

# COOPERAÇÃO PARA ECO-INOVAÇÃO: INTERAÇÃO ENTRE EMPRESAS ESTABELECIDAS E STARTUPS

## 1 INTRODUÇÃO

A eco-inovação pode ser conceituada como o desenvolvimento de produtos, processos, sistemas ou serviços que contribuem para a sustentabilidade (RENNINGS, 2000). Esta abordagem tem ganhado destaque como uma estratégia para alinhar crescimento econômico, proteção ambiental e impacto social positivo. Nessa perspectiva, a eco-inovação frequentemente requer a integração de conhecimentos, tecnologias e recursos que muitas vezes transcendem as capacidades individuais das organizações. Isso tem levado empresas estabelecidas e startups a buscarem parcerias, visando combinar competências complementares e acelerar o desenvolvimento de soluções sustentáveis (TESSARIN et al., 2020).

Enquanto as empresas estabelecidas possuem recursos financeiros, infraestrutura e acesso a mercados, as startups trazem agilidade, criatividade e tecnologias disruptivas, criando um ecossistema propício para a inovação colaborativa (WATSON et al., 2017; BAGNO et al., 2023). No âmbito da abordagem da inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), a cooperação entre empresas estabelecidas e startups podem ser exploradas. Estudos recentes destacam que essa colaboração pode assumir diferentes formas, como co-desenvolvimento de produtos, programas de aceleração, expansão de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), investimento em capital de risco corporativo, incubadoras corporativas e articulação de ecossistemas (GROOTE; BACKMANN, 2019; BAGNO et al., 2023). A articulação do ecossistema, em particular, emerge como a estratégia mais sofisticada, pois combina os potenciais das outras abordagens e promove sinergias entre os atores envolvidos (GROOTE; BACKMANN, 2019).

Apesar do potencial da cooperação interorganizacional entre empresas estabelecidas e startups, a implementação da eco-inovação colaborativa enfrenta diversos desafios. Um dos principais está nas diferenças relacionadas às culturas organizacionais, aos estilos de comunicação, aos processos de tomada de decisão e às metas estratégicas, que frequentemente dificultam a colaboração (VIEIRA et al., 2015; NETO et al., 2020). Esses obstáculos exigem o alinhamento dos parceiros, para permitir o compartilhamento de recursos complementares e facilitar a superação de barreiras técnicas e operacionais (ESPINDULA, 2023).

Diante desse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre o processo de cooperação interorganizacional entre empresas estabelecidas e startups para o desenvolvimento de eco-inovação? Este estudo teve como objetivo principal avançar na compreensão dos mecanismos de cooperação interorganizacional para a eco-inovação na parceria entre empresas estabelecidas e startups. Como objetivos específicos, foram identificados os modelos de cooperação utilizados e, foram mapeados os benefícios esperados, os principais desafios e as estratégias de gestão da cooperação adotadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COOPERAÇÃO COM STARTUPS E MECANISMOS DE COOPERAÇÃO

As startups, por serem organizações em fase inicial, são caracterizadas por sua capacidade de inovar de forma rápida e ágil em meio a cenários de grande incerteza. Em contraste, as empresas consolidadas dispõem de maiores recursos financeiros e acesso ao mercado, além de processos mais estruturados para implementação e organização de suas operações (SIGNORI et al., 2014). A cooperação entre startups e empresas estabelecidas, em diversos contextos, possibilita que as grandes empresas efetivem sua competitividade em mercados dinâmicos, enquanto as startups ganham acesso a infraestrutura, financiamento e conhecimento de mercado que dificilmente obteriam de forma independente. Ainda, a

flexibilidade e inovação ágil das startups, complementada pela experiência e recursos das grandes empresas, potencializa o desenvolvimento de inovações (WATSON et al., 2017).

Esse engajamento pode ser explorado pelas empresas por meio de diferentes abordagens para impulsionar a inovação e o crescimento (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Considerando o nível de nível de envolvimento do capital tanto na empresa estabelecida quanto da startup, surgem diferentes possibilidades (Figura 1).

Figura 1 – Diferentes modos de interação e recursos indicativos.



