

# OS DESAFIOS DE INOVAR ENTRE GRANDES CORPORAÇÕES E EMPRESAS NASCENTES DE BASE TECNOLÓGICA (*STARTUPS*)

Silvia Alexandra Peña González (UFMG) silvi.penag18@gmail.com

Juliana Botelho da Silva (UFMG) botelhojulyana@gmail.com

## Resumo

O mercado de empresas nascentes de base tecnológica (*startups*) vem crescendo largamente no Brasil, e de forma paralela, emergem modelos de inovação aberta, que focam em redes e alianças estratégicas entre pequenas empresas *startups* e grandes corporações buscando ampliar suas fontes de inovação e prospectar novas ideias, produtos ou processos em fontes externas. No entanto, nesses ambientes de inovação e incerteza, e uma estrutura desigual entre as *startups* e as grandes empresas, tais relacionamentos apresentam pontos críticos. Evidencia-se uma incapacidade das *startups* para resistir às pressões implícitas e explícitas exercidas pelas empresas maiores para que as mesmas sigam seus *scripts*, abordagens e forma. O presente trabalho almeja apresentar um estudo de caso realizado num espaço de conexões “ORBI” trazendo uma análise das mesmas e das interações estabelecidas entre as diferentes *startups* da região e as grandes organizações, assim como os riscos e oportunidades desses relacionamentos. Para tanto realizou-se uma pesquisa empírica, de caráter qualitativo, e utilizou-se ferramentas como a análise ergonômica e etnográfica. Evidenciou-se que, embora exista um enorme potencial de *networking* e oportunidades de negócios entre *startups* e grandes empresas no Brasil, é importante ressaltar a necessidade de suportar esses tipos de conexões, a partir de espaços colaborativos, como o “ORBI”, que buscam acompanhar tais relacionamentos e minimizar suas diferenças.

**Palavras-Chaves:** espaços colaborativos, grandes empresas, isomorfismo coercitivo, inovação, *startups*.

## 1. Introdução

O mercado brasileiro de *startups* ampliou-se nos último anos. Todavia, este segmento tem uma das maiores taxas de mortalidade, se comparado com outros setores. Diante desse cenário, Spinosa (2010) aponta que ambientes propícios ao empreendedorismo e a inovação como espaços colaborativos, de intercâmbio de conhecimentos, experiências e de interação

entre agentes, podem influenciar a capacidade dos empreendedores de assumir os riscos necessários para desenvolver um produto inovador.

Paralelamente, emergem modelos de inovação aberta, que focam em redes e alianças estratégicas entre *startups* e grandes corporações, como resultado do reconhecimento destas de uma dificuldade para pôr em prática todas as boas ideias com recursos internos, diante do aumento dos custos em se manter estruturas de P&D robustas, e sua impossibilidade de pesquisar a totalidade das áreas do conhecimento que contribuem para a melhoria e inovação de seus produtos (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

Neste contexto, a incerteza dos ambientes de inovação e a estrutura desigual de recursos tendem a gerar um *continuum* de dependência entre as *startups* e as grandes empresas, que buscam estabelecer entendimentos coletivos e os manter através de acordos explícitos e/ou tácitos. A construção de regras permite aos atores interpretar as ações dos demais e também estruturar *scripts* a serem seguidos (DIMAGGIO e POWELL, 2005). Embora os campos apresentem, nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, diversidade de abordagem e forma, por causa da incerteza eles tendem a se tornar isomórficos, mesmo que inicialmente haja um número expressivo de interação entre os atores envolvidos (POWELL e COLYVAS, 2007).

Apesar das redes colaborativas e os modelos de inovação aberta já estejam difundidas no mundo, esse movimento é considerado recente no Brasil. Na região metropolitana da capital mineira, nasceu um espaço de conexões, denominado “ORBI”; como resultado da criação conjunta entre uma comunidade de empreendedores tecnológicos “San Pedro Valley” e três empresas mantenedoras de grande porte e destaque nacional. Este espaço busca fomentar a inovação e o empreendedorismo, através de diferentes conexões e alianças estratégicas que agregam valor entre *startups* e grandes empresas.

Nesse contexto, o presente trabalho almeja apresentar um estudo de caso realizado no ORBI trazendo uma análise das conexões e interações estabelecidas entre as diferentes *startups* da comunidade e grandes empresas, assim como os riscos e oportunidades desses relacionamentos, como a luta pelo poder e pela legitimação institucional entre os atores.

