de Negócio. Existe um procedimento de avaliação chamado *due diligence*, que possibilita avaliar a situação de uma empresa sob diversos aspectos, como por exemplo: societário, trabalhista, fiscal, tecnológico, contábil (SANTA ROSA, 2002; GOMES, TERRA; NEVES, 2007). Contudo, de acordo com alguns autores, existem empresas que sequer utilizam este tipo de análise e, de forma negligente, ignoram o capital intelectual em razão da maior dificuldade de identificá-los frente aos ativos tangíveis, o que remete a um risco extremamente alto a ser assumido (GUPTA; ROOS, 2001; BERTANI, 2015).

Conforme Chesbrough (2003), a propriedade intelectual deve ser considerada como um assunto estratégico nas grandes empresas, possuindo como características a rápida difusão do conhecimento e imitação por terceiros. Portanto, entende-se que os riscos para a empresa



em um relacionamento com startups são maiores sempre que a propriedade intelectual for desconsiderada, evidenciando sua relevância na tomada de decisão estratégica.

Demonstra-se uma inquietação acerca da carência de publicações, apontando a relevância da propriedade intelectual no relacionamento de grandes empresas com *startups*. Estas grandes empresas, segundo Stobaugh (1988 apud Cavalcante e Teixeira 1998, p. 128), possuem grande capacidade financeira, mitigação do risco e áreas específicas para a inovação, o que favorece a existência de inovação e propriedade intelectual. Entende-se que os ativos intangíveis são de extrema importância em qualquer aspecto, justificando o esforço para aprofundamento no tema e a realização da pesquisa. Desta maneira, pretende-se responder à seguinte pergunta:

*A propriedade intelectual é considerada relevante pelas grandes empresas em seus relacionamentos com startups?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a relevância da Propriedade Intelectual nos relacionamentos das grandes empresas com *startups*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar *startups*, propriedade intelectual, os objetivos e tipos de relacionamentos envolvendo *startups* e empresas e a propriedade intelectual existente nesses relacionamentos.
- Distinguir os fatores considerados relevantes pelas grandes empresas quando buscam relacionamentos com *startups*.
- Analisar a aderência, a tomada de decisão e os relacionamentos das grandes empresas com startups no tocante à propriedade intelectual.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A pesquisa limita-se ao conjunto de empresas de grande porte associadas à Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras - ANPEI. Além disso, aborda dentro da área de

Propriedade Intelectual apenas os direitos sobre patentes, desenhos industriais, marcas e software.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além desta introdução, a presente dissertação possui mais quatro capítulos.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, pontuando os estudos relativos ao tema da dissertação. Discorre sobre inovação aberta, empreendedorismo, os relacionamento entre empresa e *startups*, com foco nos objetivos e tipos de relação, propriedade intelectual sob diferentes aspectos, além da redução de risco nos relacionamentos.

O terceiro capítulo aborda sobre a tomada de decisão empresarial, apresentando publicações relacionadas com esta temática para então apontar os fatores considerados pelas empresas durante a tomada de decisão em relacionamentos com *startups*.

O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos realizados, discorrendo sobre a classificação da pesquisa, a população e a amostra de empresas, a coleta de dados, a tabulação, a apresentação e análise dos resultados, e por fim as limitações enfrentadas na pesquisa.

O quinto capítulo apresenta os resultados e discussões da pesquisa realizada com as empresas de grande porte associadas da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras – ANPEI, componentes da amostra.

Por fim, no sexto capítulo, são descritas as considerações finais e recomendação para futuras pesquisas.

## 2 A PROPRIEDADE INTELECTUAL NO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E *STARTUPS*

Este capítulo tem como objetivo prestar suporte teórico para a pesquisa, de modo a caracterizar os assuntos relacionados ao tema desta dissertação e permitir a associação entre estes em uma abordagem focada e objetiva. Dessa forma, são apresentadas sete seções: a primeira e segunda seções caracterizam a inovação aberta, empreendedorismo e *startups*. A terceira seção versa sobre as características do relacionamento empresa-*startups*. Da quarta à sétima seções são abordados os aspectos da PI no contexto destes relacionamentos.

### 2.1 INOVAÇÃO ABERTA

Criado por Henry Chesbrough, o termo “inovação aberta” (em inglês, *open innovation*) tem como conceito a geração e disponibilização de ideias ao mercado, seja por atores internos ou externos de uma determinada empresa, promovendo compartilhamento de informação e experiência, desenvolvimento conjunto e apropriação de conhecimento das mais diversas formas (CHESBROUGH, 2003).

Conforme Chesbrough (2003), o modelo tradicional de inovação (inovação fechada), com laboratórios de P&D centralizados, controle interno do conhecimento e criação de valor nos próprios produtos, ainda está ativo em muitas corporações. Ademais, é típico deste tipo de empresa possuir alta aderência à propriedade intelectual, baixa relação com novos negócios (*startups*) e pouco investimento de risco (CHESBROUGH, 2003; ROBERTSON; VERONA, 2006). Apesar disso, estes modelos tradicionais estão sob risco de serem superados por tecnologias disruptivas, a exemplo do que ocorreu com a Kodak e Motorola (SOARES, SANTOS; MARTINELL, 2015; THE 2015..., 2015).

Chesbrough (2003) aponta os fatores fundamentais que permitiram a conversão da inovação fechada em inovação aberta: A maior e crescente disponibilidade e mobilidade de trabalho qualificado; Aumento do mercado de capital de risco capaz de financiar as novas ideias; Oportunidades para desenvolvimento externo das ideias geradas internamente nas grandes empresas; O aumento da capacidade dos fornecedores externos.

Atualmente, este novo modelo se encontra consolidado em todo o mundo e está sedimentado ao longo de todo o processo de inovação de empresas reconhecidamente inovadoras. Diversas empresas de respeito

internacional praticam ações de inovação aberta como por exemplo Procter & Gamble, Cisco, IBM, Microsoft, Unilever, Novartis, Lilly, Boeing, Du Pont, Google, Intel, Telecom, etc. (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; BANNERJEE; BIELLI; HALEY, 2016; SUDATI, 2016; VARRICHIO, 2016; THIEME, 2017). No Brasil, várias empresas utilizam-na como uma estratégia de inovação, como por exemplo: Natura, Braskem, 3M, Embraer, BRF, Fiat, Petrobrás, Vale, entre outras (ADES et al. 2013; VARRICHIO, 2016; 100 OPEN *STARTUPS*, 2017).

De acordo com Chesbrough (2003), empresas voltadas às inovação aberta precisam associar a pesquisa realizada internamente com as ideias externas à corporação. Além disso, para ampliar o sucesso do resultado, é importante adquirir e licenciar propriedade intelectual e aprender com os clientes e também sobre eles. Nesta linha, é destacado por Teece e Pisano (1994) que empresas conseguem obter vantagem competitiva por meio da reconfiguração e reorganização interna e externa da corporação, contudo é necessário que as mesmas desenvolvam competências, estrutura e mudança de cultura para utilizar todo o potencial deste paradigma de inovação.

Chesbrough (2003) destaca que a inovação aberta promove as ideias que entram na empresa de forma que essas tornem-se novos modelos de negócios. Tal colocação confirma a realidade contemporânea em que vivemos, associando inovação a *startups* e, neste sentido, Weiblen e Chesbrough (2015), Mocker, Bielli e Haley (2015); Bonzom e Netessine (2016) Varrichio (2016) citam que o modelo de inovação aberta é uma relação ganha-ganha entre grandes empresas tradicionais em inovação e atores externos da inovação, com destaque para as *startups*.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO E *STARTUPS*

O empreendedorismo e a inovação estão diretamente relacionados entre si e são altamente relevantes para a economia de um país (DORNELAS, 2009). Nessa linha, Mendes (2006) afirma que inovar é a base para manter-se competitivo, crescer e desenvolver-se economicamente disputando mercado em um mesmo patamar que competidores de nível internacional.

Nesse contexto, diversas referências apontam o Brasil como um país empreendedor, porém sem ser inovador (GEM, 2016; DORNELAS, 2015). Conforme Dornelas (2008), isso se justifica pois grande parte dos novos negócios são gerados com base no empreendedorismo de

necessidade, o qual é geralmente informal e sem planejamento para crescer e quase sempre fracassam rapidamente.

Conforme publicações do SEBRAE (2016) e Thieme (2017), nem todas as empresas iniciantes são *startups*. Portanto, são consideradas micro e pequenas empresas tradicionais aquelas que oferecem soluções para o que é conhecido, e de forma diferente, as *startups* são aquelas que buscam soluções para problemas ainda não conhecidos (SEBRAE, 2016). Além disso, Blank (2014) afirma que uma grande empresa não é uma versão maior de uma startup e muito menos *startups* são versões menores de grandes empresas, ou seja, são de fato diferentes.

O conceito de startup possui diversas definições. Uma considera um grupo que busca por um modelo de negócio repetível e escalável, mas incerto sobre seu sucesso (GITAHY, 2016). Outra, define startup como uma organização temporária, que procura um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo (BLANK; DORF, 2012). Para Ries (2012, p.7), “uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Para Graham (2012) startup é crescimento, mas esta característica só irá ser concretizada se o mercado se interessar na criação.

Nos últimos anos, com a nova era da informação, o empreendedorismo de startup, com suas ações eficazes, adaptáveis às necessidades dos clientes e enorme poder de crescimento, tem se mostrado cada vez mais imponente, ameaçando a soberania e sobrevivência das grandes empresas (DORNELAS, 2009; GRAHAM, 2012; THE 2015..., 2015; SUDATI, 2016).

*Startups* possuem o “potencial de criar um novo segmento, ou transformar um existente” (DAY; SCHOEMAKER; GUNTHER, 2003, p.18), novas necessidades, novas formas de consumo e novas tecnologias (LAND; SCHREIBER, 2015). Um potencial impressionante como esse, movimentando as grandes empresas a buscarem modelos que as auxiliem a inovar, seja por meio de empreendedorismo corporativo para se adaptarem à esta nova realidade (DORNELAS, 2009) ou até mesmo por meio de aproximação, relacionamentos e conexões com as *startups* (OLIVEIRA, 2015; CNI, 2016; SUDATI, 2016; 100 OPEN *STARTUPS*, 2017; THIEME 2017).

De acordo com Weiblen e Chesbrough (2015), grandes empresas e *startups* são organizações muito diferentes. Esta afirmação é confirmada por Dornelas (2009), que apresenta em seu livro uma comparação entre os modelos de empreendedorismo corporativo e empreendedorismo de startup conforme quadro 1. Este quadro destaca fatores importantes como por exemplo, a agilidade de tomada de decisão

e execução existente no empreendedorismo de startup frente à burocracia presente no universo corporativo.

Quadro 1 - Comparação entre modelos de empreendedorismo

Empreendedorismo	
de startup	corporativo
Criação de riqueza	Construir e melhorar a imagem da marca
Busca investimentos	Busca recursos internos ou realoca os existentes
Cria estratégias e culturas organizacionais	Trabalha dentro de uma cultura existente e a oportunidade deve estar alinhada com a estratégia da corporação
Sem regras	Regras claras
Horizonte de curto prazo	Horizonte de médio a longo prazo
Agilidade	Burocracia

Fonte: Adaptado de Dornelas (2009).

Sudati (2016, p.5, tradução nossa) define o empreendedorismo corporativo como “o processo pelo qual as empresas realizam diversificação por meio de desenvolvimentos internos e externos.”. Para Dornelas (2009, p. 38), uma definição complementar de empreendedorismo corporativo é “o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.”

Fica claro nos conceitos supracitados que é necessária uma mudança na empresa, pois para atuar em áreas que a mesma não possui domínio técnico nem noção das oportunidades, são necessárias introduções de atividades inovativas, renovação estratégica, cultural e organizacional ou até criação de novos negócios (DORNELAS, 2009; SUDATI, 2016).

A criação de novos negócios é a iniciativa de empreendedorismo corporativo mais desafiadora, haja visto que realiza atividades junto ao meio externo e apresentam maior risco (DORNELAS 2009). Por sua vez, os atores do empreendedorismo de startup obtêm a chance de aproximar-se de parceiros poderosos e potenciais investidores, abrindo desta forma a oportunidade de início de um relacionamento entre as partes.

### 2.3 RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E *STARTUPS*

A evolução dos modelos de empreendedorismo interfere diretamente nas empresas, sendo evidente a transformação da forma de inovar e interagir com o ecossistema de inovação ao longo dos anos. Percebe-se isso desde a criação do conceito de inovação aberta em 2003 até a nova tendência contemporânea, o *Corporate-Startup Engagement - CSE* (relacionamento entre empresa e startup, tradução nossa), (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; BONZOM; NETESSINE, 2016; 100 OPEN *STARTUPS* 2017).

O CSE é definido por vários autores e basicamente é conceituado como grandes empresas buscando o relacionamento com *startups* e vice-versa, visando uma relação de ganhos mútuos (MOCKER, BIELLI, HALEY, 2015). Em uma definição sob uma ótica empresarial, Thieme (2017, p31 tradução nossa) define CSE como “a ação corporativa de criar, interagir, colaborar, investir e/ou adquirir *startups*.”

Weiblen e Chesbrough (2015) destacam que não existe um modo perfeito para se relacionar e que cada um possui vantagens e desvantagens que devem ser percebidas pelas empresas e adequadas aos objetivos da mesma. O quadro 2 apresenta alguns objetivos das grandes empresas quando buscam um relacionamento com as *startups*. Como destaque, os mais citados apontam o desenvolvimento de produtos e acesso a novas tecnologias.

Conforme KPMG (2015), Weiblen e Chesbrough (2015) e Bannerjee, Bielli e Haley (2016) as principais barreiras que prejudicam o relacionamento entre empresa e startup na Europa ocorrem por: morosidade das empresas em tomar as decisões; comunicação prejudicada pela troca de contatos internos; cultura da empresa; contratos e negociações dos termos e cláusulas, sendo incluída neste ponto a Propriedade Intelectual. No Brasil, de acordo com ABDI (2016b) as barreiras são: a falta de estrutura para trabalhar com as *startups*; cultura para este trabalho; falta de confiança nas *startups*; pouco acesso à boas *startups* industriais; ecossistema pobre; segredo industrial, Propriedade Intelectual e Royalties.

Para contornar este problema, o mais importante é a existência de um entendimento mútuo para a relação ganha-ganha (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; BONZOM; NETESSINE, 2016; VARRICHIO, 2016), onde, por um lado, as ágeis *startups*, naturalmente criadoras de valor no curto prazo (DORNELAS 2009; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; BONZOM; NETESSINE, 2016) precisam de relações formais com grandes

empresas para mostrar que são competentes e capazes e assim atrair cada vez mais investimentos (COLOMBO; GRILLI; PIVA, 2006; GRILLI; MURTINU, 2015). Além disso, como forma de melhorar os relacionamentos as empresas respondentes da pesquisa realizada por Imaginatik & Masschallenge (2016) investem em empregados dedicados para a interação com as *startups*.

Quadro 2 - Objetivos das grandes empresas no relacionamento com *startups*.

Objetivos	Autores
Aumentar o desenvolvimento de produtos e / ou serviços complementares	Weiblen e Chesbrough (2015); Varrichio (2016); Sudati (2016); 100 Open <i>Startups</i> (2017); ABDI (2017a); Carbone (2011)
Explorar a tecnologia subutilizada de uma empresa e / ou obter recursos extras.	Weiblen e Chesbrough (2015)
Obter informações estratégicas e / ou acessar novas tecnologias, mercados e oportunidades de negócios	Weiblen e Chesbrough (2015); Arthur D Little (2016); Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Carbone (2011); KPMG (2015); Varrichio (2016); Sudati (2016); 100 Open <i>startups</i> (2017); ABDI (2017a)
Ampliar novos mercados e segmentos de clientes	Arthur D. Little (2016); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Weiblen e Chesbrough (2015); Carbone (2011); Varrichio (2016); Sudati (2016); 100 Open <i>Startups</i> (2017); ABDI (2017a); Bonzom e Netessine (2016)
Retorno financeiro	Weiblen e Chesbrough (2015); Arthur D. Little (2016)
Inovar produtos existentes, serviços e / ou processos internos ou resolver problemas do negócio	Weiblen e Chesbrough (2015); Arthur D. Little (2016); Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Bonzom and Netessine (2016)
Estimular uma cultura do empreendedorismo e desenvolver capacidades de inovação entre funcionários	Arthur D. Little (2016); Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Bonzom e Netessine, (2016)
Promover imagem da empresa e reputação voltada para a inovação	Arthur D. Little (2016); Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Bonzom e Netessine (2016)
Atrair e /ou reter talentos empreendedores	Arthur D. Little (2016); Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016);
Menor custo e risco para inovar	How to be..., (2017); ABDI (2017a)



## Continuação

Objetivos	Autores
Adentrar em uma nova área de negócio	Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016)

Fonte: Adaptado de Thieme (2017), Bonzom e Netessine (2016), Mocker, Bielli e Haley (2015) e Bannerjee, Bielli e Haley (2016).

