

Criação, Compartilhamento e Integração de Conhecimento entre Empresas EMNs e Startups é possível? Um estudo a partir da Visão Baseada em Conhecimento

JACSON LOURENÇO SILVA CASTRO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

ANDRE GRUTZMANN
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos à CAPES por ter possibilitado o desenvolvimento desta pesquisa

Criação, Compartilhamento e Integração de Conhecimento entre Empresas EMNs e *Startups* é possível? Um estudo a partir da Visão Baseada em Conhecimento

1. INTRODUÇÃO

Alianças estratégicas entre pequenas e grandes empresas têm se tornado cada vez mais comuns, representando um imperativo competitivo na economia do conhecimento. Um exemplo recente é o investimento estratégico de bilhões de dólares da Amazon na *startup* de inteligência artificial Anthropic. Nesta aliança, a Amazon não apenas injeta capital, mas também oferece sua infraestrutura de computação em nuvem (AWS) em troca do acesso à vanguarda tecnológica e aos modelos de IA da *startup*, ilustrando a busca por capacidades que são difíceis e lentas de se desenvolver internamente (Reuters, 2024). Este caso evidencia a dinâmica central deste estudo: empresas maiores, como as multinacionais (EMNs), têm um interesse crescente em formar parcerias com startups como uma estratégia para impulsionar a inovação e acessar novas tecnologias, contando com a agilidade e o alto nível de especialização das parceiras para alavancar oportunidades de negócios (Liu et al., 2021) e adaptar-se às dinâmicas de mercados emergentes (Prashantham; Kumar, 2019). Já as pequenas empresas, como a Anthropic, buscam colaboração com as grandes para terem acesso a novos recursos como financiamento, infraestrutura e outros ativos complementares essenciais para sua escala e sobrevivência (Simon et al., 2019)

A literatura tem discutido o fenômeno das grandes corporações multinacionais fazendo parcerias com *startups* (Weiblen & Chesbrough, 2015; Vaindaie & Zaheer, 2014), entre outras formas de colaboração, incluindo aceleradoras, incubadoras, centros de inovação (Steiber et al., 2020). Entende-se que colaborações são vistas como fundamentais para a estratégia global das EMNs, uma vez que existe uma necessidade de se ter uma abordagem adaptativa e que consiga acompanhar o contexto. É um tipo de parceria que apresenta características únicas que as distinguem de outras formas de alianças e podem efetivamente impulsionar a inovação para ambas as partes (Allmendinger & Berger, 2020). No entanto, a pesquisa nesse domínio permanece fragmentada, com tratamentos diversos de conceitos semelhantes levando a resultados ambíguos e conflitantes. Por exemplo, grande parte das pesquisas se localizam na interseção da estratégia e do empreendedorismo (Prashantham & Kumar, 2019) e outras se enquadram na literatura sobre parcerias interorganizacionais como colaborações nas quais as partes mantêm autonomia, mas são mutuamente dependentes (Williamson, 1991).

Muitos estudos não costumam considerar a magnitude dos desafios que essas parcerias podem enfrentar, seja em termos culturais, como barreiras linguísticas, falta de adaptação às normas locais e diferentes origens e raízes culturais (Lee et al., 2020), ou em termos de poder e assimetrias estruturais (Prashantham & Kumar, 2019). Ao contrário, uma parte da literatura enfatiza suposições otimistas sobre os aspectos positivos das parcerias entre grandes empresas e *startups* (Giglio et al. 2025).

Essa é uma lacuna observada na literatura que impede uma compreensão completa de sua interação e impacto no sucesso da aliança. Assim, buscou-se neste estudo estender ou adaptar as teorias existentes para capturar o processo da transferência do conhecimento.

A Visão Baseada no Conhecimento (VBC) oferece uma perspectiva valiosa para compreender as colaborações entre EMNs e *startups*. Segundo Kogut e Zander (1993), as empresas são comunidades sociais que se especializam na criação e transferência interna de conhecimento. Nesse contexto, as EMNs surgem não devido a falhas de mercado na compra e venda de conhecimento, mas por sua eficiência superior como veículo organizacional para transferir esse conhecimento através das fronteiras da empresa. A partir dessa visão, parcerias entre EMNs e *startups* podem ser entendidas como mecanismos para a transferência e recombinação de conhecimentos, onde as características do conhecimento (como

codificabilidade, ensinabilidade e complexidade) influenciam a natureza e a eficácia dessas colaborações (Zhang; Jiang & Zhang, 2019). Assim, a VBC fornece uma base teórica sólida para analisar como diferentes modelos de colaboração podem facilitar a criação, transferência e exploração de conhecimento entre EMNs e *startups*.

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo examinar como as empresas EMNs e *startups* criam, compartilham, transferem e combinam conhecimento em suas parcerias estratégicas, analisando como essas dinâmicas de conhecimento impulsionam a inovação e o desempenho organizacional sob a perspectiva da VBC. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo é a revisão integrativa de literatura (Torraco, 2016) que ao mapear e categorizar as principais dinâmicas de conhecimento identificadas na literatura, visa contribuir para o avanço teórico sobre as relações entre EMNs e *startups*.

O trabalho contribui para a literatura ao sintetizar os estudos sobre a colaboração entre EMNs e *startups* em um framework teórico integrado, fundamentado na Visão Baseada em Conhecimento (VBC). A análise revela como as dinâmicas de criação, compartilhamento, integração e proteção do conhecimento operam de forma sistêmica. Adicionalmente, o estudo destaca o papel central dos intermediários e da estrutura relacional como elementos que facilitam e governam esses fluxos de conhecimento, impactando diretamente a inovação e o desempenho de ambas as partes. Este estudo possui dupla relevância. Para os pesquisadores, oferece um modelo conceitual que organiza um campo de pesquisa fragmentado e aponta direções para investigações futuras. Para os gestores de EMNs e *startups*, elucida os mecanismos e as tensões inerentes a essas parcerias, oferecendo insights práticos para a estruturação de colaborações mais eficazes e para a gestão estratégica do conhecimento como ativo competitivo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELAÇÃO ENTRE EMNS E *STARTUPS*

A interação entre EMNs e *startups* resulta em interessantes impactos positivos devido ao seu potencial para promover a inovação e o crescimento mútuo. As *startups*, caracterizadas por sua natureza jovem e inovadora, enfrentam desafios significativos para se firmarem no mercado, principalmente devido à falta de histórico e à assimetria de informação em relação a potenciais parceiros e investidores (Aharonson; Tzabbar & Amburgey, 2016). Por outro lado, as grandes empresas, pressionadas pela crescente velocidade de mudanças tecnológicas e pela necessidade de inovação, buscam se tornar mais ágeis e se conectar com o ecossistema de *startups* (Weiblen & Chesbrough, 2015).

