

PANELA NESTLÉ: UM ESTUDO DE CASO SOBRE RELAÇÕES ASSIMÉTRICAS ENTRE GRANDES CORPORAÇÕES E STARTUPS NA INOVAÇÃO ABERTA

“Panela Nestlé”: A case study on asymmetrical relationships between large corporations and startups in open innovation

João Fernando de Lima Parra¹

Resumo

Este artigo aborda uma questão pouco discutida na sociologia do trabalho: as relações assimétricas entre grandes corporações e *startups* no contexto da Inovação Aberta (IA). No cenário atual, a inovação é fundamental para a sobrevivência das empresas no capitalismo, e as *startups* têm se destacado por sua agilidade na criação de soluções inovadoras. Por outro lado, as grandes corporações muitas vezes são vistas como lentas e burocráticas, com dificuldades para inovar. O objetivo do artigo é investigar se essa percepção é verídica e compreender o motivo por trás da aparente inércia dessas empresas. A hipótese levantada é que as grandes corporações utilizam as *startups* como meio de transferir os custos e riscos de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para os seus *founders*. A análise das estratégias de IA é conduzida a partir da abordagem das Cadeias Globais de Valor (CGV), levando em conta as transformações socio-históricas do modo de produção capitalista. Para isso, é apresentado um estudo de caso que envolve uma das estratégias utilizadas pelas grandes empresas, chamada “desafio”, em que *startups* são convidadas a resolver problemas propostos por uma grande corporação no Brasil. No exemplo do “Panela Nestlé”, *startups* que apresentam as melhores soluções têm a possibilidade de serem contratadas como parceiras. O artigo conclui enfatizando as relações assimétricas entre essas duas formas empresariais e como as grandes corporações compartilham de forma desigual os riscos associados a P&D com as *startups*.

Palavras-chave: *Startup*; Cadeias globais de valor; Inovação aberta; Financeirização.

Abstract

This article addresses an issue little discussed in the sociology of work: the asymmetrical relationships between large corporations and startups in the context of Open Innovation (OI). In the current scenario, innovation is fundamental for the survival of companies under capitalism, and startups have stood out for their agility in creating innovative solutions. On the other hand, large corporations are often seen as slow and bureaucratic, with difficulties in innovating. The objective of the article is to investigate whether this perception is true and to understand the reason behind the apparent inertia of these companies. The hypothesis

¹ Bacharel em Marketing e Propaganda pela Universidade Norte do Paraná (2007), Bacharel em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (2016), Mestre em Marketing e Investigación de Mercados pela Universitat de València (2009), Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Londrina (2019) e Doutorando em Sociologia pela Universidade Estadual de Londrina. Bolsista CAPES/DS. Email: joaoparra@hotmail.com.

raised is that large corporations use startups as a means of transferring the costs and risks of Research and Development (R&D) activities to their founders. The analysis of AI strategies is conducted from the Global Value Chains (GVC) approach, taking into account the socio-historical transformations of the capitalist mode of production. For this, a case study is presented involving one of the strategies used by large companies, called “challenge”, where startups are invited to solve problems proposed by a large corporation in Brazil. In the example of “Panela Nestlé”, startups that present the best solutions have the possibility of being hired as partners. The article concludes by emphasizing the asymmetrical relationships between these two entrepreneurial forms and how large corporations unequally share the risks associated with R&D with *startups*.

Keywords: Startup; Global value chains; Open innovation; Financialization.

Introdução

A inovação tem se tornado a palavra de ordem para todas as empresas que desejam sobreviver no atual cenário capitalista. Não importa mais o setor ou segmento; o que determina a sobrevivência de uma empresa está relacionado à sua capacidade de se reinventar de forma constante. Nesse contexto, as *startups* estão ganhando destaque nas estratégias empresariais, pois estabelecem uma estreita ligação entre tecnologia e inovação (SPENDER et al., 2017). Esse modelo de empresa pode ser definido como um tipo de microempresa inovadora, com base tecnológica e em estágio inicial (Brasil, 2021).² Sua principal característica é sua estrutura enxuta, composta por pequenos grupos de profissionais dinâmicos e com caráter interdisciplinar, capazes de encontrar soluções para as demandas do mercado por meio da inovação aplicada a produtos e serviços, em condições de extrema incerteza (RIES, 2011; THIEL, 2014; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017; ABSTARTUPS, 2022).

A razão para a relevância das *startups* no contexto atual reside na sua capacidade de encontrar soluções de forma mais ágil do que as grandes corporações (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015, THIEME, 2017), frequentemente vistas como “dinossauros” lentos, burocráticos e com dificuldades para inovar (FENWICK; VERMEULEN, 2015; BONZOM;

² A definição do que é “estágio inicial” varia de país para país. No caso brasileiro, o Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador, aprovado em junho de 2021 (Lei Complementar 182/2021), define que são consideradas *startups* as empresas de até dez anos de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) (BRASIL, 2021).

NETESSINE, 2016). Essa percepção leva à ideia de que essas empresas não estão se adaptando ao que é conhecido atualmente como “a era das *startups*”.

O objetivo deste artigo é demonstrar até que ponto esta ideia é verdadeira e se existe uma razão para que essas corporações se mantenham nessa condição aparente de estruturas morosas e antiquadas. Ao se levar em consideração a quantidade de recursos e ativos dessas empresas, não faz muito sentido que seus gestores esperem sentados enquanto as *startups* inovam constantemente e ganham mercado. Este artigo pretende ultrapassar tais questões e revelar que um dos motivos desse aparente “imobilismo” é proposital e envolve a utilização das *startups* como forma de transferir aos *founders* (nome dado aos criadores de *startups*) os custos e riscos com seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Essa estratégia é conhecida no meio empresarial como inovação aberta (IA) e se baseia no uso de conhecimento externo para o desenvolvimento de novas tecnologias (CHESBROUGH, 2003). A literatura empresarial destaca a associação entre empresas e *startups* como complementar (HOGENHUIS et al., 2016), proporcionando uma relação benéfica para ambas as partes (ANTHONY, 2012; KOHLER, 2016; JANG et al., 2017). No entanto, com base nessa bibliografia não é possível ultrapassar os efeitos mais aparentes de tal relação. Essas nuances só podem ser percebidas por meio de uma análise das mudanças socio-históricas do modo de produção capitalista, ao mesmo tempo em que se reconhece que essa transferência reflete a formação das cadeias globais de valor (CGV). O termo, cunhado por Gereffi e Korzeniewicz (1994), refere-se à fragmentação e à dispersão da produção industrial em diferentes regiões do mundo, sendo amplamente adotadas pelas empresas líderes nessas cadeias para a externalização da força de trabalho.