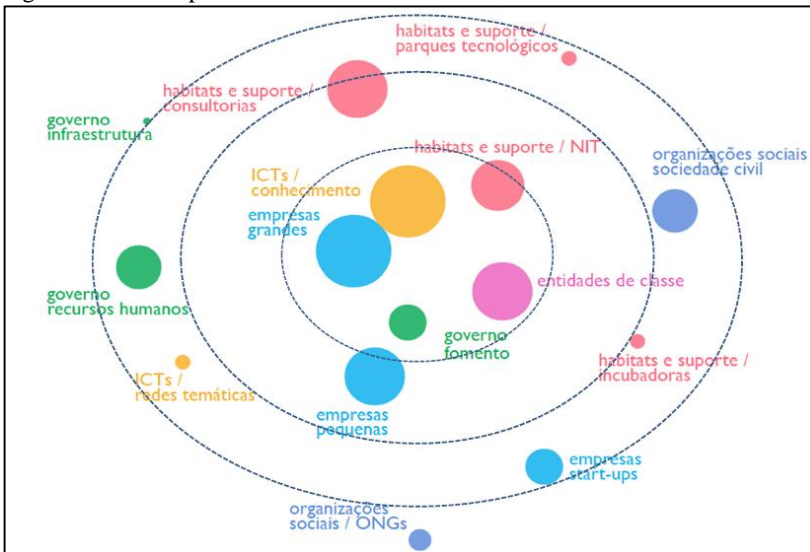
Em outra ponta, as grandes empresas, com seu potencial financeiro, tecnológico (ROTHWELL, 1989), poder da marca, credibilidade, experiência de mercado e rede de relacionamentos (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; BONZOM; NETESSINE, 2016), necessitam das inovações e novos modelos de negócios que, devido à alta complexidade do universo corporativo, dificilmente serão gerados de forma natural (DORNELAS 2009; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Conforme Chesbrough (2002) e ABDI (2017a), as empresas sabem da importância da conexão com *startups*, mas não sabem como realizar tal ação adequadamente. Cabe destacar que a diferença entre tempo de publicação destas duas obras é de 15 anos e estudos mais recentes realizados pelo mesmo autor, mostram que modelos mais sofisticados de relacionamento estão acontecendo no exterior (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

É evidente a maturidade da cultura voltada ao relacionamento empresa-startup nos Estados Unidos e de forma geral nos países europeus. No relatório de KPMG (2014) sobre os relacionamentos entre empresas e *startups* europeias, fica clara a eficiência do sistema, pois respectivamente 72% e 63% conseguem realizar algum tipo de conexão. Nesse mesmo estudo, é apontado que as principais formas de conexão são: Relação Cliente-Fornecedor, Licenciamento, Joint Venture e Investimentos (KPMG, 2014; KPMG, 2015). Em seu relatório envolvendo mais de 50 países, 103 *startups* (maioria de tecnologia) e 82 corporações (maior parte de telecom), Arthur D. Little (2016) publicou que 80% deste grupo firmou parceria ou ainda encontra-se em conexão. Enquanto isso, estudos na mesma época apontam que o Brasil apresenta dados opostos, evidenciados na publicação da ABDI (2016a), onde 88% das empresas brasileiras não possuíam histórico de relacionamento com *startups* e, além disso, em outra publicação do mesmo autor mais de 70% das 408 empresas pesquisadas pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI afirmaram nunca terem contratado uma startup (ABDI, 2017a).

Confirmando o cenário inicial de baixo envolvimento entre grande empresa e startup no Brasil, a ANPEI divulgou o mapa do sistema brasileiro de inovação, que contou com 237 participantes (diversidade de atores do ecossistema) distribuídos em mais de 10 estados brasileiros (ANPEI, 2014). As figuras 1 e 2 apresentam os graus de proximidade e intensidade nas relações entre tais atores, ficando evidente o distanciamento entre grande empresa e startup. Na figura 1, quanto mais próximas as esferas, mais próxima é a relação.

Figura 1- Grau de proximidade entre os atores

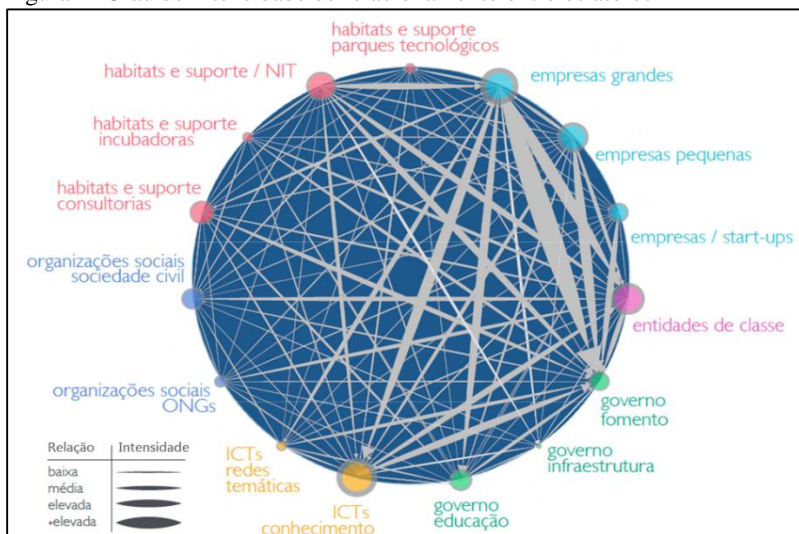


Fonte: Anpei (2014, p. 21)

Na figura 2, a legenda auxilia a identificar a intensidade do relacionamento, sendo a relação empresa e startup considerada baixa.

Mesmo aquém do nível internacional, a realidade dos relacionamentos com startup no Brasil encontra-se em processo de evolução, apresentando melhorias a cada ano nos indicadores de conexão, e neste sentido, destaca-se o codesenvolvimento como o principal veículo de relacionamento utilizado (ABDI, 2017b).

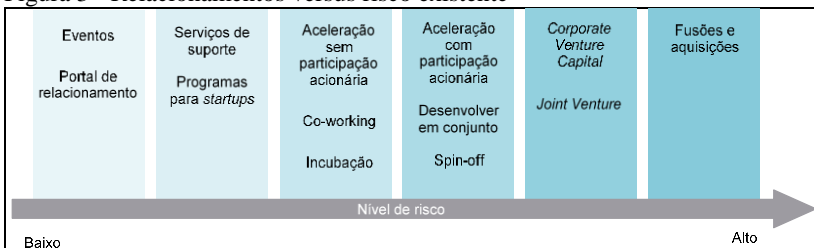
Figura 2- Grau de intensidade de relacionamento entre os atores



Fonte: Adaptado de Anpei (2014, p. 26)

De acordo com Arthur D. Little (2016), How to be..., (2017), Carlomagno (2017) e Bonzom e Netessine (2016), a maioria das empresas que se relacionam com *startups*, usam mais de um tipo de relacionamento, sendo assim, o grau de risco também varia, aumentando à medida que a maturidade dos relacionamentos aumenta. A figura 3 apresenta alguns tipos de relacionamentos e os posiciona conforme o nível de risco existente. Como exemplos, apontam-se os relacionamentos de fusão e aquisição e *corporate venture*, pois além do alto valor financeiro envolvido, ainda há o alto nível de incerteza no sucesso do negócio.

Figura 3 - Relacionamentos versus risco existente



Fonte: Adaptado de Arthur D. Little (2016), How to be..., (2017), Carlomagno (2017) e Bonzom e Netessine (2016).

Para listar e ampliar o panorama dos diversos tipos de relacionamentos de uma grande empresa com uma startup, elaborou-se o quadro 3, que apresenta um agrupamento do que se encontrou nas referências pesquisadas.

Consegue-se identificar de forma objetiva as diferenças entre as mais diversas formas contemporâneas de conexão por meio do esclarecimento de cada tipo de relacionamento, seu conceito e exemplos com nomes de empresas citadas em publicações sobre o assunto. Como por exemplo, a aceleração corporativa, que se desdobra em quatro variantes onde a aceleradora da Telefônica, a Wayra, é classificada como “Aceleradora criada pela própria empresa”.

Quadro 3 - Tipos de relacionamento de uma grande empresa com uma startup

Tipo	Descrição	Autores	Exemplos
<i>Corporate Venture Capital</i>	Investimento de uma empresa consolidada em uma startup, visando a criação de novos negócios não relacionados com o <i>core business</i> para obter retorno financeiro ou estratégico.	Weiblen e Chesbrough (2015); Röhm et. al. (2017); Carlomagno (2017); Kohler (2016); Bonzom e Netessine (2016)	Qualcomm Ventures, Intel Capital, Google Ventures, Siemens.
Espaço <i>Coworking</i>	Local equipado com infraestrutura necessária para o dia a dia de uma startup (internet, energia elétrica, água, etc.) e ampla possibilidade de networking com outras <i>startups</i> lotadas no mesmo espaço.	Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); 100 Open <i>Startups</i> (2017); Carlomagno (2017); Bonzom e Netessine (2016).	Cubo, Oito, Pulse, Johnson & Johnson.
<i>Corpworking</i>	Consiste em espaços emprestados pelas empresas interessadas no relacionamento para que seus parceiros possam utilizar.	Campos; Teixeira; Schmitz (2015)	SNF Trens, L'Atelier.
<i>Spin-offs</i>	Negócio externo à empresa mas que foi originado e financiado pela própria.	Bonzom e Netessine (2016)	Cisco Systems.

## Continuação

Tipo	Descrição	Autores	Exemplos
Incubadora corporativa	Estruturação interna da empresa para que seja criado um caminho por onde as inovações não relacionadas com o <i>core business</i> atinjam o mercado.	Weiblen e Chesbrough, (2015); Kohler (2016); Bonzom e Netessine (2016)	Xerox PARC, IBM FOAK, Bosch Startup.
Aceleração corporativa	<b>Associação à uma aceleradora privada:</b> Relacionamento onde os executivos da empresa se juntam à uma aceleradora privada para atuarem como mentores ou investidores.	Hochberg (2016);	Sem exemplo.
	<b>Criação de aceleradora própria:</b> Programa de aceleração nos mesmos moldes de uma aceleradora privada, porém, conduzido pela própria corporação.	100 Open <i>Startups</i> (2017); Hochberg (2016); Arthur D Little (2016); Kohler (2016)	Telefônica (Wayra), Porto Seguro (Oxigênio).
	<b>Contratação de Aceleradora (Powered by):</b> Grandes empresas contratam um programa de aceleração específico de uma aceleradora para atender suas demandas.	Hochberg (2016);	Disney Accelerator Powered by Techstars, Barclays Accelerator . Powered by Techstars.
	<b>Consórcio:</b> Duas ou mais empresas patrocinam ou criam uma aceleradora em conjunto para um bem comum.	Hochberg (2016); 100 Open <i>Startups</i> (2017))	Gerda, InterCement, Tigre e Vedacit (ACE W.I.P).

## Continuação

Tipo	Descrição	Autores	Exemplos
Aceleradora privada	Empresas privadas com capital próprio que fornecem para as <i>startups</i> infraestrutura física, capacitação, mentoria, assessorias, networking, investimentos e acesso ao mercado em troca de participação acionária.	Carvalho, 2015; Flôr et. al, 2016; Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016);	Acceleratech , Baita, Acelerador a 21212, Y Combinator
Corp-Up	<p>É caracterizado por qualquer tipo de acordo comercial com o objetivo de criar valor de forma conjunta (empresa e startup)</p> <p><b>Contratação ou compra - startup como fornecedora:</b> Programa de grandes empresas para que as <i>startups</i> selecionadas atuem no papel de fornecedores inovadores de tecnologia, novos produtos ou serviços que serão usados ou comprados pela corporação.</p> <p>A corporação torna-se cliente da startup.</p>	<p>Arthur D Little (2016)</p> <p>Weiblen e Chesbrough, (2015); 100 Open <i>Startups</i> (2017); Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Carlomagno (2017); Imaginatik e Masschallenge (2016)</p>	Siemens TTB, Intel, Tecnisa.
	<b>Corporação como um canal de Marketing e distribuição:</b> A grande empresa realiza campanhas de marketing em conjunto com a startup e atua como um distribuidor dos produtos ou serviços das <i>startups</i> parceiras.	Arthur D Little (2016); Imaginatik e Masschallenge (2016)	Sem exemplo

## Continuação

Tipo	Descrição	Autores	Exemplos
Corp-Up	<p><b>Acordo de licenciamento:</b> Licenciamento da tecnologia/patentes da startup ou vice-versa.</p>	<p>Arthur D Little (2016); 100 Open <i>Startups</i> (2017)</p>	<p>Votorantim Metais.</p>
	<p><b>Joint Development - (Codesenvolvimento):</b> Compartilhamento de recursos (mão de obra, propriedade intelectual, etc.) para a realização de desenvolvimentos conjuntos sem que haja a criação de nova empresa para isso.</p>	<p>Arthur D Little (2016); Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Carlomagno (2017)</p>	<p>Dell.</p>
	<p><b>Joint Venture - (Empreendimento conjunto):</b> Compartilhamento de recursos (mão de obra, propriedade intelectual, etc.) para a realização de desenvolvimentos conjuntos dentro de uma nova empresa criada por estas duas envolvidas.</p>	<p>Arthur D Little (2016); Bonzom e Netessine (2016)</p>	<p>Orange; General Electric.</p>
<p>Programas para <i>startups</i> - modelo de plataforma</p>	<p>Programas de grandes empresas para que as <i>startups</i> selecionadas utilizem seus recursos, serviços e produtos de forma subsidiada, servindo de plataforma para o crescimento de tais <i>startups</i>.</p>	<p>Weiblen e Chesbrough, (2015); 100 Open <i>Startups</i> (2017); Bonzom e Netessine (2016)</p>	<p>Microsoft BizSpark, SAP Startup Focus, Amazon.</p>
<p>Serviços de suporte</p>	<p>Recursos internos das corporações oferecidos para uso das <i>startups</i>. Como por exemplo: Suporte legal, Marketing, técnico, entre outros.</p>	<p>Bonzom e Netessine (2016)</p>	<p>Saint Gobain; Unilever; Philips.</p>

## Continuação

Tipo	Descrição	Autores	Exemplos
Fusões e aquisições	Aquisição de forma majoritária de uma startup para possuir tecnologia complementar ao negócio, capacidades para resolver problemas específicos do negócio ou entrar em novos mercados.	Weiblen e Chesbrough, (2015) Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Kohler (2016); Arthur D Little (2016); Bonzom e Netessine (2016)	Infosys Facebook, Google, Yahoo, Oracle, IBM, Cisco, Twitter, Microsoft, Apple.
Eventos	<b>Hackathon:</b> Competição com limite de tempo para que o desafio proposto pela grande empresa seja resolvido pelas <i>startups</i> participantes.	Mocker, Bielli e Haley (2015); Bannerjee, Bielli e Haley (2016); Arthur D Little (2016); Kohler (2016); 100 <i>Open Startups</i> (2017); Bonzom e Netessine (2016)	Celesc, Globo, Ambev.
	<b>Speed-Dating:</b> Encontro de curto período de tempo entre a startup e a grande empresa onde o empreendedor apresenta o negócio e o “investidor” avalia a qualidade do mesmo a fim de identificar relacionamento em potencial.	100 <i>Open Startups</i> (2017)	Fast-Dating Tecnisa.
Portal de relacionamento com <i>startups</i> e Desafios	Ambiente online que cria um canal direto entre a corporação e a startup. Disponibilização pública de demandas da grande empresa para que as <i>startups</i> submetam propostas para a solução do(s) problema(s) divulgado(s).	100 <i>Open Startups</i> (2017)	J&J, Roche, Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Natura.

Fonte: Adaptado de Thieme (2017, p.109-110) e 100 *Open Startups* (2017); Hochberg (2016); Carlomagno (2017)



No cenário nacional, a 100 Open *Startups* (2017), apresenta um relatório baseado nos 154 programas de relacionamento entre empresas brasileiras e *startups*. Tal relatório classificou e dividiu esses relacionamentos em 16 tipos e agrupou-os em 4 grupos diferentes. O quadro 4 apresenta os resultados do relatório brasileiro.

As empresas como 3M, Natura e Embraer, frequentemente finalistas em prêmios de inovação nacionais, estão presentes no estudo em questão, perpetuando-se como referências em inovação.

Quadro 4 - Agrupamento dos tipos de relacionamentos de grandes empresas com *startups* no Brasil

Grupo de relacionamento	Características	Tipo de relacionamento	Exemplos brasileiros
Posicionamento	Empresa com intenção de participar do ecossistema.	Capacitação & Mentoria	Whirlpool
		Matchmaking & Conexões	3M
	Identificar e monitorar tendências.	Reconhecimento & Premiações	Atlas Schindler
		Espaços de coworking	Ambev
Plataforma e Parcerias	<i>Startups</i> utilizam os recursos das empresa para alavancar o seu crescimento.	Vouchers de serviço e tecnologia oferecidos pela empresa	Amazon
		Licenciamento de PI da grande empresa	Votorantim Metais
		Acesso a recursos não-financeiros	Basf
		Acesso a base de colaboradores da empresa	Bradesco
		Acesso a base de clientes e canais de vendas da empresa	Braskem

Continuação

Grupo de relacionamento	Características	Tipo de relacionamento	Exemplos brasileiros
Desenvolvimento de Fornecedores	Empresas tornam-se clientes das <i>startups</i> .	Recursos financeiros para P&D e Prototipagem	Embraco
		Licenciamento de PI da startup	Votorantim Metais
	Empresas oferecem recursos para que as <i>startups</i> desenvolvam novos produtos para a própria empresa.	Contratação de Projeto Piloto da startup	Natura
		Startup como fornecedora de serviço ou produto inovador	Monsanto
Investimento	Tipo mais profundo de relacionamento.	Programa de aceleração com participação acionária	Telefônica
		Investimento com participação acionária minoritária	Embraer
	Empresa investe dinheiro em troca de participação acionária na startup.	Aquisição & Incorporação	Senior Sistemas

Fonte: Adaptado de 100 Open *Startups* (2017)

Com esse estudo, a 100 Open *Startups* deixa claro que a maioria dos relacionamentos efetivados entre empresas brasileiras e *startups* está baseada nos grupos de relacionamento de posicionamento (70%) e relacionamento de desenvolvimento de fornecedores (16%), indicando que as corporações são iniciantes neste novo paradigma da inovação e procuram por meio de relacionamentos explorar oportunidades com um nível baixo de comprometimento com o ecossistema (100 OPEN *STARTUPS*, 2017). Comprovando esta realidade, o relatório do programa brasileiro “Conexão Startup Indústria” que avaliou as conexões de 46 empresas com *startups* apresenta resultados semelhantes aos divulgados pela 100 Open *Startups* (2017), porém não aponta valores percentuais (ABDI, 2017a).

Essa grande diferença entre Brasil e exterior destaca a necessidade do crescimento e incentivo dessa prática. Assim, é

importante que as empresas percebam a colaboração nos negócios como um passo fundamental para aumentar seus indicadores de inovação e competitividade (CNI, 2016).

## 2.4 PROPRIEDADE INTELECTUAL E PROPRIEDADE INDUSTRIAL

Conforme disposto em seu livro, Barbosa (2010, p.10) apresenta a definição de propriedade intelectual de acordo com a convenção da OMPI:

[...] “a soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.” (BARBOSA, 2010, p.10)

Embora exista um alinhamento internacional às leis de propriedade intelectual por meio de tratados de cooperação e acordos internacionais, Burshtein (2001), Mayerhoff et. al (2007) e Bochańczyk-Kupka (2016) destacam algumas diferenças entre as leis de cada nação e até mesmo a opção de alguns países em não serem signatários de certos acordos.