A atratividade de uma empresa nesse contexto é definida pela sua capacidade de agregar valor aos parceiros, disponibilizando ativos difíceis de serem criados ou obtidos em outro lugar (Vapola, 2011). As EMNs, com sua liderança tecnológica, reputação e alcance de mercado, tornam-se parceiras ideais para as *startups*, que buscam não apenas retornos financeiros diretos, mas também acesso a recursos e capacidades valiosas (Vapola, 2011). As parcerias entre EMNs e *startups* assumem diversas formas, tais como capital de risco corporativo, incubadoras corporativas, programas de aceleração externos e programas de plataforma (Weiblen & Chesbrough, 2015). Cada modelo tem suas particularidades e objetivos estratégicos, desde a obtenção de *insights* e valorização de investimentos, até a rápida expansão de ecossistemas de negócios (Weiblen & Chesbrough, 2015).

As alianças internacionais, especialmente em P&D, são cruciais para as *startups* acessarem mercados estrangeiros, recursos e conhecimento, mitigando a desvantagem de serem novos entrantes em um contexto global (Aharonson; Tzabbar & Amburgey, 2016). Para as EMNs estrangeiras, essas parcerias oferecem a oportunidade de superar a "*liability of foreignness*" e diminuir a assimetria de informação em mercados desconhecidos (Aharonson; Tzabbar & Amburgey, 2016).

A colaboração entre EMNs e *startups* não se reduz a benefícios financeiros, mas abrange também o desenvolvimento de capacidades, acesso a novos mercados e geração de impacto social (Prashantham & Kumar, 2019). Essa abordagem de criação de valor mútuo é fundamental para a sustentabilidade das parcerias e pode contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Prashantham, 2021). As práticas de parceria precisam ser adaptadas aos diferentes contextos, considerando as características específicas de cada local, como o nível de desenvolvimento institucional e a estrutura do ecossistema (Prashantham, 2021). Em mercados emergentes, por exemplo, uma abordagem mais diretiva pode ser necessária, enquanto em mercados avançados, uma abordagem facilitadora pode ser mais adequada (Prashantham, 2021).

O desenvolvimento de uma capacidade global de parceria com *startups* exige que as EMNs combinem esforços internos e externos, conectando-se com ecossistemas de *startups* ao redor do mundo e promovendo a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre suas diferentes unidades (Prashantham, 2021). Isso requer uma mentalidade de aprendizado contínuo, reconhecendo que cada parceria é única e exige flexibilidade e adaptação (Prashantham & Kumar, 2019).

A gestão eficaz da propriedade intelectual e a comunicação transparente são fundamentais para o sucesso dessas colaborações, exigindo acordos claros e proteção dos direitos de ambas as partes (Weiblen & Chesbrough, 2015). Além disso, a avaliação constante do impacto das parcerias é essencial para o aprendizado organizacional e o aprimoramento das práticas de colaboração (Prashantham & Kumar, 2019). A colaboração entre EMNs e *startups* oferece um potencial significativo para impulsionar a inovação, gerar valor para ambas as partes e contribuir para o desenvolvimento econômico e social global (Prashantham & Kumar, 2019). Ao integrar essas iniciativas à sua estratégia geral de inovação, as EMNs podem acessar novas ideias, talentos e modelos de negócios, fortalecendo sua posição competitiva em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e desafiador (Weiblen & Chesbrough, 2015).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Visão Baseada em Conhecimento é uma teoria fundamental para compreender a dinâmica das EMNs. Esta abordagem reconhece o conhecimento como um recurso estratégico chave, capaz de impulsionar a inovação e fortalecer a vantagem competitiva das organizações (Kogut & Zander, 1993). Neste contexto, as EMNs costumam buscar conhecimento externo em países estrangeiros para complementar suas capacidades internas, especialmente aquele tácito e ligado a contextos específicos (Santangelo & Phene, 2022). Esta perspectiva se alinha com a ideia de que as capacidades baseadas em conhecimento abrangem quatro dimensões principais: exploração, intercâmbio, integração e exploração do conhecimento, permitindo que as empresas identifiquem, compartilhem, combinem e utilizem o conhecimento de forma eficaz para gerar inovações (Zhang; Jiang & Zhang, 2019).

De acordo com a VBC, a empresa multinacional surge não da falha dos mercados em negociar conhecimento, mas de sua eficiência superior como veículo organizacional para transferir esse conhecimento além das fronteiras nacionais (Kogut & Zander, 1993). A capacidade de transferir conhecimento tácito e complexo dentro da firma constitui uma vantagem de propriedade que impulsiona o crescimento da empresa (Kogut & Zander, 1993).

Assim, a eficácia na gestão do conhecimento é particularmente relevante no contexto das EMNs, que enfrentam o desafio de conciliar as práticas ditadas pela matriz com as normas dos países anfitriões (Santangelo & Phene, 2022). Equilibrar a integração global com a adaptação local é importante para o sucesso das unidades internacionais e está diretamente ligado à capacidade de uma organização de estruturar sua base de conhecimento em resposta às mudanças no mercado. Isso envolve não apenas a aquisição de um novo conhecimento, mas

também a habilidade de desaprender práticas obsoletas, permitindo uma adaptação ágil às demandas do mercado (Herden, 2020).

