

## Mapeamento de públicos no ecossistema de inovação brasileiro<sup>1</sup>

Leila Gasparindo  
Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

Sergio Risola  
CIETEC – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia, USP-IPEN/SP

### Resumo

Este artigo tem como objetivo mapear os principais atores do ecossistema de inovação no Brasil e propor diretrizes para que relações públicas atuem no fortalecimento das relações institucionais entre empresas inovadoras e esses *stakeholders*. Buscou-se propor o uso de uma ferramenta colaborativa, baseada em *Design Thinking* para o trabalho de mapeamento e de classificação de públicos, que possa contribuir para promover o diálogo, reconhecer e envolver os públicos da organização no seu propósito de inovação e nos programas de inovação aberta.

### Palavras-chave

Relações Públicas; mapeamento e classificação de públicos; inovação aberta.

### Introdução

A inovação é um dos principais pilares estratégicos das organizações, atualmente. Além de criar um ambiente sem paredes, as empresas têm aderido a um movimento crescente, o da inovação aberta. A conclusão faz parte do estudo realizado pela Strategy& com 210 empresas mais inovadoras para o anuário *Valor Inovação Brasil* (2019). Para 97% das companhias, a adoção de novos formatos de trabalho para estimular a criatividade, engajar o time e multiplicar ideias está na agenda prioritária de gestores.

No ano anterior, a mesma pesquisa (VALOR ECONÔMICO, 2018) identificou que 8% dos recursos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas hoje são destinados à inovação aberta. Essa tendência exige uma gestão, uma política de relacionamento com *stakeholders* e uma

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho GT-6 Comunicação digital, inovação e tecnologias, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

comunicação também mais aberta (GASPARINDO, 2016), que permitem criar um ambiente interno e externo com capacidade criativa e de inovação para além dos centros de P&D das empresas.

Entretanto, apesar do Brasil ocupar o 13º lugar no ranking global de produção científica e de possuir um dos principais mecanismos de estímulo à inovação, segundo apontamento da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), “o país sofre com a dificuldade de conectar parceiros em projetos de inovação aberta, uma tendência para o P&D em todo o mundo” (VALOR ECONÔMICO, 2018, p. 16).

Nesse contexto, o tema da comunicação mostra-se de crescente importância para a área de gestão, principalmente, em especial de países emergentes, que surgem em contextos socioeconômicos e estruturais menos favoráveis à inovação, como o Brasil.

Grunig, Ferrari e França (2011, p. 158) afirma que “o conceito contemporâneo enfatiza que relações públicas é uma função corporativa, pois elas ajudam a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos”. Fruto desta definição, cada vez mais empresas se valem da atividade, associando cultura de inovação e comunicação aberta e simétrica. E, mais recentemente, surge a necessidade de envolver diversos *stakeholders* em seus processos de inovação, principalmente por meio dos programas de inovação aberta, exigindo dos profissionais de relações públicas maior conhecimento sobre esse ecossistema de inovação.

Este artigo tem como objetivo mapear os principais atores do ecossistema de inovação no Brasil e propor diretrizes e instrumentos práticos para que as relações públicas atuem na aproximação das organizações e dos principais atores da inovação em um novo paradigma: o da inovação aberta. O estudo baseou-se em referências bibliográficas e em atividade de mapeamento de públicos/*stakeholders* no Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC). Assim, buscou-se verificar as possibilidades de uso de uma ferramenta colaborativa no trabalho de mapeamento de públicos, ampliando a compreensão do papel estratégico de relações públicas na forma de envolver os públicos da organização no seu propósito de inovação.

O conceito de inovação assumiu um sentido mais amplo nos últimos 15 anos (*MANUAL DE OSLO, 2006*) englobando desenvolvimento ou melhoria de produtos (bens ou serviços), práticas, processos e relações capazes de gerar diferencial de mercado.