O relatório China IPR SME Helpdesk (2015) apresenta diferenças entre o disposto nas leis da Europa e China, com destaque para o registro de marca sensorial, inexistente na China. Bochańczyk-Kupka (2016) aponta diferenças entre China e Índia, onde o principal contraste é a proteção por modelo de utilidade, não existente na Índia e largamente utilizado para proteger as tecnologias chinesas. Conforme estudo de Mayerhoff et. al (2007), há grandes diferenças sobre os critérios de patenteabilidade na área de biotecnologia entre o Brasil, Austrália, China, Comunidade Europeia, Estados Unidos, Índia e Japão, porém, a possibilidade de patentear uma descoberta é exclusividade da lei norte americana.

Neste panorama e sabendo-se que a proteção é territorial e regida pelas leis do país onde se busca a proteção, o presente trabalho está direcionado para a realidade dos direitos de propriedade brasileiros.

Independentemente do país que se desenvolve produtos e processos inovadores, são encontrados desafios tecnológicos que oneram esta atividade, que consome tempo e envolvem riscos. Os direitos de propriedade intelectual surgem como uma solução, pois protegem os titulares das cópias ilegais realizadas por terceiros, possibilitando o retorno do investimento realizado (PIMENTEL, 1999; BARRAL; PIMENTEL, 2007; BARBOSA, 2010; GRAHAM et. al, 2010). No caso das patentes de invenção, se um técnico da área deparar-se com uma tecnologia inovadora não protegida, provavelmente conseguirá replicá-la de forma mais rápida e barata, pois toda a barreira tecnológica foi vencida pelo inventor, eliminando o risco do desenvolvimento e evidenciando a relevância da propriedade intelectual dentro de qualquer cenário empresarial (GRAHAM et. al, 2010).

Nesse contexto, Barral e Pimentel (2007, p.12) discorrem que a proteção jurídica dos direitos de propriedade intelectual garante à uma empresa “posição econômica privilegiada e lícita [...] ao permitir a exclusividade de processo industrial, de comercialização de produto ou serviço, de seu signo distintivo, de obra literária, artística ou científica.” e que “um regime eficiente de Propriedade Intelectual é um fator primordial para atrair tecnologia, levando ao crescimento econômico nacional” (BARRAL; PIMENTEL, 2007, p.26; SILVEIRA, 2014, p.86) complementando ao afirmar que “a propriedade intelectual se tornou a nova riqueza das nações”.

Pimentel (1999) e Silveira (2014) dividem a propriedade intelectual em dois grandes grupos, sendo eles: domínio das artes e das ciências, abrangendo a literatura, ciências e artes (produzindo efeitos na sensibilidade e mente das pessoas); e o campo industrial, abrangendo as invenções, os desenhos e modelos industriais (impacto no mundo material). Essa divisão tradicional, está sendo alterada em função do surgimento da Lei do Software e Lei de Cultivares, respectivamente programas de computador e novas variedades de vegetais (SILVEIRA, 2014). O quadro 5 a seguir apresenta uma relação genérica das leis e suas proteções.

Quadro 5 - Relação genérica das leis que protegem as criações

Criações	Direitos autorais	Direito de autor (Lei nº 9.610 de 1998)
		Lei do <i>Software</i> (Lei nº 9.609 de 1998)
	Direito de obtenção de vegetais	Cultivares (Lei nº 9.456 de 1997)
	Direitos de Propriedade industrial	Criações industriais (Lei nº 9.629 de 1996)

Fonte: Adaptado de Silveira (2014, p.78) e Del Nero (2004, p.69)

Com a intenção de convergir para um resultado mais objetivo e relacionado com *startups*, este trabalho será limitado ao conteúdo resguardado pelas leis da Propriedade Industrial e Software existentes no contexto da propriedade intelectual.

Barbosa (2010), apresenta o conceito de propriedade industrial citando a Convenção de Paris de 1883 da qual o Brasil é um dos signatários:

“é o conjunto de direitos que compreende as patentes de invenção, os modelos de utilidade, os desenhos ou modelos industriais, as marcas de fábrica ou de comércio, as marcas de serviço, o nome comercial e as indicações de proveniência ou denominações de origem, bem como a repressão da concorrência desleal.” (BARBOSA, 2010, p.11).

Soares (1998), utilizando a Lei nº 5.772 de 21 de dezembro de 1971 e a Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996, define que os direitos de propriedade industrial tem por objetivo proteger um autor de invenção, modelo de utilidade ou desenho industrial e lhe garantir a propriedade e exclusividade das criações.

De acordo com Del Nero (2004) e Brasil (2017a), são cinco as subespécies da Propriedade Industrial: Patente, Marca, Desenho industrial, Repressão às falsas indicações geográficas e Repressão à concorrência desleal. Além dos direitos de PI, uma outra forma de proteção de criações é conferida pela lei do Software, supracitada no quadro 5.

## 2.5 PROPRIEDADE INTELECTUAL NAS *STARTUPS*

Conforme mencionado anteriormente, o solicitante da proteção basicamente busca o direito de excluir terceiros de usar a sua criação (BRASIL, 2017a), mas, para que exploração de uma criação que recebeu investimento inicial seja interessante e gere valor, a mesma precisa ser exclusiva para garantir a competitividade e retorno sobre tais investimentos (PIMENTEL, 1999; BARRAL; PIMENTEL, 2007; BARBOSA, 2010; GRAHAM; SICHELMAN, 2008; GRAHAM et. al, 2010).

A percepção de valor sobre a propriedade intelectual no Brasil pelas *startups* é nebulosa e dicotômica. Embora as proteções, como por exemplo, marcas, patentes e software, estejam perdendo prestígio e valor com as *startups*, a negligência desta proteção gera grande insegurança jurídica e desvantagem na competitividade (PRYNGLER, 2017).

Os países desenvolvidos praticam o empreendedorismo de startup há mais tempo que o Brasil (DORNELAS, 2009; GITAHY 2016). Contudo, as *startups* destes países também apresentam esta condição supracitada com relação à propriedade intelectual, principalmente em matéria de patentes. Conforme estudo realizado por Graham e Sichelman (2008) sobre *startups* de alta tecnologia nos Estados Unidos (setores de biotecnologia-dispositivos médicos, software e tecnologias verdes), são apontados alguns motivos pelos quais essas empresas nascentes não utilizam o sistema de proteção por patentes:

- Alto custo para manter e defender as patentes.
- Não desejar a revelação da inovação.
- A facilidade de contorno pelos concorrentes.
- Visão que o direito autoral e segredo industrial são mais adequados.
- Estão muito ocupados para depositar patentes.

De forma semelhante, Neves (2015) levantou os principais motivos que levam as *startups* portuguesas para não realizar proteção de sua propriedade intelectual. São eles:

- Custos elevados.
- Não existem elementos protegíveis através desses registros.
- Desconhecimento sobre o sistema da Propriedade Industrial.
- Característica do setor e velocidade da inovação.

Nesta mesma linha, uma substancial parcela de empreendedores de *startups* norte-americanos do ramo de software pesquisados [2008

Barkley Patent Survey], informaram simplesmente não possuir interesse em patentes (SAMUELSON, 2010; GRAHAM et. al, 2010). Por sua vez, no setor de biotecnologia o problema apontado para o não patenteamento é a revelação do conteúdo da invenção (GRAHAM et. al, 2010).

Mann (2005) aponta que *startups* iniciantes não possuem percepção do valor da propriedade intelectual, entretanto esta opinião é alterada conforme o aumento do nível de sua maturidade. Além disso, aquelas apoiadas por investidores possuem várias patentes em seu portfólio (GRAHAM et. al, 2010), algumas atingindo até seis depósitos conforme indicado por Mann e Sager (2007) em seu estudo.

No cenário nacional, Pryngler (2017) indica que muitos empreendedores brasileiros não se preocupam com a proteção das inovações e em alguns casos utilizam indevidamente o direito de propriedade intelectual, protegido por terceiros, criando alto risco à *startup*.

Por outro lado, também é possível evidenciar a existência de muitas iniciativas de *startups* envolvendo a propriedade intelectual, principalmente patentes. O estudo sobre as *startups* americanas de Graham e Sichelman (2008) aponta que existem várias razões para explicar os motivos que levaram as *startups* a utilizarem o sistema de patentes, sendo eles:

- Licenciar as patentes e *know-how* relacionado.
- Estratégia defensiva.
- Obter poder de barganha em negociações de licenciamento cruzado com outros competidores.
- Manter os investidores.
- Aumentar as chances de serem adquiridos, vender suas ações pela primeira vez (IPO) ou elevar seu valor em caso de falência.
- Intimidar os concorrentes - desde elevar seus custos até a expulsar do mercado.
- Evitar processos envolvendo tecnologias sobre o mesmo conceito.
- Bloquear o desenvolvimento dos concorrentes.
- Aumentar as vendas por meio do uso dos termos “patenteado” ou “patente pendente” nas embalagens ou propagandas.
- Alguns inventores apenas querem o reconhecimento.

Conforme disposto por Neves (2015), as *startups* portuguesas que se utilizam do sistema de propriedade industrial o fazem pelas seguintes razões:

- Prevenir ou inibir a cópia de terceiros.
- Contribui para a valorização dos ativos e para o próprio prestígio da empresa.
- Atração dos investimentos.
- Aumento do valor da empresa.
- Estratégia defensiva.

De forma geral, vários autores indicam que as *startups* que buscam proteção para suas criações geralmente possuem características em comum, visando adquirir vantagem competitiva, prevenção de cópia, garantir financiamentos, desde investidor anjo até banco, além de aumentar sua reputação (BAUM; SILVERMAN, 2004; MANN; SAGER, 2007; HSU; ZIEDONIS, 2007; GRAHAM et. al, 2010; SAMUELSON, 2010; NEVES, 2015). Além disso, Mann e Sager (2007) e Hsu e Ziedonis (2007) apontam que as *startups* que possuem patentes apresentam maior sucesso e valor de mercado no momento do desinvestimento ou saída.

## 2.6 PROPRIEDADE INTELECTUAL NOS RELACIONAMENTOS ENTRE GRANDES EMPRESAS E STARTUPS

Chesbrough (2003) aponta que as empresas com cultura de inovação aberta possuem alto interesse em comprar e vender propriedade intelectual, pois é tida como área estratégica. Além disso, o mesmo autor comenta que na inovação aberta assume-se que o planejamento tecnológico deve considerar a rápida difusão do conhecimento e imitação por terceiros.

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

Conforme Pryngler (2017), as proteções das criações no universo de *startups* garantem segurança jurídica para firmar contratos, definir regras de criação e regulação de licenças. Weiblen e Chesbrough (2015) descrevem em sua publicação que a propriedade intelectual nas relações



entre empresas e *startups* é conduzida de forma diferente em cada empresa, dependendo do tipo de relacionamento, da postura das empresas envolvidas e de suas competências na área de propriedade intelectual.

Sabendo disso, deve ser destacado que as *startups* selecionadas por estas, geralmente possuem um potencial inovador e inovam mais quando apoiadas por corporações (ALVAREZ-GARRIDO; DUSHNITSKY, 2013). O estudo de Alvarez-garrido e Dushnitsky (2013), envolvendo *startups* de biotecnologia, apontam que aquelas que receberam apoio de corporações durante os relacionamentos, publicaram mais conteúdo e depositaram mais patentes que as demais *startups* apoiadas por outros atores.

A realidade brasileira está distante da internacional. Recentes publicações ilustram a baixa realização de relacionamentos que geram produtos de propriedade intelectual no Brasil, como por exemplo, licenciamentos da PI, quer seja da empresa para a startup ou vice-versa (100 OPEN *STARTUPS*, 2017). O programa Nacional Conexão Startup Indústria identificou duas principais razões para este descompasso: o conflito entre os interesses da empresa e startup sobre a propriedade intelectual durante a tentativa do relacionamento e a falta de regulação para a startup no arcabouço jurídico da PI (ABDI, 2017a).

Uma alternativa viável para evitar este conflito seria a efetivação da proteção por qualquer ator, mas principalmente por parte das *startups* antes do início do relacionamento, pois, conforme Wieland III e Cummings (2007), aquelas com patentes ou marcas registradas causam inibição aos concorrentes, fornecendo mais segurança para as grandes empresas, investidores ou parceiros de negócios.

Apesar disso, o país como um todo demonstra evolução na cultura de propriedade intelectual e percebe-se algumas iniciativas acerca da PI gerada nos relacionamentos com *startups*. Vieira e Fonseca (2017) destacam que em alguns tipos de relacionamentos (*Corporate Venture Capital*, *Desafios e Hackatons*), as grandes empresas divulgam, na maior parte das vezes, que a propriedade intelectual produzida será compartilhada entre as partes responsáveis pelo desenvolvimento e criação.

Esta melhoria na postura das empresas brasileiras corrobora com a redução da negligência da propriedade intelectual, que é uma importante ameaça à segurança das negociações entre corporações e *startups*.

## 2.7 RISCOS DA NEGLIGÊNCIA À PROPRIEDADE INTELECTUAL

De acordo com Di Blasi (2014), é importante que as empresas entendam que suas criações são passíveis de proteção por propriedade intelectual. Porém, é muito mais importante saber que mesmo que não haja o interesse de gerar uma propriedade intelectual, há a possibilidade de se infringir o direito de terceiros, e estes, poderão impedir qualquer concorrente de colocar suas criações no mercado (WIELAND III; CUMMINGS, 2007; SUZUKI, 2017).

Por esta razão, a propriedade intelectual deve ser um assunto de alta relevância para as *startups* (NEVES, 2015), pois qualquer erro, seja na proteção ou na exploração, além de perdas econômicas pela falta de proteção (ZUINI, 2015), pode culminar em indenização financeira e caracterização de crime com pena e indenização (DI BLASI, 2014). Como uma startup geralmente possui pouco recurso em seu início, é grande a chance de falência prematura.

Menezes e Dalcomo (2013) complementam apresentando a informação de que as violações realizadas pelas *startups* não são apenas intencionais, mas sim por negligência. O próprio empreendedor pode reduzir o risco com a realização de buscas sobre publicações e patentes, associando uma leitura crítica destas ou contratar um especialista (WIELAND III; CUMMINGS, 2007; SUZUKI, 2017). Além disso, é interessante manter o segredo do negócio, e sugerir que além dos funcionários, os consultores também devem firmar um acordo de confidencialidade e assim evitar vazamento de informações sigilosas e estratégicas do negócio (ZUINI 2015).

Wieland III e Cummings (2007) destacam que as *startups* devem se importar também com a situação da marca da empresa, pois é muito comum os empreendedores investirem em propaganda e descobrirem que existe uma marca muito semelhante no mesmo setor de atuação.

Entendendo que uma aquisição, investimento, financiamento ou co-desenvolvimento envolvendo uma startup que esteja infringindo um direito de propriedade intelectual de terceiro é um grande problema, as grandes empresas precisam se resguardar a todo custo e promover ações que reduzam tais riscos (BRAGA, 2007). Conforme Rieche e Santos (2006, p.102), “a auditoria técnica é necessária e importante nos casos em que existe inovação de engenharia.”. Para tanto, existe um procedimento chamado *due diligence* que tem por objetivo avaliar a situação de uma empresa para garantir que as relações sejam seguras para as partes envolvidas (BRAGA, 2007).

Os processos de *due diligence* podem ser longos e caros, envolvem uma série de análises e podem ser divididos em: Societário; Contratos; Certidões: Tributário; Contencioso cível e Trabalhista; Imobiliário; Ambiental; Concorrencial; Regulatório; Anticorrupção; Propriedade intelectual; Seguros e Partes relacionadas (NETTO, 2017).

Vários autores apresentam indícios de que as empresas pouco se preocupam com a propriedade intelectual de seus potenciais parceiros, negligenciando por completo ou analisando-a de forma superficial. Santa Rosa (2002), aponta que os responsáveis pelos procedimentos supracitados, dão ênfase em suas análises às áreas societária, trabalhista e fiscal, ademais, Gomes, Terra e Neves (2007) citam o enfoque nas áreas contábil ou jurídica. De forma mais preocupante, Gupta e Roos (2001, p. 297, tradução nossa) indicam que “abordagens comuns de *due diligence* ignoram o capital intelectual em razão da maior dificuldade de identificá-los frente aos ativos tangíveis”.

Por outro lado, existem autores que demonstram por meio de seus estudos a realização de *due diligence* de propriedade intelectual, que em suas visões servem para avaliar o conjunto dos ativos intangíveis da empresa-alvo (DE ANDINO; TATE; MADDRY, 2004; NETTO, 2017). Conhecer estes ativos profundamente, contribui na redução dos riscos em relacionamentos entre empresa e startup, contudo as publicações de Desarbo, Macmillan e Day (1987) e Zhao (2013) não detalham se tal análise é profunda ou não.

Netto (2017, p.4) afirma que os ativos envolvidos em uma *due diligence* de propriedade intelectual “podem ser altamente valiosos quando representam a identidade da empresa ou quando garantem vantagem competitiva no mercado.”. Apesar da relevância do assunto, a análise da propriedade intelectual nos processos de "*due diligence*" não é muito difundida no Brasil, havendo poucos profissionais capacitados para realizar avaliações mais criteriosas sobre o assunto, e, quando realizadas, há um superficial mapeamento dos ativos intelectuais existentes (SANTA ROSA, 2002).

É nesse contexto de busca pela máxima redução do risco que são realizadas as análises prévias pelas grandes empresas sobre quais *startups* serão selecionadas, cujo aprofundamento é apresentado no capítulo 3.



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

Com base no exposto no capítulo anterior, é possível afirmar que uma empresa consolidada possui diversas oportunidades e motivos para firmar um relacionamento com *startups*, porém há risco caso tais relacionamentos não sejam corretamente planejados. Weiblen e Chesbrough (2015) destacam que as *startups* possuem grande receio de terem suas ideias roubadas ou ficarem dependentes da burocrática tomada de decisão das corporações, mas quando há algum programa de relacionamento as preocupações são sensivelmente reduzidas.

Neste capítulo são levantadas informações na literatura para auxiliar no suporte teórico da pesquisa e fornecer evidências que a propriedade intelectual é de fato um fator relevante quando se relaciona com uma startup. Para tanto, este capítulo é dividido em duas seções, sendo a primeira uma breve abordagem sobre a tomada de decisão nas grandes empresas e, por sua vez, a segunda seção, que apresenta os fatores de tomada de decisão considerados pelas empresas extraídos da literatura.

#### **3.1 TOMADA DE DECISÃO NAS GRANDES EMPRESAS**

Os tomadores de decisão das corporações precisam reduzir o risco e maximizar ganhos no negócio e, para tanto, a tomada de decisão gerencial deve ser formada por uma série de procedimentos, etapas, métodos e estudos que permitirão a análise racional e coerente dos fatores existentes (GALESNE; FENSTERSEIFER; LAMB, 1999; GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2006).