Fonte: Bannerjee, Bielli e Haley (2016).

Em síntese, a cooperação entre empresas estabelecidas e startups pode ocorrer por meio de diferentes formatos, desde acordos contratuais formais até arranjos mais informais e flexíveis. Incluem, portanto, compras, co-desenvolvimento de produtos, competições, espaços de co-working, aceleradoras, incubadoras, contratos de desenvolvimento e capital de risco. Weiblen e Chesbrough (2015), Bannerjee et al. (2016) e Groote e Backmann (2019) investigaram modelos e mecanismos de colaboração aberta, oferecendo insights sobre os fluxos de conhecimento, recursos e inovações entre as partes envolvidas.

## 2.2 PRINCIPAIS DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO

A literatura destaca uma série de desafios e barreiras que as organizações devem considerar ao desenvolver suas estratégias de colaboração com startups (VIEIRA et al., 2015). Essas barreiras podem limitar o pleno aproveitamento do potencial das parcerias e afetam tanto empresas consolidadas quanto startups. As empresas consolidadas podem oferecer às startups acesso à tecnologia, expertise de mercado e canais de distribuição já estabelecidos. No entanto, essas mesmas empresas frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas à rigidez organizacional, ao foco excessivo em questões processuais e à incapacidade de se adaptar ao ritmo acelerado e à natureza dinâmica das startups. Neto et al. (2020) destacam a natureza menos burocrática e a estrutura horizontal das startups, que contrastam com o ambiente corporativo tradicional. Esse descompasso cultural, onde a estrutura hierárquica e a aversão ao risco das grandes corporações entram em conflito com a agilidade e a mentalidade orientada para experimentação das startups (DOUGHERTY; HELLER, 1994).

O ponto central é, portanto, quais mecanismos podem ser adotados para mitigar esses desafios. Para isso, é necessário considerar estratégias que busquem equilibrar os diferentes paradoxos que podem emergir em uma colaboração, como destacado por Kager et al. (2022). Inicialmente, argumenta-se que a tensão entre cooperação e competição desempenha um papel crucial na definição clara da proposta de valor da colaboração, além de possibilitar a adoção de um modelo de propriedade intelectual que proteja os interesses das partes envolvidas e minimize disputas. É igualmente importante estabelecer mecanismos de proteção para prevenir

comportamentos oportunistas, como o descumprimento de acordos ou a exploração inadequada das condições estabelecidas (KAGER et al., 2022).

Assim, conforme observado por Varrichio (2016), a aplicação da inovação aberta ao contexto da eco-inovação acelera o desenvolvimento e a disseminação de tecnologias verdes. A colaboração entre empresas e startups resulta em novos negócios e ideias, enquanto as startups, principalmente do meio eco-inovador, se beneficiam de acesso a recursos financeiros, maior visibilidade, capacitação, mentoria e investidores, fortalecendo seus produtos e processos inovadores e aproximando-os das demandas do mercado. Portanto, embora a cooperação entre empresas consolidadas e startups apresenta desafios, a literatura sugere que a adoção de estratégias e mecanismos adequados pode maximizar os benefícios dessa colaboração (SARFATI et al., 2020; ESPINDULA, 2023).

A partir de uma pesquisa com gestores de doze grandes empresas de diversos setores, Bagno et al. (2023) identificaram quatro estratégias fundamentais que facilitam esse relacionamento. Primeiramente, destaca-se a melhoria inovadora, estratégia que envolve a adoção de tecnologias de propósito geral para promover avanços significativos nas operações atuais. Em seguida, destaca-se a expansão de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que busca atrair startups para impulsionar o número e o escopo dos projetos de P&D, além de alavancar recursos para o desenvolvimento de produtos e serviços. Como terceiro ponto, destaca-se o fortalecimento do capital de risco corporativo, que visa expandir e consolidar os investimentos das empresas nesse setor, integrando recursos internos das unidades de negócio. Na última parte temos a articulação do ecossistema, que combina os potenciais das três estratégias anteriores. Nessa abordagem, a ideia central é criar um ambiente de valor compartilhado com uma variedade de startups e parceiros, permitindo que múltiplas partes interessadas se beneficiem e desenvolvam oportunidades em redes complexas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A fim de atingir os objetivos propostos foi adotada uma abordagem qualitativa, do tipo descritiva (Gil, 2008). Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada. O público-alvo das entrevistas foram gestores de grandes empresas que desenvolvem programas de inovação aberta com startups eco-inovadoras, permitindo a compreensão de suas percepções, motivações e estratégias nesse processo. A seleção dos entrevistados baseou-se na atuação como gestores em empresas de relevância no que diz respeito à inovação no Brasil, considerando o ranking público Prêmio Valor Inovação Brasil (2024), a fim de garantir a participação de organizações com experiência consolidada na temática.

