

## Negociação em *Open Innovation*: qual o poder das *startups*?

Jian Carlos de Melo<sup>1</sup>Julio Dias<sup>2</sup>Denilson Sell<sup>3</sup>

**Resumo:** As relações comerciais em programas de inovação aberta atingiram um patamar, até então, nunca visto, em que o crescimento das negociações dos últimos anos prediz os anos que estão por vir. Segundo o estudo “O Momento da *Startup* Brasileira e o Futuro do Ecossistema de Inovação” (ABSTARTUPS, 2018), 77% das *startups* brasileiras possuem o modelo de negócios *Business to Business* (B2B), relacionando-se diretamente com outras corporações. Mas com tamanho crescimento exponencial, como garantir uma negociação justa entre *startups* e corporações? Nessa ótica, o objetivo deste trabalho é analisar o poder de negociação das *startups* em programas de inovação aberta, correlacionando os fatores indicados na literatura com os resultados encontrados nas entrevistas com os fundadores das *startups*. Os procedimentos metodológicos envolveram uma pesquisa exploratória no que tange o ecossistema da inovação aberta, a partir do poder de negociação das *startups*, assim como uma revisão da literatura, análise documental e entrevistas não estruturadas. Concluiu-se, a partir das entrevistas, que as relações de negociação são pautadas na confiança e maturidade, criado um viés de ganha-ganha entre ambos e que o poder de negociação é limitado aos elementos pouco explorados na literatura condizente a *startups*, e para o EPPPC (Escopo, Prazo, Propriedade Intelectual, Preço, Condição de Pagamento), a *startup* segue as políticas e diretrizes da corporação contratante. Porém, tais relações de negociação devem ser pautadas na confiança e maturidade para que seja criado um viés de ganha-ganha entre ambos.

**Palavras-chave:** *Startup*; Inovação aberta; Negociação.

## Negotiation in *Open Innovation*: what is the startups power?

**Abstract:** Business relations in open innovation programs have reached a level never seen before, where the growth of negotiations in recent years predicts the years to come. According to the study, The Moment of Brazilian Startup and the Future of the Innovation Ecosystem (2018), 77% of Brazilian startups have the Business to Business (B2B) business model, directly relating to other corporations. But with such exponential growth, how guarantee fair negotiations between startups and corporations? From this perspective, the objective of this work is to analyze the startup negotiation power in open innovation programs, correlating the factors indicated in the literature with the results found in interviews with the startups' founders. The methodological procedures involved exploratory research regarding the ecosystem of open innovation from the negotiation power of startups, as well as a literature review,

1 Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Atua como empreendedor na consultoria UNTIL. Endereço Postal: Av. Madre Benvenuta, 2037, Itacorubí, Florianópolis / SC. E-mail: [jianmelo@gmail.com](mailto:jianmelo@gmail.com).

2 Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atua como Professor na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

3 Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduado em Ciências da Computação pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Atua como Professor na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

document analysis, and unstructured interviews. It is concluded from the interviews that negotiation relations are based on trust and maturity, creating a win-win bias between both, and the negotiation power is limited to the elements not well explored in the literature correlated to startups, the EPPPC (Scope, Term, Intellectual Property, Price, Payment Terms), the startup follows the policies and guidelines of the contracting corporation.

**Keywords:** Startup; Open innovation; Negotiation.

## 1 Introdução

Atualmente há um movimento acelerado de aproximação entre *startups* e corporações, que buscam, por meio de objetivos diferentes, fazer negócios. Movimento esse que endossa um processo de transformação digital pela inovação aberta. O mecanismo de inovação aberta ajuda as empresas estabelecidas a trabalhar com um grupo de talentos, equipes empreendedoras, ou *startups* para desenvolver aplicativos e novas atividades de negócios digitais, a fim de alcançar a transformação digital (KARAGIANNAKI; VERGADOS; FOUSKAS, 2017).

A Vivo, empresa do grupo espanhol Telefónica, está adotando o modelo *agile-squad* e a inovação aberta como base para sua implantação de transformação digital (EBERT; DUARTE, 2018). As metodologias ágeis contrastam com as abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos, enfatizando o *design* contínuo, o escopo flexível, o congelamento dos recursos de *design* o mais tarde possível, abraçando a incerteza e a interação com o cliente e uma organização modificada da equipe do projeto (SERRADOR; PINTO, 2015). Nesse contexto, novas formas de gerenciamento de pessoas, dentro do conceito ágil, também surgiram, como é o caso *agile-squad*, em que um grupo de diferentes atribuições são envolvidas desde o momento um do projeto. Para essa realização, uma equipe *agile-squad* dedicada, incluindo moderadores, *designers* e analistas de negócios, deve ser estabelecida e coordenada (BÜRGER; MOSER, 2017). A inovação aberta (IO) se tornou um processo organizacional principal. As empresas estão estabelecendo Grupos IO, alocando orçamentos e medindo resultados (SLOWINSKI; SAGAL, 2010).

Já para as *startups*, construir uma parceria com uma grande empresa pode mudar a sua história, nas quais a participação em iniciativas de IO as aproximam dessa realidade. Diversos fatores motivam a participação delas em tais programas, ademais, há um desafio no equilíbrio entre perdas e ganhos em um processo que envolve muitas variáveis. Surpreendentemente, embora tais interações envolvam negociações complexas, poucos estudos analisaram, organicamente, o papel da negociação de uma perspectiva de inovação aberta, embora muitos deles enfatizem sua importância em colaborações bem-sucedidas (BARCHI; GRECO, 2018). Quando não há padrões estipulados sobre as colaborações bem-sucedidas, o processo de negociação é fundamental para assegurar os ganhos e riscos envolvidos em tal parceria. A eficiência e eficácia de tais processos de negociação, provavelmente, influenciarão não apenas o sucesso final de um novo produto em um determinado mercado, mas também, seus custos de desenvolvimento e tempo (BARCHI; GRECO, 2018).

