

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E
PROPRIEDADE INTELECTUAL

Helaindo Guimarães Júnior

**Análise da Capacidade Absortiva de áreas de negócio da Ambev nas
interações de Inovação Aberta com startups**

Belo Horizonte
2022

Helaindo Guimarães Júnior

Análise da Capacidade Absortiva de áreas de negócio da Ambev nas interações de Inovação Aberta com startups

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual do Instituto de Ciências Biológicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

Orientadora: Márcia Siqueira Rapini
Coorientador: André Luiz da Silva Teixeira

Belo Horizonte
2022

043

Guimarães Júnior, Helaindo.

Análise da capacidade absorptiva de áreas de negócio da Ambev nas interações de inovação aberta com startups [manuscrito] / Helaindo Guimarães Júnior. – 2022.

124 f.: il. ; 29,5 cm.

Orientadora: Márcia Siqueira Rapini. Coorientador: André Luiz da Silva Teixeira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas. Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

1. Inovação. 2. Start ups. 3. Empresa multinacional. 4. Parceria comercial. 5. Vantagem competitiva. I. Rapini, Márcia Siqueira. II. Teixeira, André Luiz da Silva. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. IV. Título.

CDU: 608.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL

FOLHA DE APROVAÇÃO

**“ANÁLISE DA CAPACIDADE ABSORTIVA DE ÁREAS DE NEGÓCIO DA AMBEV
NAS INTERAÇÕES DE INOVAÇÃO ABERTA COM STARTUPS**

HELAINDO GUIMARÃES JÚNIOR

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, no dia 24 de novembro de 2022, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:

PROF. DR. JULIO EDUARDO ROHENKOHL
UFSM

BRUNO CALDEIRA NUNES STEFANI
AMBEV/CESAR SCHOOL

PROF. DR. LEANDRO ALVES SILVA
FACE/UFMG

PROF. DR. ANDRÉ LUIZ DA SILVA TEIXEIRA - COORIENTADOR
UNIFAL

PROFA. DRA. MARCIA SIQUEIRA RAPINI – ORIENTADORA
FACE/UFMG

Belo Horizonte, 24 de novembro de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Siqueira Rapini, Professora do Magistério Superior**, em 06/12/2022, às 11:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Andre Luiz da Silva Teixeira, Usuário Externo**, em 14/12/2022, às 14:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leandro Alves Silva, Usuário Externo**, em 15/12/2022, às 15:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Júlio Eduardo Rohenkohl, Usuário Externo**, em 06/02/2023, às 09:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Alberto Tagliati, Membro**, em 09/03/2023, às 11:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1944426** e o código CRC **776CA054**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Nº 164 DE HELAINDO GUIMARÃES JÚNIOR

Às 09:00 horas do dia 24 de novembro de 2022, em ambiente virtual, realizou-se a sessão pública para a defesa da Dissertação de Helaindo Guimarães Júnior. A presidência da sessão coube à Profa. Dra. Marcia Siqueira Rapini, FACE/UFMG – Orientadora. Inicialmente a Presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: PROF. DR. LEANDRO ALVES SILVA, FACE/UFMG; PROF. DR. JULIO EDUARDO ROHENKOHL, UFSM; BRUNO CALDEIRA NUNES STEFANI, AMBEV/CESAR SCHOOL; PROFA. DRA. VANESSA PARREIRAS DE OLIVEIRA, UFSJ – SUPLENTE; PROF. DR. ANDRÉ LUIZ DA SILVA TEIXEIRA, UNIFAL - COORIENTADOR E PROFA. DRA. MARCIA SIQUEIRA RAPINI, FACE/UFMG – ORIENTADORA. EM Seguida, o candidato fez a apresentação do trabalho que constitui sua Dissertação de Mestrado, intitulada “ANÁLISE DA CAPACIDADE ABSORTIVA DE ÁREAS DE NEGÓCIO DA AMBEV NAS INTERAÇÕES DE INOVAÇÃO ABERTA COM STARTUPS”. Seguiu-se a arguição pelos examinadores e, logo após, a Comissão reuniu-se, sem a presença do candidato e do público e decidiu considerar aprovada a Dissertação de Mestrado. O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Presidente da comissão. Nada mais havendo a tratar, a Presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ata que, depois de lida, se aprovada, será assinada pela Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24 de novembro de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Siqueira Rapini, Professora do Magistério Superior**, em 06/12/2022, às 11:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Andre Luiz da Silva Teixeira, Usuário Externo**, em 14/12/2022, às 14:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leandro Alves Silva, Usuário Externo**, em 15/12/2022, às 15:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Júlio Eduardo Rohenkohl, Usuário Externo**, em 06/02/2023, às 09:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Alberto Tagliati, Membro**, em 09/03/2023, às 11:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1944419** e o código CRC **DDAE36A6**.

Agradecimentos

Em toda a minha vida, as oportunidades e conquistas que tive só foram possíveis por causa de várias pessoas que sou enormemente grato. Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Telma e Helaindo, a minha avó, Dona Antônia, e a minha irmã, Thais, e à toda minha família, por serem a minha base e o meu principal motivo para superar as lutas diárias.

Obrigado a todos os amigos e amigas. Seria impossível citar todos os nomes, mas que cada um sabe da importância na minha vida e nessa conquista. Sem o apoio de vocês não seria possível atingir este objetivo. Agradeço em especial à todas as pessoas da Ambev que compartilharam o propósito desta pesquisa e contribuíram para a realização do trabalho.

Agradeço também a todos os professores do Mestrado Profissional pelos ensinamentos durante o curso, especialmente à Prof.^a Marcia Rapini e ao Prof.^o André Teixeira pela caminhada em conjunto durante a dissertação e por todas as orientações imprescindíveis para que fosse possível concluir essa pesquisa. Aos colegas de mestrado e grandes amigos, Dilian, Matheus, Thais, Rayza e todos companheiros de disciplinas e trabalhos.

Por fim, gostaria de agradecer à todas as pessoas que me formaram como pessoa e como profissional durante minha vida e que também estiveram presentes nessa caminhada durante o mestrado. À Natália Ferreira, Olavo Bevilaqua, Ana Maria, Jucélia Lopes, Dani Linhares, Juliana Medina, Prof. João Paulo, Prof.^a Monique Eller, Prof.^a Juliana Fietto, Prof.^a Adriana Faria, Ana Calçado, Paulo Mendonça, Lucas Lima, Elimar Pereira, Mikael Soares, Janayna Bhering, Bernardo Annoni, Priscila Souza, Claudia Einhorn, Bruno Stefani e Marcos Medeiros, muito obrigado!

Resumo

O cenário de inovação aberta vem crescendo e sendo alvo de estudos em relação às interações entre empresas e atores externos para gerar inovação e vantagem competitiva. O presente trabalho visa analisar o conceito de Capacidade Absortiva nas relações de Inovação Aberta com startups por áreas de negócio da empresa Ambev. A discussão avalia o contexto empresarial da multinacional ABInBev e da subsidiária Ambev em suas redes intrafirma. Assim como o papel da área de inovação interna e das áreas de negócio para que as interações com startups sejam executadas e gerenciadas. Para isso, foi desenhada uma metodologia de pesquisa quantitativa e qualitativa que possibilitou identificar como a empresa se relaciona com startups e analisar a Capacidade Absortiva de áreas de negócio priorizadas nesse processo. Com isso, o resultado da análise pôde classificar as áreas em diferentes níveis de maturidade e sugerir proposições de melhoria dos processos envolvidos para aprimorar a Capacidade Absortiva em cada uma delas. Além disso, proposições relacionadas aos aspectos organizacionais em geral e sugestões para a área de inovação interna fazem parte da conclusão do trabalho.

Palavras-chave: Inovação Aberta, Capacidade Absortiva, Startups, Ambev, ABInBev, Interação startup-empresa.

Abstract

The open innovation scenario has been growing and being the subject of studies in relation to interactions between companies and external actors to generate innovation and competitive advantage. The present work aims to analyze the concept of Absorptive Capacity in Open Innovation relationships with startups by business areas of Ambev. The discussion evaluates the business context of the multinational ABInBev and the subsidiary Ambev in their intra-company networks. As well as the role of the internal innovation area and the business areas so that interactions with startups are executed and managed. For this, a quantitative and qualitative research methodology was designed that made it possible to identify how the company relates to startups and analyze the Absorptive Capacity of business areas prioritized in this process. With this, the result of the analysis can classify the areas in different levels of maturity and suggest proposals for improving the processes involved to improve the Absorptive Capacity in each of them. In addition, propositions related to organizational aspects, in general, and suggestions for the internal open innovation area are part of the conclusion of the work.

Keywords: Open Innovation, Absorptive Capacity, Startups, Ambev, ABInBev, startup-company interaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Inovação Fechada e o modelo de Inovação Aberta	22
Figura 2 - Diagrama de relação dos termos de CV, CVC e Inovação Fechada	26
Figura 3 - Tipos de interação entre startup-empresa	30
Figura 4 - Barreiras para a colaboração startup-empresa	31
Figura 5 - Diagrama modelo de Capacidade Absortiva.....	34
Figura 6 - Metarotinas da CA internas e externas	37
Figura 7 - Modelo dos papéis dos indivíduos na construção da CA.....	38
Figura 8 - Relação dos componentes da CA com os processos da inovação aberta	41
Figura 9 - Modelo de relação entre CA, inovação aberta e inovação estratégica	41
Figura 10 - Diagrama de fusões e aquisições e formação da AB InBev	45
Figura 11 - Distribuição geográfica por zonas de atuação da AB InBev	46
Figura 12 - Distribuição geográfica da Ambev S.A.....	47
Figura 13 - Redes internas e externas da AB InBev e Ambev em seus links de inovação	48
Figura 14 - Possíveis relações entre atores externos e as áreas de negócio e de inovação internas da Ambev	54
Figura 15 - Relação entre a capacidade de absorção de conhecimento, motivação e tempo da subsidiária	55
Figura 16 - Sumário metodológico da pesquisa	58
Figura 17 - Modelo de fornecimento direto da interação startup-empresa.	68
Figura 18 - Modelo de unidade interna de inovação.	69
Figura 19 - Macroprocesso mapeado do fluxo de interações da Ambev com startups.	70
Figura 20 - Mapeamento do fluxo e das atividades da Área de Ecossistema de Inovação da Ambev.....	72
Figura 21 - Processo de captura de soluções e startups realizado pela Ambev.	74

Figura 22 - Iniciativas e programas de inovação aberta realizados pela Ambev.....	75
Figura 23 - Plataforma interna de gestão de dados e informações do relacionamento com startups da Ambev.....	76
Figura 24 - Tipos de interações com startups pela empresa Ambev no período de junho de 2020 a julho de 2021.	78
Figura 25 - Quadro resumo da análise da CA da Área A.....	107
Figura 26 - Quadro resumo da análise da CA da Área C.....	108
Figura 27 - Quadro resumo da análise da CA da Área D.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recomendação dos modelos de conexão com startups de acordo com os objetivos das empresas e o nível de maturidade	29
Tabela 2 - Critérios e pesos para a priorização de áreas de negócio para estudo....	62
Tabela 3 - Identificação do processo de interação com startups da Área A.....	84
Tabela 4 - Identificação das dimensões envolvidas na CA do processo de interação com startups da Área A.....	85
Tabela 5 - Identificação do processo de interação com startups da Área C.	89
Tabela 6 - Identificação das dimensões envolvidas na CA do processo de interação com startups da Área C.....	91
Tabela 7 - Identificação do processo de interação com startups da Área D.	94
Tabela 8 - Identificação das dimensões envolvidas na CA do processo de interação com startups da Área D.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características comuns da pesquisa sobre inovação aberta em multinacionais.....	49
Quadro 2 - Estruturas de inovação da AB InBev.....	51
Quadro 3 - Estruturas de inovação da Ambev.....	52
Quadro 4 - Fases, etapas e métodos da pesquisa.....	59
Quadro 6 - Questionário para identificação do processo e da CA de áreas de negócio da Ambev para interação com startups.	64
Quadro 7 - Número de interações por área de negócios.	79
Quadro 8 - Priorização de área de negócios focal para estudo e pontuação final da classificação.	80
Quadro 9 - Perfil das pessoas entrevistadas e suas áreas.	82
Quadro 10 - Descrição das áreas de negócio envolvidas na pesquisa.	82