A fim de cumprir o objetivo dessa pesquisa, apresenta-se na segunda seção a fundamentação teórica, que está segmentada em duas partes, a saber: relação entre grandes empresas e *startups* e isomorfismo institucional, que possui a subcategoria isomorfismo coercitivo. Na

terceira seção a metodologia é pormenorizada, e em seguida o estudo de caso. Posteriormente, há uma análise e, sequencialmente, as conclusões e reflexões encerram as explicações desse documento.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Relação entre grandes empresas e *startups***

As *startups* são empresas nascentes de tecnologia com novos modelos emergentes de inovação, que concentram seus esforços no aumento de suas vendas em nível global, para obter boas participações de um nicho de mercado determinado rapidamente e com baixos custos operacionais. Elas buscam desenvolver novas tecnologias não disponíveis no mercado ou adaptar as existentes a novos processos e funcionalidades, através da criatividade e flexibilidade dos empreendedores tecnológicos (ANTHONY, 2012)

As grandes corporações e as *startups* são empresas completamente diferentes, mas podem ser complementares, pois em muitos casos a carência de uma é o ponto forte da outra. Assim, essa natureza complementar indica que ambas podem se beneficiar da colaboração, onde *startups* teriam ganhos de execução e desenvolvimento de seus negócios, enquanto as outras teriam suporte na busca por inovações (KOHLENER, 2016).

No Brasil pode-se observar uma tendência crescente de grandes empresas para implementar programas de relacionamento com *startups*. Uma análise das experiências observadas em organizações, como a Natura, Braskem e Bradesco, demonstrou que o objetivo principal da criação dos programas para promoção de *startups*, é diversificar suas estratégias de inovação e manter-se atualizada frente às tendências tecnológicas de mercado (KOHLENER, 2016).

As grandes empresas acabaram percebendo que a aproximação com *startups* poderia ser um mecanismo de aprendizado, visto que as organizações nascentes seriam uma fonte de inspiração, ideias e novos negócios para elas, com produtos e processos inovadores e próximos da realidade do mercado (CARVALHO, 2016). Por outro lado, para as *startups*, a interação com grandes empresas que já adotaram a estratégia de inovação aberta torna-se uma oportunidade de acesso a recursos financeiros/financiamento, a novos mercados, e maior visibilidade, capacitação e mentoria.

Segundo a literatura existente, um ponto crítico nesse relacionamento reside na incapacidade das *startups* para resistir às pressões implícitas e explícitas exercidas pelas empresas maiores para que as mesmas sigam seus *scripts*, abordagem e forma. Esse tema será pormenorizado no capítulo a seguir.

## **2.2 Isomorfismo institucional**

DiMaggio e Powel (2005) apontaram que o campo organizacional seria um espaço de lutas, que pode ser socialmente construído por agentes que, dotados de recursos desiguais, se afrontariam.

As instituições seriam capazes de fornecer regras e estruturas cognitivas, que permitiriam aos atores interpretar as ações dos demais e também *scripts* a serem seguidos em situações de incerteza. Embora os campos apresentassem, nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, diversidade de abordagem e forma, por causa da incerteza eles tenderiam a se tornar isomórficos, desenvolvendo uma consciência mútua entre os participantes envolvidos em um espaço comum (POWELL e COLYVAS, 2007).

Assim, foram identificados três mecanismos de mudança isomórfica institucional: coercitivo, mimético e normativo. Para fins deste artigo será dada especial atenção ao isomorfismo coercitivo e iremos nos referir somente à imposição direta e explícita de modelos organizacionais a outras dependentes.

### **2.2.1 Isomorfismo coercitivo e Inovação**

O isomorfismo coercitivo estaria relacionado a pressões formais e informais exercidas sobre os atores por outros agentes dos quais dependeriam. As mesmas seriam percebidas como coerção, persuasão ou convite para se unirem em conluio. Dentre elas estaria, por exemplo, a adoção de novas tecnologias pelas empresas para se adequarem as regulamentações impostas (DIMAGGIO e POWEL, 2005).

Atualmente as empresas, para enfrentarem interdependências não administráveis, buscam se apoiar em outras mais fortes, seja para eliminar barreiras que a impediriam de inovar ou para conseguir aquilo que necessitam para sobreviver. Desta forma, elas se tornam cada vez mais homogêneas e organizadas dentro de determinados domínios em torno de rituais em conformidade com as instituições maiores (DIMAGGIO e POWEL, 1983).