O tema converge para uma importante lacuna do mercado brasileiro, em que os números de negócios entre *startups* e corporações atingem um novo patamar. Em 2020, 1.635 empresas estabeleceram relacionamento de IO com *startups*. Em 2016, eram apenas 82. O volume de acordos de IO entre empresas e

*startups* teve um crescimento exponencial de 20 vezes nos últimos 5 anos (RONDANI; LEVY; COLONNA, 2020). Em pesquisa realizada pela Accenture e Abstartups, a Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startups* (ABSTARTUPS, 2018), realizada com mais de 100 *startups* de todo o Brasil identificou que 77% delas focam os seus negócios em clientes corporativos, ou seja, possuem o seu modelo de negócios *Business to Business* (B2B). Com base nisso, o crescimento das negociações dos últimos anos prediz os anos que estão por vir, pois o Brasil é um mercado com a maioria das *startups* com modelo de negócios B2B e com corporações, cada vez mais, aderentes à inovação aberta, como demonstram Rondani, Levy e Colonna (2020).

Mas com tamanho crescimento exponencial, como garantir uma negociação justa entre *startups* e corporações? Nessa ótica, o objetivo deste trabalho é analisar o poder de negociação das *startups* em programas de inovação aberta, correlacionando os fatores indicados na literatura com os resultados encontrados nas entrevistas com os fundadores das *startups*.

O trabalho é apresentado com a seguinte estrutura: o item 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre o assunto; o item 3 apresenta a metodologia utilizada; o item 4 identifica as principais determinantes na negociação em *Open Innovation*; e o item 5 em que são apresentadas as considerações finais e oportunidades para pesquisa futura.

## 2 Revisão bibliográfica

Neste item são apresentadas as categorias de análise, a fim de evidenciar os avanços de cada autor que fundamentam o diagnóstico sobre o poder de negociação das *startups*.

### 2.1 *Open innovation*

Inovação aberta, hoje está presente na rotina das corporações, como um dos grandes pilares da inovação. Se aproximar do mercado no desenvolvimento de novos produtos, ou na solução de antigos problemas é a engrenagem que move tal sistema. O termo foi criado por Henry Chesbrough em 2003, referenciando que a era de inovação fechada estava ultrapassada. Inovação aberta significa que ideias valiosas podem vir de dentro ou de fora da empresa e podem ir ao mercado de dentro ou de fora da empresa também (CHESBROUGH, 2003). O âmago da inovação aberta é a informação e o consequente conhecimento. A informação se transforma em conhecimento quando uma pessoa lê, entende, interpreta e aplica a informação a uma função de trabalho específica. O conhecimento se torna visível quando pessoas experientes colocam em prática as lições aprendidas ao longo do tempo (LEE; YANG, 2000). Muitas organizações, atualmente, se dedicam à gestão do conhecimento para alavancar o conhecimento, tanto dentro de sua organização quanto externamente, para seus acionistas e clientes (RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001). Inovação aberta é o uso de fluxos de entrada e saída de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação, respectivamente (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006).

As colaborações em IO enfrentam desafios na equalização entre necessidade e demandas por parte das corporações e *startups*. Um desafio adicional frequentemente relatado pelas *startups* é a incompatibilidade

de velocidade: as *startups* geralmente reclamam dos longos tempos de ciclo e lentidão na tomada de decisões do lado corporativo (ONETTI, 2019). Ademais, a operação de programas de IO é frequentemente desafiada a encontrar soluções que atendam aos requisitos das corporações por completo, como comenta Onetti (2019), *startups* são muitas vezes «fora do padrão», com empresas jovens frequentemente tendo necessidades especiais, sendo incapazes de cumprir processos de qualificação longos, tendo fluxo de caixa limitado e operando em um prazo que não se ajusta aos ciclos de compras corporativos típicos.

## 2.2 Transferência de conhecimento

O conhecimento assume um papel central no paradigma da inovação aberta (IO). No entanto, a IO tem sido pouco investigada pela adoção de uma lente de gestão do conhecimento (NATALICCHIO *et al.*, 2017). As empresas não podem tratar seu conhecimento como estático; elas devem tratá-lo como fundamentalmente dinâmico. Uma empresa não pode estocar avanços de tecnologia na prateleira, para o dia em que esses avanços se mostrarem valiosos (CHESBROUGH, 2003). Em um cenário onde o conhecimento é peça central, criar mecanismos de gestão dele torna-se vital, sendo que *startups* e corporações são beneficiadas com a transferência de conhecimento.

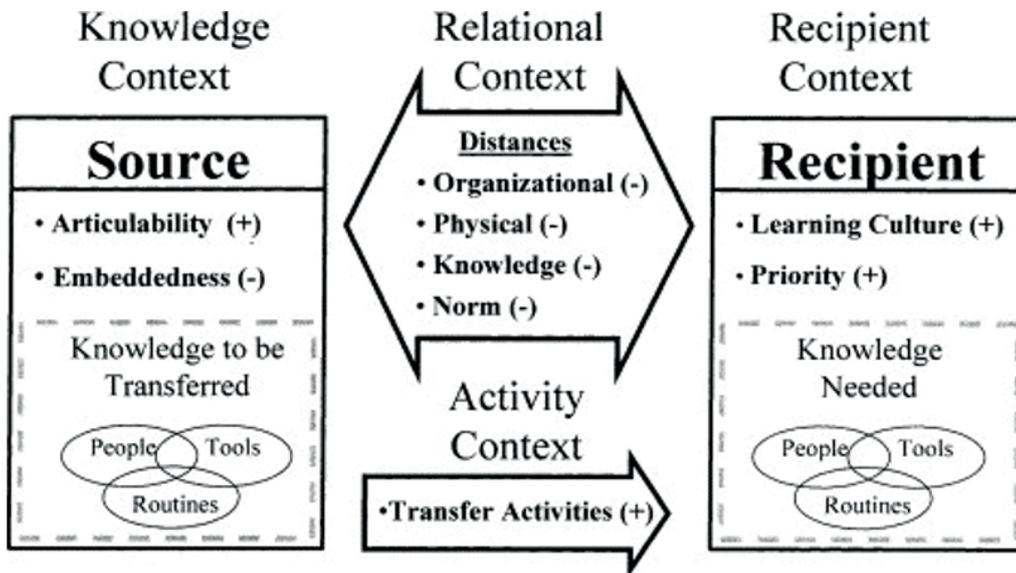
As startups – devido à sua natureza de empresas novas e emergentes – podem se beneficiar amplamente do conhecimento que pode fluir intencionalmente, ou não, de parceiros externos durante as práticas de inovação aberta (ALBERTI; PIZZURNO, 2017). Já para as corporações, há uma oxigenação de ideias, produtos ou até mesmo mais conhecimento sobre determinado mercado. As *startups* são motores poderosos de criação de conhecimento. Vários estudos consideram o problema de transferência de conhecimento para *startups* e consideram o problema das grandes corporações em absorver conhecimento desde o início (SPENDER *et al.*, 2017). Adquirir conhecimento científico, tecnológico e empresarial externo é crucial para o desenvolvimento de novas combinações, bem como para o sucesso de empreendimentos empresariais (SPENDER *et al.*, 2017).