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AmBrew	AmBrew S.à.r.l.
CAC	América Central e Caribe
LAS	América Latina Sul
AB InBev	Anheuser-Busch InBev S.A./N.V.
AEI	Área de Ecossistema de Inovação
B3	B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão
CA	Capacidade Absortiva
CAP	Capacidade absortiva potencial
CAR	Capacidade absortiva realizada
CIT	Centro de Inovação Tecnológica
CV	Corporate Venture
CVC	Corporate Venture Capital
FAHZ	Fundação Antônio e Helena Zerrenner
M&As	Fusões e Aquisições
GITEC	Global Innovation and Technology Center
ICTs	Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica
IIBV	Interbrew International B.V.
KPIs	Key Performance Indicators – Indicador chave de desempenho –
NYSE	New York Stock Exchange
PMEs	Pequenas e médias empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
USP	Universidade de São Paulo
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
ZITEC	Unidade local da zona geográfica

SUMÁRIO

1.	Introdução	17
2.	Inovação Aberta: conceito e estratégia no cenário de grandes empresas	21
2.1.	Conceito de Inovação Aberta.....	21
2.2.	A estratégia, o processo e a gestão da inovação para grandes empresas.....	24
3.	Interação startup-empresa como estratégia de inovação aberta	27
4.	Capacidade Absortiva: conceito, dimensões e relação com a Inovação Aberta	33
4.1.	Conceito de Capacidade Absortiva e suas dimensões	33
4.2.	Capacidade Absortiva e Inovação Aberta: correlação e interface no relacionamento startup-empresa.....	39
5.	Corporações multinacionais: estruturas, redes e relação com a inovação aberta e capacidade absortiva	44
5.1.	AB InBev e Ambev: estrutura empresarial	44
5.2.	A relação entre a empresa sede e a empresa subsidiária.....	47
5.3.	Inovação aberta em multinacionais	49
5.3.1.	Estratégia e estruturas de inovação aberta da AB InBev e Ambev	50
5.4.	Capacidade Absortiva e empresas multinacionais	54
6.	Metodologia de pesquisa e processo de execução.....	58
6.1.	Mapeamento das interações com startups	60
6.2.	Definição das áreas de negócio para estudo.....	61
6.3.	Identificação da Capacidade Absortiva (CA)	62
6.4.	Construção de proposições de apoio ao relacionamento com startups.....	66
7.	Apresentação e análise dos resultados.....	67
7.1.	Resultado do mapeamento das interações com startups e Identificação do processo.	67
7.2.	Priorização de áreas de negócio para estudo.....	79
7.3.	Análise da Capacidade Absortiva (CA).....	81
7.3.1.	Identificação do processo de interação com startups e das dimensões de CA da Área A	83
7.3.2.	Identificação do processo de interação com startups e das dimensões de CA da Área C	88
7.3.3.	Identificação do processo de interação com startups e das dimensões de CA da Área D	94

7.4.	Análise dos resultados de pesquisa e propostas de apoio no processo de interação da Ambev com startups.....	98
7.4.1.	Análise das dimensões da CA no processo de interação com startups da Área A.....	99
7.4.2.	Análise das dimensões da CA no processo de interação com startups da Área C	101
7.4.3.	Análise das dimensões da CA no processo de interação com startups da Área D	104
7.4.4.	Síntese e diagnóstico das áreas.....	106
8.	Conclusão e considerações finais	110

1. Introdução

A estratégia de inovação em grandes empresas está se modificando nos últimos anos. Novos conceitos e metodologias estão guiando o que alguns autores denominam como uma revolução nos modelos de inovação. Atualmente esses modelos são baseados em plataformas de negócios, ecossistemas de inovação, capacidades dinâmicas e metodologias ágeis (RONDANI *et al.*, 2021).

O conceito de inovação aberta, segundo Chesbrough (2003), cunhou uma mudança de pensamento e comportamento organizacional em relação às práticas inovadoras. A prática da inovação aberta está se tornando uma das principais estratégias de inovação de empresas líderes em todos os setores. Nesse modelo, empresas de todos os portes buscam, no relacionamento com ecossistemas de inovação, os recursos necessários para sustentar sua transformação e crescimento por meio da inovação, construindo suas plataformas de negócios ou participando das existentes (RONDANI *et al.*, 2021).

No primeiro capítulo deste trabalho, o conceito de inovação aberta será aprofundado em seu cenário de estratégia de inovação de grandes empresas. Como afirmado pelo estudo da Softex (2020), as empresas têm adotado a inovação aberta como estratégia para fomentar o seu desenvolvimento tecnológico, seja estabelecendo relacionamento com universidades, Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica (ICTs), consumidores, pesquisadores, outras corporações ou com startups. Com a inovação aberta, as corporações têm acesso a uma série de opções de conexões, dentre elas, a oportunidade de atuar com empresas de base tecnológica escalável, as denominadas startups.

Em relação à prática de inovação aberta, startups e grandes empresas trazem umas às outras imensas oportunidades por meio de colaborações que, se

aproveitadas corretamente, criam situações de ganho mútuo para ambos (NESTA, 2015). Para aprofundar no tema, o Capítulo 2 deste trabalho aborda o conceito e o cenário da importância das startups no desenvolvimento de inovação.

Neste cenário, o trabalho de Rondani *et al.* (2021) analisou dados primários sobre interações de inovação aberta de mais de 4 mil corporações, e mais de 18 mil startups no período de 2016 a 2021 no Brasil, os autores afirmam que hoje a inovação depende cada vez mais de um esforço colaborativo. O número anual de relacionamentos entre corporações e startups mais do que triplicou de 2019 a 2021. Foram registrados 8.050 relacionamentos em 2019, 13.433 em 2020 e 26.348 em 2021.

A empresa Ambev, subsidiária da multinacional AB InBev, faz parte do grupo de empresas analisadas pelo estudo da organização 100 Open Startups (2021), possuindo destaque com o primeiro lugar no ranking TOP 100 Open Corps de 2021, seguido pelas empresas Arcelor Mittal (2º lugar), Banco BMG (3º lugar), BASF (4º lugar) e Nestlé (5º lugar). Tal classificação indica que a Ambev lidera as práticas de inovação aberta no país (PACETE, 2021; FORBES, 2021). Além disso, a empresa está entre as 20 empresas mais inovadoras do Brasil (MIT Technology Review, 2022) e é vencedora da categoria “corporate”, do prêmio Startup Awards, da Associação Brasileira de Startups, nos anos 2020 e 2021 (ABSTARTUPS, 2020; 2021).

De acordo com o estudo de Zynga (2018), que analisou a implementação de processos de inovação aberta em 756 organizações globais, as empresas que praticam a inovação aberta de forma intensiva devem criar processos adicionais para lidar com a escala e o escopo de insumos externos. Essa capacidade de criar processos e se relacionar com o ambiente externo é o que Cohen e Levinthal (1990) definem como a capacidade de absorção de uma empresa. As organizações devem

desenvolver processos para selecionar as ideias mais valiosas e integrá-las ao seu conhecimento existente (LEWIN *et al.*, 2011).

De forma geral, é possível notar que a inovação aberta está cada vez mais ligada à estratégia de inovação de grandes empresas como um todo. Além disso, a interação com startups ocupa uma proporção maior nas interações de grandes empresas com o ambiente externo. Assim, há um grande espaço para compreender as capacidades a serem desenvolvidas, e também já existentes, nas empresas para lidar com esse processo. Essa análise pode contribuir tanto para fins acadêmicos, quanto para gerar conhecimentos e alimentar as práticas de gestão da inovação de grandes empresas, como neste caso, a Ambev.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é **analisar como a Ambev realiza suas interações de Inovação Aberta com startups e compreender a Capacidade Absortiva de áreas de negócio da empresa nesse processo**. Com isso, o resultado entregue desta dissertação visa **propor sugestões que possam aprimorar o processo de interação com startups da empresa nas áreas de negócio**.

Para que possa ser cumprido tal objetivo, a pesquisa realizada neste trabalho teve seu embasamento teórico dividido nos 4 capítulos seguintes apresentados a seguir. Primeiramente, o Capítulo 2 aborda o conceito de inovação aberta, desde sua origem até as definições mais atuais. O terceiro Capítulo detalha a interação *startup*-empresa e sua importância no cenário de inovação aberta. O Capítulo 4 expõe os conceitos de Capacidade Absortiva e sua relação com a Inovação Aberta, correlacionando os dois principais conceitos deste trabalho. Em seguida, o Capítulo 5 refere-se a como estes conceitos se aplicam e se relacionam nas corporações multinacionais, além de apresentar a estrutura da Ambev, empresa foco do estudo. Assim, o Capítulo 6 mostra a metodologia de pesquisa utilizada e o Capítulo 7 os

resultados obtidos. Por fim, o capítulo 8 evidencia a conclusão do trabalho, seguido das referências para conclusão da dissertação.

2. Inovação Aberta: conceito e estratégia no cenário de grandes empresas

2.1. Conceito de Inovação Aberta

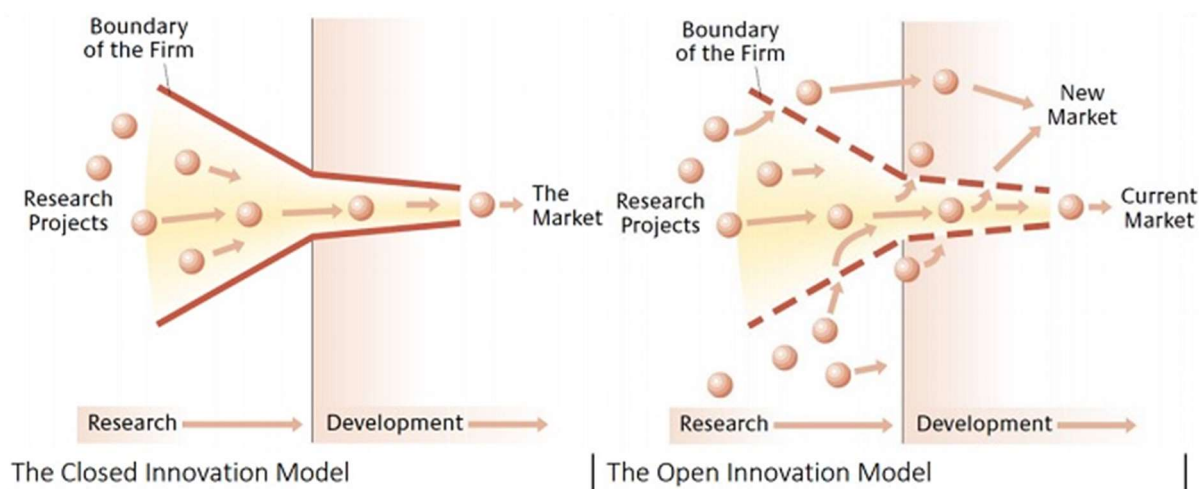
Ao longo da maior parte do século XX, empresas bem estabelecidas focavam suas práticas de inovação em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Em muitos casos, a estratégia de inovação contou exclusivamente com o desenvolvimento interno de novos produtos e tecnologias. No antigo modelo de inovação fechada, as empresas aderiram à seguinte filosofia: inovação bem-sucedida requer controle. Em outras palavras, as empresas deveriam gerar suas próprias ideias que elas mesmas desenvolveriam, fabricariam, comercializariam, distribuiriam e atenderiam (CHESBROUGH, 2003).

