

Inovação Aberta em Startups de Economia Compartilhada: uma análise em empresas brasileiras

Open Innovation in Shared Economy Startups: an analysis in Brazilian companies

Amanda Domingos da Silva, Letícia Guedes Pereira, Rebecca Rodrigues Sousa, Ricardo Mitsuo Anami Bispo, Leandro Rodrigues da Silva

Faculdade de Tecnologia Termomecânica – FTT

Departamento de Administração

adv.s.amanda@gmail.com,

leticia.g.pereira@hotmail.com,

reh_rodrigues13@hotmail.com,

mitsuobk@hotmail.com, pro14753@cefsa.edu.br

Resumo. Esta pesquisa tem por objetivo identificar como a inovação aberta é aplicada em *startups* de economia compartilhada no Brasil, tendo como condutor os fatores que segundo a literatura, compõem inovação aberta, bem como os mecanismos de incentivo à inovação aberta no cenário brasileiro. O estudo tem caráter qualitativo e utilizou o método de revisão de literatura para elaborar questionário, entrevistas e análises de documentos vinculados a *startups* brasileiras, sendo esses aplicados em quatro *startups* de economia compartilhada, e com seus resultados, foi realizada a triangulação de dados. Os resultados apontam que as empresas demonstram não possuir conhecimento pleno sobre o modelo de inovação aberta e se consideram inovadoras galgadas em seu modelo de negócio e não necessariamente pelas inovações geradas a partir de seus processos. A contribuição do estudo está na junção de fatores de inovação aberta unidos a mecanismos relevantes ao cenário brasileiro de inovação, que oferece uma perspectiva de aplicabilidade dessa forma de inovar.

Palavras-chave: Inovação Aberta, *Startups*, Economia Compartilhada.

Abstract. *This paper has the objective of identifying how the open innovation is applied in Brazilian shared economy's startups, using as guideline factors from the open innovation literature as well as incentive mechanisms to open innovation from Brazilian scenery. The research is characterized as qualitative and has used the bibliography to create questionnaire, interviews and document analysis related to Brazilian startups which were applied in four shared economy startups, and the results were used in a data triangulation. The results indicate that the enterprises do not have knowledge about open innovation model and consider themselves innovative due to their business model and not necessarily for their innovation processes. The contribution of this research is in joining open innovation factors coupled with mechanisms relevant to the Brazilian innovation scenario, which offers a perspective of applicability of this form of innovation.*

Key words: *Open Innovation, Startups, Shared Economy.*

**Iniciação - Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística
Edição Temática em Gestão, Internacionalização e Desenvolvimento**

Vol. 7 no 3 – Agosto de 2019, São Paulo: Centro Universitário Senac

ISSN 2179-474X

Portal da revista: <http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/>

E-mail: revistaic@sp.senac.br

Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição-Não Comercial-SemDerivações 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) 

1. Introdução

O processo de inovação representa parte fundamental nas atividades de uma organização, colaborando diretamente para impulsionar e aprimorar o fator competitividade. Em tempos de globalização, sobretudo em um momento de crise econômica, é necessário encontrar caminhos que estimulem e promovam a prática da inovação, seja pela necessidade de sobressair-se às concorrentes, ou simplesmente para garantir a própria sobrevivência no mercado atual (CONTO; JÚNIOR; VACCARO, 2016).

O modelo de *open innovation*, proposto por Chesbrough (2003), determina que os processos de criação de uma empresa devem expandir-se para além do ambiente interno, através da formação de parcerias com agentes externos, sendo eles organizações parceiras, universidades, fornecedores, e até mesmo os próprios clientes, gerando ideias e conhecimentos de forma colaborativa e enriquecendo os processos de inovação da empresa (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011; SILVA; PINHEIRO, 2014).

No modelo de inovação aberta, especialmente tratando-se de trabalhos colaborativos, as empresas têm a oportunidade de inovar com baixo custo e alto valor agregado, por meio da utilização de práticas voltadas à colaboração e ao compartilhamento de ideias, o que contribui para superar as limitações que dificultam a ampliação da base de conhecimento da empresa e alavancar a competitividade (BENEVIDES; OLIVEIRA; MENDES, 2016). Para essa pesquisa, optou-se por trabalhar com startups de economia compartilhada, devido ao *GAP* teórico existente na literatura, visto que de acordo com a revisão da literatura nacional, as práticas de inovação aberta são mais comuns em empresas de grande porte, e não se estendem tanto para organizações de porte menor, como por exemplo as *startups*, que consistem em empresas em estágio inicial.

As *startups* de economia compartilhada se fundamentam na ideia de troca e compartilhamento de bens e serviços entre indivíduos desconhecidos (SILVEIRA; PETRINI; DOS SANTOS, 2016). Nesse modelo de negócio é necessário entender as necessidades atuais do mercado, que passa por constantes transformações, e buscar definir novos mercados que ainda não foram pensados, trazendo soluções e criando novos produtos com valor agregado (LAM, 2014; RODRIGUES, 2016; RIBEIRO, 2017).

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as principais práticas de inovação aberta e mapear a existência dessas práticas em *startups* de economia compartilhada no cenário brasileiro e para isso, tornou-se necessário cumprir alguns objetivos específicos, que consistem em identificar os principais fatores de aplicação da inovação aberta do mercado, relacionar os fatores pesquisados com o cenário brasileiro e aplicar um estudo multicaso nas *startups* brasileiras. Suscitou o seguinte problema de pesquisa: Como a Inovação Aberta é aplicada em *Startups* de Economia Compartilhada no Brasil?

A metodologia utilizada possui caráter qualitativo descritivo, e se deu por meio de uma revisão da literatura, com a finalidade de selecionar fatores chave relacionados à inovação aberta, além do acréscimo de dois mecanismos facilitadores de inovação aberta pertinentes ao cenário brasileiro. Foi realizado um estudo multicaso com quatro startups brasileiras de economia compartilhada, sendo elaborados um questionário, uma entrevista e uma análise de documentos vinculados a *startups*, que possibilitou a triangulação dos dados para análise dos resultados.