Quando as redes de inovação aberta não são estabelecidas entre pares em ambos os lados, os autores esperam ter mais fluxos de conhecimento não intencionais (ALBERTI; PIZZURNO, 2017). A evolução contínua das redes de inovação e, em particular, do empreendedorismo, baseado no conhecimento, tem contribuído para mudar a geografia do empreendedorismo (SPENDER *et al.*, 2017). A literatura nas áreas de IO e empreendedorismo fornece argumentos sólidos sobre o estabelecimento de vínculos intraorganizacionais, por meio de redes formais e informais, como um fator de sucesso para o empreendedorismo nascente (MARULLO *et al.*, 2018). Ademais, salienta-se que as relações criadas com base na troca de conhecimento são fatores determinantes para o sucesso das *startups*, assim como corporações participantes de programas de IO.

Consequentemente, as atividades de compartilhamento de conhecimento precisam de muita atenção, especialmente no cenário de *startups*, para sustentar uma vantagem competitiva (MUNIR; BEH, 2019). Segundo a pesquisa de Cummings e Teng (2003), sobre transferência de conhecimento nos campos de transferência/inovação de tecnologia e gestão estratégica, os autores encontraram os fatores-chaves que afetam a transferência de conhecimento em quatro amplos domínios contextuais, incluindo contexto de

conhecimento, contexto relacional, contexto de destinatário e contexto de atividade. A Figura 1 apresenta um modelo de sucesso de transferência de conhecimento relacionado aos quatro domínios.

Figura 1 – Modelo de sucesso de transferência de conhecimento



Fonte: Cummings e Teng (2003).

O modelo apresentado na Figura 1 corrobora com a ideia de que ambos os lados precisam estar preparados para receberem ou fornecerem conhecimento, nos quais são evidenciadas algumas distâncias que contribuem ou afetam o processo, como é o caso da distância organizacional presente nas relações entre *startups* e corporações em programas de IO. Para Cummings e Teng (2003) é possível incorporar conhecimento em pessoas, ferramentas e rotinas, portanto, quando o conhecimento está presente nesses três níveis, torna-se difícil a replicação, exigindo uma estratégia atrelada ao processo de transferência de conhecimento.

### 2.3 Alianças em *open innovation*

Muitas empresas estão ansiosas para enfrentar o desafio de passar de bons para grandes inovadores com a ajuda da inovação aberta. No entanto, um número considerável de projetos de inovação aberta fracassa, porque as empresas não estão prontas para se engajar totalmente na inovação aberta (HABICHT; MÖSLEIN; REICHWALD, 2012). Nesse processo, muitos projetos falham e continuarão falhando, pois é um feito natural em que alguns fatores impactam no mesmo, como os cinco fatores mapeados pelo autor Westergren (2010), que são a criação de valor, a cooperação, a competência, a complexidade e o controle.

As relações na inovação aberta vão além de um comprador e um vendedor, é na verdade a formação de uma aliança, em que a complementaridade é um importante fator na trilha do sucesso. As chances de sucesso aumentam quando as forças coletivas das empresas parceiras são aprimoradas pela combinação do poder de mercado, tecnologia e outros recursos-chave (DAS; TENG, 2002). Ou seja, a seleção de bons parceiros é primordial. Os resultados mostram as relações diretas entre a seleção de parceiros (identificando e avaliando parceiros potenciais e formando uma base para confiança mútua)

e negociações/acordos sobre o sucesso (SWOBODA, *et al.*, 2011).

Para as corporações, escolher um grupo de *startup* para dar suporte aos seus desafios operacionais é uma importante estratégia para se manterem inovativas. Em primeiro lugar, conhecer essa multitude de parceiros (e os parceiros dos parceiros) e ter um relacionamento preferencial com eles torna a empresa mais ágil e bem-informada do que outras empresas do setor (VANHAVERBEKE *et al.*, 2011). As relações em ecossistemas apresentam benefícios mútuos. Em segundo lugar, a posição central da pequena e média empresa (PME) na rede também lhe confere uma posição de negociação mais forte vis-à-vis outras organizações na rede (VANHAVERBEKE, *et al.*, 2011).

Embora muitas das empresas analisadas relatem ter introduzido “procedimentos amigáveis para inicialização” – incluindo tempos de pagamento reduzidos, simplificação do registro de fornecedor e processo de qualificação – a grande maioria das empresas ainda precisa ser educada sobre as oportunidades e benefícios decorrentes da IO (ONETTI, 2019). Ademais, precisam preparar seus colaboradores para receber e interagir com as *startups*, assim como elas estarem preparadas para interagir com integrantes de grandes corporações. Em vista disso, as organizações precisam ser capazes de reduzir a distância cognitiva entre seus membros, ou seja, alcançar um alinhamento suficiente das categorias mentais, para se compreenderem, utilizarem capacidades complementares e atingirem um objetivo comum (NOOTEBOOM, 2000). Por outras palavras, é pelo reforço do capital de conhecimento (desenvolvimento da capacidade de absorção e implementação de estratégias de inovação aberta) que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) poderão aumentar o seu poder de negociação nas redes de inovação (LAPERCHÉ; LIU, 2013).

No entanto, a participação das PME em redes de inovação não é um caminho pavimentado com rosas, uma vez que seu poder de negociação é, frequentemente, prejudicado por seus recursos fracos (LAPERCHÉ; LIU, 2013). Estar atento ao mercado e construir uma rede que favoreça uma redução no tempo de contratação de soluções inovadoras é um diferencial procurado. Um fator crítico de sucesso na prática da inovação aberta é a identificação oportuna de oportunidades para *out-licensing* tecnologias de uma empresa fora de seu negócio principal (BIANCHI *et al.*, 2010). Durst e Stähle (2013) mostram as principais áreas que impactam no sucesso de tal iniciativa, sugerindo que os fatores que promovem um processo de inovação aberta bem-sucedido podem ser encontrados nas áreas de aspectos relacionais de pessoas, governança, facilitadores, recursos, estratégia e gestão de processos.