Além da expansão do conceito, houve uma evolução na forma de fazer inovação. Para Chesbrough (2012), o tradicional paradigma que as companhias usavam para gerenciar a P&D industrial, promovendo a geração da inovação apenas dentro da empresa, está esgotado. Apresentado como um paradigma emergente, o termo “inovação aberta” foi criado por

Chesbrough (2012, p. 59), que o definiu como “ideias valiosas que podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”. Na inovação aberta, as organizações promovem de forma aberta processos de inovação e pesquisas, a fim de melhorarem produtos, serviços, ampliarem seu valor agregado e criarem um novo modelo de negócios ou uma proposição de valor.

Para a inovação aberta acontecer, a empresa e seus colaboradores precisam estar abertos para ideias advindas de fora. Chesbrough (2012, p. 86) aponta que existe uma lógica dominante na empresa, que é uma armadilha cognitiva, usada pelo grupo para interpretar novos fatos e em que mantém o negócio preso ao modelo corrente. Para o Chesbrough (2012, p.86), “é vista facilmente nos materiais distribuídos aos novos empregados”, ou seja, em materiais institucionais internos e externos da empresa.

Existem fatores culturais que favorecem uma cultura organizacional de inovação. Entre eles, está a comunicação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Assim, a gestão da comunicação é um fator vital no relacionamento da organização com seus públicos estratégicos, principalmente nas empresas brasileiras ou instaladas no Brasil.

Pesquisa realizada (GASPARINDO, 2016) aponta uma correlação: quanto maior a frequência da inovação aberta nas multinacionais brasileiras, menor a resistência dos seus colaboradores para ideias advindas de fora. A comunicação e a reputação da empresa influenciam o resultado dos projetos de inovação aberta e são influenciadas também por eles, cabendo à área de Relações Públicas, como especialista na gestão de relacionamentos da organização, participar dos programas de inovação aberta.

Existem algumas formas de cooperação para promover a inovação aberta, entre elas, destacam-se: iniciativas de investimento em *startups*, organização de eventos voltados à inovação, como *hackatons*, nos quais há a proposição de algum problema enfrentado cotidianamente na operação da empresa organizadora. Públicos externos e internos são convidados para cocriarem juntos. Nesse contexto, a organização tem como desafio ser reconhecida pela opinião pública como inovadora, e precisa criar ou fortalecer relacionamentos com públicos estratégicos do ecossistema de inovação.

Estudo realizado (McKINSEY & COMPANY, 2019) aponta que existem no país 10 mil startups, gerando mais de 30 mil serviços e alcançando 1 bilhão de dólares de investimento e três ofertas públicas iniciais (IPOs). É considerada uma *startup* todo novo empreendimento que visa desenvolver um modelo de negócio viável e escalável, geralmente baseado em tecnologia inovadora e criado para atender a uma necessidade de mercado ou para resolver algum problema (LAVCA, 2019). Existem no mundo, aproximadamente, 300 *startups* consideradas

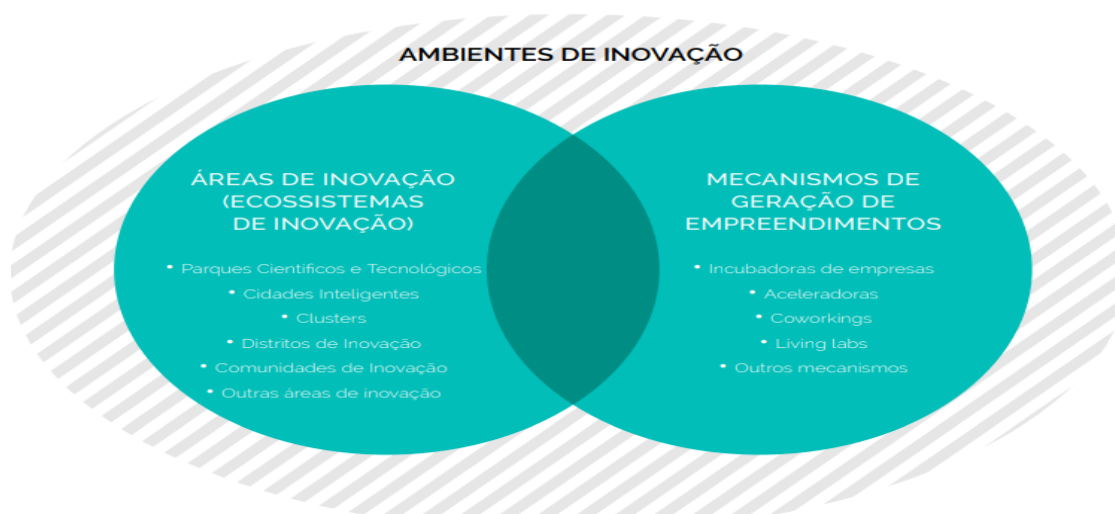
*unicórnios*. O termo inspirado na mitologia é usado para um grupo seleto de *startups* que passam por um crescimento exponencial, alcançando avaliação de US\$ 1 bilhão por uma agência de capital de risco.