Para realizar uma análise das estratégias de IA como um processo de externalização das divisões internas de P&D, será desenvolvida uma metodologia crítica baseada na abordagem das CGV, com ênfase no impacto dessa formação no contexto brasileiro. Parte-se da hipótese de que essa é uma forma que as grandes empresas encontraram para compartilhar os riscos e custos associados à busca pela inovação. Essa estratégia é necessária para a própria reprodução do capital na conjuntura econômica atual, pois, ao

externalizar tais riscos, as grandes empresas tornam-se mais competitivas e lucrativas. A frase do responsável pela área de inovação da multinacional Accenture, em Portugal, Espanha e Israel é bem elucidativa nesse sentido: “quatro em cada cinco *startups* falham e grandes corporações não podem permitir que tantos projetos deem errado porque iríamos à falência” (CARRETERO, 2022, s/p).

Para investigar essa hipótese, será apresentado um estudo de caso envolvendo uma grande corporação que utiliza estratégias de IA no Brasil, mais precisamente o chamado “desafio”, em que *startups* são responsáveis por resolver problemas propostos pela empresa organizadora. Ao contrastar as diferenças entre as partes envolvidas, este artigo pretende elucidar um campo que ainda é pouco estudado dentro da sociologia do trabalho: as relações assimétricas entre grandes empresas e *startups* nas estratégias de IA.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção aborda a formação das grandes corporações, contextualizando seu surgimento no contexto das CGV e no quadro de hegemonia do capital financeiro. Em seguida, apresenta-se o estudo de caso que permite observar como as estratégias de IA são implementadas por meio de um “desafio”. Por fim, nas considerações finais, discute-se a maneira pela qual as empresas se beneficiam de sua condição de grandes corporações para estabelecer relações com *startups* em uma dinâmica assimétrica, na qual os riscos associados aos processos de P&D são compartilhados de forma desigual.

I. As Cadeias Globais de Valor (CGVs)

Na conjuntura capitalista atual, em que o conhecimento se tornou o principal fator de produção (DOWBOR, 2020), a área de P&D é reconhecida como um recurso estratégico. Isso se deve ao seu enorme potencial para criar tecnologias, vantagens competitivas, barreiras de entrada e, principalmente, soluções que envolvem a redução ou exploração de novas formas de força de trabalho (automação, processos internos inovadores, plataformas tecnológicas, otimização de recursos, *software* etc.) (SARTI; HIRATUKA, 2010). No contexto das grandes corporações, observa-se um paradoxo quando se compara o potencial de retorno desses departamentos internos com o modelo

de negócio das *startups*. Apesar de possuírem recursos, infraestrutura física, experiência, capital humano e financeiro para criar e expandir novos empreendimentos, essas empresas não conseguem ser tão eficientes devido à falta das características ágeis presentes nas *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Para identificar essa contradição, é necessário analisar dois aspectos, que, de acordo com a hipótese apresentada, permitem que as grandes empresas se apropriem das características das *startups* em benefício próprio. O primeiro aspecto está relacionado à organização dessas corporações como empresas transnacionais, resultado dos processos de reestruturação produtiva que ocorreram no contexto do capitalismo globalizado (HUWS et al., 2009). Esses processos visavam maximizar a acumulação de capital e promover a expansão do mercado, levando à formação das CGV. Nesse sentido, as grandes empresas transnacionais se beneficiam das *startups* ao explorar sua capacidade de inovação e flexibilidade, utilizando-as como força de trabalho para conquistar novos mercados.

O segundo aspecto diz respeito à financeirização da economia, que representa uma mudança estrutural no modo de organização do modo de produção capitalista (CHESNAIS, 2001; GUTMANN, 2008; HARVEY, 2018; DOWBOR, 2020). A financeirização enfatiza a busca por lucros rápidos e especulativos, priorizando a maximização dos retornos financeiros em detrimento de investimentos produtivos de longo prazo. Nesse contexto, as grandes empresas adotam uma lógica orientada pela rentabilidade imediata, direcionando suas decisões gerenciais com base em medidas de curto prazo (Dörre, 2015). Isso impulsiona a busca por parcerias com *startups*, que podem trazer inovação e resultados rápidos, permitindo que as grandes empresas compartilhem riscos e custos com inovação com os *founders*.

1.1 As grandes corporações nas cadeias globais de valor (CGV)

A análise das relações entre grandes empresas e *startups* ultrapassa a mera apreensão das suas características estruturais, como muitos artigos acadêmicos da área empresarial propõem (ANTHONY, 2012; WESSEL, 2012; KOHLER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; HAGEDOORN; LOKSHIN;

MALO, 2018). Os fatores que determinam as constituições dessas duas formações empresariais decorrem de condições sócio-históricas como resultado de uma reorganização do modo de produção capitalista em situações de crise. Esses movimentos levaram à criação de novos padrões de acumulação que exploram de forma mais eficiente a força de trabalho (DAL ROSSO, 2008). Portanto, é preciso considerar tais contextos históricos e socioeconômicos para o estudo dessas relações.

Foi a partir das chamadas “crises do petróleo” dos anos 1970 que o conceito de CGV (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994) surgiu e, como já foi dito, faz referência à reorganização geográfica da produção industrial a partir dos anos 1980. Para tal ocorrência, foram necessárias readequações nas estratégias de gestão da produção, visando-se à recomposição das taxas de lucro, e viabilizadas por uma série de reformas de cunho neoliberal. Dentre os objetivos almejados, destacam-se a liberalização das economias, em substituição a medidas protecionistas, e a desregulamentação financeira, que, por sua vez, incidiu no deslocamento do eixo de acumulação do capital para o capital financeiro (CHESNAIS, 1998; GUTTMANN, 2008; HARVEY, 2018). Essa abordagem alternativa confrontou o modelo regulador keynesiano, que era predominante nos países centrais à época. Esse modelo mantinha restrições à livre movimentação financeira e uma série de barreiras alfandegárias (HARVEY, 2014).

A ascensão das CGVs trouxe consigo uma reconfiguração significativa do panorama econômico global, gerando impactos nas estratégias empresariais e na interdependência entre os países (OLIVEIRA et al., 2017). Essa transformação foi impulsionada pelas reformas econômicas, combinadas com o surgimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e a redução dos custos de transporte. Essas mudanças permitiram uma reengenharia industrial que superou o antigo modelo de produção e organização fordista, o qual predominou até os anos 1970. No modelo fordista, grandes indústrias, como a automotiva, controlavam verticalmente a maioria das operações, produzindo mercadorias em massa com pouca possibilidade de customização. Essa produção em massa ditava o consumo com base nos

estoques disponíveis. Com a emergência das CGVs, esse paradigma mudou significativamente.

Um aspecto fundamental dessa reorganização industrial foi a mudança na orientação da produção, passando a ser impulsionada pelo consumo, em contraste com o modelo anterior. Esse cenário deu origem ao surgimento de novas abordagens de gerenciamento da produção, caracterizadas pela adoção da lógica *just in time* (no momento certo), fundamentada na gestão toyotista da *lean production* (produção enxuta), com foco na redução de desperdícios. Além da produção condicionada pelo consumo (sem necessidade de estoques), havia outra importante diretriz: externalizar as etapas da produção que não eram o *core business* da empresa, em outras palavras, a atividade principal (DAL ROSSO, 2008).