Nesse contexto, Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976) discorrem sobre a tomada de decisão estratégica, apresentando-a sob a forma de três fases que se desdobram em sete rotinas. Composta por níveis hierárquicos para a decisão final, a estrutura elaborada pelos autores citados possui como destaque a fase de seleção, pois é nela que a solução mais adequada para cada problema é definida. O quadro 6 detalha as fases e as rotinas para a tomada de decisão de acordo com Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976).

Quadro 6 - Etapas para a tomada de decisão gerencial

Fases	Rotinas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da decisão - Reconhecer oportunidades e problemas;</li> <li>• Diagnóstico - o gestor procura compreender o que foi reconhecido e com isso determina relações de causa-efeito para a tomada de decisão</li> </ul>
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca - Identificar soluções prontas para resolver o problema;</li> <li>• Delineamento - Desenvolver soluções customizadas ou aprimorar as prontas para que o problema seja resolvido.</li> </ul>
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triagem - Realizada para reduzir a níveis factíveis o grande número de alternativas prontas</li> <li>• Avaliação-escolha - De acordo com as alternativas viáveis é selecionado um caminho para a ação.</li> <li>• Autorização - Ratificar o caminho decidido em um nível superior na hierarquia.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976)

De forma simplificada, Campomar e Ikeda (2006) apresentam um modelo para a tomada de decisão baseado em uma comparação entre as informações existentes e o raciocínio do tomador de decisão, que é formado por algumas características como: inteligência, experiência e conhecimento técnico. A figura 4 ilustra a relação entre os diferentes resultados possíveis para a tomada de decisão, levando em consideração a qualidade dos dois fatores em questão.

Figura 4 - Modelo simplificado para a tomada de decisão

INFORMAÇÃO CORRETA	+	RACIOCÍNIO CORRETO	=	PROVAVELMENTE DECISÃO CORRETA
INFORMAÇÃO ERRADA	+	RACIOCÍNIO CORRETO	=	PROVAVELMENTE DECISÃO ERRADA
INFORMAÇÃO CORRETA	+	RACIOCÍNIO ERRADO	=	PROVAVELMENTE DECISÃO ERRADA
INFORMAÇÃO ERRADA	+	RACIOCÍNIO ERRADO	=	PROVAVELMENTE DECISÃO ERRADA

Fonte: Campomar e Ikeda (2006, p. 1)

Com a análise da figura 4, percebe-se que a chance de um gestor tomar a decisão errada é grande, indicando informação de qualidade, experiência e qualificação concedem maior probabilidade de sucesso na tomada de decisão (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Em vista disso, a decisão de selecionar uma startup para relacionamento é difícil e possui grande chance de erro frente à quantidade de opções disponíveis no mercado. Entende-se que a falta de experiência das grandes empresas brasileiras neste tipo de seleção e o baixo conhecimento sobre inovação aberta pelas corporações praticantes do modelo tradicional (inovação fechada), apontam a importância da análise consciente dos fatores relevantes para cada empresa de acordo com seus objetivos.

### 3.2 FATORES RELEVANTES NA DECISÃO DAS GRANDES EMPRESAS PARA A SELEÇÃO DE *STARTUPS*.

Para cada tipo de relacionamento haverá uma estratégia e algum fator relevante que contribuirá na tomada de decisão. Em meio ao grande volume de informações, Zhao (2013) aponta a dificuldade de eliminação do risco nos estágios iniciais de um novo relacionamento. Deste modo, para a redução deste risco é necessário que fatores fundamentais sejam previamente analisados sempre que possível.

Neste contexto, o estudo de Bertani (2015), demonstra que as empresas de capital de risco (venture capital - VC) possuem um processo estruturado para avaliar investimentos em empresas iniciantes. Os fatores para decisão sobre os investimentos listados por Bertani (2015) são: Estágio de desenvolvimento, Inovação, Setor de atuação; Faturamento; Localização Geográfica, Capacidade de execução, Perfil paciente e tolerante, Qualidade técnica e Liderança.

No mesmo caminho, o quadro 7 apresenta um extrato do estudo realizado por Braga (2007) e aponta as variáveis usadas por empresas de investimento na tomada de decisão sobre empresas de base tecnológica. Para cada uma das variáveis propostas por Braga (2007), foram extraídos fatores de tomada de decisão, como por exemplo Equipe e Tecnologia.

Dentro do cenário nacional, Cicconi (2014) propõe uma metodologia com variação da relevância dos fatores, para que empresas de capital de risco tenham mais segurança em seus processos de tomada de decisão. Os ditos fatores são: sócios, empresa, mercado, inovação e financeiro e, ao observar o quadro 8, percebe-se a forte influência do fator sócios na proposta de Cicconi (2014).

Quadro 7 - Fatores relevantes para a avaliação e tomada de decisão em investimentos em *startups* conforme estudo de Braga (2007)

Variáveis	Autores	Fatores extraídos pelo autor com base no estudo de Braga (2007)
Forma de avaliação	Shanley (1998) apud Braga (2007); Rieche e Santos (2006) apud Braga (2007);	Equipe; Mercado e segmentos de mercado; Recursos, capacidades e estratégias adotadas; Retorno mínimo desejado pelo investidor; Disponibilidade dos elementos da cadeia de valor; Diferenciação do produto e tecnologia;
Modelo de negócio	Shanley (1998) apud Braga (2007); Dorf e Byers (2005) apud Braga (2007); Lev (2001) apud Braga (2007); Roberts et al. (2006) apud Braga (2007); Rieche e Santos (2006) apud Braga (2007);	Modelo de negócio; Relação de clientes atuais e potenciais; Proposição de valor; Cadeia de valor; Diferenciação; Escopo de produtos e atividades; Forma de transformar valor em lucro; Atração e manutenção de talentos; Estratégia de preço; Estratégia de captação do cliente; Quantidade de investimento.
Due diligence	Carvalho (1998) apud Braga (2007); Rieche e Santos (2006) apud Braga (2007); Dorf e Byers (2005) apud Braga (2007); Hill e Power (2001) apud Braga (2007);	Situação trabalhista; Situação fiscal; Situação contábil; Situação ambiental; Situação corporativa; Situação financeira; Obrigações contratuais; Propriedade intelectual;
Análise financeira realizada	Hill e Power (2001) apud Braga (2007); Rieche e Santos (2006) apud Braga (2007); Brealey e Myers (1992) apud Braga (2007); Gressle (1996) apud Braga (2007); Damodaran (1997) apud Braga (2007); Copeland e Antikarov (2002) apud Braga (2007);	Situação financeira; Custo de oportunidade; Criação de valor;
Risco	Hugh et al. (1997) apud Braga (2007); Roberts et al. (2006) apud Braga (2007); Dixit e Pindyck (1994) apud Braga (2007);	Nível de incerteza técnica; Nível de incerteza econômica; Timing; Mercado; Tecnologia; Modelo de negócio; Mercado; Situação financeira; Saída



## Continuação

Variáveis	Autores	Fatores extraídos pelo autor com base no estudo de Braga (2007)
Potencial de saída	Relander et al.(1994) apud Braga (2007); Roberts et al. (2006) apud Braga (2007);	Saída

Fonte: Adaptado de Braga (2007, p. 106-111)

No ambiente de capital de risco, a tomada de decisão de investimento em *startups* realizada pelas próprias empresas ocorre por meio do Corporate Venture Capital - CVC. Porém, destaca-se que algumas empresas podem utilizar VC's para intermediar seus relacionamentos por meio de fundos de investimentos (DCI, 2016), apresentando a relevância do apontamento dos VCs para os relacionamento de grandes empresas com *startups*.

Quadro 8 - Modelo para tomada de decisão de investimento a ser utilizado por uma VC.

Fator	Subfatores	Peso
Sócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Média da idade dos sócios</li> <li>• Experiência Anterior em Cargos de Liderança;</li> <li>• Experiência Anterior em Cargos de Gestão</li> <li>• Formação em Gestão dos Sócios Empreendedores;</li> <li>• Complementaridade na Formação dos sócios</li> </ul>	60%
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no negócio Principal;</li> <li>• Cliente Privado;</li> <li>• Qualificação da Equipe;</li> </ul>	25%
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de Crescimento;</li> <li>• <i>Market Share</i>;</li> </ul>	
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriedade Intelectual;</li> <li>• Registro de Produto;</li> <li>• Inovação;</li> </ul>	
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa Interna de Retorno;</li> <li>• Faturamento;</li> </ul>	15%

Fonte: Adaptado de Cicconi (2014)

Em um CVC, a postura de tomada de decisão é mais imprevisível e varia de acordo com a experiência dos gestores envolvidos (Zhao, 2013). Por isso, é de extrema importância destacar que o gestor de um programa de CVC é fundamental para o sucesso do investimento

(DESARBO; MACMILLAN; DAY, 1987). Além disso, Yates (1991) e Thieme (2017) levantam a necessidade da operação ocorrer de forma separada do grupo empresarial, para que haja liberdade e agilidade adequados.

Zhao (2013) aponta que a resistência a correr riscos aumenta a criticidade dos fatores para a tomada de decisão de um CVC frente a um VC. De acordo com Yates (1991, p.36), são apontados como os principais: Capacidade de execução, Produto familiar com o mercado; Capacidade de avaliar e reagir ao risco; Produto alinhado com a estratégia da empresa.

Os estudos de Desarbo, MacMillan e Day (1987) consideram o fator mais importante em um relacionamento de CVC o alinhamento entre a investidora e a investida. Além desse, apontam os fatores relevantes em um relacionamento do tipo CVC:

- Montante do investimento inicial para levar o investimento até a comercialização;
- Gestor de risco experiente responsável pelas tomadas de decisão;
- Experiência da corporação com o produto ou serviço;
- Baixa ameaça dos competidores presentes no mercado;
- Uso da tecnologia própria, com patentes ou restrições que protejam o novo investimento;
- Margem bruta sobre faturamento do novo investimento;
- Taxa de retorno do novo investimento.

No caso das aceleradoras, Hochberg (2016) aponta que aquelas dedicadas ao fomento da indústria local, consideram como os principais fatores para seleção: a atuação nos setores das indústrias da região e times com alto potencial. Para Rocha e Bagno (2017), os principais fatores são: Perfil da equipe, Mercado, Grau de inovação, Estágio de desenvolvimento da inovação, Impacto (econômico, social e/ou ambiental).

De forma geral, abrangendo todos os tipos de relacionamento, Sucasas (2017) aponta que a decisão durante a seleção de uma startup passa sempre pelos quatro “T’s”. O quadro 9 apresenta as definições e os fatores e subfatores extraídos conforme este autor.

Quadro 9 - Fatores e subfatores para tomada de decisão para relacionar-se com *startups*.

Fator	Subfator
Time	Qualidade da equipe Tempo dedicado (parcial ou integral) Diversidade da formação entre os membros Perfil de persistência
Tecnologia e produto	Patentes depositadas Modelo de negócio
Tração	Geração de caixa Plano de geração de demanda
Tamanho do Mercado	Possuir conhecimento dos clientes Capacidade de internacionalização da solução Possuir a concorrência mapeada (ameaças)

Fonte: Adaptado de Sucasas (2017)

Com base na coleta dos dados presentes na literatura, pode-se elaborar um agrupamento de fatores relevantes nas tomadas de decisão para a execução do relacionamento de empresas e *startups*. O quadro 10 apresenta o resumo do que fora coletado, ficando evidente que a tomada de decisão por empresas de VC evolve uma quantidade maior de fatores.

Quadro 10 - Fator para tomada de decisão versus tipo de relacionamento

Fator para empresa decidir pelo negócio com a startup	Relacionamento	Autor
Modelo de negócio; Inovação; Tecnologia; Diferenciação; Escopo de produtos e atividades; Mercado; Setor de atuação; Localização Geográfica; Capacidade de execução; Perfil paciente e tolerante; Qualidade técnica; Liderança; Experiência; Formação em Gestão dos Sócios Empreendedores; Complementaridade na Formação dos sócios; Relação de clientes atuais e potenciais; Proposição de valor; Faturamento; Cadeia de valor; Atração e manutenção de talentos; Estratégia de preço; Estratégia de captação do cliente; Quantidade de investimento; Situação trabalhista; Situação fiscal; Situação contábil; Situação ambiental; Situação corporativa; Situação financeira; Obrigações contratuais; <b>Propriedade intelectual</b> ; Custo de oportunidade; Nível de incerteza técnica; Nível de incerteza econômica; Timing; Saída	Venture Capital	Cicconi (2014); Braga (2007); Bertani (2015)

## Continuação

Fator para empresa decidir pelo negócio com a startup	Relacionamento	Autor
Alinhamento entre a empresa e a startup; Conhecimento e familiaridade do produto ou serviço; Investimento inicial; Conhecimentos dos competidores (ameaças); <b>Possuir tecnologia própria (patentes)</b> ; Margem bruta; Taxa de retorno; Capacidade de execução; Capacidade de avaliar e reagir ao risco;	Corporate Venture Capital	Desarbo, MacMillan e Day (1987); Yates (1991)
Setor de atuação; Qualidade da equipe, Mercado, Grau de inovação, Estágio de desenvolvimento da inovação, Impacto (econômico, social e/ou ambiental).	Aceleradoras	Hochberg (2016); Rocha e Bagno (2017)
Qualidade da equipe; Dedicção (parcial ou integral); Diversidade da formação da equipe; Perfil de persistência; <b>Patentes depositadas</b> ; Modelo de negócio; Geração de caixa; Plano de geração de demanda; Possuir conhecimento dos clientes; Capacidade de internacionalização da solução; Possuir concorrência mapeada (ameaças).	Geral	Sucasas (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De acordo com quadro 10 e figura 3 previamente apresentada, está evidenciado por diversos autores que a propriedade intelectual é um fator a ser considerado por empresas em relacionamentos com *startups*, principalmente naqueles que envolvam maiores riscos.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, são abordados os aspectos relacionados ao desenvolvimento da pesquisa que segundo Gil (2002, p.17), é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.”. Para que tais respostas sejam possíveis, é necessário o uso de métodos científicos que permitirão atingir a meta desejada por meio de um caminho lógico (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para tanto, neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos pelos quais a pesquisa é norteada, divididos em cinco seções: classificação da pesquisa; população e amostragem; coleta de dados; tabulação, apresentação e análise dos resultados e limitações da pesquisa.

### **4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

#### **4.1.1 Quanto à natureza**

Esta pesquisa possui o objetivo de criar conhecimentos específicos para solucionar um problema específico, sendo classificada como pesquisa aplicada (SILVA; MENEZES, 2005).

#### **4.1.2 Quanto ao objetivos**

A pesquisa classifica-se como exploratória, pois teve como objetivo o aprimoramento de ideias e a criação de uma maior familiaridade em relação aos fatos relacionados ao tema escolhido e ao problema da pesquisa (SANTOS, 2006; GIL, 2008).

Segundo Selltiz et al., (1967, p.63) *apud* Gil (2002) e Santos (2006), este tipo de pesquisa geralmente envolve: levantamento do referencial teórico, entrevistas com profissionais da área e análises de exemplos para melhor compreensão.

Para tanto, utilizou-se uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) intencional (GIL, 2002) junto às empresas de grande porte associadas da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras - ANPEI, para compreender qual é a relevância da propriedade intelectual na estratégia de relacionamento de uma grande empresa com uma startup em nível nacional.

### 4.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Dividiu-se esta pesquisa em duas etapas, sendo a primeira iniciada com um levantamento teórico para caracterização do conteúdo necessário para o entendimento do assunto e criar uma base teórica para fundamentar as formas de relacionamento e identificar características da propriedade intelectual, coletando materiais com e sem tratamento analítico (GIL, 2002).

O referencial teórico foi selecionado por meio de buscas em livros, periódicos existentes no portal de periódicos da CAPES, *websites* nacionais e estrangeiros, materiais recomendados por especialistas da área, gestores de empresas, etc. Com esta base teórica, obteve-se embasamento suficiente para que o problema da pesquisa fosse evidenciado.

A segunda etapa foi realizada por meio de levantamento com o objetivo de questionar de forma direta um universo definido de empresas e identificar com precisão estatística as características dos integrantes deste universo pesquisado (GIL, 2002). Por meio do questionário (vide Apêndice A) aplicado às empresas obteve-se os dados necessários para responder a pergunta da presente pesquisa.

## 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

O contexto geográfico deste estudo limitou-se ao Brasil, sendo que o foco do estudo foi direcionado aos sócios empresariais de grande porte da ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras.

Conforme Gil (2002) e Silva e Menezes (2005), a definição da amostragem foi do tipo intencional, pois os indivíduos foram selecionados a partir das suas características voltadas à inovação, cujo reconhecimento é dado pela alta representatividade em seus mercados de atuação, diversos prêmios e patentes depositadas, o que é relevante para um tema que envolve propriedade intelectual e *startups*. Para a aplicação do questionário foram selecionadas todas as empresas de grande porte, que conforme BNDES (2017) são empresas com faturamento superior a R\$ 300 milhões. Um destaque desta pesquisa é a pulverização dos setores industriais das empresas da amostra, indicando que o presente estudo foi abrangente e sem foco específico em nenhum tipo de indústria.

A escolha para realizar a pesquisa junto às empresas de grande porte, considerou que estas possuem a capacidade de diluir o risco da

inovação, a maior capacidade financeira e a existência de áreas específicas para a inovação (STOBAUGH, 1988, p. 58 *apud* CAVALCANTE; TEIXEIRA, 1998, p. 128).

### 4.3 COLETA DE DADOS

Os dados para este trabalho foram coletados utilizando um questionário semiestruturado para avaliar a percepção dos respondentes (SILVA; MENEZES, 2005).

Conforme Marconi e Lakatos (2003) e Silva e Menezes (2005), o questionário possui um ordenamento objetivo de perguntas, composto de conteúdo estruturado e orientações para o respondente, fator que isenta a presença do entrevistador para que os dados sejam coletados.

Para evitar perguntas mal formuladas ou a inviabilização da pesquisa, foi realizado um pré-teste para evidenciar erros e permitir o aprimoramento do questionário (MARCONI; LAKATOS, 2003). Após isso, um questionário online foi enviado a 100% das 73 empresas indicadas pela ANPEI como qualificadas para participar da pesquisa. O questionário foi aplicado entre fevereiro e maio de 2018, e, com o término do prazo para o envio das respostas, foram recebidos 19 questionários, ou seja, 26% de participação. Destaca-se que para este tipo de abordagem este resultado é considerado eficiente (SURVEYMONKEY, 2017).