Essa pesquisa visou proporcionar contribuições como a elaboração de práticas de gestão de inovação aberta eficazes para as *startups* brasileiras de economia compartilhada, fomentando a utilização do modelo de *open innovation* nesse mercado, além de aumentar o campo de oportunidades para novos empreendimentos emergirem,

promovendo o constante compartilhamento de ideias e competências entre as organizações e a sociedade.

O estudo foi dividido em cinco tópicos, sendo eles introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

2. Referencial Teórico

A inovação pode ser entendida como a criação e introdução de um determinado produto, podendo ser esse um bem ou serviço, que pode ser algo totalmente novo ou um incremento significativo em algo já existente no mercado e isso pode ser aplicado a um processo, a um novo método de *marketing*, um novo método organizacional, ou a forma como a empresa se relaciona externamente (OCDE, 2005).

Inovação Aberta Versus Inovação Fechada

Por muito tempo, as organizações desenvolveram todo seu processo inovativo internamente, ou seja, todas as suas etapas eram direcionadas, desenvolvidas e executadas por membros internos da organização e todos os conhecimentos gerados a partir disso eram considerados sigilosos; esse processo ficou conhecido como inovação fechada. A inovação fechada gera alto custo às organizações, visto a complexidade da operacionalização dos processos internamente. Isso aliado à visão da evolução do conceito do papel da organização na sociedade e ao cenário econômico mundial, mostrou que essa forma de inovar já não se mostrava eficaz, o que proporcionou o surgimento de uma forma diferente de inovar, que se deu pela inovação aberta (CHESBROUGH, 2003, 2005, 2006; GENUÍNO; MACHADO, 2016).

Inovação Aberta trata-se de um modelo em que o conhecimento é tido como a maior fonte de valor, sendo ele interno ou externo e que ambos devem se relacionar dentro da organização, por meio de trocas entre diversos atores: clientes, instituições de ensino, fornecedores, concorrentes, governo, dentre outros, para que por meio desse contato, possam absorver o conhecimento necessário para o desenvolvimento de inovações (CHESBROUGH, 2005, 2012; RUBACH, 2013; FELDMANN, 2015; DE OLIVEIRA, 2016).

É importante ressaltar que com a utilização da inovação aberta, não haverá somente pesquisa externa à organização, mas o que é feito externamente deve ser considerado um complemento do que é praticado internamente. (CHESBROUGH, 2005, 2012).

Parceiros

As empresas perceberam que formar alianças estratégicas com outras empresas e com universidades traz benefícios ao desenvolvimento técnico de seus produtos e serviços, aumentando a produtividade e reduzindo os custos. Além disso, essas parcerias facilitam a troca e comercialização de capital intelectual que pode ser estratégico a si e aos parceiros (VAN DE VRANDE, JONG, et al., 2009; CARVALHO; SUGANO, 2016; LOPES; FERRARESE; CARVALHO, 2017).

Nesse contexto, as empresas precisam inovar para garantir sua perenidade, fazendo o uso da inovação aberta garantem reduções de tempo e custo no desenvolvimento de novos produtos. Os principais aspectos da parceria entre empresa e universidade são: pesquisa, empreendedorismo acadêmico, comercialização de direito de propriedade e publicações científicas, garantindo que tanto a empresa quanto a academia ganhem com as interações (LOPES; FERRARESE; CARVALHO, 2017).

Cientes

Dentro da Inovação Aberta, o cliente pode ser considerado como um auto fabricante, participando no processo de desenvolvimento de melhoria de aspectos já existentes e de novos produtos ou serviços, criando-os conforme a sua necessidade. Normalmente as empresas realizam contato com o cliente para a realização desse entendimento e o fazem por meio de pesquisas de mercado, gerando uma melhor percepção das informações externas à organização, que não seriam fáceis de identificar somente tendo a visão interna. Também há a utilização de Cocriação, onde normalmente existem plataformas para que o consumidor utilize de sua criatividade para a inovação (VAN DE VRANDE, JONG, et al., 2008; SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011; CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2018).

Por meio dessas interações, o fornecedor que conseguir se utilizar das informações coletadas e antecipar as necessidades dos clientes trará a vantagem de o produto ou serviço ser disponibilizado no mercado antes dos seus concorrentes (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2018).

Propriedade Intelectual

Para as empresas que almejam a liderança de mercado é necessário aprender a lidar com a propriedade intelectual na lógica da inovação aberta. Dessa forma, as organizações podem aproveitar o que o mercado está desenvolvendo e acrescentar a isso sua própria tecnologia. As principais formas de externalizar a propriedade intelectual são: adquirir conhecimentos que outras organizações, universidades e parceiros disponibilizam e vender propriedade intelectual, que não seja segredo industrial da empresa, com o intuito de lucrar com suas pesquisas (VAN DE VRANDE, JONG, et al., 2008; CARVALHO; SUGANO, 2016).

Se o processo interno da empresa de comercialização de propriedade intelectual é fraco, a disponibilização dos conhecimentos desenvolvidos pode fazer com que os concorrentes se apropriem da inovação a um custo muito inferior do que teriam no desenvolvimento dessa mesma inovação. Logo, é vital que sejam utilizadas estratégias de direito sobre a propriedade intelectual para evitar essa situação. Isso mostra o real valor da inteligência desenvolvida pelas empresas internamente (VAN DE VRANDE, JONG, et al., 2008).

Colaboração Para Inovação

É inerente ao processo que desenvolve a inovação a utilização de competências, recursos e experiências em áreas distintas. Por essa razão, o processo de gerar inovação, por vezes, rompe o ambiente da própria empresa e passa a necessitar do envolvimento de outras entidades para se tornar viável. Com essa conjuntura, inovar de forma colaborativa surge como a alternativa que torna possível a realização da inovação (CALDEIRA et. al, 2012).