Nesse cenário, as cadeias produtivas tornaram-se menos verticais e mais complexas, formando um emaranhado de empresas fornecedoras. Essa reorganização consolidou a ascensão de uma classe capitalista transnacional, líder nessas cadeias, e beneficiada pelo novo formato de acumulação de capital em escala global (HUWS et al., 2009). No âmbito do trabalho, e, conseqüentemente, no papel que os *founders* ocupam atualmente, desde os anos 1970, esses padrões de externalização tendem a informalizar as relações de trabalho (LIMA; OLIVEIRA, 2017). Para os trabalhadores, isso implica, muitas vezes, a transferência dos custos de reprodução da força de trabalho para o próprio trabalhador (ABÍLIO, 2020; AMORIM; MODA; MEVIS, 2021).

Essa transferência de custos trabalhistas foi uma estratégia adotada para aumentar a competitividade industrial por meio de novas formas de contratação (DAL ROSSO, 2008). Isso envolve tanto a externalização de departamentos através de contratos com “fornecedores” quanto a contratação de trabalhadores terceirizados, atendendo a demandas pontuais, diretamente por empresas especializadas em fornecer essa força de trabalho (empresas de terceirização). Essas práticas permitiram aos gestores transformar os custos de produção em etapas de valorização de capital, visto que há uma economia de recursos nessas operações. Ao mesmo tempo, esses “fornecedores” agregam valor em diferentes etapas da produção, como será demonstrado no estudo de caso.

Atualmente, essas relações assumiram novas características e uma ampla variedade de terminologias, como “parceiro”, “sócio”, “colaborador” e “fornecedor”. No entanto, por trás desses termos estão diferentes formas de contratação de força de trabalho, que muitas vezes são invisibilizadas, juntamente com os impactos nos direitos dos trabalhadores envolvidos (FILGUEIRAS, 2021). Essas condições estão ligadas às assimetrias de poder e aos monopólios existentes entre os diferentes capitais nas cadeias produtivas (HUWS et al., 2009), o que influencia a existência de uma hierarquia entre os países na absorção das etapas da produção externalizada.

Desde os anos 1990, impulsionados pelo discurso do “fim da história” (FUKUYAMA, 1992) e pela crença no avanço inexorável da globalização, os países têm buscado maneiras de se posicionar estrategicamente nas CGV (GEREFFI, FERNANDEZ-STARK, 2016). Isso tem levado os governos nacionais, em seus diferentes níveis – federal, estadual e municipal –, a desenvolver políticas com o objetivo de promover uma inserção qualificada nessas cadeias (HARVEY, 2005). Essas ações são baseadas na crença de que uma integração qualificada trará benefícios mútuos para todas as partes envolvidas. Essa percepção deriva de uma concepção neoliberal das CGV, que atualmente é adotada como uma categoria de análise *mainstream* pelos principais organismos internacionais, como o Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio (OMC), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Diante dessas orientações, países periféricos, como o Brasil, adotam estratégias com o intuito de aproveitar os benefícios decorrentes da integração nas CGVs, incluindo a transferência de tecnologia e a geração de empregos qualificados (OMC; OCDE; BANCO MUNDIAL, 2013). Contudo, uma análise crítica dessa perspectiva favorável à integração revela que a transferência de tecnologia e a criação de empregos qualificados frequentemente não se concretizam, devido à distribuição desigual dos ativos mais valiosos, como tecnologias e patentes, que se concentram nas empresas líderes das CGVs (MUDAMBI, 2008; HUWS et al., 2009). Como resultado, os países periféricos tendem a se inserir nessas cadeias produtivas em estágios de menor valor

agregado, como montagem, distribuição ou serviços de baixa capacidade tecnológica (MEMEDOVIC; IAPADRE, 2009), resultando em relações de trabalho precárias (WOLFF, 2019; FLECKER, 2016; HUWS et al., 2009).

Essas relações estabelecem uma hierarquia implícita de comando, na qual as empresas líderes exercem controle sobre os fornecedores em termos de contratos, transferência de tecnologia e barreiras de entrada (CORRÊA, 2016). Harrison (1994) descreve esse processo como uma concentração sem centralização, no qual a descentralização da produção ocorre simultaneamente a uma concentração de poder decisório sobre quais etapas são externalizadas, muitas vezes sem a efetiva transferência de tecnologia. Nas *startups* dos países periféricos, é comum observar um caráter incremental. De acordo com o último Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups (ABSTARTUPS; DELOITTE, 2022), 76,5% das *startups* brasileiras não possuem nenhum tipo de patente. Consequentemente, a grande maioria das *startups* brasileiras utiliza tecnologias já patenteadas³ para criar seus produtos e serviços.

Além disso, pode-se destacar que esse modelo de negócios é majoritariamente direcionado à prestação de serviços. No Brasil, as *startups* estão predominantemente envolvidas no atendimento a empresas (52,0%) e na criação de *marketplaces* (30,0%), que são plataformas destinadas a intermediar relações de compra e venda (ABSTARTUPS; DELOITTE, 2022). Esse cenário reflete o modo como as empresas dos países periféricos se inserem nas CGVs, oferecendo produtos e serviços de menor valor agregado e, muitas vezes, adaptando tecnologias, produtos e serviços para atender ao consumo local (SANDOVAL, 2015). Em contrapartida, as grandes empresas nos centros do capitalismo estão envolvidas em atividades consideradas disruptivas (MEMEDOVIC; IAPADRE, 2009) e são as principais criadoras de tecnologias, produtos e serviços que, eventualmente, serão comercializados nos países periféricos.

³ Um exemplo das tecnologias utilizadas por *startups* é a Amazon Web Services (AWS), uma plataforma tecnológica de serviços de computação fornecida pela *big tech* americana Amazon. Com uma gama de mais de 200 serviços, a AWS oferece aos *founders* a oportunidade de desenvolver soluções de mercado inovadoras com base em suas funcionalidades. Dentre os serviços disponibilizados, destacam-se ferramentas para processamento e armazenamento de dados, aprendizado de máquina, internet das coisas (IoT) e inteligência artificial (IA).

No estudo de caso, será possível constatar como a integração do país nas CGV influencia o desenvolvimento das estratégias de IA das grandes empresas. No entanto, antes de prosseguir com a análise, é necessário apresentar uma outra mudança capitalista de impacto determinante nas relações entre *startups* e grandes empresas.

I.2 Reflexo da hegemonia do capital financeiro nas estratégias empresariais

A consolidação das CGVs também foi influenciada pela gradual financeirização de todos os setores da economia. Esse processo, descrito por François Chesnais (2001) como um “regime de acumulação dominado pelas finanças”, revela como a lógica financeira afetou as estratégias empresariais relacionadas à externalização de divisões internas. De acordo com essa perspectiva, as principais variáveis macroeconômicas, como consumo, investimento e emprego, são condicionadas pelo papel regulador das finanças (CHESNAIS, 1998). Como resultado da influência do capital financeiro, a lógica organizacional das empresas passou por transformações (DÖRRE, 2015).