Pesquisa com 227 *startups* na América Latina mapeou que essas empresas criam mais de 25 mil postos de trabalho. O estudo (LAVCA, 2019) indicou, ainda, que o Brasil representa 42,9% do total de *startups* da América Latina.

Nos últimos anos, a fonte de conhecimento deixou de ser exclusivamente das universidades e passou a pertencer também às áreas de Pesquisa & Desenvolvimento de grandes empresas (ARANHA, 2016, p. 14). A importância da contribuição da academia foi reforçada com os atores locais, visando criar um ambiente favorável à inovação e institucionalizar um sistema local de inovação (FERREURA; SORIA; CLOS, 2012).

Nesse contexto, as *startups* de base tecnológica estão inseridas em um modelo de inovação baseado de Tríplice Hélice que conecta universidade-indústria-governo (ETZKOWITZ, 2009). Em 1987, foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), que passou a representar não só as incubadoras de empresas, mas todo e qualquer mecanismo de promoção do empreendedorismo inovador no Brasil. A Anprotec define os ambientes de inovação em duas dimensões: as áreas de inovação e os mecanismos de geração de empreendimentos (ARANHA, 2016), que atuam com alto grau de interação. No Brasil, tem-se adotado também o nome “ecossistemas de inovação” como sinônimo de áreas de inovação, que inclui parques científicos e tecnológicos. Já os mecanismos de geração de empreendimentos englobam as incubadoras, aceleradoras, *coworking* e outros (Figura 1).

**Figura 1: Ambientes de inovação**



Fonte: Aranha, 2016.

Esses ambientes são definidos por Aranha (2016):

**Incubadora de empresas** - “São entidades que têm por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso” (ARANHA, 2016, p. 11). Oferecem infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, e são responsáveis por orientar os empreendedores em aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões importantes ao desenvolvimento de uma empresa. O Brasil tem hoje cerca de 370 incubadoras de empresas, localizadas em diferentes regiões do país.

**Coworking** - É um ambiente compartilhado por grupo de pessoas, empresas e organizações que trabalham independentemente umas das outras. São compartilhados similares aos das incubadoras e aceleradoras, nos quais a *startup* pode alugar uma ou mais mesas, ocupando e utilizando a infraestrutura do local – internet, salas de reunião etc. – com o benefício de poder interagir com outros empreendedores, trocando ideias e ajudando a solucionar problemas. Existem no Brasil 400 *coworkings*.

**Aceleradoras** - São mecanismos, geralmente privados, de apoio a *startups*, focadas em negócios altamente escaláveis – que podem crescer rapidamente e obter investimento (ARANHA, 2016, p. 12). Por isso, têm programas intensos de aceleração, que pode durar de um a dois meses, e um programa de *mentoring*, com duração de seis a 12 meses. Sua missão levar os empreendimentos mais bem preparados – originados em incubadoras ou em laboratórios mais próximos do mercado – para um patamar que permita a atração de investimentos, por meio de capital de risco.

**Hubs de inovação** - Diferem dos demais por se caracterizarem por espaços físicos apropriados para gerar encontro de pessoas que interagem em rede e, assim, criam, empreendem, trabalham e inovam juntas. Esses espaços tem infraestrutura (auditório, salas de reunião, cafés) para todas as atividades. Alguns *hubs* podem ser citados, como o Cubo, o Inovabrinova e o Google Campus em São Paulo.