Em um ambiente caracterizado por problemas complexos e grandes volumes de dados, as práticas de análise de dados tornam-se cruciais. Estas iniciativas exigem métodos analíticos sofisticados e expertise multidisciplinar para gerar soluções de alto valor, reforçando a importância do conhecimento especializado nas organizações (Herden, 2020). Pensando nisso, as empresas podem desenvolver capacidades organizacionais para sistematizar a gestão de alianças tecnológicas e aprimorar suas capacidades de inovação colaborativa. Isso inclui o desenvolvimento de processos, estruturas e mecanismos que promovam a criação, o compartilhamento e a utilização eficaz do conhecimento dentro de alianças (Zhang; Jiang & Zhang, 2019).

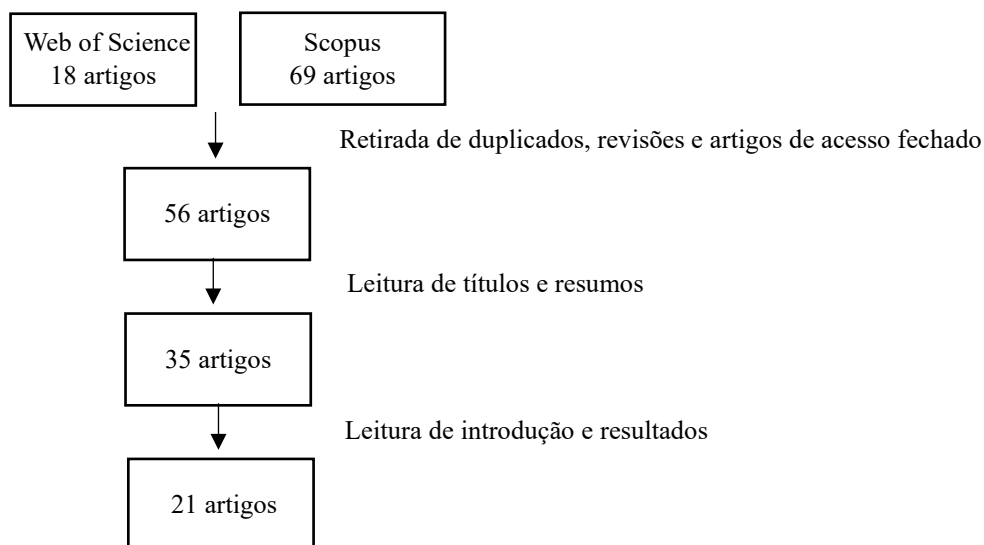
3. METODOLOGIA

Este trabalho utilizou uma Revisão Integrativa para identificar e analisar os modelos de colaboração mais comuns entre empresas EMNs e *startups*.

De acordo com Torraco (2016), a metodologia de uma revisão integrativa deve ser descrita com transparência e detalhamento suficientes para permitir que outros pesquisadores possam replicar o estudo, se desejarem. O autor enfatiza a importância de explicar claramente os métodos utilizados para buscar, analisar e interpretar a literatura, bem como os critérios de seleção e categorização dos temas identificados. As bases de dados selecionadas para a pesquisa foram a Scopus e a Web of Science. A *string* utilizada foi ("multinational" OR "large firm" OR "established company" OR "incumbent firm") AND (startup OR "start-up" OR "entrepreneurial firm") AND (collaborat* OR partnership* OR innovation). Utilizando a pesquisa em título, resumo ou palavras-chave. O recorte de tempo foi de 10 anos, ou seja, de 2014 a 2024.

Como critérios de seleção: (a) estudos que abordem colaborações entre empresas EMNs e *startups*; (b) pesquisas que apresentem modelos, estratégias ou práticas de colaboração entre EMNs e *startups*; (c) acesso aberto; (d) estudos que tenham sido publicados entre 2014 e 2024; (e) artigos escritos em inglês. Critérios de exclusão: (a) artigos de revisão; (b) acesso fechado; (c) artigos de acesso adiantado (d) trabalhos que não sejam artigos. A Figura 1 apresenta as etapas de filtragem que foram realizadas para a seleção da literatura.

Figura 1- Seleção de literatura



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A categorização da literatura foi definida à priori, para observar como os artigos revisados trabalham os aspectos centrais da VBC a partir de literatura considerada como seminal desta área de conhecimento. A Visão Baseada em Conhecimento propõe que o conhecimento é o mais relevante recurso estratégico das organizações, fundamental para criar, sustentar e renovar a vantagem competitiva (Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 2009; Grant, 1996; Spender, 1996). Em parcerias entre empresas EMNs e *startups*, a VBC revela a centralidade das rotinas, mecanismos e contextos para criação, compartilhamento, integração, proteção e apropriação do conhecimento, com reflexos diretos em inovação e desempenho (Grant, 1996; Nonaka; Toyama & Konno, 2000; Argote & Ingram, 2000; Inkpen, 1998). Assim, propõe-se os seguintes eixos expostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias propostas