As organizações passaram a valorizar as redes pelo fato de as mesmas trazerem aproximação com empresas de forma dinâmica e em pouco tempo trazer como benefícios o compartilhamento de ideias e o conhecimento sobre aprendizagem organizacional, bem como o relacionamento saudável entre as empresas; ainda nesse contexto, além de se utilizar das redes para inovar, é comum que as empresas contratem Pesquisa e Desenvolvimento de várias fontes diferentes, incluindo universidades, para resolver problemas específicos de produção através de colaboração (PEREIRA, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

As *startups* além de contar com as colaborações tradicionais para inovar, também podem colaborar com incubadoras e aceleradoras, visto que essas têm programas

especiais que fornecem a esse público espaços e incentivos para o desenvolvimento de projetos, desde que esses tenham cunho inovador (HOCHBERG, 2016; SEBRAE, 2016).

Financiamento Público

Algumas das linhas de crédito governamentais no Brasil para pequenas e microempresas são fornecidas pela FINEP e o BNDES. A Financiadora de estudos e projetos - FINEP, é uma empresa pública brasileira de fomento a ciência, pesquisa e inovação, que busca como principal objetivo fazer aportes para a inovação de empresas nascentes para que essas possam crescer, trazendo desenvolvimento para o país (SEBRAE, 2017a; FINEP, 2018). O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES é um banco de desenvolvimento brasileiro pertencente ao governo federal, que busca financiar e investir em projetos de todos os segmentos da economia brasileira, sempre visando o desenvolvimento do país. As empresas que desejam inovar podem contar também com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq que é um órgão do governo brasileiro que tem como intuito o fomento à pesquisa e para isso oferece bolsas que podem ser enquadradas em duas categorias: individuais para os pesquisadores e os auxílios à pesquisa (BRASIL, 2017; BNDES, 2018).

Além dos investimentos nacionais para o financiamento público, o governo do estado de São Paulo possui uma instituição financeira denominada "Desenvolve SP", que tem como objetivo o desenvolvimento sustentável do estado, através de operações de crédito conscientes e de longo prazo, para pequenas e médias empresas paulistas. O Estado de São Paulo também mantém a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, e essa tem como objetivo selecionar e apoiar projetos de pesquisa de cunho científico e tecnológico, que tenham relevância pública e que sejam desenvolvidos por pesquisadores ligados a empresas paulistas (FAPESP, 2018; SÃO PAULO, 2018).

Leis de Inovação

A Lei Nº10.973 de 2004, consiste em uma das principais leis de incentivo à inovação do país. Denominada Lei de Inovação Tecnológica, ela está estruturada em três pilares principais: o estímulo à construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação, o estímulo à participação das Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT's) no processo de inovação e o estímulo à inovação nas empresas (KRUGLIANSKAS; PEREIRA, 2005).

Apesar de ainda apresentar algumas lacunas, a Lei da Inovação Tecnológica consiste em um importante instrumento para a redução da dependência tecnológica existente no Brasil. Por meio da lei, são designadas determinadas normas que buscam incentivar o desenvolvimento de inovações e pesquisas científicas e tecnológicas no cenário produtivo, buscando qualificar e proporcionar ao país a conquista de autossuficiência tecnológica (FRIEDE; SILVA, 2010).

Nesta pesquisa, o fator Lei de Inovação é considerado de relevância no cenário brasileiro, na medida em que representa um mecanismo nacional de incentivo à criação de ambientes de inovação mais dinâmicos nas empresas. O conhecimento da lei por parte das organizações pode proporcionar o alcance de oportunidades únicas no âmbito de pesquisa, desenvolvimento e inovação, por meio da promoção de ambientes cooperativos e de troca de ideias entre as diferentes instituições (SEBRAE, 2018).

A figura 1 relaciona os fatores que compõem o conceito de inovação aberta segundo o que foi levantado na literatura pelos autores, bem como os mecanismos de incentivo à inovação aberta dentro do cenário brasileiro.

Figura 1: Fatores que compõem inovação aberta e mecanismos de incentivo à inovação aberta dentro do cenário brasileiro



Fonte: Autores (2019)

Startups de Economia Compartilhada

A *startup* é definida como um modelo inovador, que tem como objetivo a geração de impacto social e econômico (ALVES, 2014; RODRIGUEZ, 2015).

Essa modalidade de empresa compreende também um empreendimento temporário que busca um modelo de negócio que a faça alcançar os seguintes aspectos: rentabilidade, escalabilidade e replicabilidade, que entende-se como a capacidade de entregar o mesmo produto ou serviço repetidamente, com um crescimento rápido, alta lucratividade e mantendo os custos baixos, cujo risco é um cenário de incertezas quanto ao êxito do empreendimento (RIES 2012; ABREU, 2016).

As *startups* têm grande diferenciação devido à inovação que trazem consigo, pois dentro desse negócio o criador busca entender as necessidades do mercado atual, que passou por diversas transformações e continua em constante mudança, até a definição de novos mercados que não foram pensados, criando novos produtos com valor agregado, trazendo soluções e almejando o sucesso esperado pelo modelo (LAM, 2014; RODRIGUES, 2016; RIBEIRO, 2017).

Ainda sobre as *startups*, elas atuam em diversos setores levando em consideração a base tecnológica dos mesmos, porém tendo em vista o objetivo desse trabalho, o foco desse referencial será direcionado para as *startups* de economia compartilhada.

Em 2011 a revista *Times* considerou que o modelo de economia compartilhada é uma das ideias que vão mudar o mundo nos próximos anos. No Brasil, esse modelo de negócio detém 32% do que é praticado na América Latina, dos quais 26% são de empresas de serviços. Nos Estados Unidos 45 milhões de pessoas já trabalham em negócios desse tipo, enquanto 84 milhões já usufruem de serviços desse segmento. No mundo mais de 5 bilhões de pessoas estão inclinadas a utilizar serviços ligados a compartilhamento (SEBRAE, 2017b).

A Economia Compartilhada define-se como um novo modelo de negócio fundamentado na ideia de troca e compartilhamento de bens e serviços entre indivíduos desconhecidos, sem que haja a necessidade de aquisição dos mesmos. Abrange aspectos como empréstimo, aluguel, trocas e doação, excluindo quaisquer

intermediários das negociações e possibilitando a colaboração por parte do todo, seja como fornecedor ou consumidor, delineando um sistema econômico de redes (SILVEIRA; PETRINI; DOS SANTOS, 2016).