## 2.4 Transformação digital e a *open innovation*

A transformação digital, por sua vez, é impulsionada por novos modelos e metodologias integradas, conectando o modelo mais tradicional das corporações com o modelo inovador das *startups*, adotando, por exemplo, o *Agile*. Há menos textos sobre o potencial da inovação aberta combinada com o *Agile* para impulsionar a transformação digital e promover uma cultura que permita às empresas reagirem melhor aos desafios de negócios atuais (BURCHARDT; MAISCH, 2019).

O rótulo “ágil” foi um estímulo de *marketing* maravilhoso e imediatamente gerou *hype*, especificamente em relação a pequenas equipes e produtos de baixo risco (EBERT; PAASIVAARA, 2017). O método *Agile* ou Ágil em tradução livre foi cunhado no início dos anos noventa pela Microsoft e logo

ganhou espaço junto às empresas de tecnologia. Impulsionada pela complexidade de crescimento rápido de seus pacotes de produtos *Windows* e *Office*, a Microsoft iniciou conceitos avançados como construção contínua, equipes orientadas por recursos e a conexão próxima das necessidades de negócios com os requisitos e a flexibilidade da arquitetura (EBERT; PAASIVAARA, 2017).

Conforme grandes empresas de tecnologia disseminavam o sucesso da adoção do *Agile*, um manifesto veio a ser construído. O Manifesto *Agile* inicial, baseado nas experiências da Microsoft, IBM e outros, coletou, principalmente, princípios e práticas (EBERT; PAASIVAARA, 2017). Hoje o método *Agile* expandiu para diversas áreas, tornando-se uma ferramenta para gestão de projeto em diversas áreas do conhecimento, atrelada a diversas outras ferramentas como o caso *Lean Manufacturing*.

Nesse cenário de adoção a novas formas de gerenciamento oriundo das empresas de tecnologia, as grandes corporações se aproximam e investem em *startups* como estratégia substancial de inovação. Os desafios da transformação digital turbinaram essa abordagem; conectar-se com o ecossistema de *startup* tornou-se um mantra para muitos, pois eles esperam encontrar um antídoto para seus modelos operacionais lentos e complicados (DEISER, 2019). Consequentemente, a inovação aberta utilizada como uma trilha estratégica no processo de transformação digital, agrega valor para os dois lados, *startups* e corporações. Ambas, inovação aberta e transformação digital, são agnósticas em termos de mercado e com grande potencial de disruptura sendo, possivelmente, os programas de aceleração como uma porta de entrada na jornada de transformação digital, beneficiando-se de uma mudança no negócio como um todo, mas o principal, uma mudança cultural.

Assim são criados os arranjos colaborativos, em que conecta, pela inovação, diferentes atores em um ecossistema, combinando suas ofertas individuais. Capacitados por tecnologias de informação que reduziram drasticamente os custos de coordenação, os ecossistemas de inovação tornaram-se um elemento central nas estratégias de crescimento de empresas em uma ampla gama de setores (ADNER, 2006). Esses arranjos podem ser encontrados em diferentes ambientes e cenários. Embora os principais exemplos tendam a vir de ambientes de alta tecnologia (pense em Intel, Nokia, SAP e Cisco), as estratégias de ecossistema estão sendo implantadas em setores tão variados quanto impressão comercial, serviços financeiros, materiais básicos e fornecimento de logística (ADNER, 2006).

Redes de colaboração vem expandindo-se ao longo dos anos e adquirindo diferentes estruturas e mecanismos. Portanto, afirma-se que a “colaboração” é um desafio crucial para a 4ª Revolução Industrial e a área de “Redes Colaborativas”, entre outras, deve ser tomada como um capacitador central para essa transformação (CAMARINHA-MATOS *et al.*, 2019).

### 3 Metodologia

Este trabalho vincula-se a uma pesquisa exploratória, no que tange o poder de negociação das *startups* nos ecossistemas da inovação aberta, assim como uma revisão da literatura, análise documental e entrevistas não estruturadas, sendo assim alinha-se principalmente com a pesquisa realizada por Barchi e Greco (2018). A busca exploratória realizada na plataforma Periódicos Capes sobre produções que tratam o tema retornou, no período de 2010 a 2021, um total de 4.630 artigos. Para a busca exploratória foram

utilizados os descritores apresentados na Tabela 1, assim como os resultados para cada item.

Tabela 1 – Classificação dos artigos de periódicos

Tema	Total de artigos
“ <i>open innovation</i> ” AND <i>negotiation</i>	808
“ <i>inovação aberta</i> ” AND <i>negociação</i>	16
“ <i>open Innovation</i> ” AND “ <i>knowledge transfer</i> ”	1651
“ <i>inovação aberta</i> ” AND “ <i>transferência de conhecimento</i> ”	15
“ <i>open innovation</i> ” AND <i>alliances</i>	1829
“ <i>inovação aberta</i> ” AND <i>alianças</i>	33
“ <i>open innovation</i> ” AND “ <i>digital transformation</i> ”	271
“ <i>inovação aberta</i> ” AND “ <i>transformação digital</i> ”	7
<b>Total</b>	<b>4.630</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ademais, identificar na literatura recente os fatores que descrevem o processo de colaboração em IO faz-se necessário, assim como a realização de entrevistas não estruturadas que definem o poder das *startups* nas negociações em IO e, ao final, são apresentadas ideias complementares, conectando o teórico com o prático.

O contexto da pesquisa dá-se por meio de uma amostra não probabilística da população *startups* com enfoque em 10 fundadores de empresas de tecnologia que possuem um modelo de negócio *Business to Business*. A entrevista não estruturada foi efetivada por intermédio das redes sociais dos fundadores, acerca da seguinte questão: “Caso tenha participado de programas de Inovação Aberta, no momento da negociação do contrato, quais pontos foram passíveis de negociar?” Os resultados são apresentados no Quadro 2, trabalhado no próximo item.