O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir dos objetivos da pesquisa e da revisão bibliográfica, contemplando além do perfil do respondente e da empresa, questões relacionadas à eco-inovação e cooperação com startups. Os participantes foram selecionados por amostragem intencional, priorizando profissionais com atuação direta em programas de eco-inovação e inovação aberta e de setores distintos. As entrevistas foram realizadas de forma virtual (plataforma Zoom) e tiveram duração em média 50 minutos, sendo por gravações, para transcrição e análise posterior. A coleta de dados ocorreu entre janeiro e maio de 2025.

Em relação à análise dos dados, adotou-se uma abordagem categorial, com base no referencial teórico e nos objetivos específicos. Portanto, primeiramente, foram identificados os modelos de cooperação utilizados pelas empresas analisadas e, na sequência, foram mapeados os benefícios esperados, os principais desafios e as estratégias de gestão da cooperação adotadas. Para garantir a confidencialidade, os respondentes não foram identificados. Desse modo, os doze entrevistados foram identificados pela letra "E" seguida de um número de 1 a 12.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As organizações que constituem o objeto de análise são, em sua maioria, corporações multinacionais com operações consolidadas nos seguintes setores: Alimentos, Bebidas e Ingredientes (Entrevistados E1 e E2); Bancos (Entrevistados E3 e E4); Serviços Médicos (Entrevistados E5 e E6); Papel e Celulose (Entrevistados E7 e E8); Comércio (Entrevistados E9 e E10); e Telecomunicações (Entrevistados E11 e E12).

### 4.1 PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO COM STARTUPS PARA ECO-INOVAÇÃO

Na literatura, é evidenciado que esta colaboração facilita a troca de conhecimento, o acesso a novas tecnologias e acelera o desenvolvimento de soluções sustentáveis (WATSON et al., 2017). Os modelos de colaboração reportados pelas organizações, já identificados na literatura, são sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese Dos Modelos de Cooperação em Eco-inovação nas Empresas investigadas

Modelos de cooperação	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
1. Capital de risco Corporativo	X		X		X	X			X	X	X	X
1. Competições	X	X	X		X		X		X	X	X	
2. Aceleradora Corporativa	X		X	X		X	X	X			X	
2. Contratos de Desenvolvimento				X	X	X	X			X	X	X
3. Co-desenvolvimento						X	X	X		X	X	X
4. Compras	X		X	X							X	X
5. Incubadoras Corporativas		X	X			X		X				
6. Co-working			X									

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

O Quadro 1 revela que as empresas não se limitam a um único modelo de interação, muitas vezes adotando um portfólio de abordagens. Dentre os modelos investigados, quatro se destacam por sua proeminência quantitativa: os de Capital de Risco Corporativo e de Competições, ambos com uma frequência de oito empresas, e os de Aceleradora Corporativa e Contratos de Desenvolvimento, ambos com sete. Essa diversidade de modelos demonstra a adaptabilidade das empresas em explorar diferentes avenidas para a inovação aberta, buscando sinergias com startups para o desenvolvimento de soluções eco-inovadoras. A prevalência do Capital de Risco Corporativo e das Competições indica uma estratégia dual de investimento direto e de fomento à inovação através de desafios, enquanto a adoção de Aceleradoras Corporativas e Contratos de Desenvolvimento sinaliza uma preferência por parcerias estruturadas e engajamento direto no desenvolvimento de novas tecnologias.