O modelo de compartilhamento proporciona aos indivíduos a oportunidade de organizar seus desejos e necessidades de maneira mais sustentável, na medida em que reforça a ideia de reutilização de produtos e enfatiza a necessidade de consumir sem acarretar grandes prejuízos ao meio ambiente (SILVEIRA; PETRINI; DOS SANTOS, 2016).

3. Metodologia

Essa pesquisa foi realizada através do método de análise qualitativa, que permite por meio de sua versatilidade, a compreensão de um fenômeno no contexto no qual o mesmo faz parte (GODOY, 1995; FLICK, 2004; GODOY, 2006).

O caráter da pesquisa se caracteriza como descritivo, possibilitando a essa pesquisa uma detalhada descrição sobre os fatos e fenômenos ocorridos no cenário estudado, visto que o diferencial desse método se dá na possibilidade de se oferecer informações sobre temas que não foram muito estudados (GODOY, 2006).

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a qual é realizada através de levantamento de referências teóricas, que possibilitam o conhecimento prévio a respeito do problema levantado (FONSECA, 2002), além de revisão de literatura que analisa o que foi produzido a respeito de um tema, fornecendo uma visão geral do que está sendo pesquisado (CENDÓN; CAMPELLO; KREMER, 2000), e por intermédio desses métodos foram realizadas buscas por conteúdo relevante a esse estudo em livros, periódicos científicos, sites de instituições da área, utilizando as seguintes palavras-chave: "Inovação Aberta"; "Open Innovation"; "Economia Compartilhada"; "Shared Economy"; "Parceiros"; "Propriedade Intelectual"; "Clientes"; "Colaboração para a Inovação"; "Financiamento Público"; "Leis de Inovação". Em plataformas como Spell, Scielo, Elsevier e revistas nacionais e internacionais incluindo RAUSP - Revista de Administração; RAC - Revista de Administração Contemporânea, RAI - Revista de Administração e Inovação; *Systemic Practice and Action Research*; *Industrial Marketing Management*; *Technovation*. Com isso foi possível identificar os fatores que compõem o conceito de inovação aberta, bem como os mecanismos de incentivos vinculados ao cenário brasileiro de inovação que são os vetores para a aplicação dos métodos aqui mencionados. É importante ressaltar que o fator denominado Colaboração para Inovação é uma adaptação do fator Pesquisa e Desenvolvimento, essa adaptação foi necessária para adequar os fatores ao objeto de estudo dessa pesquisa que trabalham com um modelo de negócio enxuto. O quadro 1 mostra os fatores relacionados, bem como as categorias de análises provenientes dos mesmos, que direcionam a análise dos resultados.

Quadro 1 – Categorias de Análise de Inovação Aberta

Categorias de Análise	Descrição	Autores
Parceiros		
Sucesso Junto aos Parceiros	Entender se as empresas se preocupam apenas com seu próprio desenvolvimento ou se buscam desenvolver seus fornecedores para a manutenção de parcerias duradouras.	Van de Vrande, et al. (2008); Carvalho, Sugano (2016); Lopes, Ferrarese, Carvalho (2017).
Custo e Tempo	Verificar se a colaboração traz benefícios financeiros e/ou de tempo na execução do processo de inovação.	
Conhecimento Técnico	Identificar se o principal benefício trazido pelas parcerias com universidades se dá no campo do desenvolvimento técnico das tecnologias.	

Clientes		
Pesquisa de Mercado	Como a organização utiliza da Pesquisa de Mercado para criação e/ou desenvolvimento de novos produtos.	Salunke, S.; Weerawardena, J.; Mccoll-Kennedy, J. R (2011); Van de Vrande et al (2009); Von Hippel (2010); Chesbrough, Vanhaverbeke; West, (2018).
Cocriação	Identificar se há ferramenta de Cocriação em conjunto com o cliente e como é utilizado.	
Atendimento de Necessidade Antecipada	Verificar se a organização compreende que o modelo de Inovação Aberta traz a inovação antecipada, tendo em vista que o cliente é levado em consideração no processo de inovar.	
Propriedade Intelectual		
Comercialização de Inteligência	Entender o quão importante é para a organização a troca de propriedade intelectual com o mercado, seja compra ou venda de tecnologias desenvolvidas.	Chesbrough (2003); Van de Vrande et al. (2008); Carvalho, Sugano (2016).
Valor da Inteligência	Entender se a empresa tem o intuito de gerar um novo negócio com base no conhecimento desenvolvido que não será útil ao <i>core business</i> , mas que tem potencial de mercado.	
Colaboração para a Inovação		
Redes de Colaboração	Entender se a empresa faz parte de alguma rede vinculada a <i>Startups</i> , e se isso faz diferença nas suas parcerias.	Castells (2000); Pereira (2000); Pellegrin et. al (2007); Caldeira et. al (2012); Balestrin, Verschoore; Hochberg, SEBRAE (2016)
Pesquisa & Desenvolvimento	Entender como funciona o processo de desenvolvimento da empresa e se esse acontece de alguma forma envolvendo agentes externos.	
Aceleradora	Entender se a empresa atua ou já atuou em parceria com aceleradoras de <i>startups</i> .	
Incubadora	Entender se a empresa atua ou já atuou em parceria com incubadoras de <i>startups</i> .	
Financiamento Público		
Financiamento para Inovação	Entender se a empresa conhece e utiliza financiamentos públicos no estado de São Paulo e no Brasil para a inovação.	SEBRAE; Brasil (2017); BNDES; FAPESP; FINEP, São Paulo (2018)
Financiamento para Pesquisa	Entender se a empresa conhece e utiliza financiamentos públicos de fomento à pesquisa no estado de São Paulo e no Brasil.	
Leis de Inovação		
Conceito	Averiguar se a empresa possui conhecimento da existência da lei e se busca realizar inovação dentro desses moldes.	Friede; Silva (2010) Kruglianskas, Pereira (2005); LEI Nº 10.973/2004; LEI Nº 13.243/2016; SEBRAE (2018).
Ambiente Propício as Parcerias Estratégicas	Verificar se a organização promove a criação de ambientes cooperativos de inovação e propícios ao desenvolvimento de projetos colaborativos, com a participação de parceiros diversos.	
Estímulo à participação das ICT's	Verificar se a empresa estimula a cooperação de Instituições de Ciência e Tecnologia em seus processos de inovação.	
Estímulo à Inovação nas Empresas	Verificar de que maneira a organização cria as condições necessárias ao desenvolvimento de inovação.	