O envio dos questionários foi realizado principalmente pelo canal de e-mail da própria ANPEI e, de forma complementar, utilizando o e-mail particular para envio aos endereços de e-mail previamente estabelecidos com interlocutores das empresas qualificadas. Para evitar que as empresas pudessem se sentir prejudicadas por vazamento de conteúdo estratégico tomaram-se as precauções de divulgar no próprio questionário e destacar durante as conversas com os interlocutores que não haveria revelação dos nomes ou qualquer forma que pudesse caracterizar a respondente. Durante o andamento da pesquisa, percebeu-se que esta decisão foi acertada, pois diversas empresas reafirmaram a necessidade do sigilo das informações prestadas em função do conteúdo estratégico.

O questionário é composto por vinte e seis perguntas que visam investigar elementos essenciais da aderência da propriedade intelectual nas empresas, tomada de decisão para relacionamentos e a relevância da propriedade intelectual nos relacionamentos das grandes empresas com as *startups*.

#### 4.4 TABULAÇÃO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram utilizados recursos computacionais para a tabulação, confecção das formas de apresentação e análise dos resultados desta pesquisa.

Com o benefício gerado pelo questionário fechado, as respostas foram convertidas em valores numéricos e percentuais, permitindo a análise dos dados por procedimentos estatísticos, de forma quantitativa proporcionando a criação de gráficos e tabelas para uma apresentação mais clara e atrativa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

#### 4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação deriva da pouca disponibilidade de publicações nacionais apresentando a propriedade intelectual nas relações de empresas com *startups* e assim causar a existência de lacunas neste assunto.

Como segunda limitação, percebeu-se que a propriedade intelectual, por ser um assunto estratégico, é sensível e sempre tratado de forma sigilosa, fato que impediu a adesão de mais empresas. Além disso, perguntas com um nível de profundidade maior do que o proposto no questionário possivelmente apresentarão baixa taxa de retorno, o que pode inviabilizar pesquisas mais direcionadas a respeito das tipologias da propriedade intelectual dentro do âmbito desse trabalho.



## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, os resultados da pesquisa são apresentados na mesma sequência lógica do questionário respondido pelas empresas participantes. A análise deste permite a identificação dos aspectos relevantes da propriedade intelectual na estratégia de relacionamento de grandes empresas com *startups*.

Deste modo, divide-se este capítulo em cinco seções. A primeira seção busca caracterizar as empresas respondentes. Em seguida, segunda seção discorre sobre o nível de aderência da propriedade intelectual dentro da empresas respondentes. A terceira seção apresenta dados sobre os relacionamentos das empresas com as *startups*. A quarta seção descreve sobre a tomada de decisão das empresas para seus relacionamento com *startups*. Por fim, a quinta seção apresenta a relevância da propriedade intelectual presente nos relacionamentos das grandes empresas com *startups*.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Embora o questionário fosse claro com relação ao sigilo, diversas empresas solicitaram a não divulgação das informações fornecidas, evidenciando-se a importância dos dados obtidos na pesquisa. Essa preocupação é proveniente da riqueza de informação estratégica presente nas respostas, que de forma individual, pode caracterizar uma estratégia da empresa. Sendo assim, para destacar a importância e a representatividade da amostra sem identificar as empresas, restringiu-se à divulgação de informações de forma abrangente, como por exemplo, o faturamento consolidado das respondentes, em que 58% das empresas pesquisadas possuem faturamento superior a R\$ 5 bilhões de reais e estão distribuídas por cinco estados brasileiros. Além disso, para mostrar que não se trata de uma amostra de empresas jovens, o ano de fundação médio é 1962.

Outra informação que indica a qualidade da pesquisa é o fato da lista de nomes das empresas entrevistadas ter sido enviada pela própria ANPEI. Os associados empresariais listados atuam nos mais variados setores da economia, sendo possível verificar no endereço eletrônico da associação sua relevância no cenário econômico global.

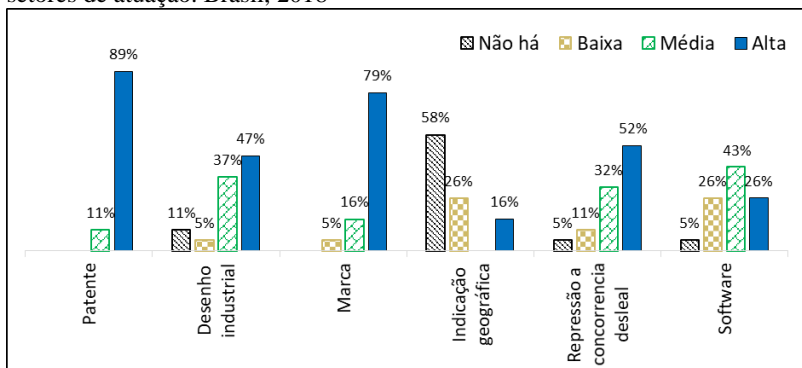
### 5.1.1 Perfil do interlocutor

Para garantir a qualidade das respostas, foram solicitadas ao interlocutor da empresa apenas duas informações: o seu cargo e tempo de empresa. Esses dados são importantes para demonstrar o nível de alinhamento das respostas aos dados da empresa e ao tema desta pesquisa. O tempo médio de empresa dos respondentes é de 13,4 anos e o cargo mais citado foi “Gerente” com 32% das ocorrências. Este resultado contribui para apontar a qualidade dos interlocutores e autenticidade das informações coletadas.

## 5.2 ADERÊNCIA À PROPRIEDADE INTELECTUAL

Caracterizou-se a maturidade das empresas respondentes quanto ao assunto Propriedade Intelectual, por meio de uma seção específica e direcionada a questionamentos relativos ao conhecimento, noção de importância e existência de registros ou depósitos de PI realizados pela empresa. Com o auxílio da figura 5, pode-se detalhar a opinião das empresas quanto à importância das tipologias da Propriedade Intelectual nos seus setores de atuação. Como destaque, verifica-se “Patente” (89%) seguida de “Marca” (79%) como as tipologias mais importantes. Também foi identificado que a “Indicação Geográfica” (58%) não possui importância para as empresas em seus setores de atuação.

Figura 5 - Citações das empresas da amostra sobre a importância da PI em seus setores de atuação. Brasil, 2018

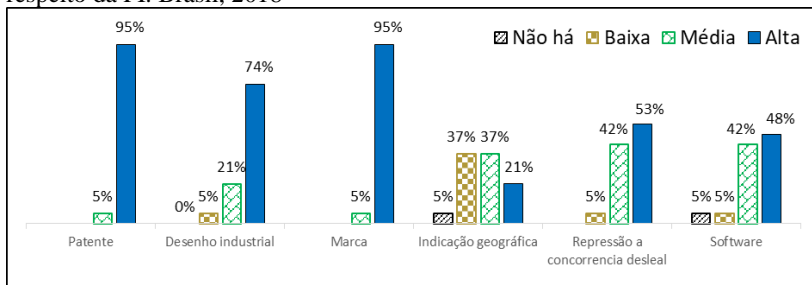


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A figura 6 apresenta o nível de conhecimento das empresas sobre os assuntos relacionados aos direitos de propriedade intelectual. De

forma similar ao exposto na figura anterior, 95% das empresas consideram possuir alto conhecimento sobre “Patentes” e “Marcas”. O nível de conhecimento deste assunto em uma empresa indica a existência de competências internas para conduzir tais assuntos estratégicos.

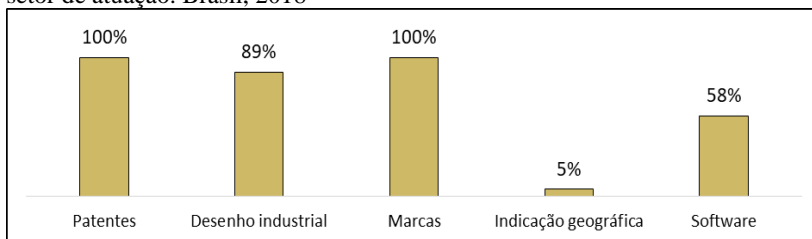
Figura 6 - Citações das empresas da amostra sobre o seu conhecimento a respeito da PI. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Além da importância e domínio de conhecimento, esta pesquisa apresenta dados que revelam a existência da propriedade intelectual na amostra. A figura 7 mostra a quantidade de empresas que afirmam possuir produtos da propriedade intelectual em seus setores de atuação, sendo “Patentes” e “Marcas” as tipologias usadas por 100% das empresas.

Figura 7 - Citações das empresas da amostra sobre a utilização da PI em seu setor de atuação. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

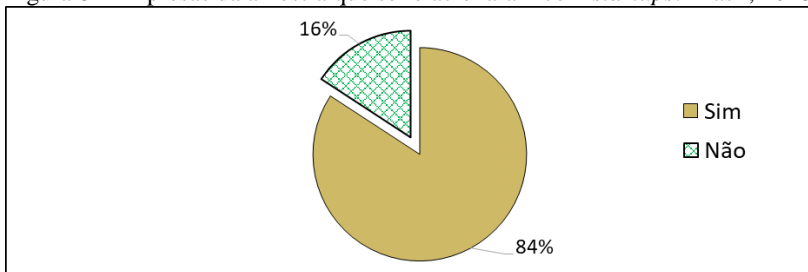
De forma geral, as respostas obtidas nessa seção evidenciam o nível de competência das empresas. O alinhamento das empresas com a ANPEI também é destaque, pois empresas atuantes em P&D geralmente possuem patentes como indicador de inovação e, para manter-se

competitivas no mercado, precisam de uma marca forte e produtos inovadores que geralmente são protegidos por patentes, que possibilitam o retorno do investimento realizado (PIMENTEL, 1999; BARRAL; PIMENTEL, 2007; GRAHAM et. al, 2010).

### 5.3 RELACIONAMENTOS COM *STARTUPS*

De modo a analisar o comportamento e a maturidade das empresas no assunto, buscou-se identificar como estas estão organizadas para o ecossistema de *startups* e de que forma seus relacionamentos acontecem. A figura 8 demonstra que a maior parte das empresas respondentes (84%) se relacionou com alguma startup. Tal informação está alinhada de forma coerente com o relatório publicado por 100 Open *Startups* (2017), na qual é demonstrada a existência de relacionamentos por grandes empresas brasileiras com *startups*. Além disso, identificou-se que os dados referentes ao Programa Nacional Conexão Startup Indústria (ABDI, 2017b) também indicam empresas que se relacionaram com *startups*. Contudo, diverge da pesquisa Sondagem da Inovação (ABDI, 2017a) onde a maioria daquelas empresas entrevistadas afirmou nunca terem contratado uma startup. Acredita-se que a diferença entre as empresas da amostra de cada pesquisa seja o elemento causador desse contraste.

Figura 8 - Empresas da amostra que se relacionaram com *startups*. Brasil, 2018

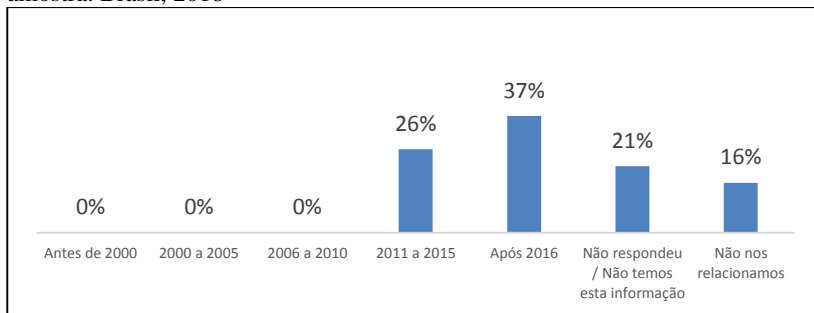


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A figura 9, por sua vez, apresenta informações sobre o período de início dos relacionamentos. Embora disperso, esse dado permite identificar que, para algumas empresas (37%), o primeiro contato com uma startup realizou-se após o ano de 2016, indicando que o direcionamento de esforços de algumas empresas para o relacionamento com *startups* é recente e vem ao encontro do publicado por ABDI

(2017b) que aponta a evolução do Programa Conexão Startup Indústria com algumas iniciativas recentes de relacionamento.

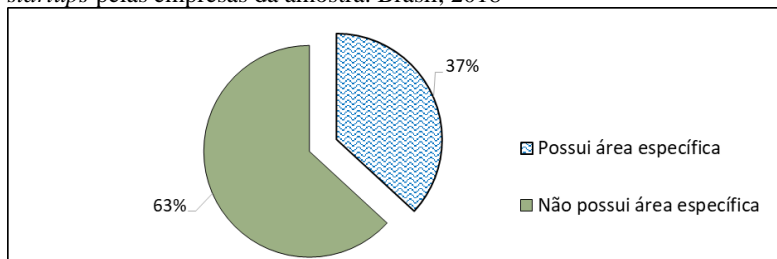
Figura 9 - Período de início do relacionamento com *startups* das empresas da amostra. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Confirmando-se a existência de relacionamentos, torna-se importante avaliar a forma como as corporações estão organizadas para gerí-los. O entendimento desta informação auxilia a identificar as estratégias de tomada de decisão empresarial sobre os relacionamentos com *startups*. Nesse contexto, a figura 10 apresenta o percentual das empresas respondentes que apresentam estrutura de gestão dos relacionamentos com *startups*. Com base nas respostas, fica evidente que a maioria (63%) ainda não possui área específica, seja por questões estratégicas de descentralização ou por realizarem relacionamentos em nível de baixo risco que não exigem estrutura organizacional avançada conforme proposto por Thieme (2017), que aponta a necessidade da área responsável pela atuação junto às *startups* posicionar-se de forma separada do grupo empresarial.

Figura 10 - Existência de área ou setor específico para o relacionamento com *startups* pelas empresas da amostra. Brasil, 2018

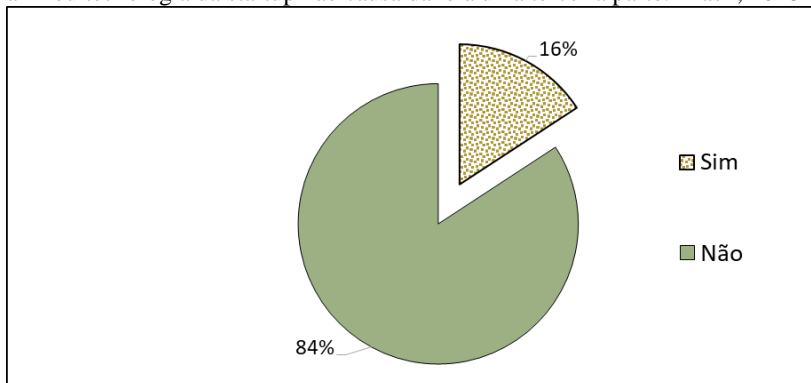


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Supõe-se que a inexistência de área específica pode gerar negligência quanto a procedimentos de avaliação e tomada de decisão, como por exemplo, a falta de execução de *due dilligence* ou análise prévia da tecnologia, patentes e marcas de determinada startup. Nessa linha, a figura 11 confirma a existência de empresas (16%) que se relacionam ou se relacionariam com uma startup sem a garantia de que esta não infrinja a propriedade intelectual de terceiro. Como justificativa, argumenta-se que os relacionamentos em questão não envolvem risco, sendo desnecessária tal precaução. Este cenário é fundamentado pela análise conjunta de 100 *Open Startups* (2017), cuja informação aponta que a maioria das empresas brasileiras realiza “Relacionamentos de Posicionamento” que, de fato, são de menor risco conforme demonstrado pela figura 3.

Como complemento, aproximadamente 71% das empresas com área específica para relacionar-se com *startups* citam alguma área relacionada com a inovação como a responsável por coordenar os relacionamentos. Esse tipo de estrutura também é apontada por Imaginatik & Masschallenge (2016) em seu relatório.

Figura 11 - Empresas da amostra que se relacionariam sem possuir a certeza que a PI ou tecnologia da startup não causa dano à uma terceira parte. Brasil, 2018



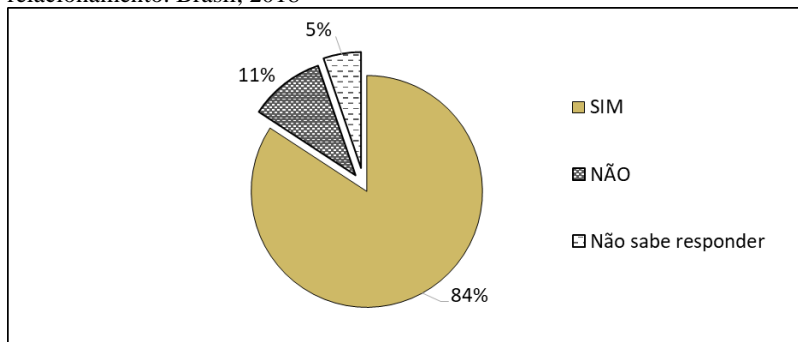
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A análise da figura 10 em conjunto com a figura 11 levanta a suspeita que a inexistência de área específica pode contribuir para que um relacionamento ocorra sem a correta avaliação da PI. Entretanto, esta suposição é refutada pelas informações apresentadas na figura 12, disposta na seção seguinte.

#### 5.4 TOMADA DE DECISÃO SOBRE O RELACIONAMENTO

A figura 12 apresenta informações que confirmam a preocupação da maioria das empresas (84%) quanto à avaliação da propriedade intelectual durante a tomada de decisão estratégica em um processo de relacionamento com startup. De forma geral, tal preocupação visa aumentar principalmente a segurança jurídica nas operações, mas, além disso, busca incrementar o poder de tomada de decisão e o conhecimento para posteriores negociações. Os dados obtidos nesta seção se enquadram no contexto publicado por Weiblen e Chesbrough (2015) onde é descrito que a propriedade intelectual nas relações entre empresas e *startups* é conduzida de forma diferente em cada uma, dependendo do tipo de relacionamento, da postura das empresas envolvidas e de suas competências na área de propriedade intelectual.