Em uma perspectiva setorial, o setor de telecomunicações se destaca por apresentar uma robusta e diversificada agenda de inovação, mobilizando, em média, cinco dos oito arquétipos de cooperação listados (Entrevistados E11 e E12). O setor bancário, por sua vez, figura na sequência imediata em termos de diversidade de modelos adotados (Entrevistados E3 e E4). Essa distribuição de modelos de colaboração sugere uma correlação entre a maturidade setorial e a flexibilidade na adoção de mecanismos de inovação aberta para eco-inovação, onde setores mais dinâmicos tendem a explorar uma gama mais ampla de parcerias (VARRICHIO, 2016).

### 4.2 BENEFÍCIOS, DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA COOPERAÇÃO COM STARTUPS

A decisão de colaborar com startups ao analisar os dados coletados junto aos gestores das doze empresas participantes do estudo, demonstra que esta decisão é impulsionada por um conjunto de sete benefícios esperados. A frequência com que estes fatores foram mencionados é sintetizada no Quadro 2.

Quadro 2 - Síntese Dos Benefícios Observados Pelos Gestores Entrevistados

Benefícios Esperados	Empresas								
	E1	E2	E4	E5	E6	E7	E8	E10	E12
Agilidade	E1	E2	E4	E5	E6	E7	E8	E10	E12
Flexibilidade e acesso a novas tecnologias	E1	E2	E4	E5	E7	E8	E10	E11	E12
Solução de desafios internos	E2	E3	E6	E7	E10	E11			
Manutenção da Competitividade	E1	E3	E8	E9	E11				
Custos reduzidos	E6	E8	E9	E10	E12				
Entrada em novos mercados	E1	E4	E5	E9					
Compartilhamento de Riscos	E6	E10							

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A análise revela uma hierarquia nos fatores que impulsionam a colaboração entre empresas estabelecidas e startups. Os motivadores mais proeminentes, mencionados por 75% dos participantes, foram a busca por flexibilidade e acesso a novas tecnologias bem como a agilidade. Essa perspectiva estratégica é articulada por um gestor (E11), que afirma que "o objetivo com elas [as startups] é a exploração de novas fronteiras". Tal fala evidencia a intenção de grandes corporações em alavancar o potencial disruptivo das startups para transcender seus limites operacionais e de mercado. Isso está em consonância com os conceitos de Bagno (2023), que identificou a expansão de P&D como uma ideia central para atrair startups, visando alavancar projetos e produtos/serviços para navegar em novos mercados e modelos de negócios.

No entanto, apesar dos motivadores, a efetivação dessa colaboração apresenta obstáculos. Para que as iniciativas de inovação sejam bem-sucedidas, a empresa estabelecida deve estar receptiva a novas ideias, além de investir em comunicação para promover o alinhamento entre os envolvidos (VIEIRA et al., 2015). O desafio mais proeminente, relatado por 75% dos participantes, reside no choque entre as culturas organizacionais. Essa barreira manifesta-se na colisão entre a cultura ágil das startups e a estrutura corporativa tradicional, frequentemente descrita como lenta e burocrática. A incompatibilidade entre o "ritmo de uma grande corporação" e a "agilidade de startups" foi uma observação recorrente (E2, E6, E8, E9, E10). Adicionalmente, foram mencionadas dificuldades de "aculturação", um "choque cultural" explícito e a problemática da "mentalidade de alguns gestores que cobram de uma startup o mesmo que cobriam de uma grande corporação consolidada" (E4).