Categoria	Fundamentação
Dinâmica de criação de conhecimento	Para a VBC, a criação de novo conhecimento organizacional depende da interação de diferentes bases de conhecimento, experiências e rotinas. Na colaboração, ambientes propícios, rotinas combinatórias, P&D e projetos colaborativos são motores dessa criação (Nonaka, 2009; Grant, 1996).
Mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento	A transferência efetiva de conhecimento depende tanto de mecanismos formais (comitês, contratos, plataformas) quanto informais (laços sociais, comunidades de prática), sendo influenciada por fatores como proximidade, confiança e linguagem compartilhada (Kogut & Zander, 1992; Szulanski, 1996; Grant, 1996). Barreiras de transferência são temas clássicos (Argote & Ingram, 2000; Dhanaraj et al., 2004).
Estratégias de combinação e integração	O valor gerado por parcerias decorre da habilidade de combinar, recombinar e integrar diferentes bases de conhecimento, favorecendo inovação (Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996). O processo de capacidade de absorção é central, bem como a complementaridade entre conhecimento tácito e explícito (Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka, 2009; Grant, 1996).
Proteção e Apropriação de Conhecimento	O compartilhamento do conhecimento impõe desafios relacionados à proteção contra vazamentos, à apropriação e ao controle sobre a propriedade intelectual e <i>spillovers</i> (Teece, 1986; Grant, 1996; Inkpen, 2000). O equilíbrio entre abrir e proteger o conhecimento é imprescindível para inovação colaborativa sustentável (Hamel, 1991).
Impactos em Inovação e Desempenho	A combinação exitosa de fontes de conhecimento diversas é apontada como motor direto da inovação e do desempenho superior (Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 2009; Grant, 1996; Chesbrough, 2003). A VBC enxerga o conhecimento como input essencial para criação de novos produtos, processos e oportunidades de mercado.
Papel dos Intermediários e Estrutura Relacional	Em redes e parcerias, atores intermediários (aceleradoras, hubs, brokers) servem como “facilitadores” essenciais da circulação e orquestração do conhecimento entre organizações (Powell et al., 1996; Dhanaraj & Parkhe, 2006). Estruturas e ecossistemas moldam o alcance da transferência e inovação (Gulati, 1998).

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

3.1 USO DE IAG NA PESQUISA

Esta pesquisa fez uso da IA Deepseek R1 (Hangzhou DeepSeek Artificial Intelligence Basic Technology Research Co., Ltd.) para fins de revisão textual. Com fundamento nas diretrizes éticas para o uso responsável da Inteligência Artificial Generativa (IAG) propostas por Sampaio et al. (2024), nas considerações sobre integridade e ética na pesquisa científica com IA abordadas por Limongi (2024) e nas recomendações globais para o uso ético de tecnologias de IA enfatizadas pela UNESCO (Holmes & Miao, 2023), destaca-se que, no contexto desta pesquisa, a IA Deepseek R1 foi empregada estritamente como instrumento de revisão, não assumindo qualquer papel na geração ou autoria do conteúdo. Dessa forma, a utilização da Deepseek R1 restringiu-se ao suporte na correção e no aprimoramento textual,

preservando a autoria humana como elemento central no processo de elaboração e garantindo o pleno atendimento aos princípios éticos associados ao seu uso. O prompt adotado foi: *analise o texto a seguir e realize as correções necessárias (ortográficas, gramaticais, de concordância, sintáticas e semânticas), sem adicionar novas informações, sem modificar o sentido original do texto e respeitando a estilística acadêmica.*

4. RESULTADOS

Considerando a VBC apresentada por Kogut e Zander (1993) como base teórica norteadora, é possível integrar e sintetizar a literatura revisada sobre a relação entre EMNs e *startups* da seguinte forma: a VBC coloca que as empresas são comunidades sociais que se especializam na criação e transferência interna de conhecimento. Nesse aspecto, as EMNs surgem não devido a falhas de mercado na compra e venda de conhecimento, mas por sua eficiência superior na transferência de conhecimento através das fronteiras (Kogut & Zander, 1993).

4.1 DINÂMICA DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

A dinâmica de criação de conhecimento refere-se aos processos pelos quais novas informações, insights e soluções inovadoras emergem da interação entre EMNs e *startups*. Esta categoria examina como diferentes tipos de conhecimento são gerados, as condições que favorecem sua criação e os mecanismos que facilitam a emergência de inovações através da colaboração entre organizações com características distintas.

A criação de conhecimento em colaborações entre EMNs e *startups* emerge da complementaridade fundamental entre as capacidades organizacionais: enquanto as EMNs aportam recursos, escala e processos de exploração consolidados, as *startups* contribuem com agilidade, capacidade de risco e exploração tecnológica (Prashantham & Kumar, 2019). Esta dinâmica se manifesta através de diferentes mecanismos de co-criação, onde as EMNs atuam como "orquestradoras" de redes de conhecimento, conectando laboratórios internos a universidades e *startups* locais para acelerar processos inovativos (Mudambi et al., 2017).

O processo de criação de conhecimento é potencializado quando *startups* pertencem a grupos corporativos controlados por EMNs, permitindo colaboração de conhecimento intra-grupo que eleva tanto inovação de processo quanto de produto através do compartilhamento de bases tecnológicas e rotinas já difundidas na corporação (Audretsch et al., 2023). A proximidade geográfica emerge como fator crítico, onde parcerias dentro do mesmo país potencializam inovação de processo, sugerindo que rotinas compartilhadas e facilidades regulatórias aceleram a transferência de *know-how* (Audretsch et al., 2023).

A criação de conhecimento também se beneficia da diversidade de colaboração, onde *startups* que se conectam com várias unidades de uma multinacional conseguem equilibrar *exploration e exploitation*, embora isso exija uma estrutura de governança clara para evitar duplicação de esforços (Audretsch et al., 2023). O R&D interno das *startups* permanece crucial, com evidências dos artigos analisados mostrando que o efeito da parceria é maximizado quando a startup investe fortemente em P&D, indicando complementaridade entre esforços próprios e recursos corporativos (Audretsch et al., 2023).

4.2 MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Os mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento representam os canais, processos e instrumentos através dos quais o conhecimento flui entre EMNs e *startups*. Esta categoria analisa as modalidades formais e informais de troca de conhecimento, os facilitadores e barreiras à transferência, e as estratégias adotadas pelas organizações para maximizar a efetividade desses processos.

Os mecanismos de compartilhamento de conhecimento entre EMNs e *startups* operam através de múltiplas modalidades estruturadas. As EMNs utilizam "*knowledge pipelines*" globais, onde *startups* beneficiam-se de inputs técnicos vindos de subsidiárias no exterior e, em contrapartida, fornecem soluções ágeis para demandas de mercado identificadas pelas corporações (Mudambi et al., 2017). Esta troca bidirecional é facilitada pela combinação de laços locais densos e conexões globais das EMNs, minimizando *lock-in* tecnológico e criando oportunidades para exploração de nichos emergentes (Mudambi et al., 2017).