Esse modelo funcionou bem durante bastante tempo, levando as empresas a gerarem lucro com suas inovações e a reinvestirem no seu processo interno em busca de novos resultados. Porém, segundo Chesbrough (2003), vários fatores se combinaram para questionar o modelo da inovação fechada, entre eles, a crescente disponibilidade de capital de risco privado no final do século XX. Tal movimento, ajudou a financiar novas empresas e seus esforços para comercializar as ideias criadas fora dos laboratórios corporativos de pesquisa. Dessa forma, se uma empresa que financiou uma descoberta não a busca em tempo hábil, as pessoas envolvidas podem buscar por conta própria. Assim, o ciclo virtuoso da inovação fechada foi quebrado: a empresa que originalmente financiou um avanço não lucrou com o investimento, e a empresa que colheu os benefícios não reinvestiu seus recursos para financiar a próxima geração de descobertas.

No modelo de inovação aberta, uma empresa comercializa tanto suas próprias ideias quanto inovações de outras empresas e busca maneiras de trazer suas ideias

internas ao mercado, implantando caminhos fora de seus negócios atuais (CHESBROUGH, 2003). A união de diferentes atores para a realização de um projeto traz inúmeras vantagens, como o compartilhamento de riscos e custos, a minimização de investimentos e da duplicação de esforços, a transferência de conhecimento, e o aprendizado organizacional resultante da interação entre as partes (HUBERT, 2018). A Figura 1, ilustra o conceito original explorado por Chesbrough (2003), em que o autor compara os dois modelos de inovação e exemplifica os denominados “poros” que permitem a articulação com atores externos para as práticas de inovação aberta fora dos limites da firma.

Figura 1 - Modelo de Inovação Fechada e o modelo de Inovação Aberta



Fonte: Chesbrough (2003).

O conceito de Inovação Aberta foi propagado por Chesbrough (2003) em 2003 e desde então os trabalhos relacionados ao tema cresceram e o seu conceito evoluiu, de acordo com publicações posteriores do próprio autor. Posteriormente, a Inovação Aberta também foi definida como: *“o uso de entradas e saídas de conhecimento propositais para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo de inovação, respectivamente”* (CHESBROUGH, 2006).

Mais recentemente, em um de seus trabalhos de análise literária do uso do conceito, Chesbrough explica a Inovação Aberta como: “*um processo de inovação distribuída baseado em fluxos de conhecimento intencionalmente gerenciados através da fronteira organizacional*” (CHESBROUGH, 2014, p. 806). Este conceito mais recente traz o elemento da gestão intencional do processo de inovação aberta como um fator primordial para a sua aplicação. Além disso, essa última versão também aborda os principais tipos de inovação aberta, nomeados como *outside-in*, *inside-out* e o tipo “acoplado”.

O tipo *outside-in* envolve a abertura dos próprios processos de inovação de uma empresa para muitos tipos de entradas e contribuições externas. Já o tipo *inside-out*, exige que as organizações permitam que ideias e ativos não utilizados e subutilizados saiam da organização para que outros usem em seus negócios. O tipo acoplado envolve a combinação de entradas e saídas intencionais de conhecimento para desenvolver e/ou comercializar de forma colaborativa uma inovação. A inovação aberta acoplada envolve dois (ou mais) parceiros que gerenciam propositalmente os fluxos de conhecimento mútuo através de suas fronteiras organizacionais por meio de atividades conjuntas de invenção e comercialização (CHESBROUGH, 2014).

A combinação de mais de uma fonte de inovação também pode ser descrita pelo conceito de empresa “ambidestra”, em que processos internos e externos são combinados dentro do fluxo de uma firma (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Segundo o Manual de Oslo (2018), essas empresas se envolvem em processos acoplados ou conjuntos que podem envolver a busca de novas fontes de conhecimento e a recombinação de conhecimento de dentro e de fora da empresa.

De forma geral, a inovação aberta tem sido cada vez mais estudada desde que o termo foi cunhado em 2003. Um estudo de Chesbrough *et al.* (2017), no livro “Novas

Fronteiras em Inovação Aberta”, apresenta uma análise de 10 anos de pesquisa sobre o termo. Em 2003, as pesquisas sobre o termo totalizavam 200 links de páginas em buscas online. Em 2012, no mesmo mecanismo de busca, a pesquisa gerou 483 milhões de links. Por outro lado, mesmo com o avanço das pesquisas sobre o tema, uma pesquisa da Bain & Company (2013) mostra que 66% dos executivos de grandes empresas não estão satisfeitos com a capacidade de suas empresas em aproveitar ideias externas à empresa.

Dentre os fatores que possam garantir o sucesso nas interações de inovação aberta de grandes empresas, a estratégia utilizada por elas é talvez a principal. Alguns modelos e a análise de alguns autores a respeito do tema são discutidos a seguir.

2.2. A estratégia, o processo e a gestão da inovação para grandes empresas

Seja no modelo fechado ou aberto, a inovação pode ser vista como um processo central que precisa ser organizado e gerenciado para que a renovação de qualquer organização seja possível. Tal processo de inovação dentro de uma grande empresa pode ser considerado como uma atividade ampla, associado à sobrevivência e ao crescimento (TIDD; BESSANT, 2015).

Nos últimos anos, no entanto, os negócios aceleraram em termos de ciclos de vida de produto mais curtos, bem como condições de ambiente de negócios em constante mudança, forçando as organizações a mudar o foco de sua linearidade interna para uma abordagem externa, conseqüentemente abrindo seus processos de inovação e ampliando seu escopo de inovação aberta (INNEREBNER, 2018).

A compreensão das circunstâncias em que a inovação aberta é útil se enquadra no que Leiblein *et al.* (2018) classifica como uma decisão estratégica: a inovação aberta está preocupada em como alocar recursos, como organizar e como

ganhar no mercado e, portanto, simultaneamente aborda, respectivamente, teorias de investimento estratégico, teorias da empresa e teorias de vantagem competitiva.

O viés estratégico da inovação aberta foi descrito por Chesbrough (2007) com o conceito de “estratégia aberta”. Segundo o autor, se quisermos entender estrategicamente as comunidades de inovação, ecossistemas, redes e suas implicações para a vantagem competitiva, precisamos de uma nova abordagem à estratégia – o que é definido como “estratégia aberta” (CHESBROUGH, 2007).

Durante muito tempo, muita pesquisa foi realizada sobre os processos que as empresas usam para identificar e obter conhecimento e tecnologias de fontes externas e os métodos usados nesse processo (ZYNGA, 2018). Atualmente, muito se é discutido sobre o modelo estratégico chamado de *Corporate Venture (CV)*, e também o termo *Corporate Venture Capital (CVC)*. Segundo o estudo publicado pela organização ACE Cortex (2022, p. 11, o *Corporate Venture* pode ser definido como:

o esforço contínuo de uma corporação para criar novos negócios e soluções inovadoras por meio de esforços internos - com programas de intraempreendedorismo ou a criação de um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) - ou externos, estabelecendo conexão e relacionamento com agentes do mercado.

Já o *Corporate Venture Capital (CVC)* é como um instrumento que inclui recursos financeiros para que grandes empresas criem conexões com os agentes externos do mercado. Essa relação se dá com a criação de fundos de investimento focados em setores específicos do mercado, a realização de aportes financeiros em troca de participação acionária de empresas consideradas startups e na execução de Fusões e Aquisições (*Merge and Acquisitions - M&As*), por exemplo (ACE CORTEX, 2022).

A Figura 2 apresenta o modelo construído pela ACE Cortex (2022) situando o contexto dos termos de CV e CVC, relacionados à estratégia de Inovação Aberta em grandes empresas.

Figura 2 - Diagrama de relação dos termos de CV, CVC e Inovação Fechada



Fonte: ACE Cortex (2022)

3. Interação startup-empresa como estratégia de inovação aberta

A crescente demanda por inovação rápida de empresas estabelecidas e o crescimento contínuo do ecossistema de startups, deram espaço para a interação entre corporação-startup se tornar uma prática cada vez mais consolidada. Segundo Denysiuk (2021), a colaboração startup-empresa se tornou a forma mais promissora de fomentar a inovação, sendo uma combinação de vantagens competitivas e deficiências internas de ambas as partes, criando oportunidades de ganha-ganha.

As startups, conceituadas por Blank (2003) como empresas em fase inicial de desenvolvimento de um novo negócio, buscando para tal um modelo de negócios repetível e escalável, desempenham um papel importante na curva de crescimento da economia e são fontes significativas de soluções inovadoras.

Os contextos de startups e grandes empresas são bastante diferentes. Grandes empresas possuem recursos, escala, poder e as rotinas necessárias para executar um modelo de negócios com comprovada eficiência. Já as startups não possuem nada disso, mas normalmente tem ideias promissoras, agilidade organizacional, disposição para correr riscos e aspirações de crescimento rápido (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

A aproximação entre startups e grandes empresas, mesmo em um contexto diferente, tem o objetivo de construir um relacionamento colaborativo que pode trazer benefícios para ambas as organizações (KOHLENER, 2016). Para as startups, a colaboração com grandes empresas é uma das formas encontradas pelas startups para driblar a falta de recursos e colocar em prática as suas ideias e tecnologias. Segundo Hubert (2018), as startups se beneficiam com o apoio de grandes empresas através de recursos, oportunidades de vendas, acesso a cadeias de suprimentos, acesso ao mercado e ganhos de escala com mais facilidade.

Para as grandes empresas, por sua vez, estabelecer relações com startups é uma forma de interagir com um ambiente voltado à inovação. Kohler (2016) afirma que as corporações que adotam uma estratégia de inovação colaborativa, cada vez mais, buscam as startups como fonte de inovação externa. As grandes empresas podem se beneficiar da colaboração com startups, recebendo as mais recentes tecnologias ou novos modelos de negócios, evitando a inflexibilidade que as empresas comumente enfrentam ao tentar inovar internamente (HUBERT, 2018).

Outros estudos comprovam que a interação com startups é capaz de gerar resultados importantes para as grandes empresas. O relatório da Accenture (2015) mostra uma correlação significativa entre colaboração de grandes empresas e startups nos países pertencentes ao G20. O relatório indica que os desenvolvimentos decorrentes da colaboração entre startups e grandes empresas são responsáveis por 9% da receita total das grandes empresas. A tendência apresentada pelo estudo é que essa relação aumentasse para 20% em 2020.

Por mais que a relação gere benefícios para ambos, ainda existem dúvidas de como ocorre o relacionamento entre empresas tão diferentes e quão difícil pode ser essa interação (SILVA, 2020). Atualmente, há um grande volume de literatura que guia a interação entre startups e grandes empresas, com o objetivo de facilitar esse processo por meio de métodos e estudos científicos. Em um guia publicado pela Softex (2020), a organização descreveu diferentes modelos de conexão com startups para grandes empresas, orientando as empresas em três passos: (1) descobrir a motivação; (2) definir os objetivos; (3) entender como se relacionar.

A Tabela 1 apresenta uma análise descrita pela Softex (2020) dos modelos de conexão entre startups e empresas, em comparação aos objetivos das corporações.

Os modelos são diversos, evoluindo conforme estratégia de inovação, necessidade de investimento e maturidade da corporação.