Uma estratégia central é o desenvolvimento de áreas de inovação ou equipes dedicadas que funcionam como uma ponte, possuindo maior autonomia e sendo responsáveis por traduzir as necessidades de ambos os lados e acelerar processos (E2, E8). Como relata o entrevistado E8, "para superar os desafios na parceria, a empresa criou uma equipe dedicada e ágil para ser a ponte com a startup e usou projetos piloto para provar o retorno do investimento. A startup, por sua vez, focou a comunicação em um único contato na empresa e fez entregas menores e constantes para demonstrar valor rapidamente". Em uma abordagem mais estruturada, algumas empresas estabelecem seus próprios hubs de inovação ou aceleradoras, que atuam para blindar as startups da burocracia corporativa e profissionalizar a relação (E6, E11). Essas entidades intermediárias não apenas fazem a conexão inicial, mas se envolvem ativamente na gestão dos projetos, assumindo a responsabilidade de resolver problemas que surgem na colaboração.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal avançar na compreensão dos mecanismos de cooperação interorganizacional para a eco-inovação na parceria entre empresas estabelecidas e startups. Como resultados, destacam-se o Capital de risco Corporativo e as Competições como os modelos de cooperação mais utilizados pelas empresas analisadas. Além disso, a Flexibilidade e acesso a novas tecnologias bem como a Agilidade foram os principais benefícios

esperados pelas empresas. Por fim, a cooperação com startups também evidenciou desafios, dentre os quais se destaca o choque cultural.

Academicamente, os resultados contribuem para a literatura de gestão e inovação ao aprofundar o entendimento da teoria da inovação aberta no domínio socioambiental. No plano gerencial, as estratégias mapeadas fornecem orientações para grandes empresas e servem como um guia para líderes e gestores que buscam aumentar a eficácia de suas parcerias de eco-inovação, por meio de modelos de governança mais flexíveis. Por fim, considerando a principal limitação metodológica, que na amostra intencional (12 entrevistados), sugere-se como estudos futuros, a condução de estudos quantitativos, com perspectivas longitudinais, para avaliar os mecanismos de governança e resultados das parcerias ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- BAGNO, Raoni Barros et al. Startup engagement: a strategy framework for established companies. **Innovation & Management Review**, v. 21, n. 3, p. 182-197, 2024.
- BANNERJEE, Siddharth; BIELLI, Simona; HALEY, Christopher. **Scaling together: Overcoming barriers in corporate-startup collaboration**. Nesta, 2016.
- CHESBROUGH, Henry. The logic of open innovation: managing intellectual property. **California Management Review**, v. 45, n. 3, p. 33-58, 2003.
- DOUGHERTY, Deborah; HELLER, Trudy. The illegitimacy of successful product innovation in established firms. **Organization Science**, v. 5, n. 2, p. 200-218, 1994.
- ESPINDULA, A. D. (2023). **Inovação aberta para a sustentabilidade: contribuições da inovação aberta para as estratégias de sustentabilidade de grandes empresas brasileiras**. Dissertação (Administração) FGV EAESP - MPGC
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GROOTE, Julia K.; BACKMANN, Julia. Initiating open innovation collaborations between incumbents and startups: How can David and Goliath get along?. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 02, p. 2050011, 2020.
- KAGER, Nora V.; SPARR, Jennifer L.; GROTE, Gudela. Looking for guidance? Five principles for leveraging tensions in corporate–startup collaboration. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 58, n. 4, p. 682-715, 2022.
- NETO, Manoel B. G. et al. Hurdles and opportunities for women career in startups. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 2, p. 18-32, 2020.
- RENNINGS, Klaus. Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. **Ecological Economics**, v. 32, n. 2, p. 319-332, 2000.
- SIGNORI, Gláuber Guilherme et al. Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias. In: **XXII Workshop Anprotec, Belém/PA.**, 2014.
- TESSARIN, Milene Simone; SUZIGAN, Wilson; GUILHOTO, Joaquim José Martins. Cooperação para inovar no Brasil: diferenças segundo a intensidade tecnológica e a origem do capital das empresas. **Estudos Econômicos**, v. 50, n. 4, p. 671-704, 2020.
- VARRICHIO, Pollyana C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, 2016.
- VIEIRA, Kelly Carvalho et al. Fontes externas no processo de inovação aberta: fatores potencializadores e restritivos em startups de base tecnológica. **Journal on Innovation and Sustainability RISUS**, v. 6, n. 3, p. 3-28, 2015.
- WATSON, Rosina et al. Harnessing difference: a capability-based framework for stakeholder engagement in environmental innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 35, n. 2, p. 254-279, 2018.
- WEIBLEN, Tobias; CHESBROUGH, Henry W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.