**Living lab** - O termo laboratório vivo refere-se a um ecossistema de inovação aberta que opera em uma cidade ou região, ou seja, em um contexto territorial. São mecanismos que permitem aos interessados a formação de parcerias pessoais-público-privadas (4Ps), envolvendo desenvolvedores e usuários finais em um processo de cocriação de inovações (inovação aberta) em diferentes contextos de trabalho (ARANHA, 2016, p. 13).

## Referências teóricas

A identificação de atores do ecossistema de inovação e a adoção de estratégias de gestão da comunicação e de relacionamento com esses públicos tornaram-se essenciais para o sucesso dos projetos de inovação aberta. Em termos teóricos, este artigo aborda as teorias de gestão da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011) e a teoria de *stakeholders* (FREEMAN; McVEZ, 2010). Sua contribuição está no estabelecimento de um elo entre a classificação de públicos (FRANÇA, 2008) e a classificação de *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997)

O termo *stakeholder* (FREEMAN; McVEA, 2010) surgiu em um documento do Instituto de Pesquisa de Stanford (SRI) nos anos 1960. Freeman (1984) definiu o termo *stakeholders* (sem tradução direta para o português) como diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem ser influenciados por uma organização: empregados, fornecedores, consumidores, governo, associações de classe, comunidade, mídia, concorrência, grupos de pressão etc.

Hunt e Grunig (1994, p. 14) observam que os termos “stakeholders” e “públicos” são usados como sinônimos, considerando que ambos se referem a grupos de pessoas que afetam ou são afetadas pelas ações, decisões e políticas de uma organização.

A inovação aberta mudou intensamente a percepção de criação de valor para as empresas e ampliou consideravelmente a quantidade de *stakeholders* que contribuem para a geração de riquezas. Nesse contexto, a gestão de *stakeholders* apresenta-se como uma ferramenta adequada para a identificação das partes interessadas e para o sucesso dos projetos de inovação aberta (YANG, 2010).

As relações públicas representam uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações, públicas ou privadas com seus públicos, ou seja, com suas partes interessadas. Para Grunig, Ferrari e França (2011, p. 74), “as relações públicas contribuem para a gestão estratégica ao construir relacionamentos com públicos que influenciam ou, ao contrário, que por eles são influenciadas”.

Freeman e McVea (2010) indicam que as linhas da teoria de sistemas e da teoria organizacional baseiam-se na ideia de que existe a necessidade de adoção de estratégias coletivas que garantam a sobrevivência da empresa a longo prazo.

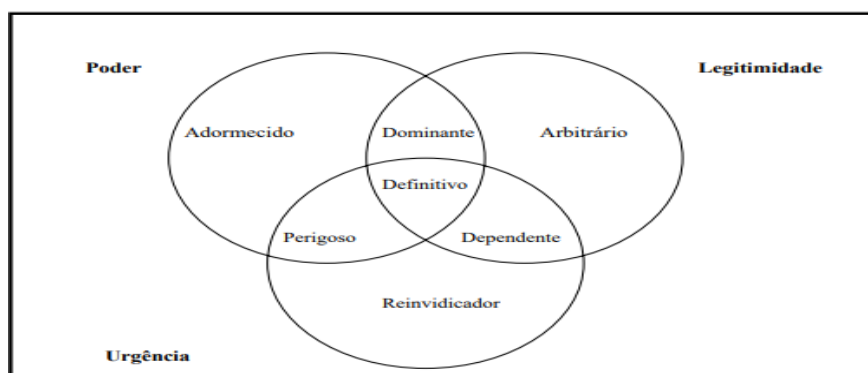
Em ambas as áreas – Administração ou Relações Públicas –, a gestão de *stakeholder* é apontada como fator crítico de sucesso, já que sua função é administrar a interlocução com os grupos imprescindíveis ao funcionamento de uma organização. A perspectiva dos gestores da empresa em relação aos *stakeholders* pode influenciar e auxiliar nessa avaliação (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que a abordagem dos *stakeholders* tem sido fundamental para a compreensão da empresa sobre seu papel e responsabilidade para com os demais envolvidos direta ou indiretamente no negócio.