#### 4 Identificação das principais determinantes na negociação em *open innovation*

A literatura abordada anteriormente demonstra alguns fatores determinantes nas relações entre corporações e *startups*. Porém, para tornar real tal feito é necessário que haja uma negociação justa entre ambas as partes. A negociação ocorre sempre que as pessoas não conseguem atingir seus próprios objetivos sem a cooperação de outras pessoas (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010). As estratégias dos negociadores afetam a natureza da interação entre as partes. O quão bem o resultado negociado captura o valor potencial dos ganhos conjuntos dos negociadores depende da natureza de sua interação (BRETT; THOMPSON, 2016). Pesquisas sobre negociação possuem diferentes aspectos para análise, envolvendo diferentes disciplinas, desde sociologia até matemática, pesquisas essas que em períodos recentes foram influenciadas por diferentes fases. Por exemplo, durante a década de 1980, a pesquisa em negociação foi fortemente influenciada pela teoria dos jogos e pela teoria da decisão comportamental. Durante a década de 1990, a pesquisa em negociação foi fortemente influenciada pela psicologia social. Na virada do milênio, a pesquisa em negociação tornou-se decididamente de sabor cognitivo (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010).

Esta nova era cognitiva coincide com a origem das *startups*, os estudos mostram que fatores cognitivos estejam associados com a persistência dos empreendedores. Sugere-se que a orientação cognitiva (ou seja, modos de pensar) de potenciais empreendedores terá uma influência significativa em sua disposição de persistir na atividade empreendedora em face dessas dificuldades (GATEWOOD; SHAVER; GARTNER, 1995). Persistência essa que tornou as *startups* em um fenômeno em parcerias com grandes corporações que se adaptam aos rumos do mercado. Um novo paradigma de negociação está longe de negociar um acordo, e sim, um rumo à negociação de um relacionamento, é primordial para o século XXI (STAN, 2013). Porém, o desenvolvimento de tal relacionamento é árduo e utiliza meios como o da inovação aberta (IO) para construir tais pontes. Assim, a IO, muitas vezes, requer um processo complexo que começa com a identificação de parceiros adequados e prossegue por meio da negociação dos termos do codesenvolvimento, incluindo as questões associadas à propriedade intelectual (IP) resultante (BARCHI; GRECO, 2018).

Porém, tais relações de negociação devem ser pautadas na confiança e maturidade para que seja criado um viés de ganha-ganha entre ambos. Uma das principais fraquezas das empresas menores é permitir que a parte maior controle o processo de negociação, na vaga esperança de conseguir contratos consideráveis (STAN, 2013). O desequilíbrio de poder faz o processo de negociação favorecer o lado que tem mais força, há ainda uma escassez de trabalhos que analisem tais relações. No entanto, os trabalhos têm dado menor atenção à relação entre PMEs e grandes empresas, enquanto a relação de diferença de poder, nesse contexto, oferece um contexto distinto para estudar a confiança assimétrica (WANG; PEVERELLI; BOSSINK, 2014).

As relações de poder influenciam diretamente o processo de negociação em programas de inovação aberta, pois devido à complexidade de tais itens há uma tendência em favorecer o lado com mais poder. A negociação de contratos com múltiplas questões interdependentes pode render espaços de preferência não monotônicos para os agentes participantes. Essas negociações são, especialmente, desafiadoras, devida a complexidade e dimensão do espaço de busca (MARSA-MAESTRE *et al.*, 2011). Durante a negociação com grandes empresas que possuem um time jurídico bem estruturado, as *startups* geralmente aceitam o modelo de minuta contratual do cliente, que possui as mesmas requisições para uma empresa de 10 colaboradores e uma empresa de 5 mil colaboradores, e que possui, ao menos, 25 diferentes itens conforme apresentados na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Itens de minuta contratual em Open Innovation



Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com o escritório jurídico Cardoso Siqueira (2021).

Por intermédio dessa ótica, realizou-se uma entrevista não estruturada com dez fundadores de *startups*, sediadas no sul, sudeste e centro oeste do Brasil, a fim de evidenciar quais os fatores são mais relevantes ao poder das *startups* em tais negociações, e os resultados são apresentados na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Resultados das entrevistas não estruturadas

Fundador	Cidade/UF	Respostas Consolidadas
Fundador 1	Florianópolis / SC	Embora eu não seja o responsável pelas negociações e contratos, a gente sempre negocia esses itens citados (Escopo, Prazo, Propriedade Intelectual, Preço, Condição de Pagamento) quando há interesse nosso em alguns desses aspectos. Algumas vezes, por exemplo, não temos interesse na propriedade intelectual, dependendo do projeto, mas escopo, prazo, preço e condição, a gente sempre consegue negociar.
Fundador 2	São Paulo / SP	Os pontos negociados mais comuns, na minha opinião, são preço e condições de pagamento.
Fundador 3	Rio de Janeiro / RJ	Participe do <i>Open Innovation</i> da “empresa x”. O que acabou pegando foi a questão de tecnologia, acredito que seja um ponto importante no artigo. Envolveu integração com outras tecnologias, LGPD, transferência de tecnologia. E foi o motivo por não avançarmos.
Fundador 4	São Paulo / SP	Todas das citadas (Escopo, Prazo, Propriedade Intelectual, Preço, Condição de Pagamento), adicionando: <i>Non compete e Non solicitation</i> .
Fundador 5	Brasília / DF	Mesmo agora atuando na África, os itens que posso negociar são: Escopo, Prazo, Propriedade Intelectual, Preço e Condição de Pagamento.
Fundador 6	Rio de Janeiro / RJ	Às vezes os preços já são estipulados pela companhia, não sendo possível negociar, e a propriedade intelectual segue a mesma diretriz. Em linhas gerais, o que é possível negociar é: Escopo, Prazo, Propriedade Intelectual, Preço e Condição de Pagamento.
Fundador 7	Porto Alegre / RS	Normalmente o principal item a ser negociado no nosso tipo de trabalho é o escopo, ele que acaba regendo todos os demais, já propriedade intelectual geralmente não negociamos (já está no edital as regras, se forem muito agressivas nem entramos).
Fundador 8	Florianópolis / SC	Participei de um programa da “empresa y” e foi possível negociar Escopo, Prazo, Propriedade Intelectual, Preço e Condição de Pagamento.
Fundador 9	Porto Alegre / RS	Nada além de: Escopo, Prazo, Propriedade Intelectual, Preço e Condição de Pagamento.
Fundador 10	Florianópolis / SC	Atualmente, Escopo, Prazo e Preço acho que seriam as que o cliente mais quer discutir. Tem uma escondida que é a qualidade também. Todavia, o ideal sempre é vender com escopo aberto, visto que é difícil mensurar algumas aplicações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na literatura revisada revela-se alguns aspectos sobre as relações em IO. Para Onetti (2019), o desequilíbrio de poder está presente em relações assimétricas como a das corporações com as *startups*, já para Westergren (2010) alguns fatores determinam o sucesso dessas parcerias, como a criação de valor, cooperação, competência, complexidade e controle. Cummings e Teng (2003) definem alguns fatores-chave na transferência de conhecimento, como é o caso no contexto da fonte do conhecimento a articulabilidade e a incorporação dele, já para o recipiente do conhecimento tem-se a cultura do aprendizado, assim como a prioridade. Cummings e Teng (2003) ainda articulam sobre o contexto relacional da transferência de conhecimento, em que as distâncias organizacionais, físicas, do conhecimento e de norma afetam o mesmo. Já para Durst e Stähle (2013), as principais áreas que impactam o sucesso em IO podem ser encontradas nas áreas de aspectos relacionais de pessoas, governança, facilitadores, recursos, estratégia e gestão de processos.