A transferência de conhecimento é significativamente influenciada pela experiência corporativa prévia dos empreendedores. Fundadores com histórico de trabalho em empresas estabelecidas conseguem construir capital relacional com gestores dessas empresas, facilitando o acesso informal ao conhecimento técnico e ao funcionamento interno do incumbente (Balachandran, 2024). A natureza da experiência corporativa diferencia o tipo de recurso acessado: experiência em áreas tecnológicas aumenta o acesso ao conhecimento técnico, enquanto experiência em áreas mercadológicas potencializa acesso a ativos de mercado (Balachandran, 2024).

Os programas corporativos estruturados funcionam como "portas de entrada" padronizadas, incluindo *hackathons*, *showcases* e desafios tecnológicos que servem como mecanismos de baixo risco para EMNs avaliarem capacidades das *startups* (Schepis; Purchase & Butler, 2021). Programas como Experts@CORE e residências técnicas mobilizam recursos das EMNs (dados operacionais, equipamentos, mentoring) para acelerar o desenvolvimento de soluções nas *startups* (Schepis; Purchase & Butler, 2021).

4.3 ESTRATÉGIAS DE COMBINAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Esta categoria explora como as organizações estruturam suas colaborações para maximizar sinergias e superar desafios de coordenação e compatibilidade. As estratégias de combinação e integração dizem respeito às abordagens organizacionais adotadas para combinar efetivamente diferentes bases de conhecimento e integrar competências complementares entre EMNs e *startups*.

As estratégias de combinação e integração de conhecimento entre EMNs e *startups* são moldadas pela necessidade de equilibrar autonomia e coordenação. A proximidade geográfica entre a sede da multinacional e a *startup* parceira está fortemente associada ao aumento da inovatividade, com evidências dos estudos da revisão mostrando que cada redução de 1000 km na distância resulta em aumento médio de 28 citações em patentes das *startups* (Kim & Wu, 2019). Este impacto positivo se dá principalmente pelo aumento da coordenação gerencial e relacional, não por *spillovers* científicos diretos.

A integração é facilitada por modelos operacionais ambidestros, onde EMNs criam unidades separadas como microfábricas e plataformas online que convidam *startups* e *makers* a co-desenvolver e testar produtos, com sistemas de royalties para compartilhar valor (Alänge & Steiber, 2018). O envolvimento precoce das unidades de negócio é crítico para reduzir resistência *not-invented-here* e facilitar a absorção das inovações vindas das *startups*.

A modularidade dos produtos, especialmente em TI, favorece a integração de componentes adquiridos, permitindo que EMNs combinem módulos e funcionalidades de *startups* em suas próprias ofertas para gerar diferenciação perceptível no mercado (Qi et al., 2023). A estratégia de terceirização de processos padronizados pelas EMNs abre espaço para *startups* assumirem atividades de menor escala, enquanto as corporações mantêm internamente etapas altamente tácitas e estratégicas (Mudambi et al., 2017).

4.4 PROTEÇÃO E APROPRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

Esta categoria analisa as tensões entre compartilhamento e proteção, os riscos de apropriação indevida, e as soluções desenvolvidas para equilibrar os interesses de EMNs e

startups. A proteção e apropriação de conhecimento abrange as estratégias, mecanismos e desafios relacionados à salvaguarda de propriedade intelectual e à captura de valor derivado do conhecimento nas colaborações.

Um dos maiores desafios nas colaborações EMNs-*startups*, caracterizada pela assimetria de poder e recursos. Para *startups*, o risco de apropriação indevida persiste, levando EMNs a construir reputação de "parceiro seguro" oferecendo pactos de propriedade intelectual claros e tempo-resposta rápido, competindo entre si pela preferência das melhores *startups* (Prashantham & Kumar, 2019). Assim, a intermediação neutra por terceiros especializados surge como mecanismo para minimizar assimetria de poder e disputas de propriedade intelectual, equilibrando a captura de valor entre corporações globais e novos empreendimentos (Schepis; Purchase & Butler, 2021). Os intermediários reduzem barreiras de confiança e de processo, criando espaço neutro onde EMNs podem explorar soluções com *startups* locais sem exposição excessiva a riscos de apropriação.

O acesso a recursos de incumbentes não é garantido pelo investimento em *Corporate Venture Capital*, com *startups* frequentemente encontrando obstáculos para mobilizar efetivamente recursos devido à complexidade organizacional e processos internos das corporações (Balachandran, 2024). As barreiras incluem estrutura hierárquica dispersa, múltiplos stakeholders e ausência de incentivos internos para colaboração.

Algumas contradições emergem quando há sobreposição de competências entre multinacional e *startup*, podendo converter complementaridade em conflito. A capacitação cruzada e linguagem comum ajudam a transformar sobreposição em sinergia, mas exigem gestão cuidadosa para evitar vazamento de propriedade intelectual (Baloutsos; Karagiannaki & Pramatar, 2022).

4.5 IMPACTOS EM INOVAÇÃO E DESEMPENHO

Os impactos em inovação e desempenho referem-se aos resultados tangíveis e mensuráveis das colaborações entre EMNs e *startups* em termos de capacidade inovativa, performance financeira, competitividade e crescimento organizacional. Esta categoria examina os benefícios obtidos por ambas as partes e os fatores que influenciam o sucesso dessas parcerias.

Para *startups*, a colaboração com unidades de EMNs no exterior pode aumentar em cerca de 11,8 pontos percentuais a participação de vendas de produtos novos no faturamento, ilustrando o valor do acesso à rede global de P&D (Audretsch et al., 2023). Os estudos selecionados na revisão mostram que *startups* que se conectam a fornecedores EMNs obtêm ganhos significativos, com vendas de novos produtos subindo 8,1 pontos percentuais quando o parceiro é global.

No caso de parcerias com clientes EMNs no mercado doméstico ampliam radicalidade do produto em 15,8 pontos percentuais, pois a multinacional explicita requisitos internacionais e pressiona por padrões elevados de desempenho (Audretsch et al., 2023). A cooperação com concorrentes EMNs no exterior favorece inovação de processo, embora a mesma relação em âmbito regional se mostre neutra ou negativa devido ao risco de vazamento de propriedade intelectual (Audretsch et al., 2023).