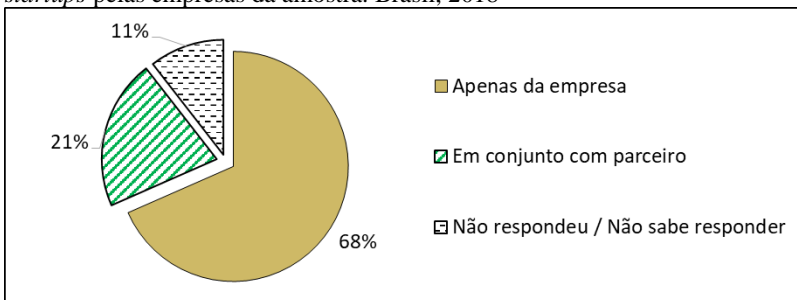
Figura 12 - Empresas da amostra que avaliam a PI da startup antes do relacionamento. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A figura 13 apresenta um panorama da estratégia de tomada de decisão dos relacionamentos. De forma expressiva, 68% das empresas responderam que a decisão de com qual startup irão se relacionar cabe apenas a elas próprias. Isso decorre, em parte, pela recente entrada no ecossistema de *startups*, conforme apresentado previamente na figura 9, e em parte por questões estratégicas da própria empresa. Além disso, 21% das empresas afirmam atuar em conjunto com um parceiro, porém, com o aprofundamento da pergunta, percebe-se que este geralmente executa ações secundárias no processo de tomada de decisão, como por exemplo, realizar a prospecção de *startups* e buscar informações para a grande empresa, além de auxiliar com infraestrutura física.

Figura 13 - Responsável pela tomada de decisão sobre o relacionamento com *startups* pelas empresas da amostra. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Apesar de confirmar a preocupação da maioria das empresas quanto à avaliação da propriedade intelectual das *startups* e, assim, resguardar-se contra qualquer dano, esta pesquisa identificou que a “Propriedade intelectual” não é o fator mais relevante observado pelas grandes empresas. Com o auxílio da figura 14, pode-se visualizar os fatores citados como altamente relevantes para um relacionamento ser firmado.

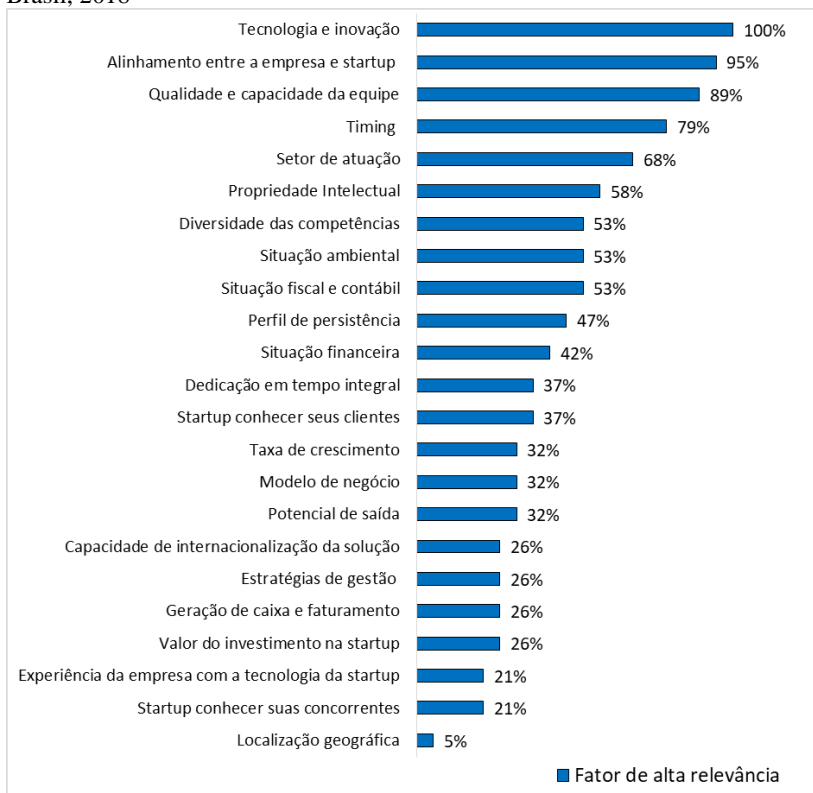
Todos os fatores listados no questionário são mostrados, porém, contabilizou-se apenas as respostas daqueles citados como “altamente relevantes” dentre os níveis existentes no questionário (nenhuma, baixa, média e alta relevância). Como destaque, além dessa informação, pode-se apreciar no Apêndice B, o conteúdo completo de todos os níveis de resposta. Sendo assim, os três fatores mais relevantes para a tomada de decisão de uma grande empresa visando o relacionamento com uma startup são: “Tecnologia e inovação” (100%) seguido do “Alinhamento entre a empresa e startup” (95%) e “Qualidade e capacidade da equipe” (89%). Além disso, destaca-se como pouco significativo o fator “Localização geográfica” (5%), cuja quantidade de citações com a qualificação “alta relevância” foi muito baixa. A “Propriedade Intelectual” é considerada altamente relevante por 58% das empresas respondentes, ficando posicionada como o 6º fator mais citado entre os 23 listados.

As observações acima estão em linha com a pesquisa de Desarbo, MacMillan e Day (1987) e Imaginatik & Masschallenge (2016) que apontam o “Alinhamento entre a empresa e a startup” como um fator altamente relevante. Além disso, o fator “Localização geográfica” também é apontado por Imaginatik & Masschallenge (2016) como fator de relevância menor.



Considera-se que “Tecnologia e inovação” é o fator mais relevante nesta pesquisa pela existência de um ponto comum entre as empresas respondentes, ou seja, todas realizam atividades de P&D em nível avançado e praticam atividades altamente inovadoras em seus setores de atuação.

Figura 14 - Fatores citados pelas empresas da amostra como altamente relevantes durante a tomada de decisão para o relacionamento com startup. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## 5.5 PROPRIEDADE INTELECTUAL NOS RELACIONAMENTOS DAS GRANDES EMPRESAS COM *STARTUPS*

Para caracterizar detalhadamente a relevância da propriedade intelectual nos relacionamentos das grandes empresas com *startups*,

avaliou-se duas importantes dimensões deste assunto. Por um lado, questionou-se sobre os “objetivos” que uma grande empresa possui nesses relacionamentos e, por outro, o “tipos de relacionamentos” praticados com *startups*.

Para maior profundidade da análise, as duas dimensões supracitadas foram avaliadas observando-se três aspectos: A “Relevância” da dimensão para empresa, a “Aplicação” da dimensão pela empresa e a opinião da empresa sobre a “Relevância da Propriedade Intelectual” para tal dimensão.

Do mesmo modo como mostrado na figura 14, as análises das subseções a seguir apresentam todos os fatores listados no questionário, porém, contabiliza apenas as respostas com nível “altamente relevantes”. Como complemento, encontra-se nos Apêndices C e D um compilado completo envolvendo os demais níveis de resposta (nenhuma, baixa, média e alta relevância) correspondentes às figuras 15 e 16 respectivamente.

### **5.5.1 Objetivos para uma empresa se relacionar com uma startup**

Com auxílio da figura 15, identifica-se que o “objetivo” com o maior destaque entre todos os previamente listados é “Aumentar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços”, sendo na opinião das respondentes, o mais relevante (89%), o mais praticado (47%) e o mais relevante no âmbito da Propriedade Intelectual (74%).

Os objetivos “Estimular a cultura do empreendedorismo e desenvolver capacidades de inovação entre funcionários” e “Atrair e/ou reter talentos empreendedores” tiveram poucas citações de “alta relevância” nos três aspectos (Relevância, Aplicação e Relevância para a PI) indicando que são os menos visados pelas empresas.

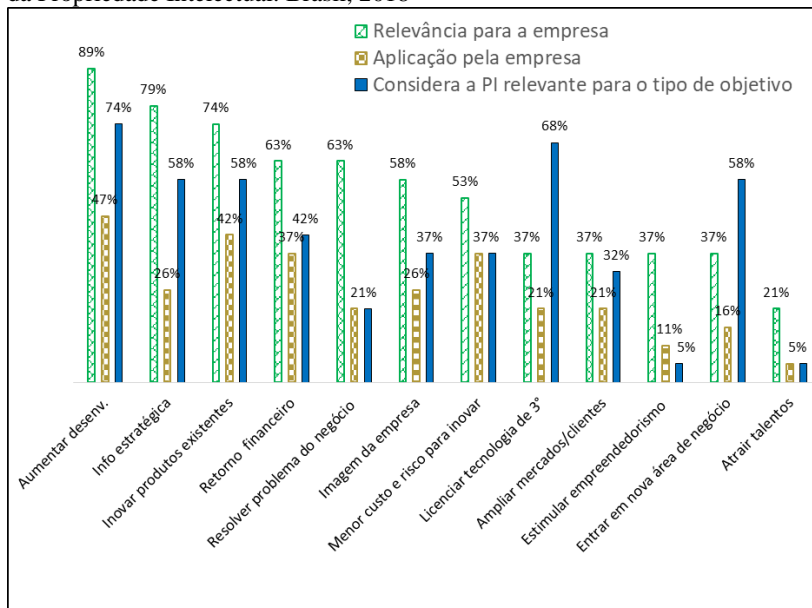
Separadamente, os três objetivos mais citados no aspecto “Relevância” do objetivo para a empresa quando se busca um relacionamento com uma startup, são: “Aumentar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços complementares” (89%), “Obter informações estratégicas e/ou acessar novas tecnologias, mercados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

No aspecto “Aplicação” do objetivo nos relacionamentos pela empresa, “Aumentar o desenvolvimento de produtos e/ou serviços complementares” é o mais citado com 47%, seguido de “Inovar produtos existentes, serviços e/ou processos internos” com 42% e

“Obter Retorno financeiro” e “Menor custo e risco para inovar”, ambos com 37%.

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

Figura 15 - Objetivo do relacionamento com *startups* pelas empresas da amostra considerando: Relevância para a empresa, Aplicação pela empresa e Relevância da Propriedade Intelectual. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Quando observa-se a “Aplicação” dos objetivos para um relacionamento, os resultados desta pesquisa estão alinhados à pesquisa de Arthur D. Little (2016), que revela a ocorrência de relacionamentos entre empresas e *startups* com o objetivo de obter novas tecnologias e produtos. Desse modo, infere-se que o alto índice de citações que

apontam a alta relevância da propriedade intelectual nos objetivos apresentados pela figura 15 estão relacionados ao risco percebido pela corporação, principalmente em questões associadas com novos produtos ou novos negócios.

### **5.5.2 Tipos de relacionamentos entre empresa e startup**

Com auxílio da figura 16, identifica-se que o tipo de relacionamento com o maior destaque dentre todos os previamente listados é o “Codesenvolvimento”, sendo na opinião das empresas respondentes, o mais relevante (58%), o mais praticado (53%) e o tipo de relacionamento mais relevante no âmbito da Propriedade Intelectual (68%). De forma geral, o tipo de relacionamento “Coworking” obteve baixa quantidade de citações de “alta relevância” em dois aspectos (Relevância para a empresa e Aplicação pela empresa), caracterizando-o como pouco valorizado pelas empresas desta amostra. Entretanto, observando isoladamente o aspecto relacionado com a PI, o fator “Programas de incubação” é o menos citado.

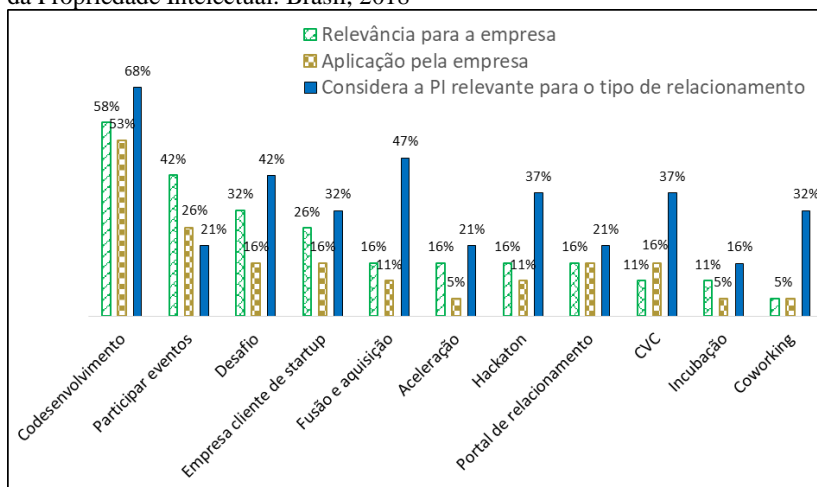
Separadamente, os três tipos de relacionamento mais citados no aspecto “Relevância” do tipo de relacionamento para a empresa quando se busca um relacionamento com uma startup, são: “Codesenvolvimento” (58%), “Participar de eventos” (42%) e “Desafio” (32%).

No aspecto “Aplicação” do tipo de relacionamento, os mais citados são: o “Codesenvolvimento” (53%), seguido de “Participar de eventos” (28%).

Por fim, no aspecto “Relevância da Propriedade Intelectual” para o tipo de relacionamento, aqueles que obtiveram o maior número de citações foi para “Codesenvolvimento” (68%) e “Fusão e aquisição” (47%).

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

Figura 16 - Tipo do relacionamento com *startups* pelas empresas da amostra considerando: Relevância para a empresa, Aplicação pela empresa e Relevância da Propriedade Intelectual. Brasil, 2018



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Esta pesquisa está alinhada com o relatório do Programa Nacional Conexão Startup Indústria (ABDI, 2017b) que indica que as 10 empresas participantes executaram principalmente codesenvolvimentos com *startups* brasileiras. Quando observa-se os estudos internacionais, se identificou no estudo de Arthur D. Little (2016) a citação de que o *corp-up* (composto por codesenvolvimento) é o tipo de relacionamento mais utilizado pelas empresas daquela pesquisa, o que demonstra que a maturidade das empresas da amostra equipara-se às empresas do exterior. Além disso, há alinhamento com os dados extraídos do relatório “Como Grandes Empresas e *Startups* se Relacionam” publicado por 100 Open *Startups* (2017) que aponta que o principal tipo de relacionamento nas empresas brasileiras é realização de relacionamentos de posicionamento (conexões, eventos, entre outros). Tal afirmação é reforçada pela constatação que “Participar de eventos” é o segundo tipo de relacionamento mais realizado entre as respondentes.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo são feitas duas considerações. A primeira trata da conclusão alcançada pela pesquisa realizada sobre a relevância da propriedade intelectual no relacionamentos de grandes empresa com *startups* junto a empresas da amostra, no âmbito dessa dissertação. A segunda dedica-se a recomendações para trabalhos futuros.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação permitiu a análise da relevância da propriedade intelectual nos relacionamentos das grandes empresas com *startups* por meio de questionário respondido por dezenove empresas brasileiras de grande porte associadas à ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras). Foram caracterizadas as *startups*, as estruturas da propriedade intelectual e dos relacionamentos praticados entre estes atores. Identificou-se como as grandes empresas estão posicionadas no ecossistema de inovação, como suas estratégias de tomada de decisão nos relacionamentos estão associadas aos temas *Startups* e Propriedade Intelectual.

Diante das informações fornecidas pelas empresas, observou-se que quase a totalidade das empresas possui, conhece bem e entende a PI como importante em seu ramo de atuação, demonstrando que o tema é importante na amostra. Além disso, a maioria (84%) revela ter se relacionado com *startups*, analisando a sua propriedade intelectual principalmente para aumentar a segurança jurídica, sendo que poucas empresas (16%) afirmaram se relacionar com *startups* sem que uma análise em propriedade intelectual seja realizada. Como complemento, 37% da amostra indica que seus relacionamentos são recentes, sendo o primeiro contato realizado após o ano de 2016 e a maioria das dezenove empresas respondentes (63%) não possui área específica para conduzir o assunto, confirmando a relevância e deste estudo.

Mesmo com participação recente no ecossistema, os principais fatores considerados pelas empresas assemelham-se aos de um investidor experiente. Registra-se que grande parte das empresas (68%) toma a decisão sobre o relacionamento sem o auxílio de parceiro externo, sendo que os fatores mais relevantes para a tomada de decisão são “Tecnologia e inovação” (100%), “Alinhamento entre a empresa e a startup” (95%) e “Qualidade do time da startup” (89%). Contudo, o fator “Propriedade intelectual” não é negligenciado, sendo posicionado como

o 6º mais relevante entre 23 fatores listados no instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

Como complemento, torna-se importante comentar sobre dois fatores não tão bem posicionados quanto os supracitados. O “Modelo de negócio” (32%) foi posicionado como o 14º fator mais relevante, o que indica que as empresas da amostra não entendem as *startups* como um ator gerador de inovação. Além disso, destaca-se como pouco significativo o fator “Localização geográfica” (5%), cuja quantidade de citações com a qualificação “alta relevância” foi muito baixa, apontando que o local onde a startup está localizada é irrelevante para as grandes empresas participantes desta pesquisa.

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

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

De modo geral, o resultado deste estudo aponta que as empresas respondentes entendem que a propriedade intelectual é mais relevante em cenários de desenvolvimentos de soluções, estratégias de negócio e relacionamentos com maior risco associado, indicando que a propriedade intelectual é conexas ao planejamento estratégico da empresa.



Diante dos resultados apontados pelas empresas brasileiras de grande porte respondentes, foi possível concluir que a propriedade intelectual é relevante no relacionamento com *startups*. A PI é conduzida de forma diferente em cada empresa, sendo a sua relevância dependente do objetivo do relacionamento, do tipo de relacionamento além da competência da empresa na área de propriedade intelectual.

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

Analisando todos os aspectos estudados, percebe-se que há convergência entre as empresas participantes da pesquisa, indicando principalmente que a propriedade intelectual é um componente estratégico e relevante dentro da corporação, operada de forma cuidadosa e organizada para que haja sempre segurança jurídica.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Dada a importância do tema, sugere-se que estudos futuros possam ampliar o escopo desta pesquisa para coletar informações de empresas com portes diferentes, de outras associações ou ainda, observar o posicionamento das *startups* dentro do contexto abordado por este trabalho. Além disso, sugere-se também a análise da propriedade intelectual envolvendo as negociações entre *startups* e aceleradoras, que são componentes deste ecossistema e estão atuando de forma cada vez mais próxima das *startups*. Por fim, entende-se que aspectos relacionados com a transferência de tecnologia nos relacionamentos entre grandes empresas e *startups* também poderiam ser estudados.