A segmentação dos públicos é essencial para a gestão dos relacionamentos da organização. Andrade (1994, p. 30) aponta que cabe às Relações Públicas levantar as controvérsias e fornecer todas as informações, “facilitando a discussão à procura de uma opinião ou decisão coletivas, tendo em vista o interesse social”.

Mitchell, Agle e Wood (1997) estabelecem uma classificação de *stakeholders* com base nos atributos poder (o quanto tem poder de interferir na organização), legitimidade (o quão oficial e organizado é o grupo) e urgência (grau de urgência e interesse na organização). A combinação desses atributos gera sete tipos diferentes de *stakeholders*, como mostra a Figura 2: 1) *stakeholder* adormecido: tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência. Tem pouca ou nenhuma interação com a empresa; 2) *stakeholder* arbitrário: possui legitimidade, mas não tem poder, nem alega urgência; 3) *stakeholder* reivindicador: tem urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade; 4) *stakeholder* dominante: tem influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa; 5) *stakeholder* perigoso: tem poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento ou perigoso; 6) *stakeholder* dependente: tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro *stakeholder* para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração; 7) *stakeholder* definitivo: tem poder e legitimidade, já que praticamente se configura como definitivo. Se alegar urgência, deve-se dar atenção imediata e prioritizada.

**Figura 2: Classificação de stakeholders**



Fonte: Mitchell; Agle; Wood, 1997.

Para os autores não existem somente *stakeholders* visíveis, há também os latentes, que podem se manifestar a qualquer momento. Então, um dos papéis do gestor é identificar e trabalhar com as diversas classes de *stakeholders*.

Na área de Relações Públicas, uma grande contribuição foi dada por França (2008) em mapeamento de públicos. Para ele, a classificação dos públicos (França, 2008) segue uma conceituação lógica, usada para indicar que na relação empresa-públicos o que interessa não é o critério limitante de proximidade, afinidades ou de interesses comuns, mas o papel e a função de cada público.

França (2008) aponta ainda a importância de avaliar as redes de interferência, ou seja, os públicos nos quais é preciso considerar o poder de influenciar a opinião pública e interferir na reputação da organização. Não são necessariamente grupos de relacionamento permanente com a organização, exemplo disso são os grupos de pressão.

Além desses critérios, França (2008) indica como recomendado avaliar: a duração da relação e o nível de envolvimento e participação dos públicos com a organização, considerando o nível de comprometimento e de troca de informações de interesse comum entre a organização e os públicos.

França (2008) propõe sua análise segundo os critérios:

- 1- Tipo de público: identificação a que grupo pertence o público: empregados, sindicato, clientes, fornecedores, acionistas, governo, associação de classe etc.;
- 2- Tipo de relacionamento: refere-se à categorização da natureza da relação, classificando, por exemplo, como parceria, negócios, legal, social;
- 3- Objetivo da empresa: a partir da natureza da relação definir o objetivo do relacionamento;
- 4- Nível de dependência: avalia a dependência/interdependência do público em relação à empresa, grau que o público é imprescindível para existência da organização e vinculado à sua atividade-fim, classificando-o como essencial/não essencial;
- 5- Tipo de expectativa: resultados esperados pela empresa e pelos públicos.

## **Metodologia**

Para identificar e classificar os públicos/*stakeholders* de uma organização na área de inovação, nossa metodologia usou como base teórica a classificação de Mitchell, Agle e Wood (1997) e o mapeamento e classificação de públicos de França (2018). Nossa proposta foi identificar os *stakeholders* do Cietec, hierarquizar a importância de cada um dos *stakeholders* de acordo com a percepção dos gestores e classificar os relacionamentos desenvolvidos por meio da identificação da troca de valores.