Para EMNs, as fusões e aquisições de *startups* facilitam rápida assimilação de know-how e diferenciação de produtos frente à concorrência, especialmente relevante em ambientes hiperinovadores (Qi et al., 2023). Assim, empresas com capacidades robustas de inovação interna potencializam o efeito positivo das aquisições sobre a diferenciação, conseguindo integrar e explorar melhor os recursos adquiridos.

A presença de EMNs aumenta a capacidade de absorção das *startups* locais, oferecendo projetos colaborativos, acesso a infraestrutura de teste e know-how regulatório internacional

(Mudambi et al., 2017). Esta capacidade de absorção se traduz em melhor desempenho inovativo e maior probabilidade de sucesso no mercado.

4.6 PAPEL DOS INTERMEDIÁRIOS E ESTRUTURA RELACIONAL

Esta categoria analisa como intermediários reduzem custos de transação, facilitam o acerto na conexão entre parceiros e estruturam ecossistemas colaborativos sustentáveis. O papel dos intermediários e estrutura relacional aborda as organizações e atores que facilitam as colaborações entre EMNs e *startups*, bem como a configuração das redes de relacionamento que sustentam essas parcerias.

Os intermediários desempenham papel fundamental na facilitação e sustentação das colaborações EMNs-*startups*, atuando como pontes que reduzem barreiras de entrada e riscos mútuos. O University of Akron Research Foundation exemplifica esta função, atuando como ponte entre EMNs e *startups*, licenciando patentes universitárias para empreendimentos nascentes e recebendo participação societária, reforçando a co-evolução multinacional-startup (Mudambi et al., 2017).

A intermediação neutra por modelos como NAO (Network Aligning Organization) cria espaço neutro onde EMNs do setor de recursos naturais podem explorar soluções com *startups* locais, reduzindo barreiras de confiança e de processo (Schepis; Purchase & Butler, 2021). O mecanismo *envisioning* legitima *startups* como parceiras tecnológicas perante EMNs, divulgando casos e benefícios da inovação aberta em eventos de indústria (Schepis; Purchase & Butler, 2021). Os intermediários realizam *matchmaking* personalizado, coordenando interações de acordo com lacunas tecnológicas das EMNs e ofertas das *startups*, elevando a taxa de projetos pilotos firmados (Schepis; Purchase & Butler, 2021). "*Scoping projects*" estabelecem testes-piloto in loco, onde o intermediário ajuda a multinacional a definir escopo, mitigar riscos contratuais e abrir acesso a sites operacionais para a startup (Schepis; Purchase & Butler, 2021).

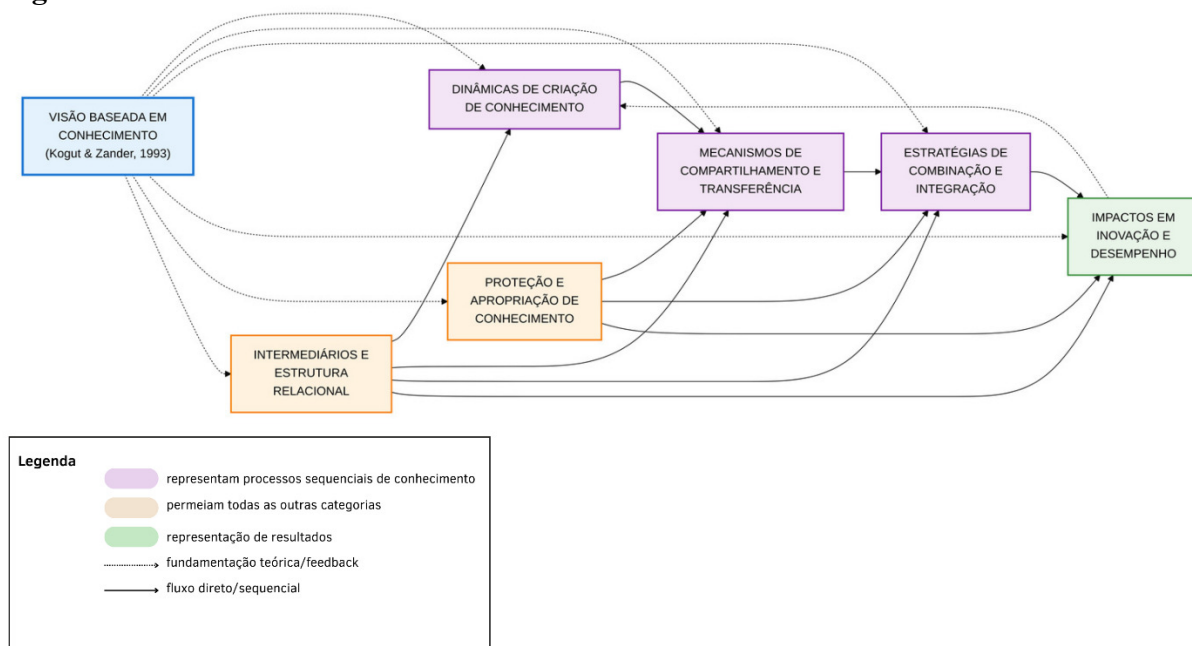
A governança baseada em confiança pode ser vista como alternativa aos modelos tradicionais contratuais, especialmente em iniciativas de *Lightweight Open Innovation*, onde a colaboração é estabelecida principalmente pela confiança e relacionamento entre atores, promovendo maior agilidade e flexibilidade (Wikhamn, 2021). Esta abordagem possibilita que EMNs trabalhem com maior número de *startups* simultaneamente, promovendo escalabilidade e exploração de oportunidades diversas.