As empresas com maior prestígio e poder tendem, por imposição, a estabelecer procedimentos operacionais padronizados, assim como regras e estruturas legitimadas. As organizações menores e dependentes são obrigadas a adotar práticas compatíveis com aquelas designadas pelas maiores, dentre elas podem ser citadas avaliações de performance e planos orçamentários (DIMAGGIO e POWEL, 1983).

Em ambiente de inovação, que são caracterizados por um alto grau de incerteza, os novos entrantes que teoricamente seriam fontes de mudança, tendem a ser limitados por práticas já estabelecidas dentro do campo organizacional. Isso ocorre porque as empresas maiores, ao centralizarem os recursos, obrigam as menores a se adequarem as suas normas, regras e padrões. Caso contrário, elas tenderão a se tornar ineficientes e serão extintas (DIMAGGIO e POWEL, 2005).

### **3. Metodologia**

Para o cumprimento dos objetivos sugeridos no presente artigo, desenvolveu-se uma pesquisa empírica, de caráter qualitativo. Escolheu-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa que permite explorar e capturar a riqueza de fenômenos complexos e desconhecidos, onde seus limites com o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2003).

O estudo de caso apresentado representa um espaço de conexões entre empreendedores tecnológicos e grandes empresas, que busca promover a inovação e o empreendedorismo no ecossistema mineiro. Neste contexto precisou-se de uma metodologia que permitisse fazer uma análise situada deste espaço denominado ORBI, com o objetivo de abordar as interações e relações com as grandes empresas, e as estratégias implementadas.

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se ferramentas como a análise ergonômica e análises etnográficas. A coleta de dados foi feita a partir de várias fontes de informação como entrevistas abertas, e observações participantes e não participantes. Sendo que as entrevistas representam a principal fonte de dados da presente investigação.

Para a seleção das pessoas a serem entrevistadas, foi usada uma amostragem deliberada, e não probabilística. Foram selecionados a partir de amostras emergentes, usando a técnica de “bola de neve” (MILES e HUBERMAN 2003), com o objetivo de identificar o sistema de relacionamento existente no grupo. A partir desta lógica, iniciou-se uma fase exploratória de

entrevistas com os membros da equipe do ORBI ou também definidos como os membros do “núcleo duro” (WENGER et al. 2002), que representam as pessoas que lideram a iniciativa.

A fase da coleta de dados ocorreu entre fevereiro e setembro de 2018 dentro do espaço de co-working existente no ORBI. Foram feitas um total de 20 horas de entrevistas não estruturadas gravadas e registradas, com prévia autorização dos interlocutores, que foram totalmente transcritas. Os atores participantes da pesquisa são membros da equipe do espaço, membros do Conselho Diretivo, empreendedores das *startups* residentes, e responsáveis das empresas mantenedoras.

O segundo instrumento de coleta de dados foi a observação, que aconteceu tanto em caráter participante como não participante. As observações foram realizadas no período de trabalho dentro do espaço de *co-working* do ORBI. No entanto também foi preciso adotar uma posição externa para observar como aconteciam reuniões de conexão entre empreendedores, com outras empresas ou diferentes atores do ecossistema mineiro.

Para a análise do material coletado, foi realizada uma triangulação e codificação dos dados a partir de categorias emergentes no curso da pesquisa, envolvendo conceitos da *Grounded Theory* (GT). A GT foi utilizada para auxiliar na construção e codificação dos dados, visto que sua contribuição principal está ligada às práticas analíticas, construção de códigos in vivo a partir dos dados, e não de hipóteses preconcebidas (TAROZZI, 2011).

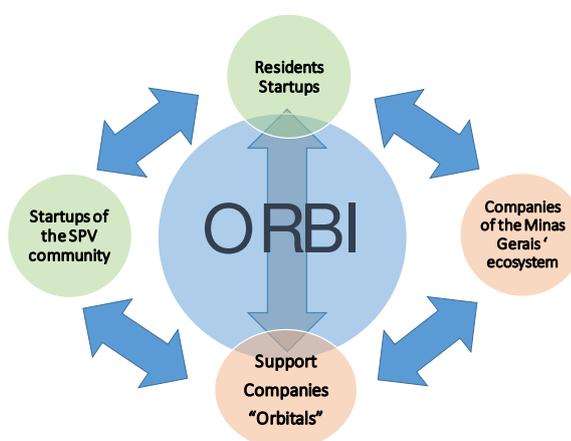
#### **4. Estudo de caso**

O ORBI surgiu como uma resposta a uma necessidade latente de criar um espaço de encontros para os empreendedores da comunidade San Pedro Valley SPV, onde pudessem ser discutidos problemas em comum e criadas soluções conjuntas, em um espaço que foi definido como a “Casa do San Pedro Valley”.