Já no momento da negociação na inovação aberta, as *startups* enfrentam uma série de desafios, mas os cinco pontos mais frequentes, passíveis de negociação são: escopo técnico; prazo; propriedade intelectual; preço; e condição de pagamento, conforme mostra o resultado da pesquisa não estruturada.

O aspecto escopo técnico é o âmago de qualquer projeto de inovação aberta, pois é ele que definirá os entregáveis, assim como os limites de tal desenvolvimento. Após compreender o problema a ser resolvido, a *startup* criará o escopo de acordo com as suas possibilidades de entrega reais, dependente do acesso à informação, e realizará a troca de conhecimento com a corporação que determinará o sucesso da contratação. Uma das principais contribuições para projetos malsucedidos é a falta de compreensão ou definição do escopo do projeto e do produto no início do projeto (MIRZA; POURZOLFAGHAR; SHAHNAZARI, 2013). Uma seleção assertiva dos entregáveis é uma garantia de alinhamento de expectativas. Os sistemas de entrega de projetos definem as funções e responsabilidades das partes envolvidas em um projeto. Eles também estabelecem uma estrutura de execução em termos de sequenciamento de projeto, aquisição e construção (OYETUNJI; ANDERSON, 2006). Um escopo adequadamente definido e gerenciado leva à entrega de um produto de qualidade, no custo acordado e dentro de cronogramas especificados para as partes interessadas. Embora haja uma compreensão clara da necessidade de alcançar o sucesso do projeto, surpreendentemente, pouco é publicado sobre a importância do escopo no sucesso do projeto (MIRZA; POURZOLFAGHAR; SHAHNAZARI, 2013). Como a execução é a área de conhecimento da *startup*, esse ponto é onde ela possui o verdadeiro poder durante a negociação, pois os outros pontos estão atrelados a ela.

Depois do escopo técnico definido é preciso negociar o prazo para execução, pois ambos são interdependentes. Há algumas variantes que influenciam o prazo, como se o projeto faz parte ou não de um programa com prazos definidos, há também programas de inovação aberta que buscam uma relação de longo prazo não pautada em datas de início e fim. Então, o prazo de execução deve estar sempre alinhado com o escopo técnico, equilibrando, assim, as expectativas da corporação, que busca uma maior abrangência de escopo em uma janela menor de execução. Esse é um ponto crítico para as *startups*, pois possuem recursos limitados com um time reduzido, por essa razão a negociação sobre o prazo é primordial para um bom desempenho.

Ademais, existem diversas formas de cooperar com corporações, em cada uma delas o item Propriedade Intelectual (PI) deve ser elaborado e negociado. Porém, gerir a PI após o início do projeto é enfrentar desafios. A gestão adequada da propriedade intelectual é crítica para sustentar a vantagem

competitiva e o gerenciamento da inovação aberta (IO), que descreve os fluxos de conhecimento e tecnologia de dentro para fora (GRIMALDI; GRECO; CRICELLI, 2021). Há um mal entendimento no mercado, sobre quem possuirá os direitos sobre o produto originado no piloto da inovação aberta, pois a corporação está pagando um possível desenvolvimento de uma prova de conceito, abrindo suas instalações e disponibilizando a transferência de conhecimento por meio do envolvimento do seu próprio time. Sendo assim, há uma tendência de essa corporação possuir interesse sobre uma fatia do produto criado pela *startup*, ou seja, no momento da negociação, a corporação tende a abandonar os ganhos referentes à transformação digital e focar nos ganhos sobre um produto futuro. Cenário esse que muda quando um projeto segue as linhas de P&D, que geralmente possui regras claras de PI de 50% para a corporação e 50% para a *startup*.

Já o aspecto preço é um termo sensível durante a negociação, pois existem corporações que buscam pilotos não pagos, porém, essa prática vem tornando-se obsoleta, o que é mais comum são pilotos com um custo inferior, que cubra apenas os custos, mirando a estratégia de uma futura negociação quando o produto for aprovado. Cobrir os custos é a regra para todas as *startups*, inclusive custos relacionados à viagem, tanto comercial quanto de implantação para determinado cliente. A negociação entre um fornecedor e um comprador é complicada quando eles enfrentam incertezas. Além disso, o problema de tempo para eles chegarem a um acordo torna-se mais difícil quando o comprador enfrenta uma demanda elástica (ZHENG; NEGENBORN, 2015).

Adicionalmente, além dos desafios diários enfrentados pelas empresas, há a necessidade de estarem preparadas para momentos de crise. Quando os tempos difíceis chegaram em 2007, as empresas se sentiram pressionadas a melhorar suas posições de liquidez (ROSENBAUM, 2013). Por essa razão, encontrar políticas de pagamento de fornecedores de empresas com uma janela de 60 dias, 90 dias, ou 120 dias é bem comum. Contudo, uma corporação que inicia a aproximação de uma *startup* deve ter em mente que ela não possui fundos para iniciar um projeto e somente receber uma parcela depois de 90 dias. Sendo esse ponto outro poder da *startup*, que pode, logo na negociação, informar o seu modo de operação, em que haja a prática de pagamentos mensais, mas a decisão que leva a fechar um negócio é o desembolso para cada entregável, assim, é entregue parte do projeto, o que libera os gestores das corporações a aprovar o pagamento, diminuindo os riscos para ambos os lados.