Os intermediários também facilitam a gestão de contradições sistêmicas que emergem da assimetria estrutural entre corporações e *startups*, incluindo desalinhamento estratégico, diferenças de valores e falta de acordo de propriedade intelectual (Baloutsos; Karagiannaki & Pramadari, 2022). A mediação por universidades-orquestradoras atua como terceiro agente neutro, reduzindo riscos de apropriação e sustentando o ecossistema para atrair *startups* de qualidade (Baloutsos; Karagiannaki & Pramadari, 2022).

4.7 FRAMEWORK TEÓRICO E DISCUSSÕES

Seis categorias foram propostas a partir de literatura seminal que, quando articuladas sob a perspectiva da Visão Baseada em Conhecimento (VBC) de Kogut e Zander (1993), revelam um framework teórico abrangente para compreender essas parcerias estratégicas. Este framework (Figura 2) posiciona a VBC como elemento central e organizador, demonstrando como o conhecimento constitui o ativo fundamental que permeia todas as dimensões dessas relações colaborativas.

Figura 2 – Framework teórico



Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

O *framework* proposto evidencia as dinâmicas de criação de conhecimento representando o ponto de partida do processo colaborativo, onde a combinação de capacidades complementares entre EMNs e *startups*, mediada por especificidades do contexto local e experiências diversas dos atores, gera novos saberes. Conforme demonstrado por Mudambi et al. (2017) e Balachandran (2024), essas dinâmicas são potencializadas pela proximidade geográfica em clusters industriais e pela experiência corporativa prévia dos fundadores, elementos que facilitam a recombinação de conhecimentos tradicionais com ciência de ponta.

Os mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento surge como categoria subsequente e interdependente, operando através de estruturas formais e informais que sustentam os fluxos de conhecimento entre os parceiros. A literatura convergente de Schepis; Purchase & Butler (2021), Audretsch et al. (2023) e Wikhamn (2021) demonstra que esses mecanismos dependem criticamente da orquestração de intermediários, da construção de confiança e da criação de ambientes neutros que reduzam assimetrias de poder e facilitem trocas produtivas.

As estratégias de combinação e integração constituem a terceira categoria do *framework*, representando os processos pelos quais o conhecimento compartilhado é efetivamente sintetizado e aplicado. Esta categoria evidencia a necessidade de intencionalidade e alinhamento entre as lógicas de criação e captura de valor, conforme identificado nos estudos analisados. O sucesso dessas estratégias depende de mecanismos de ajuste progressivo que permitam experimentação segura e desenvolvimento conjunto de soluções.

Duas categorias assumem papel transversal no *framework*: a proteção e apropriação de conhecimento, e o papel dos intermediários e estrutura relacional. A primeira representa a tensão constante entre abertura colaborativa e salvaguarda de ativos críticos, operando como elemento regulador dos fluxos de conhecimento. A segunda permeia todas as demais categorias, atuando como facilitadora, orquestradora e potencializadora dos processos de conhecimento através de universidades, *hubs* de inovação, gestores de *Corporate Venture Capital* e outras estruturas intermediárias.

Os impactos em inovação e desempenho constituem a categoria resultante do *framework*, onde convergem os efeitos das demais dimensões. Esta categoria evidencia como a

gestão eficaz do conhecimento nas parcerias EMN-startup produz renovação tecnológica, competitividade organizacional e dinamismo, conforme demonstrado empiricamente pelos estudos revisados.

Em síntese, o *framework* proposto representa uma contribuição teórica significativa ao campo de estudos sobre parcerias estratégicas, oferecendo uma síntese estruturada e teoricamente fundamentada dos principais achados sobre as relações entre EMNs e *startups*, com potencial para orientar tanto pesquisas futuras quanto práticas gerenciais e políticas públicas no domínio da inovação colaborativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou examinar como as EMNs e *startups* criam, compartilham, transferem e combinam conhecimento em suas parcerias estratégicas, analisando como essas dinâmicas impulsionam a inovação e o desempenho organizacional sob a perspectiva da Visão Baseada em Conhecimento. A revisão integrativa de literatura indica que essas colaborações transcendem meras transações comerciais, constituindo-se como ecossistemas complexos de co-criação de valor onde o conhecimento emerge como recurso estratégico central. O *framework* teórico desenvolvido demonstra que as seis categorias identificadas (dinâmica de criação de conhecimento, mecanismos de compartilhamento e transferência, estratégias de combinação e integração, proteção e apropriação, papel dos intermediários e estrutura relacional, e impactos em inovação e desempenho) operam de forma interdependente e sistêmica, consolidando a VBC como lente teórica apropriada para compreender essas relações colaborativas.

As implicações teóricas desta pesquisa contribuem para o avanço do conhecimento sobre parcerias estratégicas ao proporcionar uma síntese estruturada dos mecanismos de gestão do conhecimento em contextos de colaboração assimétrica. O *framework* proposto oferece uma base conceitual interessante para pesquisadores direcionados a investigar relações entre organizações com características estruturais distintas, expandindo a aplicabilidade da VBC para além das fronteiras tradicionais da empresa. Do ponto de vista gerencial, os achados sugerem que EMNs devem desenvolver capacidades organizacionais específicas para orquestrar redes de conhecimento, investindo em intermediários neutros e estruturas de governança baseadas em confiança para maximizar os benefícios da colaboração. Para *startups*, os resultados evidenciam a importância de construir capital relacional e investir em capacidades de absorção para potencializar os efeitos positivos das parcerias com corporações estabelecidas.

As limitações deste estudo incluem a concentração em bases de dados específicas (Scopus e Web of Science) e o recorte temporal de dez anos, que pode não capturar o amadurecimento deste debate ou publicações em outras fontes relevantes. Adicionalmente, a metodologia de revisão integrativa, embora apropriada para sintetizar conhecimento existente, não permite aprofundamento em contextos específicos ou validação empírica das categorias propostas. A predominância de estudos em inglês pode ter limitado a incorporação de perspectivas de outros contextos linguísticos e culturais, particularmente de mercados emergentes onde essas parcerias apresentam características distintas.