Nesse sentido, a crescente influência do capital financeiro nas empresas está reconfigurando a própria natureza da produção capitalista. Observa-se uma transformação na lógica da acumulação de capital, em que a valorização financeira ganha predominância, resultando em uma subordinação da esfera produtiva às metas e ao funcionamento do setor financeiro (LAPYDA, 2023). Esse movimento foi impulsionado pela desregulamentação financeira, que ampliou as possibilidades de grandes empresas se converterem em sociedades anônimas e emitirem títulos lastreados em seus ativos, sem a necessidade de intervenção estatal (SERFATI, 2008).

Essa flexibilização abriu espaço para que essas empresas invistam em seus próprios negócios ou em outras áreas que possam agregar valor, adotando assim uma estratégia de financiamento alternativo que dispensa a intermediação bancária (Dowbor, 2020). Ao privilegiar a extração de valor por meio de investimentos financeiros, as empresas transnacionais estão se transformando gradualmente em “investidoras”. De acordo com essa

conjuntura, as grandes empresas não são mais estáveis e homogêneas, mas sim uma rede de contratos em constante renegociação (HUWS et al., 2009). Essa dinâmica volátil também impacta os trabalhadores, já que a lógica financeira busca maximizar a rentabilidade dos ativos no curto prazo (GUTMANN, 2008), o que resulta em reestruturações que visam reduzir os custos de força de trabalho nos processos produtivos.

Essa abordagem vincula as métricas de lucratividade do mercado financeiro à avaliação de setores e divisões da empresa. Quando essas áreas não correspondem às expectativas de rentabilidade, medidas corretivas são tomadas, entre as quais: redução de pessoal, *spin-off*⁴ ou externalização das atividades (DÖRRE, 2015). Dentre as áreas que são externalizadas, destaca-se as atividades de P&D, por meio de investimentos em *startups* de base tecnológica. Como foi apontado anteriormente, as atividades de P&D são intrinsecamente associadas ao risco. Podem ser necessárias até três mil ideias para que uma chegue ao sucesso comercial (STEVENS; BURLEY, 1997). Em razão das diretrizes que visam a rentabilidade financeira, à empresa não é dada a mesma chance de falhar que às *startups*.

Para as grandes empresas, os riscos se materializariam em gastos com força de trabalho, infraestrutura, laboratórios, impostos e, quando não dá certo, podem sofrer perda de credibilidade, o que afeta os ganhos acionários e os futuros investimentos. É nessas circunstâncias que as empresas se utilizam das *startups* como forma de externalização de atividades ligadas à P&D, beneficiando-se dos serviços das *startups* em seus processos produtivos e compartilhando os riscos. A externalização das atividades não é um fenômeno propriamente novo. A prática conhecida como *putting out system* (sistema doméstico de trabalho, uma forma de trabalho terceirizado) está colocada desde os primórdios do capitalismo. Hoje, vem ganhando contornos mais amplos – e permite a inclusão das *startups* como um *putting out system* de novo tipo (WOLFF, 2022).

⁴ *Spin-off* (empresa derivada) é uma nova empresa que nasceu a partir de uma área da empresa. O sentido a que se refere é que se a área não for lucrativa, será desvinculada da matriz e terá que ser uma organização rentável sem depender daquela.

A definição desse conceito, que na realidade é um tipo de divisão do trabalho, é de grande valia para explicar a razão pela qual as relações de IA são assimétricas e beneficiam mais as grandes empresas. O *putting out system* foi a primeira forma capitalista de produção, pois, nos primórdios desse sistema, os lucros eram resultado de trocas mercantis na esfera da circulação (SILVA, 2019). Essa forma organizacional foi uma tentativa de contornar as regras das corporações de ofício, de acordo com as quais eram produzidas as mercadorias antes da introdução da manufatura (WOLFF, 2019). A ideia dos mercadores, que foram o pivô desses processos, era dividir as tarefas necessárias para a produção de uma mercadoria entre famílias de camponeses, as quais desenvolveriam os produtos a partir da matéria prima (distribuída pelo próprio mercador) utilizando sua casa como espaço de trabalho e suas próprias ferramentas.

Os produtos acabados eram comprados e a remuneração dos trabalhadores era por peça, ou seja, por produção. Essa prática foi o “embrião” do que hoje conhecemos como fornecedores externos, ou seja, trabalhadores que recebiam por tarefa, sem necessidade de controle externo, e utilizavam as próprias ferramentas de trabalho. Mesmo rentável para o capitalista, o *putting out system* se mostrou ineficaz diante da ascensão da grande indústria, que deu um salto em produtividade (MARX, 2014). No entanto, essa forma de organização e a remuneração por peça voltam a ganhar forma em atividades cujo risco é elevado, como é o caso de P&D. Esse *putting out system* de novo tipo passa a ser necessário diante das transformações ensejadas pelo contexto atual de regime de acumulação sob a hegemonia das finanças (WOLFF, 2022) e das possibilidades, cada vez maiores, de controle da produção via TICs (HUWS et al., 2009).

Hoje é possível visualizar o resultado desse processo nas empresas líderes nas CGVs, que, em vez de produzir mercadorias, funcionam como coordenadoras de fornecedores em âmbito global, o que deu origem à expressão “fábricas sem fábricas” (WOLFF, 2022). A partir das reflexões sobre a tendência de externalização de etapas da produção, aliada à primazia do capital financeiro, é possível elucidar como o modelo de negócios *startup* funciona como um novo *putting out system* de departamentos de P&D.

2. “Desafio”: a conexão entre *startups* e grandes corporações

O objetivo do estudo de caso é demonstrar como os conceitos apresentados – de CGV, financeirização e *putting out system* de novo tipo – contribuem para embasar a crítica ao aparente imobilismo das grandes empresas diante da “era das *startups*”. Até o momento, buscou-se, a partir das contribuições teóricas, mostrar como os dois modelos de empresa se inserem nas CGV, influenciados por relações de poder ao longo das cadeias e pela posição do país de origem na divisão internacional do trabalho. No entanto, é necessário agora um olhar mais aprofundado sobre como o conceito de IA foi concebido, a fim de fundamentar melhor a análise.

2.1 Inovação aberta e os laboratórios de P&D

A definição de inovação, no seu sentido mais canônico, é o uso do conhecimento na geração de novos produtos e/ou processos produtivos (OECD; Eurostat, 2018). Com os avanços das TICs e da reestruturação produtiva, o termo passou a ser quase sinônimo de modernização econômica (CORRÊA, 2021). No entanto, embora se reconheça que a inovação guia as práticas dos *founders* e empresas ao redor do mundo, é necessário estabelecer as bases dessa evolução. A reestruturação produtiva, que modificou as dinâmicas da produção industrial, também alterou a forma como as inovações são desenvolvidas. No modelo de produção fordista, o conceito de inovação estava ligado à estrutura organizacional verticalizada – a inovação sendo criada, desenvolvida e implementada internamente nas empresas (CHESBROUGH, 2003). Contudo, da mesma forma que a crise do fordismo abriu espaço para novas estratégias de produção, a inovação passou a ser abordada por outro prisma.