## 5 Considerações finais

Durante o processo de negociação com uma corporação, e que no Brasil pode levar de 60 a 180 dias, as *Startups* B2B são preparadas com uma resiliência e determinação muito superior a *startups* de outros países, pois em um ciclo de venda tão longo existe o grande desafio de previsão de receita. O objetivo deste trabalho é analisar o poder de negociação das *startups* em programas de inovação aberta, e concluir-se que o poder de negociação da mesma é limitado ao EPPPC (Escopo, Prazo, Propriedade Intelectual, Preço, Condição de Pagamento). Em todos os outros itens envolvidos em um processo de negociação e contratação, a *startup* segue as políticas e diretrizes da corporação contratante, pois o longo processo de contratação torna-as submissas a não negociação de outros termos, pois tornaria o processo ainda mais demorado. Então, o EPPPC é o poder da aprovação e reprovação, é a margem de negociação, é a área

em que a *startup* deve possuir domínio na atuação, já que elas podem solucionar grandes problemas das corporações, originando um impulso no processo de transformação digital dela.

A metodologia utilizada mostrou-se apta para o desenvolvimento deste trabalho, porém, o crescimento acelerado no número de negociações entre as *startups* e as corporações não reflete o número de trabalhos publicados sobre o tema. Por essa razão, o tema deve ser difundido na academia já que se encontra disponível uma grande variedade de trabalhos sobre inovação aberta na ótica da corporação e poucos trabalhos na ótica da *startup*. Como trabalho futuro, sugere-se o desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa sobre o poder de negociação das *startups* em programas de inovação aberta, analisando o cenário prático, como o tempo de contratação, as formas e prazos de pagamentos, definição de escopo técnico, traçando uma linha comportamental entre os diferentes setores no Brasil. Desenvolver trabalhos de dentro para fora da *startup* é o caminho disruptivo para que a ciência seja associada como fomento de toda uma nova geração de empresas sendo criadas.

## Referências

- ABSTARTUPS. São Paulo. **O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação**. São Paulo: Abstartups/accenture, 2018. 34 p. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/radiografia-do-ecossistema/>>. Acesso em: 5 jan. 2020.
- ADNER, R. **Match your innovation strategy to your innovation ecosystem**. Massachusetts: Harvard Business Review, 2006. 11 p. Disponível em: <<http://pds12.egloos.com/pds/200811/07/31/R0604Fp2.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2021.
- ALBERTI, F. G.; PIZZURNO, E. Oops, I did it again! Knowledge leaks in open innovation networks with start-ups. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 50-79, 2017. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-11-2015-0116/full/html>>. Acesso em: 20 jan. 2020.
- BARCHI, M.; GRECO, M. Negotiation in open innovation: a literature review. **Group Decision And Negotiation**, v. 27, n. 3, p. 343-374, 2018. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10726-018-9568-8>>. Acesso em: 15 jul. 2020.
- BIANCHI, M.; CAMPODALL'ORTO, S.; FRATTINI, F.; VERCESI, P. Enabling open innovation in small-and medium-sized enterprises: how to find alternative applications for your technologies. **R&D Management**, v. 40, n. 4, p. 414-431, 2010. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9310.2010.00613.x>>. Acesso em: 12 jan. 2021.
- BRETT, J.; THOMPSON, L. Negotiation. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, v. 136, p. 68-79, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597816303648?via%3Dihub>>. Acesso em: 13 abr. 2021.
- BURCHARDT, C.; MAISCH, B. Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. **Procedia Cirp**, v. 84, p. 112-117, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827119310029?via%3Dihub>>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- BÜRGER, O.; MOSER, F. Toward an optimal degree of openness in IT innovation projects. **R&D Management**, v. 49, n. 2, p. 239-251, 2017. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/radm.12297>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

- CAMARINHA-MATOS, L. M. et al. Collaborative networks: a pillar of digital transformation. **Applied Sciences**, v. 9, n. 24, p. 5431, 2019. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2076-3417/9/24/5431>>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- CHESBROUGH, H. W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006. 373 p.
- CUMMINGS, J. L.; TENG, B.-S. Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. **Journal Of Engineering And Technology Management**, v. 20, n. 1-2, p. 39-68, 2003. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474803000043?via%3Dihub>>. Acesso em: 22 abr. 2021.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. The Dynamics of alliance conditions in the alliance development process. **Journal Of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 725-746, 2002. Wiley. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00006>>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- DEISER, R. **Digital transformation challenges in large and complex organizations**. claremont: cffo publishing. 2019. 28 p. Disponível em: <<https://futureorg.org/wp-content/themes/futureorg/assets/Digital-Transformation-article-28-pages-2.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- DURST, S.; STAHL, P. **Success factors of open innovation – a literature review**. International Journal of Business Research and Management, v. 4, n. 4, p. 111-131, 2013.
- EBERT, C.; DUARTE, C. H. C. Digital transformation. **Ieee Software**, v. 35, n. 4, p. 16-21, 2018. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/8405624>>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- EBERT, C.; PAASIVAARA, M. Scaling agile. *Ieee Software*, v. 34, n. 6, p. 98-103, 2017. **Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)**. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/8106870>>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- GATEWOOD, E. J.; SHAVER, K. G.; GARTNER, W. B. A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. **Journal Of Business Venturing**, v. 10, n. 5, p. 371-391, 1995. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902695000357?via%3Dihub>>. Acesso em: 19 mar. 2021.
- GRIMALDI, M.; GRECO, M.; CRICELLI, L. A framework of intellectual property protection strategies and open innovation. **Journal Of Business Research**, v. 123, p. 156-164, 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320306263?via%3Dihub>>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- HABICHT, H.; MÖSLEIN, K. M.; REICHWALD, R. Open innovation maturity. **International Journal Of Knowledge-Based Organizations**, v. 2, n. 1, p. 92-111, 2012. Disponível em: <<https://www.igi-global.com/gateway/article/61430>>. Acesso em: 17 ago. 2020.
- KARAGIANNAKI, A.; VERGADOS, G.; FOUSKAS, K. The impact of digital transformation in the financial services industry: insights from an open innovation initiative in fintech in greece. The 11Th Mediterranean Conference On Information Systems (McIs), Genoa, p. 1-12, 2017. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/mcis2017/2>>. Acesso em: 25 jun. 2020.
- LAPERCHE, B.; LIU, Z. SMEs and knowledge-capital formation in innovation networks: a review of literature. *Journal Of Innovation And Entrepreneurship*, v. 2, n. 1, p. 21, 2013. **Springer Science and Business Media LLC**. Disponível em: <<https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-2-21>>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- LEE, C. C.; YANG, J. Knowledge value chain. **Journal Of Management Development**, v. 19, n. 9, p. 783-794, 2000. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710010378228/full/html>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