## REFERÊNCIAS

100 OPEN STARTUPS. **Como grandes empresas e startups se relacionam**. São Paulo: 100 Open Startups, 2017. 40 p.

ABDI. **Conexão Startup Indústria**: observações etnográficas. Brasília, DF: ABDI, 2016a. (Caderno de referências). Disponível em: <<https://startupindustria.com.br/inteligencia/>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

ABDI. **Programa Nacional Conexão Startup Indústria**: customer development. Brasília, DF: ABDI, 2016b. (Caderno de referências). Disponível em: <<https://startupindustria.com.br/inteligencia/>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

ABDI. **Programa Nacional Conexão Startup Indústria**: panorama da conexão startup indústria. Brasília, DF: ABDI, 2017a. (Caderno de referências). Disponível em: <<https://startupindustria.com.br/inteligencia/>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

ABDI. **Conexão Startup Indústria**: prestação de contas 2017. Brasília, DF: ABDI, 2017b. (Caderno de referências). Disponível em: <<https://startupindustria.com.br/inteligencia/>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

ADES, C. et. al. Implementing open innovation: the case of Natura, IBM and Siemens. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 8 (Special Issue), p. 12-25, 2013. Disponível em: <<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1249/801>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

ALVAREZ-GARRIDO, E.; DUSHNITSKY, G. Publications and patents in corporate venture-backed biotech. **Nature Biotechnology**, v. 31, n. 6, p. 495-497, 2013.

ANPEI. **Mapa do Sistema Brasileiro de Inovação**. São Paulo: ANPEI, 2014. Disponível em: <<http://www.bibl.ita.br/MapadoSistemaBrasileirodeInovacao.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017

AUSTIN, S; CANIPE, C; SLOBIN S. The billion dollar startup club. **The Wall Street Journal**, 18 fev. 2015. Disponível em <<http://graphics.wsj.com/billion-dollar-club/>>. Acesso em 07 mai. 2018.

ARTHUR D. LITTLE. **The age of collaboration**: startups and corporates need each other! Match-Maker Ventures. Viena: Match-Maker Ventures, 2016. Disponível em: <[http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL\\_MatchMaker\\_The\\_Age\\_of\\_Collaboration.pdf](http://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/ADL_MatchMaker_The_Age_of_Collaboration.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BANNERJEE, S.; BIELLI, S.; HALEY, C. **Scaling together**: overcoming barriers in corporate-*startups* collaboration. London: Nesta, 2016.

BARBOSA, D. B. **Uma introdução à propriedade intelectual**. São Paulo: Lumen Juris, 2010.

BARRAL, W.; PIMENTEL, L. O. **Propriedade intelectual e desenvolvimento**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2007.

BAUM, J.; SILVERMAN, B. Picking winners or building them? alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 3, p. 411-436, may 2004. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902603000387>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

BENSON, D.; ZIEDONIS, R. H. Corporate venture capital as a window on new technologies: implications for the performance of corporate investors when acquiring startups. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 329-351, 2009.

BERTANI, Francisco. **A tomada de decisão no investimento em empresas de base tecnológica**. 2015. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/6395/2/476187%20-%20Texto%20Completo.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BITENCOURT, R. Programa Start-Up Brasil tem R\$ 9,7 milhões para novos negócios. **Valor Econômico**, São Paulo, 09 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/5074320/programa-start-brasil-tem-r-97-milhoes-para-novos-negocios>> Acesso em: 07 mai. 2018.

BLANK, S. **Why companies are not startups**. 2014. Disponível em: <<https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>> Acesso em: 19 set. 2017

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a Great Company**. Pescadero, CA: K&S Ranch. Inc. Publishers, 2012.

BNDES. **Quem pode ser cliente**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/qu-em-pode-ser-cliente/>> Acesso em: 15 nov. 2017

BOCHAŃCZYK-KUPKA, D. A comparative analysis of intellectual property rights protection in China and India in the XXI century, **Journal of International Studies**, v. 9, n. 1, p. 56-65. 2016.

BONZOM, A.; NETESSINE S. **#500Corporations: how do the world's biggest companies deal with the startup revolution?** Fontainebleau, França: INSEAD, 2016. Disponível em: <[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS\\_-\\_How\\_do\\_the\\_Worlds\\_Biggest\\_Companies\\_Deal\\_with\\_the\\_Startup\\_Revolution\\_-\\_Feb\\_2016.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS_-_How_do_the_Worlds_Biggest_Companies_Deal_with_the_Startup_Revolution_-_Feb_2016.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRAGA, J. M. M. **Avaliação de empresas de base tecnológica: a indústria de private equity/venture capital de Minas Gerais**. 2007. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BRASIL. Lei 9.279, de 14 maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm). Acesso em: 13 out. 2017a

\_\_\_\_\_. Lei 9.609, de 19 fevereiro de 1998. **Dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9609.htm)>. Acesso em 13 out. 2017b

BURSHTEIN, S. Intellectual property and technology due diligence in business transactions (Part 1). **The Journal of World Intellectual Property**, v. 4, n. 3, p. 403-458, 2001.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. Tomada de decisão e planejamento de marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Enanpad, 2006. p. 23 - 27.

CAMPOS, J. G.; TEIXEIRA, C. S.; SCHMITZ, A. Coworking spaces: conceitos, tipologias e características. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 5., 2015, Joinville. **Anais...** . Florianópolis: Ciki, 2015. p. 1 - 23.

CARLOMAGNO, Maximiliano. 7 formas de aproveitar startups para inovar mais. **Endeavor**, São Paulo, 18 jan. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/7-formas-de-usar-startups-para-inovar-mais/>>. Acesso em: 08 nov. 2017

CARBONE, P. Acquisition integration models: how large companies successfully integrate *startups*. **Technology Innovation Management Review**, p. 26-31, out. 2011. Disponível em: <<http://timreview.ca/article/490>>. Acesso em: 30 mai. 2017

CARVALHO, R. Afinal de contas, o que é uma aceleradora? **Na prática**, [São Paulo], 24 nov. 2015. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-e-aceleradora/>>. Acesso em: 14 out. 2017.

CAVALCANTE, L. R. M. T.; TEIXEIRA, F. L. C. Maturidade tecnológica e intensidade em Pesquisa e Desenvolvimento: o caso da indústria petroquímica no Brasil. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 12, p. 121-144, 1998.

CICCONI, E. G. **Proposta de um modelo de tomada de decisão de investimento por parte dos fundos de venture capital em start-ups de biotecnologia no Brasil**. 2014. 142 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston, MA: Harvard Business School, 2003.

CHINA. **IPR SME Helpdesk**, Beijing, China, 2015. Disponível em [http://www.china-iprhelpdesk.eu/sites/all/docs/publications/Intellectual\\_Property\\_Systems\\_China\\_Europe\\_Comparison.pdf](http://www.china-iprhelpdesk.eu/sites/all/docs/publications/Intellectual_Property_Systems_China_Europe_Comparison.pdf) Acesso em: 15 nov. 2017.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Pequenas e médias empresas inovadoras e startups**. Brasília, DF: CNI, 2016.

COLOMBO, M. G.; GRILLI, L.; PIVA, E. In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups. **Research policy**, v. 35, n. 8, p. 1166-1199, 2006.

CÔRTEZ, M. R. et al. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.19, n.1, p. 85-94, jan./mar. 2005.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. E. **Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DCI - Diário Comércio Indústria e Serviços. **Com o apoio do governo, sobe o faturamento das startups**. **Diário Comércio Indústria e Serviços**. São Paulo, 23 out. 2015. Disponível em <<http://www.dci.com.br/capa/com-apoio-federal,-sobe-faturamento-de-startups-id504363.html>>. Acesso em 24 mai. 2017.

DCI - Diário Comércio Indústria e Serviços. **Fundos especializados já investiram mais de R\$ 100 mi em empresas de impacto social**. 2016. Disponível em: <[http://www.dci.com.br/especial/fundos-especializados-ja-investiram-mais-de-r\\$-100-mi-em-empresas-de-impacto-social-id580748.html](http://www.dci.com.br/especial/fundos-especializados-ja-investiram-mais-de-r$-100-mi-em-empresas-de-impacto-social-id580748.html)> Acesso em: 23 out. 2017.

DESARBO, W.; MACMILLAN, I. C.; DAY, D. L. Criteria for corporate venturing: importance assigned by managers. **Journal of Business Venturing**, v. 2, n. 4, p. 329-350, 1987.

DE ANDINO, J. M. M.; TATE, R. L.; MADDRY, T. Conducting an intellectual property due diligence investigation. **Intellectual Property and Technology Law Journal**, v. 16, n. 8, p. 1, 2004.

DEL NERO. P. A. **Propriedade intelectual**: a tutela jurídica da biotecnologia. São Paulo: Editora dos Tribunais, 2004.

DI BLASI, G. Como o empreendedor deve entender a propriedade intelectual: a importância da proteção de direitos de propriedade intelectual para empreendedores que inovam. **Endeavor**, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://endeavor.org.br/como-o-empreendedor-deve-entender-a-propriedade-intelectual/>. Acesso em: 15 out. 2017

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DORNELAS, J. Brasil é o país mais empreendedor do mundo, mas falta inovação. **Uol**, São Paulo, 6 abr. 2015. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2015/04/06/brasil-e-o-pais-mais-empreendedor-do-mundo-mas-falta-inovacao.htm>>. Acesso em: 27 out. 2017.

FLÔR, C. S. et al. As aceleradoras brasileiras: levantamento para identificação do foco e atuação e distribuição territorial. In: CONFERÊNCIA ANPROTEC, 26., 2016, Fortaleza. **Anais...**. Fortaleza: Anprotec, 2016. p. 1 - 17.

GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J. E; LAMB, R. Decisões de investimentos da empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

FREITAS, E.; MELLO, F. B. de. O ano da sua startup. **Administradores**, João Pessoa, v. 3, n. 24, p.38-43, fev. 2014.



GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM).

**Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Curitiba, IBQP, 228 p. 2016

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITAHY, Y. O que é uma start up? **Exame**, São Paulo, 2016.

Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>  
Acesso em: 27 out. 2017

GOMES, F. M.; TERRA, A. P.; NEVES, S. O papel da due diligence nas operações de M&A e IPO: motivação, desenvolvimento e consequências. **Lex Universal**, 5 jun. 2007. Disponível em: <<http://lexuniversal.com/pt/articles/2487>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAHAM, S. JH; SICHELMAN, T. Why do start-ups patent. **Berkeley Technology Law Journal**, v. 23, p. 1063, 2008.

GRAHAM et. al. High technology entrepreneurs and the patent system: results of the 2008 Berkeley patent survey. **Berkeley Technology Law Journal**. v.24, n. 4, p. 1255-1328, 2010.

GRAHAM, P. Startup: growth. **Paul Graham**, set. 2012. Disponível em: <<http://paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em: 12 out. 2017.

GRILLI, L.; MURTINU, S. New technology-based firms in Europe: market penetration, public venture capital, and timing of investment. **Industrial and Corporate Change**, v. 24, n. 5, p. 1109-1148, 2015.

GUPTA, O; ROOS G. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. **Journal of Intellectual Capital**, vol. 2, n. 3, p.297-309, 2001.

HILL, B. E.; POWER, D. **Inside secrets to venture capital**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

HOCHBERG, Y. V. Accelerating entrepreneurs and ecosystems: the seed accelerator model. **Innovation Policy and the Economy**, v. 16, n. 1, p. 25-51, 2016.

**HOW TO BE successful in corporate startup engagement (CSE).** Venionaire Capital, 26 abril 2017. Disponível em: <https://www.venionaire.com/how-to-be-successful-in-corporate-startup-engagement-cse/>. Acesso em: 11 out. 2017

HSU, D. H.; ZIEDONIS, R. H. Patents as quality signals for entrepreneurial ventures. **Academy of Management Proceedings**, v. 2008, n. 1, nov. 2007. Disponível em: <http://pages.stern.nyu.edu/~eyoon/seminar/CrossDisciplinary/Hsu.pdf> . Acesso em: 12 set. 2017

IMAGINATIK; MASSCHALLENGE. **The state of startup:** corporate collaboration. Boston: Imaginatik, Masschallenge, 2016. Disponível em: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1955252/SCC\\_2016/Startup\\_Corporate\\_Collab\\_2016\\_Report.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1955252/SCC_2016/Startup_Corporate_Collab_2016_Report.pdf) Acesso em: 15 nov. 2017

KPMG. **New horizons 2014:** the annual research on the potential of cooperation between startups and corporations. Amstelveen: KPMG, 2014. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/new-horizons-2014-1.pdf> Acesso em: 02 set. 2017.

KPMG. **New horizons 2015:** on the road to corporate-startup collaboration. Amstelveen: KPMG. 2015. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/On-the-road-to-corporate-startup-collaboration-16-12-2015.pdf> Acesso em: 02 set. 2017.

KOHLER, T. Corporate accelerators: building bridges between corporations and *startups*. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016.

LAND, D N S; SCHREIBER, D. Análise compreensiva do empreendedorismo de base tecnológica. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO. LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: Eaes, 2015.

MANN, R. J. Do patents facilitate financing in the software industry? **Texas Law Review**, n. 83, 2005.

MANN, R. J.; SAGER, T. W. Patents, venture capital, and software start-ups. **Research Policy**. v.36, p. 193, 2008, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M., **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAYERHOFF, Z. D. V. L. et al. **Estudo comparativo dos critérios de patenteabilidade para invenções biotecnológicas em diferentes países**. Rio de Janeiro: INPI, 2007.

MENDES, C. I. C. **Software livre e inovação tecnológica: uma análise sob a perspectiva da propriedade intelectual**. 2006. 282 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Desenvolvimento Econômico, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

MENEZES, R.; DALCOMO, G. Due diligence em investimentos de venture capital: parte 2: propriedade intelectual. **Venture Capital e Empreendedorismo**, n. 124, p. 27, 2013. Disponível em: <<https://capitalaberto.com.br/boletins/vc-e-empreendedorismo-derraik/due-diligence-em-investimentos-de-venture-capital-parte-2-propriedade-intelectual/#.Wc7xvmhSzIU>>. Acesso em: 15 out. 2017.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A.. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative science quarterly**, v. 21, n. June, p. 246-275, 1976.

MOCKER, V. B.; BIELLI, S.; HALEY, C. Winning together: a guide to successful corporate-startup collaborations. **Nesta**, 16 jun. 2015.

NETTO, J. B. Due-diligence: propriedade intelectual. **Lexis 360**, 2017. Disponível em:<<https://www.lexisnexis.com.br/lexis360/doc/1532572/checklist-due-diligence-propriedade-intelectual/>>. Acesso em: 12 out. 2017

NEVES, P. J. G.. **Gestão da propriedade intelectual nas startups**: principais impulsionadores e inibidores ao patenteamento para startups portuguesas. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Economia, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.

OLIVEIRA, F. Companhias buscam *startups* para inovar. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 jul. 2015. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/226683-companhias-buscam-start-ups-para-inovar.shtml>. Acesso em 24 mai. 2017.

PIMENTEL, L. O. **Direito industrial**: as funções do direito de patentes. Porto Alegre: Síntese, 1999.

PRYNGLER, N.. Um panorama sobre os desafios do empreendedor brasileiro. In: COUTINHO, D. R.; FOSS, M. C.; MOUALLEM, P. S. B.. **Inovação no Brasil**: avanços e desafios jurídicos e institucionais. São Paulo: Blucher, 2017. p. 242-262.

RIECHE, F. C., SANTOS L. P. R. Investimentos em pequenas e médias empresas com elevado potencial de crescimento: critérios de seleção dos capitalistas de risco. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 26, p. 89- 114, dez. 2006.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBERTSON, P. L.; VERONA, G. Post-chandlerian firms: technological change and firm boundaries. **Australian Economic History Review**, v. 46, n. 1, p. 70-94, 2006.

ROCHA, S. D.; BAGNO, R. B. Programas de aceleração de startups no Brasil: características centrais e questões abertas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE INOVAÇÃO E GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO, 11., 2017, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: CBDGP, 2017.

RÖHM, P. et al. A world of difference? the impact of corporate venture capitalists' investment motivation on startup valuation. **Journal of Business Economics**, p. 1-27, 2017.

ROTHWELL, R. Small firms, innovation and industrial change. **Small Business Economics**, v. 1, n. 1, p. 51-64, 1989.

SAMUELSON, P. Legally speaking why do software *startups* patent (or not)?. **Communications of the ACM**. v. 53, p.30-32. 2010.

SANTA ROSA, D. P. de. A importância da "due diligence" de propriedade intelectual nas fusões e aquisições. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, v. 7, n. 58, ago. 2002. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/3006>>. Acesso em: 17 mai. 2017.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SEBRAE. **Startup**: entenda o que é modelo de negócios. Brasília, DF: SEBRAE, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 09 set. 2017

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVEIRA, N. **Propriedade intelectual**: propriedade industrial: direito de autor: software: cultivares: nome empresarial: abuso de patentes. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

SOARES, J. C. T. **Tratado da propriedade industrial**: patentes e seus sucedâneos. São Paulo: Juridica Brasileira, 1998.

SOARES, M. M. M.; SANTOS, Í. A.; MARTINELL, M.. Criação de um programa corporativo de relacionamento com startups: o papel do empreendedor inovador no processo de inovação aberta da Natura. In: CONFERÊNCIA ANPROTEC, 25., 2015, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: Anprotec, 2015.

SUCASAS, M. Selecionando *startups*: a metodologia dos 4 T's (parte 2). **Mercado e Consumo**, 22 set. 2017. Disponível em: <<http://www.mercadoeconsumo.com.br/2017/09/22/selecionando-startups-a-metodologia-dos-4-ts-parte-2/>> Acesso em: 23 out. 2017

SUDATI, E.. **Analysis of the Strategic Interaction among Established Corporations and Startups in Italy**. 2016. 60 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Master Of Science In Management Engineering, Politecnico Milano, Milão, Itália, 2016.

SURVEYMONKEY. **Tamanho da amostra do questionário**. San Mateo, CA: SurveyMonkey, [201-]. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>> Acesso em: 24 out. 2017

SUZUKI, H. **Inovação, patentes e informações tecnológicas: o que todo mentor, empreendedor e investidor deveria saber**. Inovativa Brasil, 5 out. 2017. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/inovacao-patentes-startup/>>. Acesso em: 13 out. 2017.

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

THE 2015 Global Startup Ecosystem Ranking. Oakland, CA: Startup Genome, 2015. Disponível em: < <https://startupgenome.com/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live/>>. Acesso em: 24 out. 2017.

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

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, Ed. Esp. Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 148-161, 2016.