A expressão “inovação aberta” foi cunhada nesse contexto pelo professor Henry Chesbrough (2003) da Universidade de Berkeley, Califórnia, e é definida como “o uso de influxos e saídas de conhecimento propositais para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo de inovação, respectivamente” (CHESBROUGH, 2003, p. 5). A tese apresentada argumenta que a concepção da inovação, a partir dos anos 1980, começou a

ser vista de forma oposta à adotada pelas grandes empresas americanas até então. Ao analisar o comportamento histórico dessas empresas, o autor observou que a inovação era desenvolvida seguindo a estrutura verticalizada do fordismo, na qual as principais estratégias estavam relacionadas à busca e retenção dos melhores talentos disponíveis no mercado. Dessa forma, acreditava-se que as ideias geradas internamente seriam necessariamente superiores às da concorrência.

Essa estratégia não resistiu à crise dos anos 1970 (CHESBROUGH, 2003) e precisou ser adaptada ao novo contexto globalizado. O avanço contínuo das TICs e, posteriormente, da internet, ampliou a disseminação do conhecimento em um ambiente onde o trabalho criativo se destacava como o ativo mais valorizado pelas empresas (PRADO, 2005). Como resultado, as práticas de inovação totalmente verticalizadas se tornaram obsoletas, dispendiosas e ineficientes. No mundo globalizado, as empresas começaram a compreender que é mais eficiente e efetivo incorporar conhecimento externo (CHESBROUGH et al., 2006). Diante dessa realidade, muitas empresas passaram a buscar novas formas de adquirir conhecimento. Segundo Chesbrough (2003), as organizações precisam olhar cada vez mais para fora, em busca de novos caminhos, em vez de depender inteiramente de seus departamentos de P&D.

Essa estratégia de buscar inovações “fora” se define pelo conceito, explicado no item anterior, de *putting out system* de novo tipo, que, por sua vez, está conectado, no caso das relações entre empresas e *startups*, à externalização de atividades de P&D (WOLFF, 2022). Essa foi a forma encontrada pelas grandes empresas para reduzir os custos com a força de trabalho em P&D, uma vez que buscar externamente significava não ter relações diretas. Não é sem razão que as *startups* estão sendo consideradas, até mesmo pela literatura empresarial, como “departamento corporativo de P&D terceirizado” (BONZOM; NETESSINE, 2016, p. 12). Esse movimento vem se configurando como uma tendência entre as estratégias empresariais.

Ao analisar os dados relacionados ao envolvimento das grandes corporações com as *startups*, é possível confirmar essa tendência: 68% das 100 principais empresas da lista Forbes 500 possuem alguma ligação com

startups (BONZOM; NETESSINE, 2016); nove dos dez maiores departamentos de P&D (em termos de recursos) do mundo trabalham com *startups* (BONZOM; NETESSINE, 2016); e as empresas têm criado fundos de investimento em conjunto para esse modelo de negócio, como o caso do fundo Kortex Ventures, criado pelos grupos Fleury e Sabin (BASILE, 2021). Essas relações são estabelecidas de diversas formas. Por meio do estudo de caso a seguir, será possível aprofundar a compreensão dessas estratégias e visualizá-las na prática, em um modelo muito peculiar no Brasil, conhecido como “desafio”.

2.2 A plataforma de inovação aberta Panela Nestlé

Existem diversos tipos de relacionamentos entre grandes empresas e *startups*. De acordo com o relatório elaborado por Arnaud Bonzom e Serguei Netessine (2016), com base nas 500 maiores empresas do mundo do *ranking* Forbes Global, foram identificados oito tipos de estratégias. Essas abordagens incluem: investimentos diretos, *spin-off*, programas de apoio a *startups*, serviços de suporte, eventos, espaços de coworking, aceleradoras e incubadoras, fusões e aquisições. Por meio da estratégia de “programas de apoio a *startups*”, a Nestlé, uma empresa multinacional suíça do setor de alimentos e bebidas, lançou no Brasil em 2021 a plataforma de IA Panela. Em seu site,⁵ o programa é descrito como:

plataforma de conexão da Nestlé com colaboradores, *startups*, universidades e parceiros empresariais. Ela chega para consolidar a presença da Nestlé no ecossistema de inovação do Brasil e ser o canal de conexão para parceiros internos e externos se relacionarem com a empresa que conta com mais de 50 marcas.

A plataforma oferece várias ações que têm como objetivo promover a integração mencionada. Entre elas, a que mais chamou a atenção foi o “desafio”. Nessa atividade, as empresas avaliam a capacidade das *startups* de resolver problemas reais, que são propostos na forma de desafio. Os participantes, selecionados com base em características pré-definidas, apresentam projetos a partir dessas demandas. Ao final do processo, essas *startups* podem ser contratadas como parceiras ou fornecedoras.⁶ O interesse

⁵ Disponível em: <https://panelanestle.com.br/>

⁶ No desafio não fica clara a distinção entre as duas formas; no entanto, para as hipóteses aqui apresentadas, elas significam relações de trabalho terceirizadas da mesma forma.

por essa ação específica surge do fato de ser uma peculiaridade brasileira e não estar explicitamente mencionada no levantamento de Bonzom e Netessine (2016). No estudo conduzido pelo pesquisador Daniel Grossi de Salles (2018), que realiza o mesmo mapeamento no Brasil, esse formato foi considerado o modo de engajamento com maior incidência no país.⁷

O “Panela Nestlé Startups” (2022), organizado pela subsidiária brasileira Nestlé Brasil Ltda., apresenta seis desafios a serem solucionados pelas *startups*: (i) aumentar a penetração do Maggi nas comunidades brasileiras (público-alvo C/D/E); (ii) *digital printing* para personalização do Kitkat Chocolatory; (iii) finanças e fechamento 2.0; (iv) Inmetro – comparação e análise de dados internos; (v) inteligência artificial para triagem de currículos; (vi) atualização de dados pessoais inteligentes. É importante destacar que todos esses desafios têm como objetivo o desenvolvimento de estratégias, produtos ou serviços de natureza local, a partir de projetos de caráter pontual. Esse é um padrão comum no formato “desafio” e está alinhado com o mapeamento de Salles (2018), que revelou que 63% dessas iniciativas ocorrem apenas uma vez.

No entanto, as soluções apresentam variações entre si. Por exemplo, o desafio número (i) está focado em estratégias para aumentar o consumo, por meio da capacitação de empreendedoras que vendem marmitas em comunidades. Já o desafio (ii) busca *startups* capazes de desenvolver tintas de impressora 3D comestíveis para a personalização de chocolates. Vale ressaltar que essas tintas devem ser produzidas localmente, devido aos problemas de importação e limitações das tintas disponíveis no mercado, conforme indicado pela Nestlé. Quanto aos desafios (iii, iv, v, vi), todos envolvem algum tipo de automação de processos já existentes, abrangendo desde a unificação de bases de dados e análise de processos jurídicos até a triagem de currículos e atualizações cadastrais.