Fonte: Autores (2019)

A aplicação do estudo foi realizada através de pesquisa de campo com estudos de casos, para investigação em profundidade visando generalizações analíticas e a consolidação

do referencial teórico. Com a opção de estudos de casos múltiplos, porque esse método não gera parcialidade nos resultados, logo com sua utilização há uma maior confiabilidade tendo como base comparações e contrastes entre os casos estudados (GUMMESSON, 1988; EISENHARDT, 1989; YIN, 2015).

Para a escolha das *startups* que foram objetos do estudo, foi realizada pesquisa via internet das *startups* de economia compartilhada que representassem impacto no mercado brasileiro, a partir disso foi feito contato com vinte e cinco *startups* de economia compartilhada, via e-mail e redes sociais. Quatro empresas concordaram em participar do estudo, sendo os seus respondentes CEO ou fundadores. As empresas são dos segmentos de Compartilhamento de Guarda Chuva; Agronegócios; Moda e Serviços de Saúde, possuem entre seis meses e três anos de existência e todas são do estado de São Paulo.

Para a coleta dos dados dessa pesquisa foram utilizados três métodos, sendo eles caracterizados por aplicação de questionário estruturado, entrevistas semiestruturadas, que possibilita um melhor entendimento do assunto estudado levando em consideração a interação entre entrevistado e pesquisador, e por último a consulta a documentos públicos que tratam de dados referentes à realidade das *startups* no Brasil, sendo eles "O Momento da *Startup* Brasileira e o Futuro do Ecosistema de Inovação" e o segundo relatório "Censo Startse 2017 – *Brazil Startup Ecosyst Report*", ambos do ano de 2017. Posteriormente foi utilizado o método de triangulação de dados primários e secundários, a fim de determinar como a inovação aberta é utilizada por essas empresas (GODOY, 2006; GRAY, 2012).

A metodologia utilizada nesta pesquisa teve como vantagem a possibilidade de identificar os principais fatores de aplicação de inovação aberta e relacionar ao cenário brasileiro, a qual compila os aspectos teóricos sobre a observação da realidade das organizações e avalia sua ocorrência no mercado. Diante dos desafios no processo da análise dos resultados e a possibilidade de variação da amostra pesquisada, foi utilizada a triangulação de dados para dirimir as potenciais lacunas e contribuir para maior precisão dos casos estudados.

4. Análise dos resultados

Com o objetivo de realizar uma síntese entre os dados pesquisados, essa seção mostra os resultados obtidos através de cada fator analisado por essa pesquisa, bem como a interação entre os mesmos o que foi denominado análise consolidada.

Parceiros

Foi avaliado o relacionamento das *startups* com os parceiros em relação às economias de custo e tempo, compartilhamento de conhecimentos e desenvolvimento de ambos e a partir dos resultados obtidos, foi analisado que todas as empresas buscam firmar parcerias de sucesso auxiliando o desenvolvimento de seus parceiros, porém o entendimento das *startups* sobre parcerias é limitado apenas aos fornecedores, que em sua maioria são utilizados para o processo operacional da empresa e não para inovação, exceto pela empresa do ramo do agronegócio, porque esta pratica inovação aberta com os parceiros. Apenas uma das empresas afirmou que não busca novas parcerias e prefere manter as que já possui e todas entendem que as parcerias geram ganhos financeiros e de tempo. Apesar de apenas uma das empresas buscar parcerias para inovação, todas as parcerias firmadas têm o intuito de agregar conhecimentos tecnológicos ao negócio, seja no *core business* ou em ferramentas de suporte às operações. Dessa forma, foi identificada alguma resistência por parte das *startups* em firmar parcerias para o processo de inovação considerando que apenas uma das quatro empresas pesquisadas busca relacionamento com esse enfoque.

Cliente

É um fator chave na inovação aberta e foi identificado que as empresas utilizam pesquisa de mercado e 75% das *startups* utilizam a cocriação em conjunto com o cliente, visando melhoria nos produtos existentes e novos produtos, pois como as empresas existem para atender seus clientes, ouvi-los para aprimorar suas experiências com os produtos e serviços é parte fundamental da empresa que quer garantir sua sobrevivência e fidelizar seu cliente, atendendo-lhe sempre de forma única.

“A gente tem um canal muito direto com as clientes, então o feedback acontece dessa maneira formal [...] E claro, o que vem disso que for possível a gente incorpora, sejam mudanças de produto, em algum tipo de processo se necessário, pois temos um canal bem direto para isso”. (Sócia fundadora da empresa do ramo da moda)

No que diz respeito à antecipação de necessidade, 75% dos entrevistados também identificaram que se ouvir o cliente se anteciparão ao mercado e que isso gera diferencial às empresas em relação aos seus concorrentes, porém considerando somente em um viés de vantagem competitiva.

Propriedade Intelectual

As empresas pesquisadas atuam ativamente no processo de inovação e apenas uma delas afirma não desejar abrir esse processo para ser feito em colaboração. Além disso, nenhuma das empresas desenvolve inovação que não será utilizada em seu *core business*, o que inviabiliza a venda da inovação gerada. É interessante observar que as empresas pesquisadas também não promovem inovação em parceria com universidades, onde costuma ocorrer o desenvolvimento de novas tecnologias. Todas as empresas disseram não buscar adquirir patentes no mercado e como nenhuma delas desenvolve inovação não relacionada ao seu *core business*, não há restrições quanto ao valor da inteligência em vista de que toda a inovação desenvolvida será utilizada internamente.