VIEIRA, R.; FONSECA, V. C. Open Innovation: a importância de uma estratégia de inovação para grandes empresas. **ACE**, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://goace.vc/open-innovation-brasil-ventures/>> Acesso em: 16 out. 2017

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

WIELAND III, C. F.; CUMMINGS, S. W. How successful startups capitalize on IP. **IEEE Nanotechnology Magazine**, v. 1, n. 2, 2007.

YATES, Ian C.. **Identifying successful corporate venture capital investments**. 1991. 58 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Master Of Science In Management, Sloan School Of Management, Massachusetts Institute Of Technology, Massachusetts, 1991.

ZHAO, L. L. **Corporate intrapreneurship: steps to building a sustainable startup mentality within an established organization**. 2013. 45 f. Dissertação (Master of Science in Management Studies) – Massachusetts Institute of Technology, Estados Unidos da América.

ZUINI, P. Como proteger sua ideia nos Estados Unidos. **Pequenas Empresas e Grandes Negócios**, São Paulo, 18 nov. 2015. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2015/11/como-protoger-sua-ideia-nos-estados-unidos.html>>. Acesso em: 21 set. 2017





## **GLOSSÁRIO**

### **Patentes de invenção e Modelo de utilidade:**

A proteção por patente de invenção é definida por Del Nero (2004) e Brasil (2017a) como um direito conferido pelo estado por um determinado tempo em um determinado território que concede ao titular o direito de excluir terceiros do uso desta invenção que atenda aos requisitos de novidade e atividade inventiva e aplicação industrial. De forma semelhante, a patente de modelo de utilidade é conferida ao ato inventivo incorporado em um objeto conhecido, mas que resulte em melhoria no seu uso ou fabricação (DEL NERO, 2004; BRASIL, 2017a)

### **Marca:**

De acordo com Silveira (2014) e Brasil (2017a) marca é o sinal indicador do produtor ou do local da produção que identifica e distingue ao consumidor os diferentes produtos semelhantes.

### **Desenho industrial:**

Soares (1998, p.143), Del Nero (2004, p.67) e Brasil (2017a) descrevem a proteção por desenho industrial como “a forma plástica ornamental de um objeto ou conjunto ornamental de linhas e cores que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original na sua configuração externa e que possa servir de tipo de fabricação industrial.”

### **Repressão às falsas indicações geográficas:**

Del Nero (2004) e Brasil (2017a) apontam que as indicações geográficas estão relacionadas com a identificação da origem de um produto ou serviço, atestando determinada qualidade, reputação ou característica única obtidas pela localização geográfica.

### **Repressão à concorrência desleal:**

Del Nero (2004) e Brasil (2017a) indicam que comete crime de concorrência desleal quem: realiza publicações falsas, causa confusão entre produtos, oferece produto adulterado ou falsificado, oferece benesses a empregado de concorrente, utiliza ou divulga informações confidenciais, declara patente concedida sem que o direito esteja concedido, entre outros, com o fim de obter vantagem frente ao concorrente.

**Programas de computador – Software:**

Embora os “programas de computador em si” estejam excluídos como patentes da Lei da Propriedade Industrial Brasileira, estes possuem Lei própria (apresentada no quadro 4) que dispõe sobre a propriedade intelectual de programas de computador e sua comercialização (SILVEIRA, 2014). Del Nero (2004, p.70) complementa informando que o autor do programa possui “o direito exclusivo de usar, fruir e dispor da obra.”

O estudo deste tipo de proteção é relevante em vista da alta aderência dos programas de computadores às *startups*.

Conforme Brasil (2017b) em seu artigo 1º:

“Programa de computador é a expressão de um conjunto organizado de instruções em linguagem natural ou codificada, contida em suporte físico de qualquer natureza, de emprego necessário em máquinas automáticas de tratamento da informação, dispositivos, instrumentos ou equipamentos periféricos, baseados em técnica digital ou análoga, para fazê-los funcionar de modo e para fins determinados.” (BRASIL, 2017b).

## APÊNDICE A – Questionário submetido



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROFNIT - MESTRADO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO

Este questionário é parte da dissertação de mestrado produzida na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Possui o objetivo de coletar dados que contribuirão na análise sobre a relevância da propriedade intelectual para a grande empresa em seus relacionamentos com *startups*. Os resultados obtidos em meu trabalho serão divulgados aos participantes respondentes.

**Destaco que todos os nomes das empresas respondentes serão mantidos em sigilo.**

#### I - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome da empresa: \_\_\_\_\_
2. Município de localização: \_\_\_\_\_
3. Faixa de faturamento da empresa (conforme BNDES, uma empresa de grande porte possui faturamento > R\$ 300 milhões)

<input type="checkbox"/> 1.	Acima de R\$ 300 milhões até R\$ 999 milhões
<input type="checkbox"/> 2.	R\$ 1 bilhão até R\$ 2,4999 bilhão
<input type="checkbox"/> 3.	R\$ 2,5 bilhões até R\$ 4,999 bilhões
<input type="checkbox"/> 4.	Maior que R\$ 5 bilhões

4. Segmento de atividade principal (classificação CNAE): \_\_\_\_\_
5. Ano de fundação: \_\_\_\_\_
6. Origem do capital controlador da empresa:

<input type="checkbox"/> 1.	Nacional
<input type="checkbox"/> 2.	Estrangeiro
<input type="checkbox"/> 3.	Nacional e Estrangeiro

## II - PERFIL DO INTERLOCUTOR DA EMPRESA (RESPONDENTE)

7. Cargo na empresa: \_\_\_\_\_  
 8. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

## III - AVALIAÇÃO DA ADERÊNCIA À PROPRIEDADE INTELECTUAL

9. Assinale com um “X” qual o nível de conhecimento e qual o nível de importância de sua empresa ou grupo empresarial sobre os direitos de Propriedade Intelectual. Favor indicar a resposta utilizando a escala, onde 0 é não há, 1 é baixo, 2 é médio e 3 é alto.

Assuntos relacionados aos direitos de Propriedade Intelectual	Sua empresa possui conhecimento sobre o assunto?				Para a(s) área(s) em que sua empresa atua, o assunto é importante?			
	Não há 0	Baixo 1	Médio 2	Alto 3	Não há 0	Baixo 1	Médio 2	Alto 3
Patentes	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Desenhos industriais	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Marcas	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Indicação Geográfica	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Repressão à concorrência desleal	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )
Software	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 0 )	( 1 )	( 2 )	( 3 )

10. Assinale com um “X” quais os produtos da propriedade intelectual que sua empresa possui registrados, depositados ou concedidos. Não é necessário citar quantidade.

Produtos da propriedade intelectual	Possui?		
	Sim	Não	Não sei responder
Patentes (invenção ou modelo de utilidade)	( )	( )	( )
Desenhos industriais	( )	( )	( )
Marcas	( )	( )	( )
Indicação Geográfica	( )	( )	( )
Software	( )	( )	( )
Outro? Citar:			

#### IV– RELACIONAMENTO COM STARTUPS.

##### **Relacionamentos das Grandes Empresas com as *Startups***

Sob uma abordagem com foco empresarial, o relacionar-se com uma startup é a ação corporativa de criar, interagir, colaborar, investir e/ou adquirir *startups*. São exemplos de relacionamentos entre empresa e *startups*: Fusões e Aquisições, Corporate Venture Capital, Programas de Aceleração ou Incubação, Desafios, Hackathon, Coworking, Co-desenvolvimento, Portais de relacionamento com *startups*, Participação em eventos, entre outros.

##### **BOX 1**

11. Sua empresa alguma vez se relacionou com alguma startup?  
(observe no BOX 1 os conceitos de relacionamento da empresa e startup)
- ( ) Sim.  
( ) Não.  
( ) Não sei responder.
12. Sua empresa possui uma unidade específica para gerir/realizar/aprovar os relacionamentos com as *startups*? (observe no BOX 1 os conceitos de relacionamento da empresa com startup)
- ( ) Sim.  
( ) Não. Cada área/setor/departamento interessado é responsável pelo relacionamento  
( ) Não sei responder.

13. Caso a resposta número 12 tenha sido afirmativa, seria possível informar qual é a área/setor/?

( ) Sim. (favor escrever no espaço disponibilizado ao lado o nome da área/setor/departamento/unidade)\_\_\_\_\_

( ) Não.

( ) Não sei responder.

14. Sua empresa se relaciona/relacionaria com uma startup mesmo sem possuir a certeza de que a tecnologia, marca, software, etc, não seja tecnologia de terceiro?

( ) Sim.

( ) Não.

( ) Não sei responder.

15. Caso a resposta número 14 tenha sido afirmativa, seria possível informar a(s) razão(ões) para que este relacionamento aconteça sem a certeza de que a tecnologia não é de um terceiro?

R: \_\_\_\_\_

Observação: Caso a resposta da questão nº 11 seja “negativa” (*sua empresa se relacionou com alguma startup?*), a resposta da questão nº16 não é necessária. Passe diretamente para questão de número 17.

16. Em que ano sua empresa realizou seu primeiro relacionamento com uma startup? (Observe no BOX 1 os conceitos de relacionamento entre empresa e startup)

( ) Antes de 2000.

( ) Entre 2000 e 2005

( ) Entre 2006 e 2010

( ) Entre 2011 e 2015.

( ) A partir de 2016

( ) Não temos esta informação

## **V- FATORES PARA A TOMADA DE DECISÃO EM RELACIONAMENTO COM *STARTUPS*.**

17. Sua empresa decide sozinha qual startup selecionar ou possui ajuda de algum parceiro (ex: Aceleradora, consultor, etc.)? Caso ainda não tenha se relacionado, como seria? (Observe no BOX 1 os conceitos de relacionamento entre empresa e startup)

( ) A decisão da seleção sobre com qual startup se relacionar é apenas da empresa.

- ( ) A decisão sobre qual startup se relacionar é realizada em conjunto com um parceiro. (ex: Aceleradora, consultor, etc.)
- ( ) A decisão sobre com qual startup se relacionar é exclusivamente do parceiro. (ex: Aceleradora, consultor, etc.)
- ( ) Não sei responder.

18. Caso haja um parceiro durante o processo de tomada de decisão para relacionar-se e/ou selecionar *startups*, quais são as funções/contribuições/atribuições do parceiro durante esse processo?

R: \_\_\_\_\_

19. Antes de iniciar o relacionamento com alguma startup, é realizada alguma avaliação sobre a propriedade intelectual depositada ou registrada por esta startup? Exemplo: Marca, patentes, software, etc. Caso sua empresa ainda não tenha se relacionado com *startups*, alguma avaliação sobre PI seria realizada?

- ( ) Sim.
- ( ) Não.
- ( ) Não sei responder.

20. Caso a resposta da questão nº 19 seja “Sim”, quais os motivos?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. Caso a resposta da questão nº19 seja “Não”, quais os motivos?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. De acordo com diversos autores sobre o tema, existem diversos fatores que levam as empresas a tomarem a decisão por qual startup se relacionar. De acordo com a visão da sua empresa, indique na tabela abaixo a relevância dos fatores de escolha das *startups*? Caso ainda não tenha se relacionado, quais seriam? Favor indicar em ordem de relevância, utilizando a escala, onde 0 é “nenhuma relevância”, 1 é “baixa”, 2 é “média” e 3 é “alta”.

Fatores que são determinantes para a sua empresa selecionar <i>startups</i>	Relevância			
	Nenhuma	Baixa	Média	Alta
<b>Equipe</b>				
Qualidade e capacidade de execução do(s) empreendedor(es) e equipe	(0)	(1)	(2)	(3)
Dedicação em tempo integral do empreendedor	(0)	(1)	(2)	(3)
Diversidade das competências da equipe	(0)	(1)	(2)	(3)
Perfil de persistência dos empreendedores	(0)	(1)	(2)	(3)
<b>Localização</b>				
Setor de atuação	(0)	(1)	(2)	(3)
Localização geográfica	(0)	(1)	(2)	(3)
<b>Tecnologia e inovação</b>				
Tecnologia e inovação do produto ou serviço	(0)	(1)	(2)	(3)
Propriedade Intelectual	(0)	(1)	(2)	(3)
Experiência da grande empresa com a tecnologia da startup	(0)	(1)	(2)	(3)
<b>Mercado</b>				
Taxa de crescimento	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade de internacionalização da solução	(0)	(1)	(2)	(3)
Startup possuir conhecimento dos clientes dela	(0)	(1)	(2)	(3)
Startup possuir sua concorrência mapeada (ameaças)	(0)	(1)	(2)	(3)
<b>Gestão</b>				
Modelo de negócio	(0)	(1)	(2)	(3)
Estratégias de gestão	(0)	(1)	(2)	(3)
<b>Financeiro</b>				
Situação financeira	(0)	(1)	(2)	(3)
Potencial de saída	(0)	(1)	(2)	(3)
Geração de caixa e faturamento	(0)	(1)	(2)	(3)
<b>Outros</b>				
Situação ambiental	(0)	(1)	(2)	(3)
Situação fiscal e contábil	(0)	(1)	(2)	(3)
Valor do investimento na startup	(0)	(1)	(2)	(3)
Timing	(0)	(1)	(2)	(3)
Alinhamento entre a empresa e startup	(0)	(1)	(2)	(3)
Outro. Citar:	(0)	(1)	(2)	(3)
Outro. Citar:	(0)	(1)	(2)	(3)
Outro. Citar:	(0)	(1)	(2)	(3)







24. De acordo com os tipos de relacionamentos que sua empresa pode realizar com uma startup (vide ANEXO 1 para obter esclarecimentos sobre os tipos de relacionamentos), marque um “X” nos espaços indicados pelos parênteses para indicar uma nota de 0 a 3 para cada uma das perguntas das colunas na tabela abaixo. O valor varia de 0 (zero), que corresponde a “nenhuma” até 3 (três) “Alta” de acordo com postura da sua empresa.

### EXEMPLO

	Relevância do relacionamento				Aplicação do relacionamento				Relevância da Propriedade Intelectual			
Tipos de relacionamento das grandes empresas com as startups	O relacionamento em questão é <b>relevante</b> para sua empresa?				O relacionamento em questão é <b>aplicado</b> em sua empresa?				A Propriedade Intelectual é <b>relevante</b> para a sua empresa neste tipo de relacionamento?			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
Fusões e Aquisições		X			X							X

	Relevância do relacionamento				Aplicação do relacionamento				Relevância da Propriedade Intelectual			
Tipos de relacionamento das grandes empresas com as startups	O relacionamento em questão é relevante para sua empresa?				O relacionamento em questão é aplicado em sua empresa?				A Propriedade Intelectual é relevante para a sua empresa neste tipo de relacionamento?			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
Fusões e Aquisições												
Corporate Venture Capital												
Programa de aceleração												
Programa de incubação												
Desafio												
Hackathon												
Coworking												
Co-desenvolvimento												
Portal de relacionamento com startup												

Sua empresa é cliente de uma startup												
Participação em eventos sobre o assunto												
Co-desenvolvimento com uma startup												
Outro. Citar:												
Outro. Citar:												
Outro. Citar:												

Caso queira realizar alguma observação:

---



---

**APÊNDICE B – Complemento da figura 14 – fatores para tomada de decisão de uma empresa se relacionar com uma *startup*.**

Fatores para a tomada de decisão	Citações das empresas			
	Relevância do fator para a empresa respondente			
	Nenhuma	Baixa	Media	Alta
Tecnologia e inovação				
Alinhamento entre a empresa e startup				
Qualidade e capacidade da equipe				
Timing				
Setor de atuação				
Propriedade Intelectual				
Diversidade das competências				
Situação ambiental				
Situação fiscal e contábil				
Perfil de persistência				
Situação financeira				
Dedicação em tempo integral				
Startup conhecer seus clientes				
Taxa de crescimento				
Modelo de negócio				
Potencial de saída				
Capacidade de internacionalização da solução				
Estratégias de gestão				
Geração de caixa e faturamento				
Valor do investimento na startup				
Experiência da empresa com a tecnologia da startup				
Startup conhecer suas concorrentes				
Localização geográfica				

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### APÊNDICE C – Complemento da figura 15 - objetivos para uma empresa se relacionar com uma *startup*.

	Citações das empresas			
	Relevância para a empresa			
	Nenhuma	Baixa	Media	Alta
Aumentar desenv.				
Info estratégica				
Inovar produtos existentes				
Retorno financeiro				
Resolver problema do negócio				
Imagem da empresa				
Menor custo e risco para inovar				
Licenciar tecnologia de 3°				
Ampliar mercados/clientes				
Estimular empreendedorismo				
Entrar em nova área de negócio				
Atrair talentos				
	Citações das empresas			
	Aplicação pela empresa			
	Nenhuma	Baixa	Media	Alta
Aumentar desenv.				
Info estratégica				
Inovar produtos existentes				
Retorno financeiro				
Resolver problema do negócio				
Imagem da empresa				
Menor custo e risco para inovar				
Licenciar tecnologia de 3°				
Ampliar mercados/clientes				
Estimular empreendedorismo				
Entrar em nova área de negócio				
Atrair talentos				
	Citações das empresas			
	Relevância da Propriedade Intelectual para empresa			
	Nenhuma	Baixa	Media	Alta
Aumentar desenv.				
Info estratégica				
Inovar produtos existentes				
Retorno financeiro				
Resolver problema do negócio				
Imagem da empresa				
Menor custo e risco para inovar				
Licenciar tecnologia de 3°				
Ampliar mercados/clientes				
Estimular empreendedorismo				
Entrar em nova área de negócio				
Atrair talentos				

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

**APÊNDICE D – Complemento da figura 16 - tipos de relacionamentos entre empresa e *startup*.**

	Citações das empresas			
	Relevância para a empresa			
	Nenhuma	Baixa	Media	Alta
Codesenvolvimento				
Participar eventos				
Desafio				
Empresa cliente de startup				
Fusão e aquisição				
Aceleração				
Hackaton				
Portal de relacionamento				
CVC				
Incubação				
Coworking				
	Citações das empresas			
	Aplicação pela empresa			
	Nenhuma	Baixa	Media	Alta
Codesenvolvimento				
Participar eventos				
Desafio				
Empresa cliente de startup				
Fusão e aquisição				
Aceleração				
Hackaton				
Portal de relacionamento				
CVC				
Incubação				
Coworking				
	Citações das empresas			
	Relevância da Propriedade Intelectual para empresa			
	Nenhuma	Baixa	Media	Alta
Codesenvolvimento				
Participar eventos				
Desafio				
Empresa cliente de startup				
Fusão e aquisição				
Aceleração				
Hackaton				
Portal de relacionamento				
CVC				
Incubação				
Coworking				

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).