Os empreendedores fizeram uma proposta a diretivos de um banco da região, para se juntarem com o objetivo de montar um espaço com *startups* da comunidade San Pedro Valley, no qual pudessem acontecer conexões com grandes empresas e fomentar uma cultura de inovação dentro da região. A proposta foi aceita pelo presidente do banco, que chamou outras duas grandes empresas, para serem empresas mantenedoras.

A principal proposta de valor do projeto é buscar conexões para gerar negócios entre grandes empresas e startups, operando sob o modelo de “Venture Client”, no qual a empresa grande vira cliente da *startup*, sem ter que fazer investimentos vultosos, mas também sem ganhar equity das *startups*. O escopo de *startups* do ecossistema mineiro foi limitado aquelas que se encontrassem em um estágio de maior maturidade, também chamadas de “Early Growth”; aquelas que já tivessem validado seu modelo de negócios; tivessem feito vendas com alguns clientes; e já tivessem conseguido passar pelo “Valley da Morte”.

Figura 1 - Relações entre *startups*, empresas do ecossistema e o ORBI



Fonte: Elaboração própria

O ORBI começou suas operações em novembro do 2017, e tem se posicionado dentro de Belo Horizonte (MG) como um espaço de referência para a promoção de conexões entre os diferentes atores que compõem o ecossistema mineiro de inovação e empreendedorismo, atraindo a atenção de investidores, do governo, da academia e etc. A instituição prioriza as conexões entre startups residentes dentro do espaço, e as empresas mantenedoras. No entanto, conforme apresentado na Figura 1, também podem acontecer conexões com outras *startups* da comunidade para atender demandas de uma empresa mantenedora, ou outras que acudam ao ORBI em busca de conexões.

Neste sentido, o ORBI tem definido como estratégia levar a cabo atividades como: identificação de demandas das empresas mantenedoras, a partir do contato com o Orbital dentro do espaço; avaliação da oportunidade das *startups* residentes para oferecer uma tecnologia que supra a demanda das empresas mantenedoras; acompanhamento dos relacionamentos entre *startups* residentes e as empresas mantenedoras; dentre outras.

## 5. Análise

Para fazer uma análise dos resultados das conexões existentes no ORBI, neste trabalho optou-se por realizar um acompanhamento de uma das empresas mantenedoras, a fim de entender seus resultados, percepções e dificuldades.

O Orbital desta empresa, tem um papel chave no processo de busca de *startups*, como uma ponte de conexão entre elas e sua empresa. Este processo de identificação de *startups*, que podem trazer produtos inovadores para o interior da empresa, pode ser originado de uma empresa que define uma demanda ou problema específico e comunica à equipe do ORBI para iniciar a busca de uma *startup* específica; ou através de uma busca de empresas de base tecnológica sem apontar uma demanda específica, buscando que este processo seja muito mais aberto a novas ideias que emergem neste espaço. As informações coletadas são levadas aos representantes dos diferentes setores da companhia para serem avaliadas. Se as propostas são consideradas oportunas, em termos do produto técnico ou serviço oferecido e o momento para ser implementadas, são agendadas reuniões entre os fundadores da *startup* e o pessoal das áreas específicas para identificar uma possível factibilidade técnica, legal e financeira; e então iniciar um processo de negociação conjunta.

Analisando este processo, cabe destacar que como uma das primeiras condições para iniciar este tipo de relacionamentos, é o fato de que as *startups* indicadas a um Orbital, sempre passam por um primeiro filtro ou seleção pela equipe do ORBI, evidenciando-se que estas conexões que surgem com as empresas, são baseadas numa relação de confiança recíproca entre *startups*, equipe do ORBI e as empresas.

No entanto apontando o fato de que até agora não foi gerado nenhum contrato entre *startups* e esta empresa em específico, evidencia-se que existe uma certa complexidade envolvida neste tipo de conexão, que pode ser abordada desde diferentes perspectivas de análise.