Colaboração para Inovação

Para entender se as empresas colaboram no intuito de inovar, identifica-se que nenhuma empresa faz parte de alguma rede ligada a *startups*, porém todas têm contato com outras *startups* visando parcerias para processos, e uma estendeu essa parceria para inovar, ou seja, uma praticou inovação aberta junto à outra *startup*. Sobre Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), duas empresas entrevistadas não possuem um processo, e de todas as respondentes apenas a empresa do ramo do agronegócio abre o P&D para inovar com agentes externos, e a mesma utiliza-se da ferramenta *Google Analytics* para medir suas inovações. Nenhuma empresa teve projeto com aceleradora, porém três participaram de projetos com incubadoras. A partir disso, é possível notar que foi praticada a inovação aberta por parte dessas empresas, visto que um pré-requisito para se ter um projeto com uma incubadora, é que o mesmo tenha viés inovador.

Financiamento Público

Dos financiamentos públicos nacionais fornecidos pelo BNDES e pela FINEP, e o do estado de São Paulo denominado Desenvolve SP, apesar de todas as empresas saberem da existência dos mesmos, nenhuma empresa foi financiada por esses meios, apesar disso a empresa do ramo do agronegócio participou do processo da FINEP, e atribui o fato de não ter conseguido o financiamento aos requisitos do processo.

“Participamos da FINEP startup. [...] Só que das 4 etapas nós chegamos até a terceira. A gente acredita que seja porque nos requisitos necessários para o subsídio a nossa *startup* não se encaixa na totalidade”. (Owner da empresa de agronegócio)

Sobre os fomentos para pesquisa oferecidos pelo CNPq a nível nacional, e a FAPESP no estado de São Paulo, novamente todas as empresas conhecem, mas nenhuma fez uso de fomento para inovar. Os documentos ABStartups e StartSe, 2017 corroboraram o cenário de dificuldade em conseguir crédito devido a burocracia, já que os mesmos apontam que facilitar o acesso ao crédito seria uma forma de evoluir o modelo de negócio das *startups*, com isso, os documentos consideram que a dificuldade em conseguir financiamento é um dos fatores que limitam o desenvolvimento desse segmento.

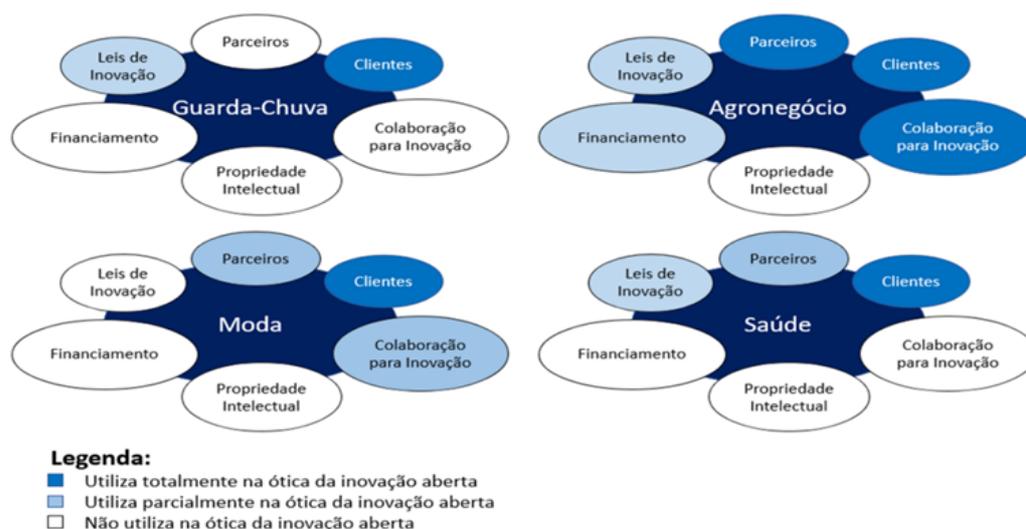
Leis

Com relação ao fator Leis de Inovação, constatou-se que apenas a empresa do ramo de saúde sabe da existência da Lei de Inovação Tecnológica. Apesar de não possuírem entendimento prévio a respeito, todas as empresas acabam por aplicar um ou mais aspectos da legislação em seus processos, como por exemplo o investimento na capacitação de recursos humanos qualificados, o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo outras instituições, e a promoção de ambientação favorável à inovação e às atividades de transferência de tecnologia. Além disso, a empresa do ramo do agronegócio afirmou estimular o desenvolvimento de serviços e processos inovadores mediante a concessão de recursos. Constatou-se por meio da análise que devido à falta de conhecimento, a maioria das empresas acaba por perder a oportunidade de enriquecer o processo de inovação através da utilização dos subsídios previstos pela lei, tais como a possibilidade de incubação, o compartilhamento de infraestrutura e outros recursos que possibilitem o desenvolvimento tecnológico, e a oportunidade de inovar através de parcerias que agreguem maior valor ao processo inovador. O documento da ABStartups de 2017, também analisado, observa que a regulação pouco flexível da legislação no cenário brasileiro acaba por gerar burocracia, o que possivelmente corrobora o cenário da ausência de conhecimento acerca da lei por parte das *startups* avaliadas.

Análise Consolidada

Após a verificação de cada fator individualmente, a pesquisa buscou relacionar os resultados de forma consolidada, relacionando os fatores de forma complementar. Visto isso foi possível identificar que as empresas entendem que fazem parceiras, porém não são voltadas à inovação, exceto pela empresa do ramo do agronegócio que tem parcerias para essa finalidade. Foi identificado também que todas as empresas utilizam o fator cliente para inovar. Nenhuma das empresas utiliza a propriedade intelectual com o viés de inovação aberta. Em alguns casos, as empresas utilizaram inovação aberta através de colaboração, apesar de, em certos casos, as mesmas não identificarem isso. Nenhuma das empresas investigadas, fez ou faz uso de financiamento público. E por fim, apenas uma empresa alegou conhecer as leis de incentivo à inovação, apesar disso, todas as empresas aplicam um ou mais aspectos contidos nessas leis.