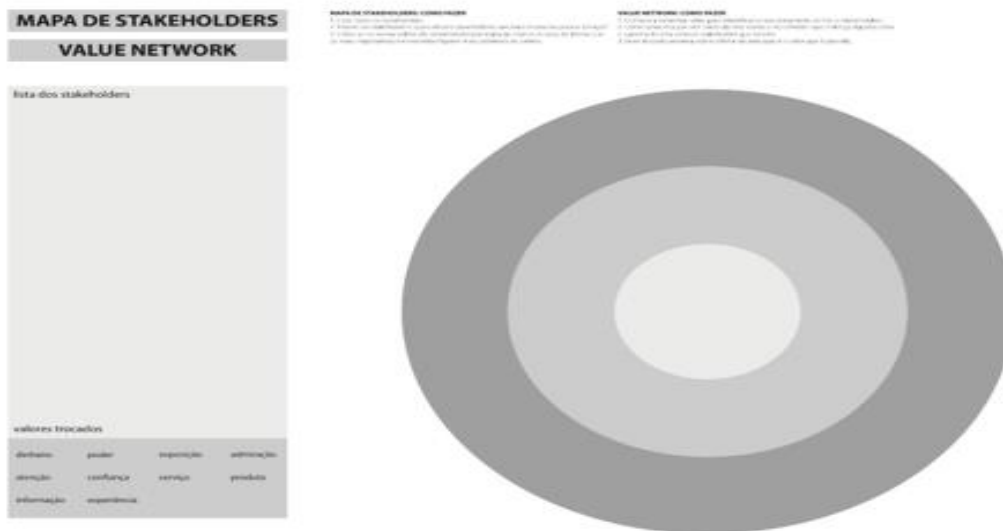
Para isso, aplicamos um método para a criação de um mapa de *stakeholders* inspirado em Design Thinking, em uma sessão que durou seis horas, como parte de um trabalho maior



que durou 16 horas e que ocorreu em maio de 2017. Foram usados princípios de cocriação. O trabalho contou com a participação de 12 profissionais da incubadora de diferentes níveis hierárquicos, englobando sua liderança. O Design Thinking é um método para resolver problemas complexos centrado no ser humano (Brown, 2010), bastante usado pelos atores da inovação, porque acelera o processo de inovação. Baseia-se em valores como empatia, colaboração e experimentação, e faz com que os participantes precisem se colocar no lugar do outro e pensem conjuntamente.

No método usado, os participantes receberam o modelo (Figura 3) e foram orientados a cumprir as seguintes etapas: 1 – listar os públicos individualmente, sem levar em conta sua importância; 2 – em grupos de cinco pessoas, eles classificaram os públicos que são essenciais, ou seja, os que estão diretamente envolvidos no negócio e os que se posicionaram em um nível central do mapa de *stakeholders*/públicos; 3 – depois posicionaram na segunda camada os públicos não essenciais, ou seja, os que são considerados indiretamente envolvidos no negócio; 4 – ao final, posicionaram na terceira faixa do mapa os que influenciam o negócio; 5 – por fim, categorizaram a troca de valores entre a organização e cada um dos públicos, considerando o que a organização espera do público e o que cada um dos públicos espera da organização.

**Figura 3: Mapa de Stakeholders**



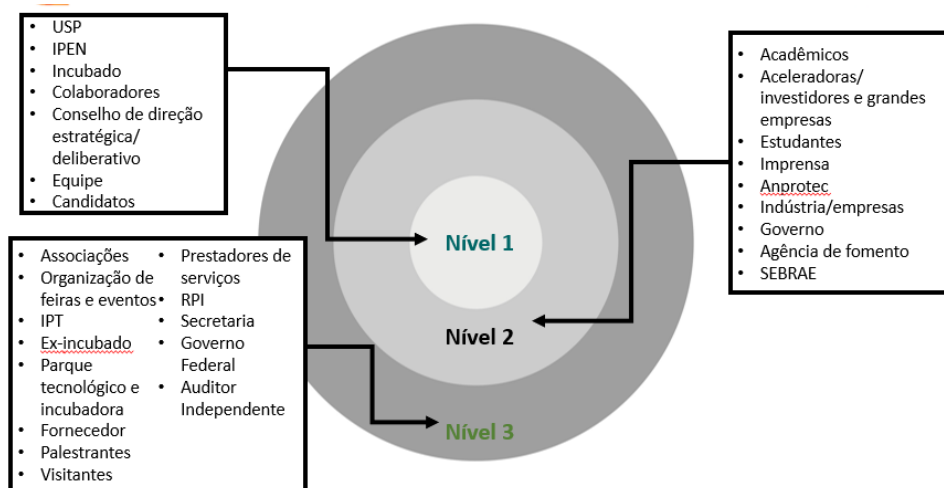
Fonte: Elaborado pela autora.