Tabela 1 - Recomendação dos modelos de conexão com startups de acordo com os objetivos das empresas e o nível de maturidade

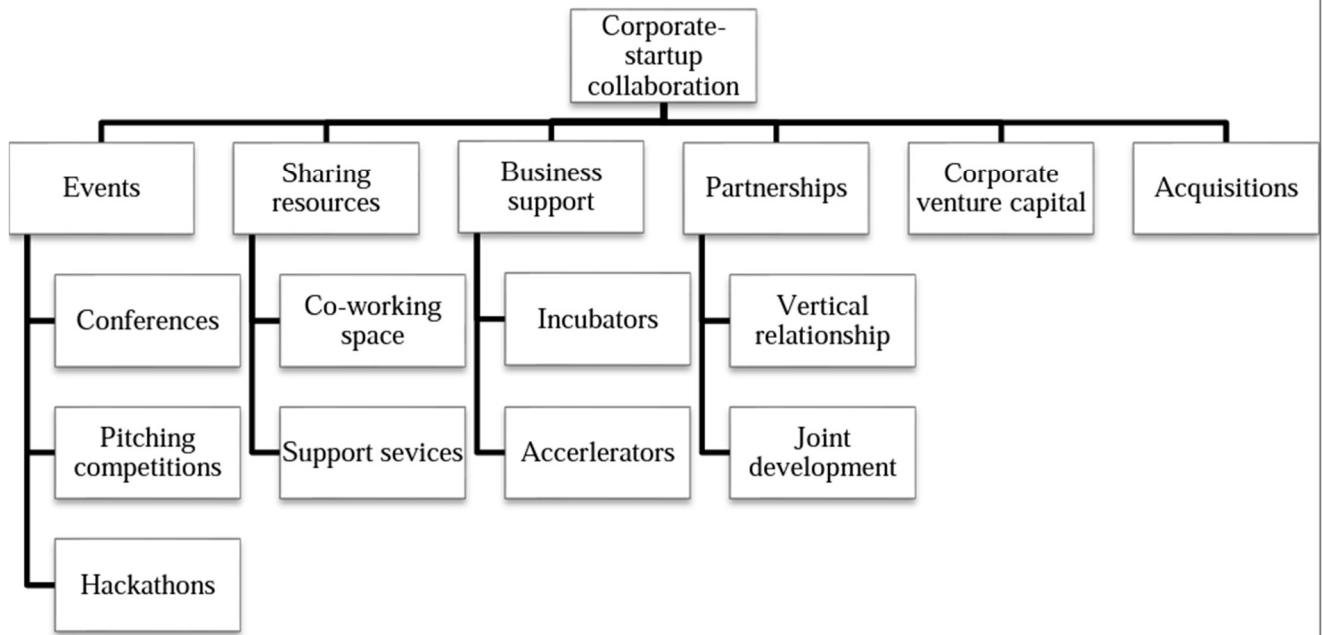
Nível de maturidade da empresa	Modelos de conexão com startups	Objetivos das empresas			
		Rejuvenescer a cultura corporativa	Inovar grandes marcas	Resolver problemas	Expandir em novos mercados
Iniciante	Eventos	<i>Mais recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>	<i>Recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>
	Programa de ideias	<i>Mais recomendado</i>	<i>Recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>
	Programas parceiros	<i>Recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>
	Provas de Conceito	<i>Recomendado</i>	<i>Recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>
	Contratação	<i>Recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>
Intermediário	Canais de distribuição e marketing	<i>Recomendado</i>	<i>Recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>
	Licenciamento	<i>Pouco recomendado</i>	<i>Recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>
	Programas próprios	<i>Recomendado</i>	<i>Recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>
	Codesenvolvimento	<i>Recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>
Avançado	Espaços físicos	<i>Recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>	<i>Recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>
	<i>Corporate Venture Capital</i>	<i>Pouco recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>	<i>Recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>
	Aquisições	<i>Recomendado</i>	<i>Pouco recomendado</i>	<i>Recomendado</i>	<i>Mais recomendado</i>

Fonte: Adaptado de Softex (2020)

Em outro nível de classificação, outro estudo com natureza internacional realizado por Denysiuk (2021) na Áustria, o autor também classifica os modelos de

interação startup-empresa, na Figura 3, em tópicos bem similares ao estudo da Softex (2020).

Figura 3 - Tipos de interação entre startup-empresa



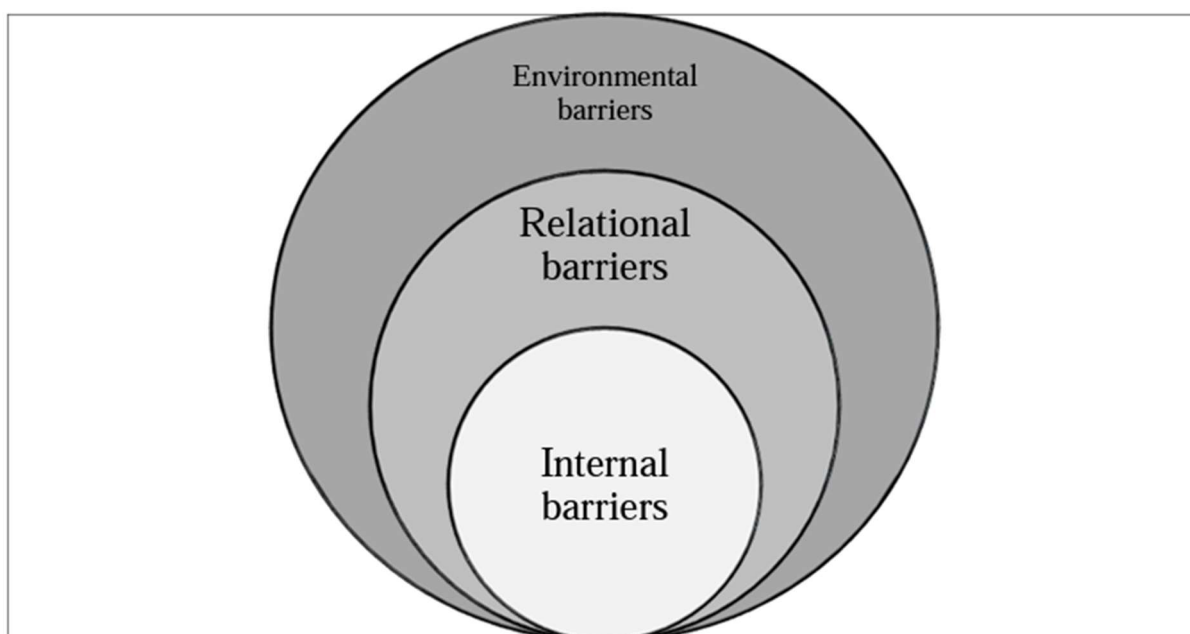
Fonte: Denysiuk (2021)

Com diferentes modelos de interação, gerar resultado a partir dessa conexão ainda é um desafio. Uma pesquisa realizada por Horn e Keyzer (2014) com 32 grandes empresas e 72 startups revelou que 88% das grandes empresas entrevistadas consideravam que a colaboração com startups era necessária para inovar. Por outro lado, 71% das startups responderam que a colaboração com grandes empresas era essencial para o sucesso. Por fim, o mesmo estudo mostrou que 72% destas empresas de fato possuem colaboração com startups e 63% das startups concluem essa interação com sucesso. Para as corporações, uma das questões mais críticas no caminho para colaborações bem-sucedidas com startups é a rigidez das rotinas corporativas, segundo Berchicci e Tucci (2009).

Além da rigidez das corporações, Denysiuk (2021) classifica três barreiras existentes nas grandes empresas que dificultam o processo, conforme a Figura 4. Uma das principais barreiras é a barreira interna. Ela compreende os desafios impostos pela cultura organizacional, modelo de negócios, estruturas e processos.

Porém, tais barreiras coexistem em ambos os lados. As diferenças entre as partes colaboradoras, como as estruturas organizacionais conflitantes, o tamanho, a velocidade e a escala dos negócios comprometem a eficácia da colaboração, exigindo, portanto, um esforço substancial de ambos os lados para superar a lacuna (DENYSIUK, 2021).

Figura 4 - Barreiras para a colaboração startup-empresa



Fonte: Denysiuk (2021).

De forma geral, a gestão da inovação aberta é difícil e incerta. Grande parte das novas ideias não chegam na etapa final de desenvolvimento e a maioria dos novos produtos e serviços desenvolvidos não são sucessos comerciais (TIDD; BESSANT, 2015).

Em todo esse processo, está envolvido não só o desenvolvimento de novas soluções, mas também o aprendizado desta troca. O estudo de Steiber (2020) afirma que ao se envolver com startups, as empresas ativam processos de aprendizagem interorganizacionais com o objetivo de melhorar suas capacidades de exploração e inovação.

Outro estudo da Techstars (2019), buscou entender como 115 organizações de melhor desempenho no mundo, incluindo a ABInBev, projetam estratégias para se envolver com startups. O relatório mostrou que 38% não possuem métricas para mensurar o impacto das inovações no relacionamento com startups e 33% mensuram os aprendizados em conjunto com melhores práticas e tendências.

Todo este cenário que intercala resultados positivos e benefícios, mas também desafios na interação e necessidade de melhores métricas, evidencia a necessidade de mais análises da relação startup-empresa.

Os próximos capítulos somam novos conceitos a essa relação e abordam tópicos de como eles se relacionam para uma análise mais completa do objeto de estudo em questão. Unindo agora os parâmetros de Inovação Aberta, o relacionamento startup-empresa e a Capacidade de Absorção dessas organizações nesse processo.

4. Capacidade Absortiva: conceito, dimensões e relação com a Inovação Aberta

O conceito de Capacidade Absortiva (CA) e suas dimensões possuem relação direta com o processo de Inovação Aberta. Tal relação de importância para esse estudo é descrita no tópico 4.2 deste capítulo. Além disso, o estudo da CA possui uma grande importância no entendimento do mecanismo de relacionamento entre empresas e o desenvolvimento de inovações a partir disso.

4.1. Conceito de Capacidade Absortiva e suas dimensões

A Capacidade Absortiva é inicialmente definida por Cohen e Levinthal (1990), como a capacidade de reconhecer, identificar, assimilar e explorar novas informações externas, sendo considerada crítica para o processo de inovação. Segundo os mesmos autores, a capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo é em grande parte uma função do nível de conhecimento prévio relacionado. Assim, o conhecimento prévio relacionado confere a capacidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las a fins comerciais. Essas habilidades constituem coletivamente o que chamamos de "capacidade de absorção" de uma empresa.

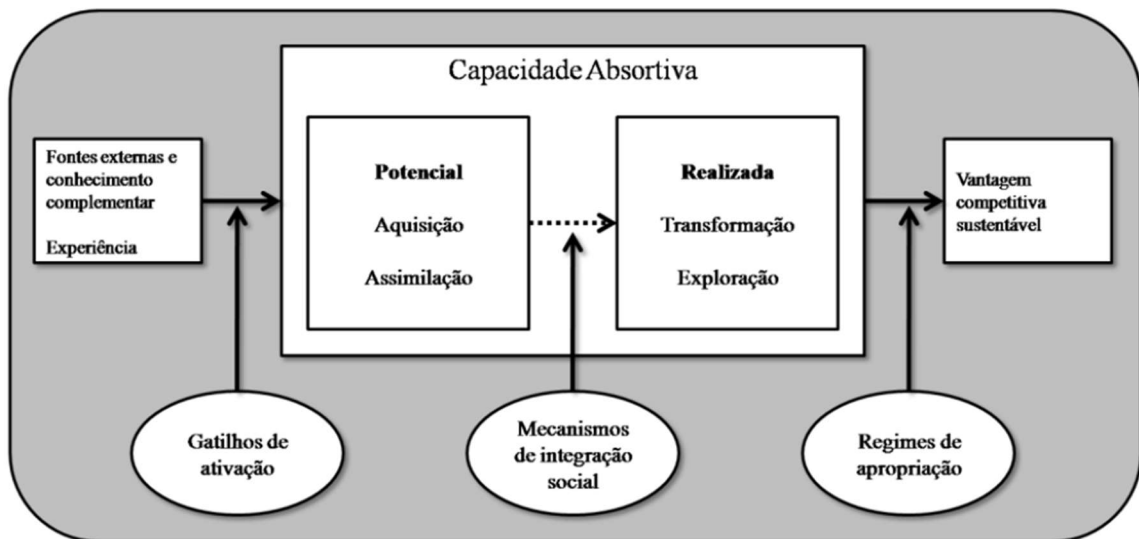
A capacidade de absorção possui âmbitos diferentes em seu conceito. Cohen e Levinthal (1990) afirmam que a CA de uma organização dependerá das capacidades de absorção de seus membros individuais. Assim, a capacidade de absorção de uma empresa não é simplesmente a soma das capacidades de absorção de seus funcionários e, portanto, é útil considerar quais aspectos da capacidade de absorção são distintamente organizacionais.