Figura 2: Análise dos fatores de inovação aberta identificados nas empresas



Fonte: Autores (2019)

A figura 2 relaciona como os fatores analisados são presentes em cada empresa pesquisada, podendo ser esses fatores totalmente utilizados, parcialmente utilizados, ou não utilizados, segundo a ótica da *startup*, seguindo esse critério é possível verificar que a empresa do ramo do agronegócio apresenta o maior uso da inovação aberta, pois utiliza cinco dos seis fatores analisados, sendo três totalmente e dois parcialmente, depois dela estão as empresas dos ramos da moda e da saúde que utilizam um fator totalmente, e dois parcialmente, e por fim, está a empresa de compartilhamento de guarda-chuva que utiliza um fator totalmente e outro parcialmente.

5. Considerações Finais

Tendo em vista o objetivo deste trabalho e a análise dos dados, essa pesquisa demonstrou que as *startups* de economia compartilhada aplicam de forma parcial as práticas de Inovação Aberta, constatado uma maior tendência de aplicação dos fatores clientes e parceiros, e uma menor tendência na aplicação de propriedade intelectual, colaboração para inovação, financiamento público e leis de inovação.

Um dos pontos de atenção por parte das empresas é se atentarem ao fato de que suas parcerias para inovação não precisam e não devem se limitar apenas aos fornecedores, e podem se estender às universidades, concorrentes, governo, aceleradoras e incubadoras. Outro aspecto relevante identificado pela pesquisa, é que as linhas de crédito de financiamento do governo para inovação e pesquisa pouco contemplam o público das *startups*, limitando o acesso das mesmas a crédito para desenvolverem inovação. Esse ponto corrobora com o dado visto nos relatórios da ABStartup e da Startse, que mostra que apenas uma parcela pequena de *startups* tem acesso aos financiamentos e incentivos governamentais para inovação.

Foi um fator limitante para uma boa amostra dos dados o fato de haver um número pequeno de *startups* que tem a economia compartilhada como modelo de negócio, além da indisponibilidade das empresas em participar da pesquisa. No entanto, o modelo foi considerado para este estudo devido à tendência de mercado em repúdio à cultura do hiperconsumismo. Para triangulação de dados houve dificuldades para obtenção de documentos das empresas ou documentos que demonstrassem o contexto de *startups* no Brasil, sendo a esse último acrescentado o fator de que os poucos documentos existentes tratavam dos fatores considerados nessa pesquisa ligados à inovação aberta.

Para pesquisas futuras, é recomendado um estudo que contemple as dificuldades de aplicar a inovação aberta nas empresas, além de outro estudo que demonstre como se comportam outros segmentos e/ou modelo de negócio em ótica dos fatores elencados por essa pesquisa.

Importante salientar que os estudos de casos, realizados nesse artigo, não podem ser generalizados como uma realidade brasileira ou para as demais *startups* de economia compartilhada.

Referências

ABREU, P. R. M. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil.**

Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital, 2016.

ABSTARTUPS. **Sobre.** Disponível em:

<https://abstartups.com.br/?gclid=CjwKCAjwmdDeBRA8EiwAXIarFgd5huPA7NRNdjD9YcrBr3LA1A8kbZ7AWhnDI-dmyjH5IRKkihPX_RoCYxMQAvD_BwE>

Acesso em 27 out.2018

ALVES, F. S. **Um estudo das startups no Brasil.** [S.l.]: [s.n.], 2014.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia.** Bookman Editora, 2016.

BENEVIDES G., OLIVEIRA E., & MENDES R. **A utilização do modelo de inovação aberta como ferramenta competitiva em APLS.** Revista Alcance, 23(1), 2016. 4-18 p.

BNDDES – **Quem somos?** – Disponível em: <

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos> >. Acesso 01 set.2018

BRASIL – **Conheça as instituições de fomento à pesquisa no país –**

Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/noticias/educacao-e-ciencia/2010/09/conheca-asinstituicoes-de-fomento-a-pesquisa-no-pais> > modificado em: 12/2017. Acesso em: 30 ago.2018

CALDEIRA, A. et al. **Estratégias de cooperação para a inovação: um estudo exploratório.** Revista ANPAD, Rio de Janeiro, 2012.

CARVALHO, E. G.; SUGANO, J. Y. **Entrepreneurial orientation and open innovation in brazilian startups: a multicase study.** Interações, Campo Grande, Julho/Setembro 2016. 448-462 p.

CARVALHO, E. G.; SUGANO, J. Y. **Tipologias de inovação aberta em novas empresas de base tecnológica brasileiras.** Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa, Julho 2016. 65-83 p.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede—a era da informação, economia, sociedade e cultura**, cap. 3. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 173-219 p.

CENDÓN, Beatriz Valadares; CAMPELLO, Bernadete Santos; KREMER, Jeannette Marguerite. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais.** Editora Ufmg, 2000.

CHAMINADE, C.; INTARAKUMNERD, P.; SAPPRASERT, K. **Measuring systemic problems in National Innovation Systems. An application to Thailand.** Research Policy, 2012. 1476-1488 p.

CHESBROUGH, H. W. **The era open innovation.** Sloan Management Review, v. 4, n. 3, 2003

_____. **Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation.** In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Eds.). Open innovation: researching a new paradigm. New York: Orford University Press, 2006.

_____. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.** Boston: Harvard Business School, 2005.

_____. **The era of open innovation. Managing innovation and change,** v. 127, n. 3, 2006. 34-41 p.

_____. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Novas fronteiras em inovação aberta.** São Paulo: Blucher, 2018.

CONTO, S. M.; JUNIOR, J. A. V. A.; VACCARO, G. L. R. **A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos.** Gestão & Produção, São Carlos, 2016.

DE OLIVEIRA, L. S.; AL, E. **Análise Bibliométrica e Principais Dimensões da Literatura sobre Open Innovation.** International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM), 2016. 116-135 p.

DE PELLEGRIN, Ivan et al. **Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação.** Revista de Administração-RAUSP, v. 42, n. 3, 2007.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research.** Academy of Management Review, v. 14, n. 4, 1989. 532-550 p.

FAPESP – **Convênios e cooperação, secretaria do governo do estado de São Paulo** – Disponível em <<http://www.fapesp.br/11245>>. Acesso em: 05 set.2018.