De um lado, a realidade de uma grande empresa diverge significativamente com a de uma *startup*. A grande empresa apresenta uma estrutura organizacional robusta e processos já consolidados, que imprimem uma certa burocracia e lentidão na hora de reagir frente às mudanças externas. Por outro lado, as *startups* caracterizam-se por ter estruturas enxutas, processos flexíveis sem burocracia, e conseguem agir com uma velocidade muito maior frente às mudanças externas. Assim o encontro destes dois mundos torna-se complicado ao tentar

conciliar tempos e processos de duas realidades diferentes, trazendo consigo desapontamentos dos empreendedores frente às grandes expectativas criadas a partir deste tipo de conexões.

*“A gente também vai se adaptando a essa nova realidade, de trabalhar com as startups, porque têm tempos diferentes, é uma coisa que eles são súper rápido, com poucos documentos, e aqui eles têm que assinar aqueles tantos, então eles falam assim isso ai eu consigo fazer para amanhã, eles conseguem ter umas vantagens grandes, isso é bom, mas é um aprendizado para a grande empresa, que realmente segue regras.....” (Orbital, empresa mantenedora).*

De outro lado, as *startups* que por conceito representam empresas nascentes ainda pequenas, possuem certas dificuldades relacionadas principalmente a aspectos financeiros. Sendo que na maioria das vezes não têm uma liquidez financeira que permita garantir sua sobrevivência ao longo do tempo. Neste contexto, ao relacionar grandes empresas que acostumam pagar os seus fornecedores com prazos extensos e *startups* com limitações econômicas, muitas das vezes estas empresas pequenas podem acabar quebrando seus negócios, no meio deste processo.

*“Então como conciliar esses dois mundos, como fazer que a startup venha e consiga fazer o trabalho dela, consiga receber um tempo ágil, porque nas grandes empresas também existe um modelo de pagamento de notas fiscais que você recebe, e você paga de 30 a 40 dias, então você sabe que isso para um startup é impossível, então a gente está aprendendo a trabalhar com eles, mas não é uma tarefa fácil” (Orbital, empresa mantenedora).*

Assim, aparece uma dimensão para analisar que corresponde a uma certa fragilidade das *startups* frente às grandes empresas. Os empreendedores tecnológicos têm fraquezas inerentes, que os coloca em desvantagem na hora das negociações.

*“Como startup quando você está começando você chega muito fragilizado, muito, então o grande desafio que eu vejo é como não chegar assim, porque são duas coisas diferentes olha, a minha estrutura é pequena, mas eu tenho algo que sobrepõe a sua estrutura, que é a minha solução, eu tenho certeza de que o que eu estou fazendo é muito bom” (Founder de uma startup residente no Orbi).*

Os empreendedores amedrontados nos processos de negociação, com o intuito de esconder e superar sua fragilidade, entram em processos de desenvolvimento de produtos tecnológicos muito mais complexos, e com muitas mais funcionalidades das oferecidas e combinadas no início da negociação. Neste contexto, as *startups* acabam se tornando numa espécie de “fábrica de *software*” dentro destas grandes empresas, e portanto comprometendo sua equipe e atividades exclusivamente para a grande empresa, e muitas das vezes comprometendo ainda mais suas condições financeiras.

*“Quando uma startup começa a conversar com essa grande, ele tem que se posicionar, e falar assim olha você é grande, você quer me ajudar? Se você quer me usar? Estou fora... olha eu só consigo fazer isso. Ahh então para mim você tem que fazer de graça (grande empresa), não meu filho você não está entendendo, estou disposto a te ajudar, mas como você pode me ajudar? Ahhh eu te ajudo só dando minha experiência (grande empresa)..., Ahh mas só com experiência eu não sobrevivo, eu preciso dinheiro, você vai faturar, você vai me pagar, nem que seja qual é o mínimo que você pode pagar, vamos conversar, e eu vou te falar no mínimo que eu posso fazer, eu estou totalmente disposto a receber o mínimo seu, você está disposto, se você me ajudar, você tem um parceiro que vai construir algo tão grande que é o que você está querendo!!!!” (Founder de uma startup residente)*

*“Eu sou uma startup, você tem que entender dessa forma, eu tenho capacidades de fazer algo melhor, mas eu não tenho musculatura para fazer isso, eu sou criativo, na verdade não tenho dinheiro mas tenho criatividade, pelo contrário das grandes empresas que hoje têm dinheiro, mas não têm criatividade, então essa troca tem que ficar muito clara” (Founder de uma startup residente)*