A aplicação da atividade ocorreu no Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec). Fundado em abril de 1998, o Cietec é a entidade gestora da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Universidade de São Paulo e do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, onde são conduzidos processos de incubação de empresas inovadoras, em diferentes níveis de maturidade. Considerada uma das maiores incubadoras da América

Latina, conta com mais de 100 *startups*. Tem como missão incentivar o empreendedorismo e a inovação tecnológica por meio da criação, fortalecimento e consolidação de empresas e empreendimentos inovadores de base tecnológica. O Cietec apoia a transformação de conhecimento em produtos e serviços para o mercado, aumentando a competitividade e oferecendo inserção no ecossistema de inovação, capacitação técnica e de comercialização. Também aproxima o investidor-anjo, o capital semente e o *venture capital*, além dos recursos de fomento público.

O objetivo da atividade foi analisar a gestão do relacionamento entre o Cietec com seus *stakeholders* e qualificar a troca de valores com cada um dos públicos da organização. No mapeamento foram identificados os seguintes níveis de públicos:

**Figura 4: Mapeamento de stakeholders de inovação**



Fonte: Elaborado pela autora.

A troca de valores com cada um desses públicos foi definida ao final da atividade. Os valores de troca identificados pelo grupo são usados como mensagens de valor em todo material e em peças de comunicação da incubadora com cada um desses públicos e levam em consideração o que cada público espera do relacionamento com a organização. Também servem de direcionamento para traçar estratégias de relacionamento mais eficazes com cada um dos públicos identificados. Os participantes do processo consideraram a atividade altamente relevante por promover um alinhamento interno entre seus membros em relação a: tipos de públicos, tipos de relacionamento estabelecidos e nível de dependência – direto, indireto ou influência e valores prioritariamente trocados com cada público. A atividade foi finalizada com o levantamento de perguntas essenciais a serem feitas a cada um dos públicos por meio de pesquisa.

## Considerações finais

O objetivo deste artigo foi mapear os principais atores do ecossistema de inovação no Brasil e propor diretrizes e instrumentos práticos para que as Relações Públicas atuem no fortalecimento das relações institucionais e na aproximação das organizações e dos principais atores da inovação do país, principalmente no paradigma da inovação aberta.

A política de comunicação é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovação. A área de Relações Públicas é responsável pela definição da política de comunicação das organizações e, como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, aberta e participativa com os *stakeholders*, capaz de envolvê-los em processos de inovação aberta.

A atividade de mapeamento de públicos realizada no Cietec buscou verificar as possibilidades de uso de uma ferramenta colaborativa no trabalho de mapeamento de públicos, que viabilize a gestão da comunicação e de estratégias na forma de promover o diálogo, reconhecer e envolver os públicos da organização no seu propósito de inovação e nos programas de inovação aberta.

A análise e a descrição do processo de mapeamento de públicos realizado no Cietec permitiram também a identificação de aspectos relacionados às estratégias para estabelecer uma relação eficaz com *stakeholders* do ecossistema de inovação, principalmente entre academia e meio empresarial.