FELDMANN, P. R. **A busca de conhecimento externo à empresa como um meio para obtenção de vantagem competitiva: estudos de casos de utilização de inovação aberta em empresas industriais brasileiras.** Tese (tese de livre docência) - USP. São Paulo. 2015.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica.** 2002.

FINEP – Finep Startup. <<http://www.finep.gov.br/startup>>. Acesso em: 01 set.2018

FRIEDE, Reis; SILVA, André Carlos da. **A Importância da Lei de Inovação Tecnológica.** Revista CEJ. Brasília. Jul./Set. 2010.

GENUÍNO, Shirley Luanna Vieira Peixoto; MACHADO, André Gustavo Carvalho. **Pesquisa & Desenvolvimento com inovação aberta: o caso EMEPA.** Gestão & Aprendizagem, v. 4, n. 2, 2016. 56-75 p.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci_pdf&tlng=pt>. Acesso em: 15 nov. 2018.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real.** Penso Editora, 2016.

- GRIMALDI, M.; QUINTO, I.; RIPPA, P. **Enabling open innovation in small and medium enterprises: A dynamic capabilities approach.** Knowledge and Process Management, 2013. 199-210 p.
- GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research.** Bromley-England: Chartwell-Bratt, 1988.
- HAGEDOORN, J.; WANG, N. **Is there complementarity or substitutability between internal and external R&D strategies?** Research Policy, 2012. 1072-1083 p.
- HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOCHBERG, Yael V. **Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model.** Innovation Policy and the Economy, v. 16, n. 1, 2016. 25-51 p.
- KRUGLIANSKAS, I.; PEREIRA, J. M. **Um enfoque sobre a Lei de Inovação Tecnológica do Brasil.** RAP, Rio de Janeiro, 2005.
- LAKHANI, K.; LIFSHITZ-ASSAF, H.; TUSHMAN, M. **Open innovation and organizational boundaries: the impact of task decomposition and knowledge distribution on the locus of innovation.** [S.l.]: [s.n.], 2012.
- LAM, J. **Enterprise risk management: from incentives to controls.** Nova Iorque: John Wiley & Sons, 2014.
- LOPES, A. P. V. B. V.; FERRARESE, A.; CARVALHO, M. M. D. **Inovação aberta no processo de pesquisa e desenvolvimento: uma análise da cooperação entre empresas automotivas e universidades.** Gestão de Produção, São Carlos, 2017. 653-666 p.
- MANICA, E. **Economia do compartilhamento: os impactos da economia compartilhada.** [S.l.]. 2017.
- OCDE, **Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005.
- PELLEGRIN, I. D.; AL., E. **Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação.** Revista de Administração-RAUSP, 2007.
- PEREIRA, Hilda Maria Salomé. **Parceria tecnológica sob o olhar da propriedade intelectual: objetivo, objeto e seleção de parceiros.** Anais do XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo/SP, v. 7, 2000. Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. **LEI Nº 10. 973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004.** Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm>
Acesso em: 03 nov.2018
- RIBEIRO, P. C.; BORGES, L. **Análise dos impactos gerados por um investimento anjo via indicadores de competitividade em uma startup brasileira do setor de educação.** [S.l.]: [s.n.], 2017.
- RIES, E. **A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo: Leya Brasil, 2012.
- RODRIGUES, P. L. **Empreendedorismo no Brasil: um olhar sobre as startups.** [S.l.]. 2016.

RODRIGUEZ, J. A. H. **Start-up Development in Latin America: The Role of Venture Accelerators.** [S.l.]: [s.n.], 2015.

RUBACH, S. **Collaborative Regional Innovation Initiatives: A Booster for local Company Innovation Processes?** Systemic Practice and Action Research, 2013. 3-21 p.

SALUNKE, S.; WEERAWARDENA, J.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. **Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms.** Industrial Marketing Management, 2011. 1251-1263 p.

SANTOS, A. B. A. D.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. D. **Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter.** Caderno de Administração, São Paulo, 2011. 1-16 p.

SÃO PAULO – **Desenvolve SP** – Disponível em <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/orgaos-e-entidades/empresas/desenvolve-sp/>>. Acesso em: 05 set.2018

SEBRAE – **Como as incubadoras de empresas podem ajudar o seu negócio.** – Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>> - [2016]. Acesso em: 01 set.2018

SEBRAE – **Linhas de crédito para inovação** – Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/linhas-de-credito-para-inovacao,46d1072348e3d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> - [2017a]. Acesso em: 01 set.2018

SEBRAE – **Economia Compartilhada: oportunidades para os pequenos negócios.** - Disponível em: <<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Economia-Compartilhada.pdf>> - [2017b]. Acesso em: 10 nov.2018

SEBRAE – **O Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação** - Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-novo-marco-legal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao,8603f03e7f484610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> [2018]. Acesso em: 16 nov.2018

SILVA, E. L. D.; PINHEIRO, L. V. **O Brasil e as pesquisas em inovação aberta: Um estudo a partir dos Grupos de Pesquisa do CNPq.** Liinc em Revista, Rio de Janeiro, Novembro 2014. 498-515 p.

SILVEIRA, L. M.; PETRINI, M.; DOS SANTOS, A. C. M. Z. **Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando?** REGE-Revista de Gestão, 2016. 298-305 p.

STARTSE. **Sobre a StartSe.** Disponível em: <https://comunidade.startse.com/about?_ga=2.13926199.1658171736.1540676420-1099966753.1540676420&_gac=1.158527048.1540676420.CjwKCAjwmdDeBRA8EiwAXIarFoXSlp6Cn9H5RGvXPBe5NaHAuENW_jURaIUaq0zcpigQX00VrtMUnxoCOIkQAvD_BwE> Acesso em 27 out. 2018

VAN DE VRANDE, Vareska et al. **Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges.** Technovation, v. 29, n. 6-7, 2009, p. 423-437 p.

VON HIPPEL, Eric. **Open user innovation. In: Handbook of the Economics of Innovation.** North-Holland, 2010. 411-427 p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.