O programa em forma de “desafio” tem como objetivo utilizar a força de trabalho dos *founders* para buscar soluções com algum grau de incerteza, sob a orientação da Nestlé Brasil. Nesse projeto, os líderes são funcionários

⁷ O estudo mapeou, no total, 137 iniciativas até junho de 2018, 52 das quais, ou seja, 38% são as relacionadas ao formato “desafio” (SALLES, 2018).

da empresa,⁸ responsáveis por conduzir o processo em conjunto com as *startups*, estabelecendo parâmetros e diretrizes. A assimetria entre as partes fica evidente ao analisar as diferentes fases do projeto e as cláusulas que protegem a organizadora. O programa tem duração de seis meses e é dividido em cinco etapas: inscrição, filtro e apresentação, imersão, piloto e avaliação. As duas primeiras são destinadas à seleção e são de responsabilidade da organizadora. Na terceira fase, as *startups* selecionadas são envolvidas na cocriação de uma proposta-piloto, requerendo a utilização da força de trabalho dos participantes. A remuneração proporcional ocorre apenas nas fases 4 e 5, quando os projetos são executados com o apoio dos representantes da Nestlé Brasil, e são avaliados os possíveis impactos das soluções e a “pertinência da continuidade da relação entre as partes, em formato a ser definido” (Panela Nestlé Startups, 2022).

A cláusula 5.3 estabelece que os *founders* assumem todos os riscos até a fase final do programa: “A EMPRESA [Nestlé] não será responsabilizada caso decida interromper o projeto em qualquer fase do programa, especialmente nas fases 3, 4 e 5, podendo desistir a qualquer momento.” Além disso, no item 4.1, a empresa reserva-se o direito de utilizar gratuitamente a imagem, o nome e a voz dos participantes “em qualquer formato e mídia, sem restrições, sem custo ou obrigações, por tempo e território indeterminado, com o único objetivo de divulgar o programa e seus resultados” (Panela Nestlé Startups, 2022). Adicionalmente, a Nestlé pode exigir que todos os selecionados para a terceira fase assinem um contrato de confidencialidade. Esse termo permite que a Nestlé compartilhe os dados pessoais dos participantes com outras empresas do mesmo grupo econômico (cláusula 13.5) e com prestadores de serviços sob a direção da Nestlé (cláusula 13.6).

Mesmo diante das características descritas e considerando o investimento de força de trabalho, tempo e recursos por parte dos *founders*, não se pode concluir que a participação no desafio seja desprovida de benefícios ou que a relação não seja mutuamente vantajosa. A própria organizadora destaca os benefícios na cláusula 1.4 do termo:

⁸ São, ao todo, seis profissionais listados na página da Panela Nestlé. Todos são funcionários da empresa.

(i) Equity free: as *startups* selecionadas não têm as obrigações de contrapartidas financeiras ao participar do programa; (ii) Visibilidade: exposição na mídia e no setor de alimentos, por meio do programa Panela Nestlé Startups; (iii) Networking: visibilidade, acesso a grandes players e chancela de uma empresa líder no setor, incluindo contato com diversos parceiros e executivos da Nestlé; (iv) oportunidade de testar a solução da *startup* em uma empresa líder no setor por meio de uma prova de conceito paga; (v) desenvolvimento de piloto remunerado; (vi) possibilidade de contratação como fornecedor ou parceiro de negócio da Nestlé Brasil. (Panela Nestlé Startups, 2022).

Foge ao escopo deste artigo afirmar que não existem benefícios práticos ou que estas relações não são benéficas para as *startups* associadas; no entanto, a ideia estabelecida foi demonstrar que esta relação não é simétrica, como afirma a literatura empresarial. O objetivo aqui é demonstrar que as empresas se beneficiam da condição de grandes corporações ao aproveitar a estrutura ágil das *startups* para terceirizar os riscos e custos inerentes às atividades de P&D. É importante ressaltar que o exemplo apresentado não aborda atividades relacionadas à criação de novos produtos, *branding* ou inovações disruptivas no *core* da empresa. Em vez disso, trata-se de demandas voltadas para a adaptação de produtos e serviços existentes para atender às necessidades do consumidor final, posicionadas nas extremidades das CGV.

Além das questões mencionadas, outro fator que contribui para a assimetria na relação entre grandes corporações e *startups* está relacionado ao conceito de capacidade de absorção de Cohen e Levinthal (1990). A partir de diversos estudos no campo empresarial, esses autores exploraram a capacidade das empresas de se beneficiarem do conhecimento externo. De acordo com eles, essa capacidade está fortemente condicionada ao nível de conhecimento prévio que as empresas possuem. As grandes empresas possuem maior capacidade técnica, capital humano e infraestrutura, o que muitas vezes as favorece na obtenção de benefícios após concluir o processo de inovação, resultando em alternativas comerciais rentáveis. Outro fator determinante dessa absorção é que, nas estratégias de IA, as grandes empresas optam por investir em várias *startups* simultaneamente devido ao alto risco associado às atividades de P&D mencionadas anteriormente, ampliando, dessa forma, as probabilidades de sucesso.

As relações assimétricas já vêm sendo expostas por pesquisadores ligados à área de administração de empresas (SOPRA STERIA 2021; BRIGL et

al., 2019; GARCIA-HERRERA, AUTIO, 2020; VARRICHIO, 2016). No artigo “Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para *startups* no Brasil”, Pollyana Carvalho Varrichio (2016) avalia as estratégias de IA e chega a conclusões que confirmam essa relação assimétrica. Segundo a autora, é possível afirmar que essas demandas, em sua maioria, são de natureza pontual e não representam uma posição duradoura como fornecedor ou parceiro da empresa. Uma vez concluído o projeto, os *founders* devem buscar outras fontes de receita. A autora ainda sugere que os *founders* busquem o uso de editais de fomento público, como FINEP, PIPE, SEBRAE, entre outros, pois esses programas oferecem melhores condições para impulsionar o crescimento da *startup*, uma vez que se trata de um investimento na própria *startup*, em contraste com a simples orientação para atender uma demanda empresarial (VARRICHIO, 2016).

Considerações finais

A partir da análise do estudo de caso, constata-se que a relação estabelecida entre as duas partes não é simétrica. No exemplo apresentado, a Nestlé, uma grande corporação, aproveitou-se dessa posição para estabelecer parcerias vantajosas com as *startups*. Embora seja reconhecido nas análises que esses dois modelos são complementares, é importante notar que as relações não podem ser compreendidas isoladamente, sem levar em conta uma relação causal. Esses tipos de empresa são interdependentes, resultantes de uma formação sócio-histórica e das contradições inerentes ao modo de produção capitalista, e devem ser estudados de maneira dialética, uma vez que a dinâmica concorrencial chegou a um nível em que as grandes empresas dependem das *startups* para serem competitivas em âmbito global. Ao mesmo tempo, as *startups*, caracterizadas por sua estrutura enxuta (RIES, 2011), dependem das grandes empresas para investimentos, utilização das soluções criadas ou iniciativas de apoio.