Neste cenário, o ORBI possui um papel muito mais importante do que estabelecer uma conexão e marcar as reuniões, dado que sua atuação vai além do que isso, acompanhando estes relacionamentos, e estabelecendo estratégias que permitam melhorar estes ambientes para todos os atores envolvidos. Após este tempo de funcionamento, e de uma análise interna dos resultados gerados, a equipe do ORBI percebeu que tanto as grandes empresas como as *startups* não estavam “prontas” para fazer frente este tipo de negociações, e gerar acordos “ganha- ganha”.

Assim, decidiu-se tomar algumas estratégias com o objetivo de facilitar a adaptação destes dois mundos. Por um lado, estratégias focadas em melhorar a abertura das grandes empresas às *startups*, melhorar a cultura de inovação delas e dos seus funcionários, desenvolvendo dentro do espaço ORBI uma série de eventos e capacitações destinadas para o pessoal das grandes empresas. Por outro lado, foram se desenvolvendo programas de capacitações para as *startups*, focadas em fortalecer seus processos estratégicos de vendas, *marketing*, entre outros, com o objetivo de preparar os empreendedores para afrontar novas negociações com grandes empresas.

## **6. Conclusão**

A partir do estudo desse espaço chamado ORBI, foi possível compreender as conexões existentes entre *startups* e grandes empresas, como elas ocorrem, a maneira como os atores envolvidos interagem e os riscos assumidos nesse processo.

Ao analisar essas conexões, fica evidente a importância do chamado capital social presente nas diferentes relações, o mesmo que foi amparado pelas relações de confiança recíprocas entre os diferentes atores envolvidos. Vale ressaltar que essas relações de confiança passaram a ser mecanismos que facilitaram o trabalho em rede e geram efeitos favoráveis nas relações de parceria desse espaço.

De outra perspectiva, embora exista um enorme potencial de *networking* e oportunidades de negócios entre *startups* e grandes empresas, como uma nova tendência observada no Brasil, é importante ressaltar a necessidade de suportar esse tipo de conexão, proporcionando situações favoráveis para ambas. Reconhecido como um ponto crítico nesse relacionamento há uma tentativa de homogeneização das mesmas pelas grandes corporações, que através de seu poder financeiro e político buscam influenciar a tomada de decisão em favor de suas regras e procedimentos limitando, assim, as práticas estabelecidas dentro do campo organizacional

Nesse sentido, iniciativas como a ORBI se tornam estratégicas na busca por acompanhar essas relações e minimizar as diferenças entre grandes empresas e as *startups*. Esses espaços desempenham um papel fundamental no fortalecimento dos diferentes atores, buscando superar a fragilidade identificada nas *startups* na fase de negociação e, por outro lado, promovendo melhores condições nas grandes empresas para adequar essas duas realidades.

## **Referências**

ABS STARTUPS. Brazilian Association of Startups. 2015. Available in: <<https://abstartups.com.br/>>.

Anthony S.D. The New corporate garage, Harvard Business Review, Boston, MA, U.S.A. 2012.

BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. R. Networks Business Cooperation: management strategies in new economy; Porto Alegre: Bookman. 2008.

CARVALHO, P. A discussion about the open innovation strategy in large companies and the relationship programs focused on startups in Brazil. RACEF - Journal of Administration, Accounting and Economics, Fundace. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Ecosystems of Innovation and Entrepreneurship, p. 148-161, 2016.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. Boston, MA, 2003.

CHESBROUGH, H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Press. 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, April 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr-jun 2005.

FLIGSTEIN, N. Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions. *Sociological Review*, v. 61, n. 4, p. 656-673, August 1996. ISSN <https://www.jstor.org/stable/2096398>.

MILES, M.; HUBERMAN, M. *Qualitative Data Analyses*. Brussels: De Boeck University. 2003

POWELL, W. W.; COLYVAS, J. A. The New Institutionalism. In: BAILEY, S. R. C. & J. R. *The International Encyclopedia of Organization Studies*. [S.l.]: Sage Publishers, 2007. ISBN Stewart R. Clegg & James R. Bailey.

WENGER, E., R. A. MCDERMOTT, et al. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, Mass., Harvard Business School Press. 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.