Nesse contexto, quando a experiência da maioria dos indivíduos dentro da organização difere consideravelmente daquela dos atores externos que podem

fornecer informações úteis, alguns membros do grupo tendem a assumir papéis relativamente centralizados de “*gatekeeper*” ou “guardiões”, em português (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O papel do indivíduo nesse processo é de extrema importância para o entendimento da CA organizacional, mesmo que, a capacidade de absorção individual não constitua a capacidade de absorção de uma empresa, o âmbito do indivíduo e o âmbito organizacional se relacionam e coexistem na formação da CA de uma firma.

Ao longo dos anos, o conceito foi revisto por alguns autores e novas aplicações trazem perspectivas complementares. Zahra e George (2002) propõem que a capacidade de absorção possui quatro fases: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Além disso, os autores ampliaram o conceito da capacidade absorptiva separando-a em duas dimensões, a capacidade absorptiva potencial (CAP) e a capacidade absorptiva realizada (CAR), conforme a Figura 5.

Figura 5 - Diagrama modelo de Capacidade Absortiva



Fonte: Zahra e George (2002).

As fases e dimensões propostas pelos autores fazem parte de um processo que envolve gatilhos e mecanismos que direcionam uma fonte externa de conhecimento ao seu propósito de geração de vantagem competitiva ao final. A primeira das fases, a **aquisição**, se refere à capacidade da firma de identificar e adquirir o conhecimento externo; em seguida, a **assimilação** se dá pelas rotinas e processos que permitem que a análise processe, interprete e entenda o conhecimento adquirido; a **transformação** é a capacidade da firma em desenvolver rotinas para facilitar a combinação do conhecimento existente com o recentemente adquirido e assimilado; e, por fim, a capacidade de **exploração** se refere a aplicação desse conhecimento, incorporando-o em suas operações (CARVALHO, 2021).

A relação das fases do processo com suas dimensões se dá pelo fato de que a CAP está relacionada ao processo de recepção de conhecimento por meio das fases de aquisição e assimilação. Porém, somente essa captura não é o suficiente para que uma firma utilize o conhecimento externo e gere vantagem competitiva com sua aplicação. Dessa forma, a CAR envolve as fases de transformação e exploração para que o conhecimento seja traduzido em inovação, novos produtos e afins.

Os mecanismos responsáveis pela constituição da CA em uma empresa atuam como moderadores nesse processo. Zahra e George (2002) descrevem os “gatilhos de ativação” como eventos internos ou externos que antecedem e incentivam o desenvolvimento das capacidades. Os eventos relacionados podem ser fatores internos, como crises organizacionais e necessidades de melhoria, por exemplo. Já as mudanças tecnológicas e o contexto econômico e político são exemplos de fatores externos de gatilhos de ativação.

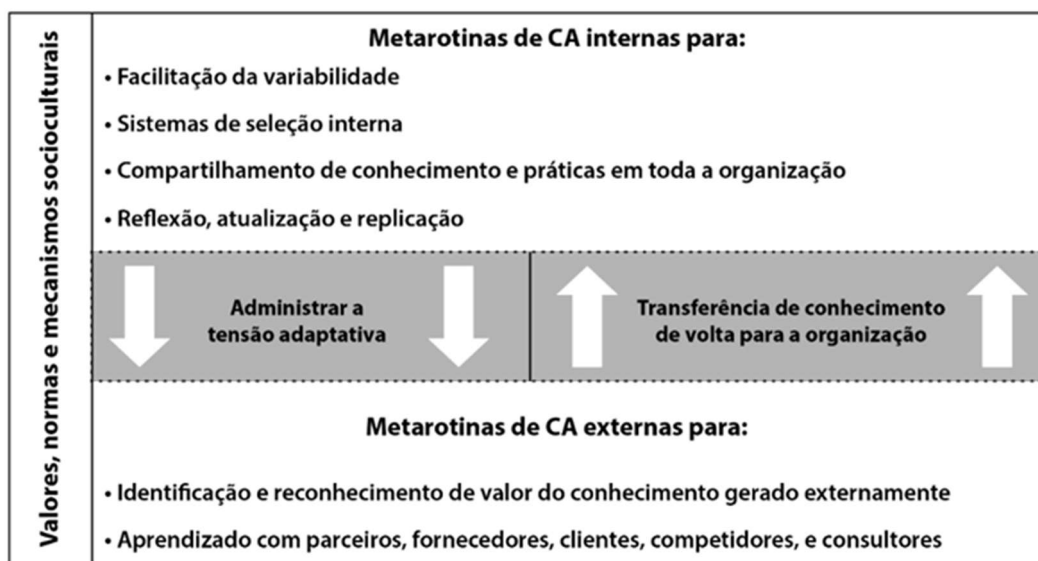
Em um cenário que a CAP está desenvolvida, os autores evidenciam os “mecanismos sociais de integração” como fatores de transição entre as capacidades.

Tais mecanismos possuem o objetivo de proporcionar o uso e aplicação desse conhecimento adquirido e assimilado. Além disso, o uso da gestão da inovação e de processos de comunicação intrafirma são exemplos de como é possível potencializar a realização dessa transição, como descrito por Zobel (2017).

O modelo de CA proposto por Zahra e George (2002) descreve a CA como um processo que envolve rotinas e capacidades, com foco na adaptação das empresas aos novos conhecimentos originados no ambiente externo. No entanto, segundo Lewin *et al.* (2011), tal modelo é omissivo quanto aos processos e capacidades subjacentes à combinação, recombinação, transformação, exploração e assimilação do conhecimento interno.

Em seu trabalho, Lewin *et al.* (2011) busca uma visão mais proativa da CA como um conjunto de rotinas que abrange a capacidade das empresas de iniciar mudanças internas, bem como de identificar e assimilar ideias do ambiente externo. Como evidenciado na Figura 6, os autores dividem as rotinas internas e externas, também chamadas de “metarotinas” e elencam exemplos dessas rotinas desenvolvidas por algumas empresas na construção de sua CA.

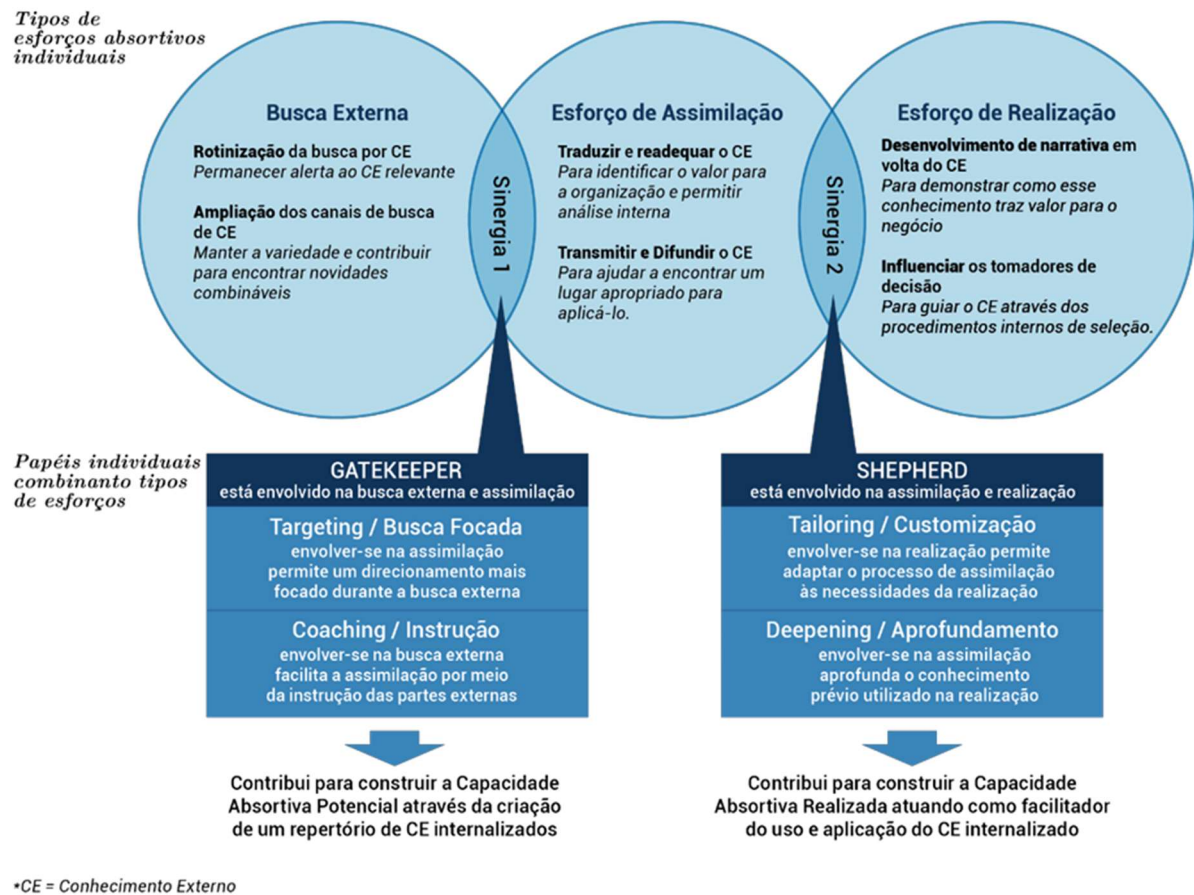
Figura 6 - Metarotinas da CA internas e externas

Metarotinas internas e externas

Fonte: Lewin *et al.* (2011)

Em paralelo, o trabalho de Lewin *et al.* (2011) afirma que as “metarotinas” são desempenhadas por indivíduos dentro das organizações. Tal papel, descrito por Cohen e Levinthal (1990), é considerado elementos-chave na construção da CA. Nesse aspecto, Ter Wal *et al.* (2017) propõe um modelo que descreve dois papéis específicos de indivíduos no processo de absorção de conhecimentos externos: a ação como *gatekeeper* - guardião - e/ou como *shepherd* - “pastor”, como descrito na Figura 7.

Figura 7 - Modelo dos papéis dos indivíduos na construção da CA



Fonte: Ter Wal *et al.* (2017)

Segundo os autores, o papel do *gatekeeper* envolve a atuação combinada nas fases de busca externa e assimilação. Já o *shepherd*, está envolvido na assimilação e realização da construção da CA, ou seja, esses indivíduos são responsáveis por impulsionar e aplicar o conhecimento.

A vasta gama de estudos relacionados à CA evidencia todo o processo envolvido a partir do primeiro contato de uma empresa com uma fonte de conhecimento externo. Além disso, são elencados uma série de fatores habilitadores até que uma empresa consiga de fato absorver o conhecimento e aplicá-lo, conquistando uma vantagem competitiva ou a implementação de uma inovação.

Relacionando as dimensões da CA do conceito precursor de Cohen e Levinthal (1990), um estudo de Zobel (2017) analisou a CA no contexto de uma estratégia de inovação aberta. Além deste estudo, outros autores também relacionam os dois conceitos e evidenciam ferramentas de gestão da inovação e outros mecanismos, como fatores para a construção da CA em um modelo de inovação aberta que serão descritos no próximo tópico deste capítulo.

4.2. Capacidade Absortiva e Inovação Aberta: correlação e interface no relacionamento startup-empresa

Em um estudo focado em conectar a capacidade absorptiva e a inovação aberta, Vanhaverbeke, Van de Vrande e Cloudt (2008) afirmam que quando as empresas começam a abrir seu processo de inovação e a expandir sua base de conhecimento interna, elas são capazes de aumentar significativamente sua capacidade de absorção. Empresas com fortes práticas de inovação aberta e maior capacidade de absorção podem abranger distâncias tecnológicas maiores. Como resultado, elas estão mais bem equipadas para explorar novas áreas tecnológicas que não estão diretamente relacionadas à sua tecnologia principal.