A dependência das *startups* fica evidente quando consideramos que 62% dos unicórnios, que são *startups* avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares – uma medida de sucesso no setor –, receberam investimentos de pelo menos

uma grande empresa (BONZOM; NETESSINE, 2016). Outra característica marcante é o foco da maioria das *startups* em fornecer serviços para empresas (ABSTARTUPS; DELOITTE, 2022). Além disso, os programas de *startups* das grandes empresas têm uma notoriedade significativa entre os *founders*. Portanto, esses dois atores devem ser analisados como duas faces de um todo orgânico. As estratégias de IA são as formas características que os gestores encontraram para se manterem competitivos na atual conjuntura capitalista e têm a ver com a tendência do modo de produção de aumentar a competitividade com base na exploração da força de trabalho. Assim sendo, a simetria entendida por estudos da administração não encontra respaldo na realidade.

Como demonstrado, os programas criados são uma forma de as empresas inovarem gastando menos e com menor risco. As *startups* entram com possibilidades menores de sucesso, uma vez que são apenas uma opção entre outras que a organizadora pode escolher. A importância deste artigo é destacada porque, ao se trazerem à tona essas relações assimétricas, será possível ampliar a discussão teórica utilizada para mensurar os efeitos das estratégias de IA de forma mais abrangente. Além de analisar casos de sucesso, abundantes na literatura empresarial, é fundamental ampliar a visão descritiva para compreender e discutir também os fracassos, resultados, bem como as perspectivas futuras desses trabalhadores.

Não é possível concluir, sem abordar um tema que tem sido invisibilizado por essas estratégias empresariais. A contradição entre capital e trabalho precisa ser trazida de volta ao debate nesse contexto, a fim de revelar as desigualdades presentes. Para tal objetivo é preciso realizar estudos que revelem as condições de trabalho dos *founders* que se associam às grandes empresas. Somente através dessa análise crítica será possível desvelar a perspectiva de simetria e benefício mútuo, pois a realidade revela uma série de demandas pontuais de adaptação de produtos e serviços às necessidades locais, sem oferecer qualquer perspectiva de um vínculo estável e duradouro. Desse modo, expõe-se que as empresas não estão “perdendo” a corrida pela inovação para o modelo das *startups*; pelo contrário, elas se

beneficiam do trabalho desses *founders* e da aparente condição de lentas e antiquadas.

Referências

ABÍLIO, Ludmila C. Plataformas digitais e uberização: Globalização de um Sul administrado? **Contracampo**, v. 39, n. 1, p. 12-26, 2020.

ABSTARTUPS - Associação Brasileira de Startups. A definição de startups. [online] **Abstartups**, 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/>. Acesso em: 03 jul 2023.

ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups. DELOITTE. Insights Brasil. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups 2022**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em 08 de fev 2023.

AMORIM, Henrique; MODA, Felipe; MEVIS, Camila. O empreendedorismo não é apenas uma ideologia: a subordinação no trabalho plataformizado. In: LEONE, Eugenia T.; PRONI, Marcelo W. (ed.) **Facetas do trabalho no Brasil contemporâneo**. Curitiba: Editora CRV, 2021. p. 325-336.

ANTHONY, Scott D. The New Corporate Garage. **Harvard Business Review**, p. 45-53, set. 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/09/the-new-corporate-garage>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

BASILE, Juliano. Cade aprova criação de fundo Kortex por Fleury e Sabin para investir em *startups* de saúde. Valor investe. **Valor**, 19 mar. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2021/03/19/cade-aprova-criao-de-fundo-kortex-por-fleury-e-sabin-para-investir-em-startups-de-sade.ghtml>. Acesso em: 03 jul. 2023.

BONZOM, Arnaud. NETESSINE, Serguei. **#500Corporations**: How do the world's biggest companies deal with the startup revolution? Insead - The business school for the world, 2016. Disponível em: <http://698640.hs-sites.com/500corporations>. Acesso em 24 de out de 2022.

BRASIL. **Lei complementar nº 182, de 1 de junho de 2021**. institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2 de jun. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp182.htm. Acesso em 27 de jun de 2022.

BRIGL, Michael *et al.* After the honeymoon ends: Making corporate startup engagements work. **BCG – Boston Consulting Group**, 13 jun. 2019. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2019/corporate-startup-relationships-work-after-honeymoon-ends>. Acesso em: 29 de novembro 2022.

Panela Nestlé: um estudo de caso sobre relações assimétricas entre grandes corporações e startups na inovação aberta | João Fernando de Lima Parra

CARRETERO, Laura M. La gran empresa se deshace de sus corsés en simbiosis con las startups. [online]. **ABC Economía**, 17 jul. 2022.

CHESBROUGH, Henry W. **Open Innovation**: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Jim. **Open innovation**: researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press. 2006.

CHESNAIS, François. **A mundialização financeira**: gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã. 1998.

CHESNAIS, François. Mundialização: o capital financeiro no comando. **Revista Outubro**, n. 5, p. 7-28, fev. 2001. Disponível em: <http://outubrorevista.com.br/wp-content/uploads/2015/02/Revista-Outubro-Edic%CC%A7a%CC%83o-5-Artigo-02.pdf> >. Acesso em: 08 Jul 2022.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

CORRÊA, Ludmila M. **Trajetórias dos países em desenvolvimento nas cadeias globais de valor**: upgrading, estágio produtivo e mudança estrutural. Tese (Doutorado em Economia), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DÖRRE, Klaus. A nova *Landnahme*: dinâmicas e limites do capitalismo financeiro. **Revista Direito & Praxis**, v. 6, n.12, p.536-603, 2015.

DOWBOR, Ladislau. **O capitalismo se desloca**: novas arquiteturas sociais. São Paulo: edições SESC São Paulo, 2020.

FENWICK, Mark, VERMEULEN, Erik P.M. The New Firm: staying relevant, unique and competitive. **European Business Organization Law Review**, n. 16, 595–623, 2015.

FILGUEIRAS, Vitor. **“É tudo novo”, de novo**: as narrativas sobre as grandes mudanças no mundo do trabalho como ferramenta do capital. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2021.

FLECKER, Jörg. (ed.). **Space, Place and Global Digital Work**. London: Palgrave Macmillan. 2016.

FUKUYAMA, Francis. **O fim da História e o último homem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1992.

Panela Nestlé: um estudo de caso sobre relações assimétricas entre grandes corporações e startups na inovação aberta | João Fernando de Lima Parra

GARCIA HERRERA, Cristobal.; AUTIO, Erkko. When Whales Meet Dolphins: incumbent-new venture relationships during architectural disruption. **Academy of Management Proceedings**, v. 2020, n. 1, 2020.