Pesquisas futuras podem priorizar investigações empíricas que testem o *framework* proposto em diferentes contextos setoriais e geográficos, utilizando metodologias quantitativas e qualitativas para validar as relações entre as categorias identificadas. Estudos longitudinais que acompanhem a evolução dessas parcerias ao longo do tempo podem revelar padrões dinâmicos de criação e transferência de conhecimento, enquanto análises comparativas entre diferentes modelos de colaboração (*corporate venture capital*, incubadoras, programas de aceleração) podem elucidar suas efetividades relativas. Investigações sobre o papel de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *blockchain*, nas dinâmicas de

conhecimento entre EMNs e *startups* representam fronteiras promissoras para expandir a compreensão teórica e prática dessas relações colaborativas no contexto da economia digital.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. (2023). *Mapeamentos e estudos 2023*. Associação Brasileira de Startups. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMmQxNTkyYjAtZjUxZC00MWQ5LWl15OTktMGE1NTQxOGU5NjFlIiwidCI6IjZlODU2NzA3LTdiNDktNGVjZi05M2VkLTEyZWJiMTgzNTA3NiJ9>

Aharonson, B. S., Tzabbar, D., & Amburgey, T. L. (2016). Do they know something we don't? Endorsements from foreign MNCs and domestic network advantages for start-ups. *Global Strategy Journal*, 6(1), 31-49. <https://doi.org/10.1002/gsj.1104>

Allmendinger, M. P., & Berger, E. S. C. (2020). Selecting corporate firms for collaborative innovation: Entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. *International Journal of Innovation Management*, 24(1).

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>

Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Siegel, D. (2023). Effects of open innovation in startups: Theory and evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122694.
Balachandran, S. (2024). The inside track: Entrepreneurs' corporate experience and startups' access to incumbent partners' resources. *Strategic Management Journal*, 45(6), 1117-1150.

Baloutsos, S., Karagiannaki, A., & Pramadari, K. (2022). Identifying contradictions in an incumbent–startup ecosystem—an activity theory approach. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 527-548.

Bortolini, R. F., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, A. D. M. F., & Ghezzi, A. (2021). Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, 59(8), 1765-1783. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>

Carlo Giglio, Vincenzo Corvello, Ilda Maria Coniglio, Sascha Kraus, Johanna Gast, Cooperation between large companies and start-ups: An overview of the current state of research, *European Management Journal*, Volume 43, Issue 1, 2025, Pages 142-153, ISSN 0263-2373, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.002>.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international business studies*, 35, 428-442.

- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hennart, J. F. (2001). Theories of the multinational enterprise 68. In A. M. Rugman & T. L. Brewer (Eds.), *The Oxford handbook of international business* (pp. 127-149). Oxford University Press.
- Herden, T. T. (2020). Explaining the competitive advantage generated from Analytics with the knowledge-based view: the example of Logistics and Supply Chain Management. *Business Research*, 13(1), 163-214. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0100-6>
- Holmes, W., & Miao, F. (2023). *Guidance for generative AI in education and research*. UNESCO Publishing.
- Inkpen, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 69-80.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248>
- Lee, J. Y., Taras, V., Jiménez, A., Choi, B., & Pattnaik, C. (2020). Ambidextrous knowledge sharing within R&D teams and multinational enterprise performance: The moderating effects of cultural distance in uncertainty avoidance. *Management International Review*, 60(3), 387-425.
- Limongi, R. (2024). The use of artificial intelligence in scientific research with integrity and ethics. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 16(1), e845-e845.
- Mudambi, R., Piscitello, L., & Rabbiosi, L. (2017). Global connectivity and the evolution of industrial clusters: From tires to polymers in Northeast Ohio. *Industrial Marketing Management*, 61, 20-29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.002>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187). Routledge.
- Prashantham, S. (2021). Partnering with *startups* globally: Distinct strategies for different locations. *California Management Review*, 63(4), 123-145. <https://doi.org/10.1177/00081256211018282>

- Prashantham, S., & Kumar, K. (2019). Engaging with *startups*: MNC perspectives. *IIMB Management Review*, 31(4), 407-417. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.07.012>
- Reuters. (2024, 22 de novembro). Amazon doubles down on AI startup Anthropic with \$4bn investment. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2024/nov/22/amazon-anthropic-ai-investment>
- Sampaio, R. C., Nicolás, M. A., Junquillo, T. A., Silva, L. R. L., Freitas, C. S. D., Telles, M., ... & Santos, L. C. D. (2024). ChatGPT e outras IAs transformarão a pesquisa científica: reflexões sobre seus usos. *Revista de Sociologia e Política*, 32, e008.
- Santangelo, G. D., & Phene, A. (2022). Knowledge sourcing by the multinational enterprise: An individual creativity-based model. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 434-448. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00456-5>
- Schepis, D., Purchase, S., & Butler, B. (2021). Facilitating open innovation processes through network orchestration mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 93, 270-280.
- Simon, F., Harms, R., & Schiele, H. (2019). Managing corporate-start-up relationships: What matters for entrepreneurs? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 11 (2), 164–186.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Steiber, A., Alange, S., & Corvello, V. (2020). Learning with start-ups: An empirically grounded typology. *The Learning Organization*, 28(2), 153–166.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Vandaie, R., & Zaheer, A. (2014). Surviving bear hugs: Firm capability, large partner alliances, and growth. *Strategic Management Journal* 35 (4), 566–577.
- Vapola, T. J. (2011). The laws of attraction: What attracts innovative start-up firms to partnerships with global MNCs? *Journal of International Entrepreneurship*, 9(1), 39-61. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0070-4>
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.2.66>

Wikhamn, B. R. (2021). Designing Lightweight open innovation: A conceptualisation of how large firms engage with small entrepreneurial firms. *International Journal of Innovation Management*, 25(09). <https://doi.org/10.1142/s1363919621501036>

World Intellectual Property Organization. (2023). *Global Innovation Index 2023, 15th Edition*. https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2023/article_0011.html

Zhang, W., Jiang, Y., & Zhang, W. (2019). Capabilities for collaborative innovation of technological alliance: A knowledge-based view. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1734-1744. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2948739>