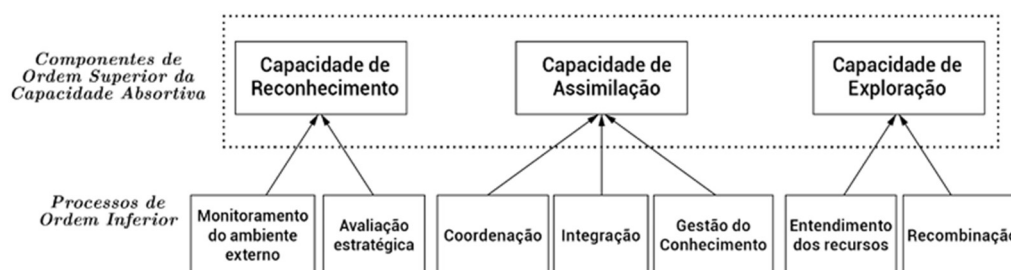
A relação entre os dois conceitos é naturalmente plausível pelo fato de que tanto a inovação aberta, quanto a capacidade de absorção, favorecem o acesso e utilização do conhecimento desenvolvido externamente. A capacidade de absorção e o tipo *outside-in* - de fora para dentro - da inovação aberta estão necessariamente ligadas uma à outra. De certa forma, a inovação aberta força as empresas a desenvolverem novas rotinas organizacionais para explorar o conhecimento externo. Isso quer dizer que o desenvolvimento e a melhoria da capacidade de absorção das empresas inovadoras estão no centro da inovação aberta (VANHAVERBEKE; VAN DE VRANDE; CLOUDT, 2008).

A capacidade de absorção só pode ser totalmente compreendida quando analisamos as estruturas e processos internos de uma empresa. Da mesma forma, para entender a dimensão *outside-in* da inovação aberta, é necessário olhar para a estrutura organizacional e as rotinas que as empresas inovadoras estabelecem para explorar fontes externas de conhecimento de forma eficiente. No entanto, durante esse processo, as empresas identificam limitações na capacidade de adquirir novos conhecimentos desconhecidos com o objetivo de aumentar a inovação. Ao buscar adquirir novo conhecimento externo, a empresa tende a ser restringida por sua própria base de conhecimento existente e por rotinas passadas.

Partindo das dimensões da CA proposta por Cohen e Levinthal (1990), o estudo de Zobel (2017) sugere que o componente da assimilação é determinante para a firma colher ou não o benefício da fonte externa. Isso se dá pelo fato de que a assimilação é responsável por traduzir o conhecimento de forma específica e compreensível para a firma, podendo ser considerada a chave para as etapas subsequentes que levam ao aumento da performance inovativa e que integram o conhecimento acessado externamente. As dimensões da CA consideradas por Zobel (2007) estão descritas na Figura 8.

No mesmo estudo, Zobel (2017) aborda os processos denominados como subjacentes da CA, sendo considerados os fatores que configuram tal capacidade na firma e, portanto, sua habilidade de gerenciar a inovação aberta. Os processos são: o monitoramento do ambiente externo, a avaliação estratégica, a coordenação, a integração, a gestão do conhecimento, o entendimento dos recursos internos e a recombinação, conforme descrito na Figura 8.

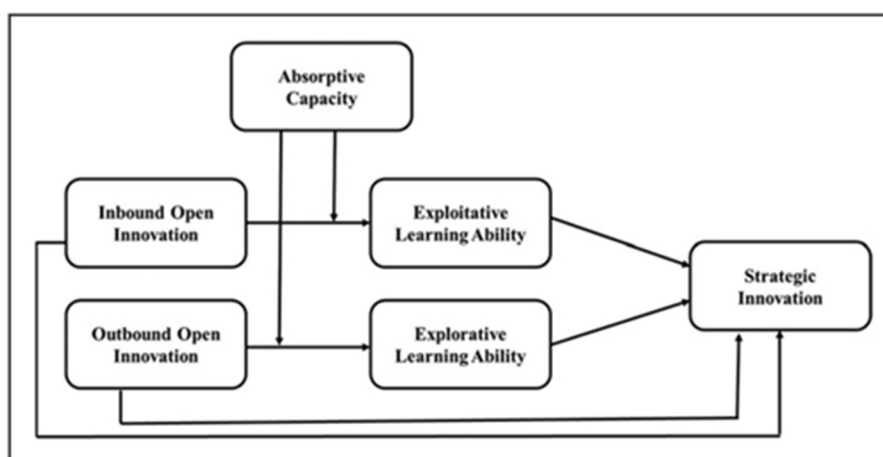
Figura 8 - Relação dos componentes da CA com os processos da inovação aberta



Fonte: Zobel (2017)

Em um estudo mais recente, Mirza (2022) propõe um modelo de pesquisa explorando a relação entre inovação aberta, capacidade de aprendizagem organizacional, capacidade de absorção e inovação estratégica.

Figura 9 - Modelo de relação entre CA, inovação aberta e inovação estratégica



Fonte: Mirza (2022)

A autora afirma que os maiores obstáculos na inovação são a falta de conhecimento, a dificuldade de manter as habilidades de aprendizagem exploratórias e uma alta taxa de fracasso na inovação estratégica. Para isso, a relação entre os conceitos é vital para o processo de inovação. Os resultados do estudo mostram que a inovação aberta tem uma relação significativa com a inovação estratégica ao mediar

o papel do *exploratory learning* e do *exploitative learning* com a capacidade de absorção (MIRZA, 2022).

Em um aprofundamento da literatura existente da aplicação e mensuração da CA em contextos de inovação aberta, estudos como os de Rosseto (2017) e Chaparro (2020) apontam um vasto levantamento bibliográfico relacionado à capacidade absorptiva no contexto de inovação e até mesmo publicações do tema aplicadas à startups. Ambos trabalhos contribuem para a compreensão da literatura existente no contexto dos temas capacidade de absorção e inovação e sobre como é possível aprimorar os processos inovadores.

Em análises mais aplicadas a casos específicos, o estudo de Kato (2017), realizou uma análise da capacidade absorptiva em startups e o papel dos fundadores (as) como capital humano de fonte externa de conhecimento determinante no desenvolvimento dessas empresas. Em paralelo, Guedes (2017) realizou a mensuração e análise da capacidade absorptiva de empresas brasileiras do setor de energia solar, em um contexto direcionado à projetos de P&D. O trabalho concluiu que as empresas analisadas ainda não possuíam capacidade absorptiva madura para o desenvolvimento de um produto inovador, apresentando uma maior tendência para a dimensão potencial da capacidade absorptiva, quando comparada com a dimensão realizada.

Outro estudo aplicado é a dissertação de Carvalho (2021) que analisou a capacidade absorptiva de uma empresa pública do setor elétrico brasileiro e, com as conclusões da pesquisa, foi possível elencar sugestões para otimizar o processo de inovação em P&D da empresa, como por exemplo a implementação de um banco de dados para a gestão do conhecimento interno e demais melhorias no processo de gestão da inovação da empresa. Por fim, o estudo de Cajuela (2018), analisou a

capacidade absorptiva pelo lado das startups no relacionamento com grandes empresas e pôde concluir que é evidente a capacidade das startups em combinar o conhecimento anterior e já existente com o novo conhecimento adquirido e assimilado por grandes empresas.

Os trabalhos relacionados à conexão dos conceitos de CA, inovação aberta e o relacionamento startup-empresa, direcionam o processo, os métodos e ferramentas disponíveis para as possibilidades de mensuração da CA em grandes empresas no seu relacionamento com startups, objeto pretendido nesta dissertação. Assim, é necessário compreender as características específicas da empresa a ser analisada como objeto deste estudo, o que será realizado no capítulo 5. .

O ponto de partida da análise da empresa foco desta pesquisa é a sua característica global e a relação entre empresa subsidiária e empresa sede. Neste contexto, é necessário entender na literatura as características específicas desse tipo de estrutura organizacional, sua relação com a inovação aberta e também com a capacidade absorptiva. Existem estudos aprofundados no tema e a literatura relacionada foi amplamente explorada para sintetizar e relacionar as principais informações, como descrito no próximo capítulo.

5. Corporações multinacionais: estruturas, redes e relação com a inovação aberta e capacidade absorptiva

Este capítulo diz respeito à subsidiária Ambev que é parte da multinacional AB InBev. A estrutura empresarial da multinacional relacionada nesta pesquisa será descrita a seguir com o objetivo de introduzir o objeto de pesquisa e direcionar os conceitos descritos nos capítulos anteriores ao contexto empresarial do estudo.

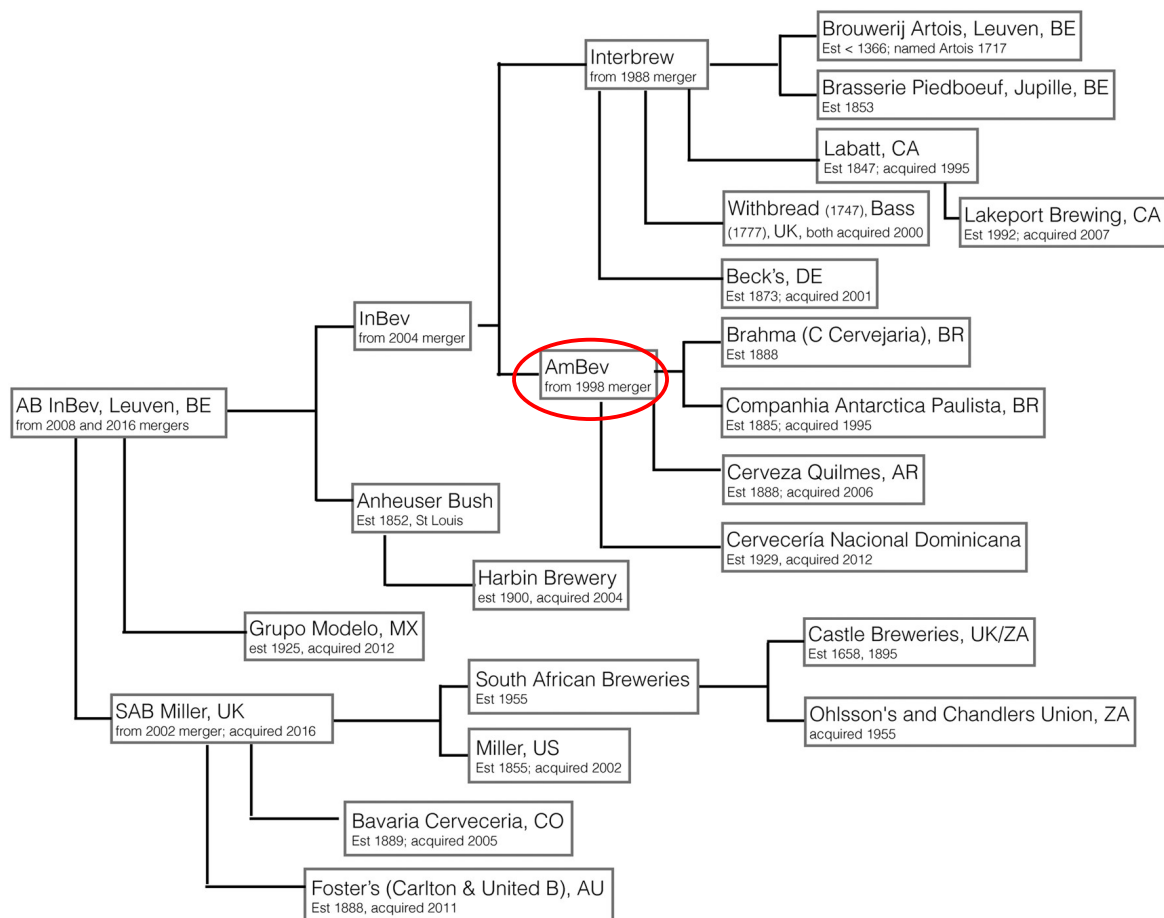
5.1. AB InBev e Ambev: estrutura empresarial

O escopo deste trabalho está inserido em um recorte específico da empresa Ambev S.A., porém, é importante compreender como a estrutura da empresa está inserida dentro de sua formação histórica e do contexto global relacionado com a multinacional AB InBev.