GEREFFI G, KORZENIEWICZ, M. **Commodity Chains and Global Capitalism**. Westport, CT: Praeger. 1994.

GEREFFI, Gary; FERNANDEZ-STARK, Karina. **Global Value Chain Analysis: A Primer**. 2nd ed. Durham: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. 2016.

GUTMANN, Robert. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 82, p. 11–33, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/nec/n82/01.pdf>. Acesso em: 26 de abril de 2022.

HAGEDOORN, John; LOKSHIN, Boris; MALO, Stéphane. Alliances and the innovation performance of corporate and public research spin-off firms. **Small Business Economics**, v. 50, p. 763–781, 2018.

HARRISON, Bennett. The Small Firms Myth. **California Management Review**, v. 36, n. 3, p. 142–158, 1994.

HARVEY, David. **A produção capitalista do espaço**. Tradução Carlos Szlak. Coordenação Antônio Carlos Robert Moraes. São Paulo: Annablume. 2005.

HARVEY, David. **O Novo Imperialismo**. 8. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HARVEY, David. **O Neoliberalismo: história e implicações**. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

HARVEY, David. **A loucura da razão econômica: Marx e o capital do século 21**. São Paulo: Boitempo, 2018.

HOGENHUIS, Babke. N., HENDE, Ellis van den; HULTINK, Erik J. When should large firms collaborate with young ventures? Understanding young firms' strengths can help firms make the right decisions around asymmetric collaborations. **Research-Technology Management**, v. 59, n. 1, p. 39-47, 2016.

HUWS, Ursula *et al.* **Value Chain Restructuring in Europe in a Global Economy**. Brussels: Katholieke Higher Institute of Labour Studies, University of Leuven, 2009.

JANG, Hyejin., LEE, Keeun. YOON, Buyungun. Development of an open innovation model for R&D collaboration between large firms and small-medium enterprises (SMES) in manufacturing industries. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 1, 1750002, 2017.

KOHLER, Thomas. Corporate Accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016.

Panela Nestlé: um estudo de caso sobre relações assimétricas entre grandes corporações e startups na inovação aberta | João Fernando de Lima Parra

LAPYDA, Ilan. **Introdução à financeirização**: David Harvey, François Chesnais e o capitalismo contemporâneo. São Paulo: CEFA Editorial, 2023.

LIMA, Jacob Carlos; OLIVEIRA, Daniela R. Trabalhadores digitais: as novas ocupações no trabalho informacional. **Sociedade e Estado**, v. 32, n. 1, p.115-143, 2017.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política – O processo de produção do capital. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2014.

MEMEDOVIC, Olga; IAPADRE, Lelio. **Structural Change in the World Economy**: Main Features and Change, Research and Statistics Branch, Working Paper no. 24. Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 2009.

MOCELIN, Daniel Gustavo; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. **Sociologias**, v. 19, n. 46, p. 30 - 75, 2017.

MUDAMBI, Ram. Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. **Journal of Economic Geography**, v. 8, n. 5, p. 699-725, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/31033904_Location_Control_and_Innovation_in_Knowledge-Intensive_Industries. Acesso em: 28 de jun 2022.

OECD/Eurostat. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris/Eurostat: OECD Publishing, 2018.

OLIVEIRA, Ivan Tiago.M; CARNEIRO, Flavio; SILVA FILHO, Edison Benedito da. **Cadeias globais de valor, políticas públicas e desenvolvimento**. Brasília: IPEA. 2017. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view%20=article&id=31265. Acesso em: 27 de Jun de 2023.

OMC- Organización Mundial del Comercio; OCDE- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; BANCO MUNDIAL. **Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs**. G-20 Leaders Summit. San Petersburgo, 29 p. 2013.

PANELA NESTLÉ STARTUPS. **Termo de Adesão** - Programa Panela Nestlé Startups. Disponível em: <https://panelanestle.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Regulamento-Panela-2022.pdf>. Acesso em 29 novembro 2022.

PRADO, Euletério. **Desmedida do valor**: crítica da pós-grande indústria. São Paulo: Xamã, 2005.

Panela Nestlé: um estudo de caso sobre relações assimétricas entre grandes corporações e startups na inovação aberta | João Fernando de Lima Parra

RIES, Eric. **The Lean Startup**: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2011.

SALLES, Daniel G. **Grandes corporações e startups**: relações de inovação aberta no mercado brasileiro. Dissertação (Mestrado em ciências), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

SANDOVAL, Seyka. La cadena global de valor: consideraciones desde el ciclo del capital. **Revista Problemas del Desarrollo**, v. 46, n. 182, p. 165-190, 2015.

SARTI, Fernando; HIRATUKA, Célio. **Indústria mundial**: mudanças e tendências recentes. Texto para Discussão n. 186, IE/UNICAMP dez. 2010.

SERFATI, Claude. Financial dimensions of transnational corporations, global value chain and technological innovation. **Journal of Innovation Economics & Management**, v. 2, n. 2, p. 35-61, 2008.

SILVA, Viviane Z, da. As relações de gênero na produção capitalista do espaço de trabalho. **Cadernos Pagu**, n. 55, e195521, 2019.

SOPRA, Steria. Mind the Gap: Challenges in capturing value from corporate-start-up collaborations. **Sopra Steria**, 2021. Disponível em: <https://soprasteriascaleup.com/clients/mind-the-gap/>. Acesso em 29 de novembro de 2022.

SPENDER, John Christopher. CORVELLO, Vincenzo. GRIMALDI, Michele. RIPPA, Pierluigi. Startups and open innovation: a review of the literature. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 4-30, 2017.

STEVENS, Greg; BURLEY, James. 3000 raw ideas equal 1 commercial success! **Research Technology Management**, v. 40, n. 3, p. 16-27, 1997.

THIEL, Peter. **De zero a um**: o que aprender com o empreendedorismo o Vale do Silício. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

THIEME, Kristel. **The strategic use of corporate-startup engagement**. Dissertação (Mestrado em Administração Tecnológica), Delft University of Technology. Delft, Holanda, 2017.

VARRICHIO, Pollyana C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. **Racef – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 7, n. 1, p. 148-161, 2016.

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

Panela Nestlé: um estudo de caso sobre relações assimétricas entre grandes corporações e startups na inovação aberta | João Fernando de Lima Parra

WESSEL, Maxwell. Why big companies can't innovate. [online] **Harvard Business Review**, 27 set. 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/09/why-big-companies-cant-innovate>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

WOLFF, Simone. Cadeias globais de valor no contexto do empreendedorismo e governança urbana: um novo enfoque à questão da precarização do trabalho no capitalismo contemporâneo. *In*: ANTUNES, Ricardo et al. (org.). **Trabajo y capitalismo**: relaciones y colisiones sociales. Buenos Aires: Teseo, 2019. p. 219-251.

WOLFF, Simone. Chasing Funds: Start-ups from a Global Value Chains Approach. **Global Labour Journal**, v. 13, n. 1, p. 94, 2022.