Assim, com o propósito de estabelecer uma comunicação de marca inovadora e de criar uma consciência coletiva capaz de promover a inovação, são recomendadas as seguintes estratégias: a) realizar o mapeamento de públicos, considerando os atores do ecossistema de inovação; b) garantir o alinhamento da comunicação com a cultura, visão, missão e objetivos da empresa; c) criar mensagens de valor para cada um dos públicos; d) envolver os colaboradores nos projetos de inovação aberta; e) estabelecer e promover programas de diversidade; f) desenvolver ações que promovam o reconhecimento público da inovação e seus atores; g) criar canais de comunicação participativos com os *stakeholders*; h) envolver os públicos em processos de cocriação e inovação aberta; i) criar espaços para o compartilhamentos de experiências, erros e gestão de conflitos; j) medir a percepção dos públicos e rever o posicionamento da empresa.

## Referências

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Curso de Relações Públicas: relações com os diferentes públicos; 5.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- AHMED, Pervaiz K. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, Bingley, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998. doi: 10.1108/14601069810199131.
- AMABILE, Teresa M.; GRYSKIWEICZ, Nur D. The creative environment scales: the work environment inventory. *Creativity Research Journal*, London, v. 2, n. 4, p. 231-254, 1989. doi: 10.1080/10400418909534321.
- ARANHA, José A. S. *Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores*. Brasília, DF: Anprotec, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2IolW3X>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS; INOVAÇÃO EM CIDADANIA EMPRESARIAL. *Panorama das incubadoras e aceleradoras no Brasil*. São Paulo: ICE, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2IRRp7c>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- BROWN, Tim. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHESBROUGH, Henry. *Inovação aberta: como criar e lucrar com tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ECHOS. *Mapa de stakeholders: o primeiro passo para criar uma experiência de serviços inesquecível*. São Paulo: Echos, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2kke9fD>. Acesso em: 1 out. 2018.
- ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: Universidade-Indústria-Governo: Inovação em Movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- FERRARI, Maria A. *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- FERRARI, Maria A. Relações Públicas e sua função estratégica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: Intercom, 2003. p. 1-15. Disponível em: <https://bit.ly/2ki9fQg>. Acesso em: 15 nov. 2012.
- FERRARI, Maria A. Teorias e estratégias de Relações Públicas. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 137-159.
- FERREIRA, Gabriela C.; SORIA, Alessandra F.; CLOSS, Lisiane. Gestão da interação universidade-empresa: o caso PUCRS. *Sociedade e Estado*, Brasília, DF, v. 27, n. 1, p. 79-94, 2012. doi: 10.1590/S0102-69922012000100006.
- FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica*. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.
- FREEMAN, Edward; Mc VEA, John. A Stakeholder approach to strategic management. 2010. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511). Acesso: 10 ago. 2019.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

GASPARINDO, Leila. *As determinantes de comunicação e cultura para promover a inovação: um estudo em um grupo de multinacionais brasileiras*. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

GRUNIG, James E. (Ed.). *Excellence public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1992.

GRUNIG, James E.; KIM, Jeong-Nam. Actions speak louder than words. *PR Romania*, Bucharest, 7 jul. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2kCYbxy>. Acesso em: 20 jun. 2019.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamento*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HUNT, T, & GRUNIG, J. E. (1994), *Public Relations Techniques*, Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers.

LAVCA. *Inaugural survey of Latin American startups*. New York: LAVCA, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2W8gNTq>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MARTINS, Ellen C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, London, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003. doi: 10.1108/14601060310456337.

MCKINSEY & COMPANY. *Brazil digital report*. New York: McKinsey & Company, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2IWvIIM>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, New York, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997. doi: 10.2307/259247.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica*. Brasília, DF: OECD, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/1tfxCpd>. Acesso em: 28 dez. 2013.

VALOR ECONÔMICO. *Anuário Inovação Brasil: as 150 empresas mais inovadoras*. São Paulo: Valor Econômico, 2018.

VALOR ECONÔMICO. *Anuário Inovação Brasil: as 150 empresas mais inovadoras*. São Paulo: Valor Econômico, 2019.

YANG, Samanta. *Open Innovation como estratégia de inovação para indústrias farmacêuticas brasileiras: um estudo exploratório*. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010