A AB InBev é uma empresa multinacional de bebidas e cervejas cuja formação se originou em 1999, quando as empresas Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica se uniram para criar a Companhia de Bebidas das Américas, a AmBev. Posteriormente, em 2004, através da fusão entre a Interbrew da Bélgica e a AmBev do Brasil formou-se a InBev. Em seguida, no ano de 2008, a InBev adquiriu a Anheuser-Busch dos Estados Unidos, construindo assim a AB InBev, considerada hoje a maior cervejaria do mundo (AMBEV, 2020, 2022).

A formação da multinacional se deu por diversas fusões de empresas ao longo da história. A Figura 10 ilustra a linha do tempo de construção do que atualmente é a multinacional AB InBev, formada por várias subsidiárias. A empresa AmBev, formada em 1999, foi um dos pontos de partida para a formação da estrutura atual e é o objeto de estudo deste trabalho.

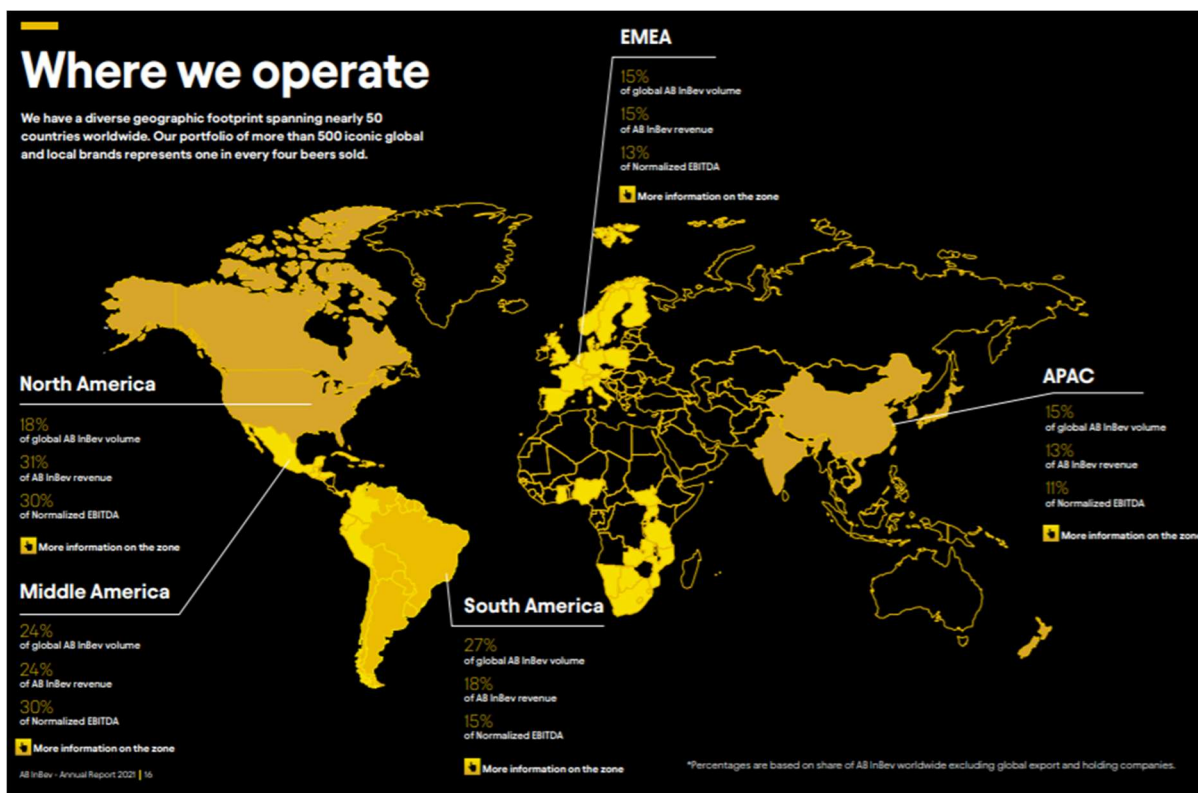
Figura 10 - Diagrama de fusões e aquisições e formação da AB InBev



Fonte: Doan (2021)

A distribuição geográfica da AB InBev está descrita pela Figura 11. A empresa possui uma presença geográfica que abrange cerca de 50 países em todo o mundo. Toda a rede de empresas subsidiárias faz parte de uma estrutura única que está ligada pela estratégia e cultura da AB InBev. Tal relação é de importante compreensão, pois afeta também a estratégia de inovação dos países ligados à estrutura da multinacional que é o foco deste trabalho.

Figura 11 - Distribuição geográfica por zonas de atuação da AB InBev

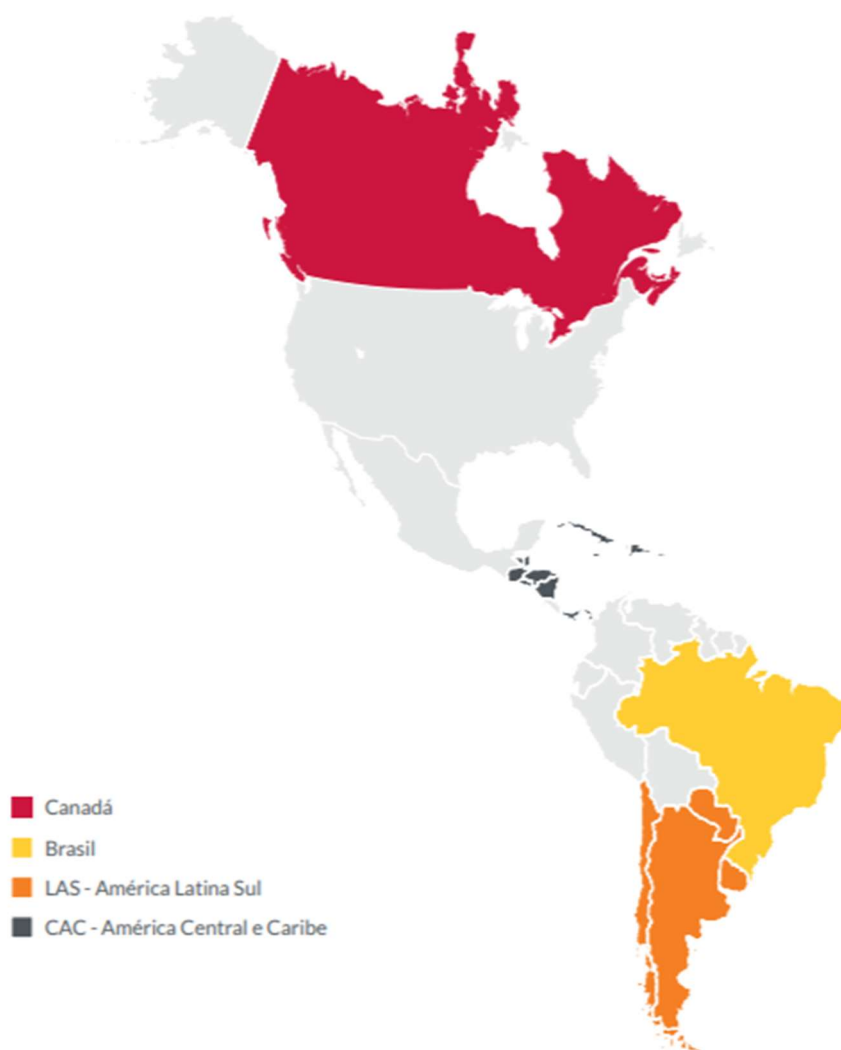


Fonte: AB InBev (2021)

Inserida no contexto global da AB InBev, a Ambev é uma companhia de capital aberto, com ações ordinárias negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (B3) e ADRs negociadas nos Estados Unidos, na New York Stock Exchange (NYSE). A Companhia é controlada pela Interbrew International B.V. (IIBV), pela AmBrew S.à.r.l. (AmBrew) – ambas subsidiárias da Anheuser-Busch InBev S.A./N.V. (AB InBev) – e pela Fundação Antonio e Helena Zerrenner (FAHZ) — Instituição Nacional de Beneficência (AMBEV, 2022).

Conforme ilustrado, a empresa está inserida em 18 países do continente americano, com operações agrupadas por 5 regiões, sendo elas: Brasil, América Central e Caribe (CAC), América Latina Sul (LAS) e Canadá (AMBEV, 2020).

Figura 12 - Distribuição geográfica da Ambev S.A.



Fonte: Ambev (2020)

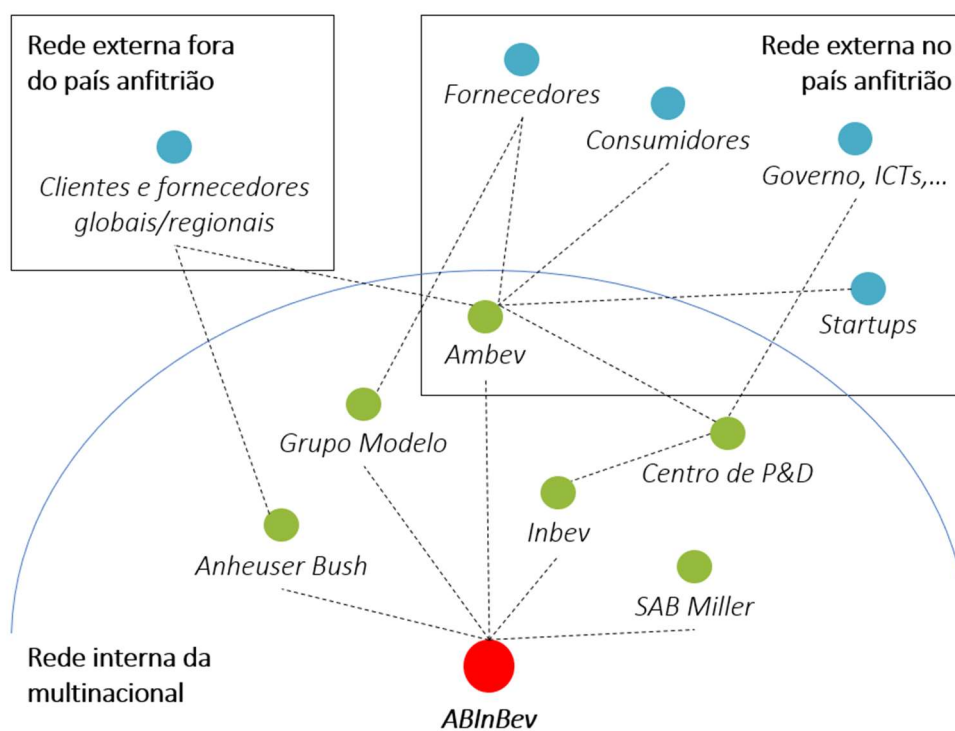
5.2. A relação entre a empresa sede e a empresa subsidiária.

Alguns autores como Dunning e Lundan (2008) e Cantwell (2004) discorreram conceitos que foram explorados no Capítulo 15 da obra Economia da Ciência, Tecnologia e Inovação - Fundamentos Teóricos e a Economia Global, por Silva (2021), a cerca de como as subsidiárias de uma multinacional, em diversas localidades, atuam como tentáculos na obtenção de tecnologias ao redor do globo. Essa atuação, também contribui para uma constante atualização e ampliação das capacidades tecnológicas da empresa sede. Tal relação se dá pelo fato de que a

subsidiária de uma multinacional reúne, em uma localidade estrangeira, competências tecnológicas que foram desenvolvidas em diversas partes do mundo e são transferidas por suas redes internas e externas de comunicação (SANTOS, E. C. C., *et al*, 2021).