- MARSA-MAESTRE, I.; LOPEZ-CARMONA, M. A.; CARRAL, J. A.; IBANEZ, G. A recursive protocol for negotiating contracts under non-monotonic preference structures. *Group Decision And Negotiation*, v. 22, n. 1, p. 1-43, 2011. **Springer Science and Business Media LLC**. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10726-011-9254-6>>. Acesso em: 11 jun. 2021.
- MARULLO, C.; CASPRINI, E.; DI MININ, A.; PICCALUGAET, A. 'Ready for take-off': how open innovation influences startup success. ***Creativity And Innovation Management***, v. 27, n. 4, p. 476-488, 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/caim.12272>>. Acesso em: 19 nov. 2021.
- MIRZA, M. N.; POURZOLFAGHAR, Z.; SHAHNAZARI, M. Significance of scope in project success. ***Procedia Technology***, v. 9, p. 722-729, 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221201731300234X?via%3Dihub>>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- MUNIR, R.; BEH, L.-S. Measuring and enhancing organizational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. ***The Bottom Line***, v. 32, n. 4, p. 269-289, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BL-03-2019-0076/full/html>>. Acesso em: 8 out. 2021.
- NATALICCHIO, A.; ARDITO, L.; SAVINO, T.; ALBINO, V. Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. ***Journal Of Knowledge Management***, v. 21, n. 6, p. 1362-1383, 2017. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2016-0516/full/html>>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- NOOTEBOOM, B. Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance. ***Journal Of Management And Governance***, v. 4, n. 1/2, p. 69-92, 2000. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1009941416749>>. Acesso em: 12 set. 2020.
- ONETTI, A. Turning open innovation into practice: trends in European corporates. ***Journal Of Business Strategy***, v. 42, n. 1, p. 51-58, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-07-2019-0138/full/html>>. Acesso em: 12 jan. 2021.
- OYETUNJI, A. A.; ANDERSON, S. D. Relative effectiveness of project delivery and contract strategies. ***Journal Of Construction Engineering And Management***, v. 132, n. 1, p. 3-13, 2006. Disponível em: <<https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%290733-9364%282006%29132%3A1%283%29>>. Acesso em: 13 jun. 2021.
- RONDANI, B.; LEVY, R.; COLONNA, C. **Panorama do open innovation & startups no Brasil – 2016-2020: e a análise do ranking das 100 empresas que mais fazem open innovation com startups no Brasil**. São Paulo: 100 Open Startups, 2020. 16 p. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/site/ebooks.html>>. Acesso em: 04 jan. 2021.
- ROSENBAUM, D. Waiting for the dough: smaller companies need sound strategies to deal with delinquent large customers. ***The Magazine for Senior Financial Executives***, v. 29, n. 3, p. 24, 2013. Disponível em: <<https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=capes&id=GALE|A327357096&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=bffdc8dc>>. Acesso em: 18 jul. 2021.
- RUBENSTEIN-MONTANO, B.; LIEBOWITZ, J.; BUCHWALTER, J.; MCCAWE, D.; NEWMAN, B.; REBECK, K. A systems thinking framework for knowledge management. ***Decision Support Systems***, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923600001160?via%3Dihub>>. Acesso em: 5 jul. 2020.
- SERRADOR, P.; PINTO, J. K. Does Agile work? – a quantitative analysis of agile project success. ***International Journal Of Project Management***, v. 33, n. 5, p. 1040-1051, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786315000071?via%3Dihub>>. Acesso em: 12 jul. 2021.
- SLOWINSKI, G.; SAGAL, M. W. Good practices in open innovation. ***Research-Technology Management***, Virginia, v. 53, n. 5, p. 38-45, 2010. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/toc/urtm20/current>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

SPENDER, J. C.; CORVELLO, V.; GRIMALDI, M.; RIPPA, P. Startups and open innovation: a review of the literature. **European Journal Of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 4-30, 2017. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-12-2015-0131/full/html>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

STAN, S. A. Strategies for small enterprises negotiating with large firms. **Studies And Scientific Researches. Economics Edition**, n. 18, p. 255-260, 2013. Disponível em: <<http://sceco.ub.ro/index.php/SCECO/article/view/208>>. Acesso em: 17 maio 2021.

SWOBODA, B.; MEIERER, M.; FOSCHT, T.; MORSCHETT, D. International SME alliances: the impact of alliance building and configurational fit on success. **Long Range Planning**, v. 44, n. 4, p. 271-288, 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630111000173?via%3Dihub>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

THOMPSON, L. L.; WANG, J.; GUNIA, B. C. Negotiation. **Annual Review Of Psychology**, v. 61, n. 1, p. 491-515, 2010. Disponível em: <<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.093008.100458>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

VANHAVERBEKE, W.; VERMEERSCH, I.; DE ZUTTER, S. **Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?** Bruxelas: Flanders Dc, 2011. 99 p. Disponível em: <[https://repository.vlerick.com/bitstream/handle/20.500.12127/4048/Vanhaverbeke\\_W\\_FDC\\_RR\\_OpenInnovationinSMEs.pdf?sequence=1](https://repository.vlerick.com/bitstream/handle/20.500.12127/4048/Vanhaverbeke_W_FDC_RR_OpenInnovationinSMEs.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 25 out. 2021.

WANG, H.; PEVERELLI, P. J.; BOSSINK, B. A. G. The development of asymmetric trust in cooperation between large firms and SMEs: insights from China. **Group Decision And Negotiation**, v. 24, n. 5, p. 925-947, 2014. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10726-014-9422-6>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

WESTERGREN, U. H. Opening up innovation: the impact of contextual factors on the co-creation of it-enabled value adding services within the manufacturing industry. **Information Systems And E-Business Management**, v. 9, n. 2, p. 223-245, 2010. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10257-010-0144-2>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

ZHENG, S.; NEGENBORN, R. R. Price negotiation between supplier and buyer under uncertainty with fixed demand and elastic demand. **International Journal Of Production Economics**, v. 167, p. 35-44, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527315001760?via%3Dihub>>. Acesso em: 15 jul. 2021.