As redes internas e externas que permitem tal interlocução foram esquematizadas por Collinson e Wang (2012) de uma forma na qual é possível ilustrar as diversas fontes de acesso a novas tecnologias. No caso da empresa objeto deste estudo, o esquema foi representado na Figura 13 em uma adaptação do conceito de Collinson e Wang (2012) para demonstrar a relação da multinacional e da subsidiária foco desta pesquisa.

Figura 13 - Redes internas e externas da AB InBev e Ambev em seus links de inovação



Fonte: Adaptado a partir de Collinson e Wang (2012)

Esta dissertação trata-se de uma análise da Capacidade Absortiva dentro do escopo da Ambev S.A., porém, especificamente no território brasileiro. De forma geral, a descrição da natureza estrutural das empresas e as redes entre elas, se faz importante para o entendimento da relação das ações ocorridas no Brasil com os diferentes níveis de estratégia da empresa.

5.3. Inovação aberta em multinacionais

Em seu trabalho relacionado às novas fronteiras em inovação aberta, Chesbrough (2017) ressalta características comuns da pesquisa sobre inovação aberta relacionadas às multinacionais, conforme descrito na Quadro 1.

Quadro 1 - Características comuns da pesquisa sobre inovação aberta em multinacionais

Âmbito mais amplo da inovação	Fatores de sucesso da inovação aberta
<ul style="list-style-type: none"> ● Fluxos de conhecimento multidirecionais. ● Diversos parceiros externos para a inovação aberta. ● Diversas formas de conexões abertas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidade absorptiva ● Inovação de modelo de negócio

Fonte: Chesbrough (2017)

A capacidade absorptiva é descrita como um dos fatores de sucesso da inovação aberta nessas corporações. A relação entre os dois conceitos é explorada na Seção 4.2, em que outros autores relacionam a CA em um nível aplicado às corporações multinacionais.

Antes disso, é importante aprofundar em algumas das características da inovação aberta nas multinacionais para que seja possível assimilar o cenário da empresa foco desta pesquisa.

Nesse aspecto, a implementação da inovação aberta em uma escala global, requer habilidades gerenciais para coordenar as subunidades de uma multinacional, o que, nesse caso, se diz respeito às redes internas de uma corporação. Além disso, é necessária uma rede de parceiros e estruturas para colaborações externas.

Chesbrough (2017) indica que gerenciar redes internas complexas fornece às empresas multinacionais, oportunidades de aprendizagem transfronteiriças. Para isso, as multinacionais compreendem várias subunidades, como a sede e as subsidiárias estrangeiras.

5.3.1. Estratégia e estruturas de inovação aberta da AB InBev e Ambev

A estratégia de negócios da multinacional está direcionada por 3 frentes atualmente descritas como: (1) “Liderar e crescer a categoria”; (2) “Digitalizar e monetizar nosso ecossistema”; e (3) “Otimizar nosso negócio”. (AB INBEV, 2021)

O posicionamento público da empresa global defende que a inovação é parte importante do seu posicionamento de negócios, seja desenvolvendo novos produtos para satisfazer as demandas dos consumidores ou alavancando novas tecnologias para digitalizar e otimizar o ecossistema da empresa.

Institucionalmente, a AB InBev defende que a inovação abrange todas as frentes do seu negócio (produção, vendas, marketing, logística, entre outros), posicionando o tema como um impulsionador da estratégia para construir um negócio sustentável. Segundo os relatórios da AB InBev, as inovações em geral contribuíram, em 2020, com mais de 5 bilhões de dólares, representando aproximadamente 10% das receitas totais da empresa (AB INBEV, 2020).

No contexto do posicionamento de negócios e de inovação da empresa descritos anteriormente, é possível analisar as estruturas de inovação da multinacional AB InBev que atuam tanto em frentes de inovação aberta, quanto no

desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. O Quadro 2 fornece a descrição destas frentes, com o objetivo de indicar as principais iniciativas de inovação existentes, em nível global, que, por estratégia e governança, influenciam todas as subsidiárias e afetam também o foco da inovação da Ambev no Brasil.

Quadro 2 - Estruturas de inovação da AB InBev

Estrutura	Descrição	Foco estratégico
Beer Garage	É definido como o laboratório global de inovação tecnológica para explorar tecnologias emergentes e criar novos recursos que abordam os desafios de negócios em evolução e as necessidades dos consumidores. A estrutura possui Hubs locais em diferentes países como México, Israel, Índia e Brasil.	A estrutura busca desenvolver soluções tecnológicas em temas como Inteligência Artificial, <i>Machine Learning</i> , Internet das Coisas (IoT), <i>Cloud & Data Analytics</i> , e explorar tecnologias emergentes como <i>Blockchain</i> , <i>AR & VR</i> , e outros.
GITEC	O Global Innovation and Technology Center (GITEC) - Centro Global de Inovação e Tecnologia - fica sediado em Leuven, na Bélgica, onde reúne cientistas e especialistas de mais de 20 países ao redor do mundo. A estrutura possui ramificações chamadas de Zone Innovation and Technology Center (ZITEC) com diferentes sedes nos continentes.	P&D para inovação em embalagens, produtos e processos.
ZX Ventures	Grupo global de investimento e inovação da AB InBev para crescimento de novas empresas, marcas e soluções.	Desenvolver novos produtos e negócios para necessidades emergentes dos consumidores.
Z-Tech	Hub global com a missão de catalisar o crescimento de pequenas e médias empresas (PMEs) por meio da tecnologia.	Fornecer soluções para pequenas e médias empresas, como varejistas, bares, restaurantes e outros negócios relacionados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de AB InBev (2020, 2021)

As iniciativas descritas são hubs e estruturas globais, atualmente ativas e já consolidadas na AB InBev, que possuem o escopo de atuação em todos os países e em todas as empresas subsidiárias. Cada uma das frentes, com seu foco específico,

visa promover resultados de inovação locais que, somados, se alinham com o objetivo de inovação da empresa sede.

Porém, em empresas subsidiárias de cada região, há particularidades e diferença de maturidades para o desenvolvimento de iniciativas de inovação (PINKSE; KUSS; HOFFMANN, 2010). O conhecimento relacionado ao ambiente específico, geralmente se aplica a apenas um contexto local. Alguns estudos como Pinkse (2009) e Song (2014), puderam concluir que nesses casos, existe a necessidade de construir capacidade de absorção específica das unidades locais. Dessa forma, é importante entender as iniciativas locais existentes e como estas se relacionam com as frentes globais da empresa que direcionam as demais subsidiárias.

No contexto da empresa Ambev S.A., toda a estratégia de inovação da matriz AB InBev se reflete em sua subsidiária. No Brasil, além das iniciativas globais, existem estruturas específicas do país, descritas no Quadro 3, que estão diretamente relacionadas às estruturas globais e serão foco de estudo desta pesquisa.

Quadro 3 - Estruturas de inovação da Ambev

Estrutura	Descrição	Foco estratégico	Relação com global
Ambev Tech	Com origem na aquisição da empresa de tecnologia HBSIS, de Blumenau, a Ambev Tech se oficializou como o hub de tecnologia da Ambev em 2020.	Desenvolver soluções que promovam a jornada de transformação digital da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Beer Garage ● ZX Ventures ● Z-Tech
Centro de Inovação Tecnológica (CIT)	Localizado no Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), o CIT é um centro de inovação e P&D da Ambev.	P&D para inovação em novas cervejas, receitas, embalagens e outras bebidas.	<ul style="list-style-type: none"> ● GITEC - O CIT é uma ZITEC (unidade local da zona geográfica)
Cervejaria do Futuro	Localizada em Guarulhos/SP, a Cervejaria do Futuro possui toda a infraestrutura e acompanhamento para testes de inovação industrial na Ambev.	Teste de inovações no processo produtivo e em toda a cadeia envolvida dentro de um ambiente industrial.	<ul style="list-style-type: none"> ● GITEC - A Cervejaria do Futuro possui ligação direta com a GITEC

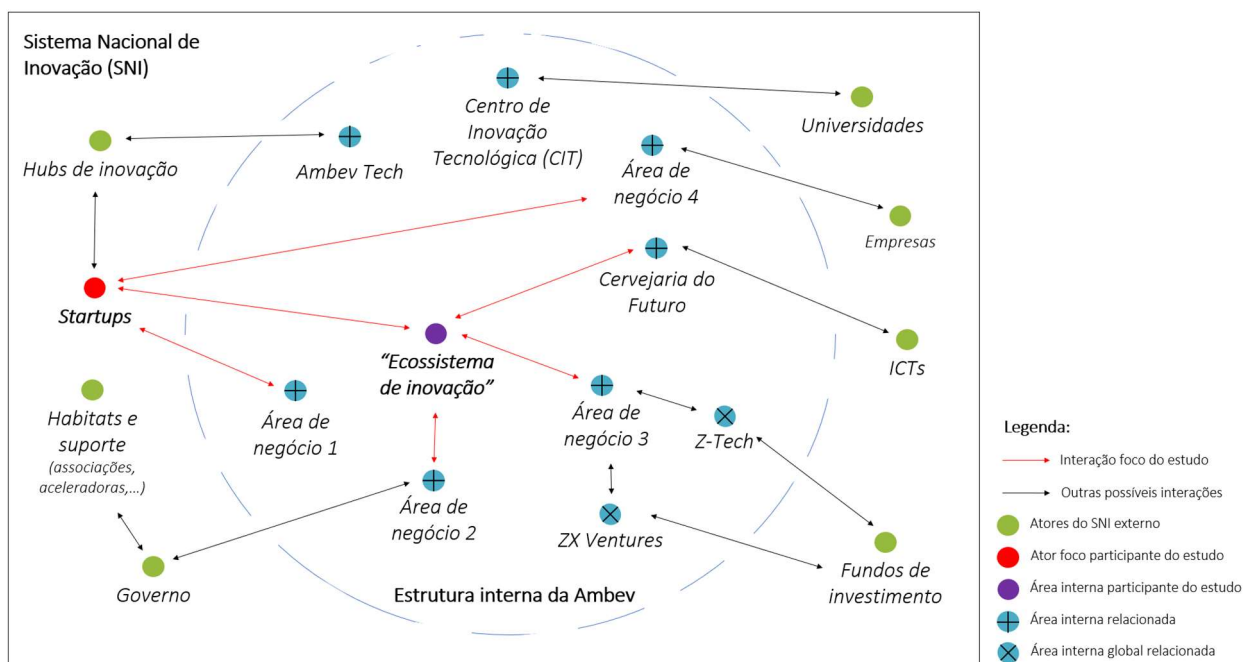
Diante desse cenário, além das estruturas de inovação formais da Ambev, é necessário evidenciar uma equipe que institucionalmente está alocada na estrutura Ambev Tech, chamada de “Ecosistema de Inovação”. Essa equipe atua de forma transversal a todas as áreas de negócio da empresa, articulando suas interações de inovação aberta, sendo responsável especificamente por promover as interações com as startups da empresa.

Neste trabalho, esta estrutura será denominada como Área de Ecosistema de Inovação e pela sigla “AEI” para evitar conflitos de compreensão com o conceito de Sistema ou Ecosistema de Inovação na literatura. A importância de tal destaque da área no contexto da pesquisa se dá pelo fato de que o pesquisador, executor deste trabalho, está inserido como observador participante, por ter atuação como Gerente da Área de Ecosistema de Inovação (AEI), sendo responsável pelas atividades dessa estrutura, que serão aprofundadas nos capítulos 5 e 6.

Para melhor compreensão das relações entre as estruturas envolvidas neste trabalho, a Figura 14 relaciona a AEI com as demais estruturas internas de inovação, as unidades de negócio e os atores externos. Para exemplificar tal contexto, foi utilizada a descrição do Mapa no Sistema Brasileiro de Inovação da ANPEI (2014) como inspiração para a figura.

É importante ressaltar que as setas da figura apontam possíveis exemplos de interações entre atores internos e externos em um fluxo de inovação aberta. As interações foco deste estudo estão representadas pela cor vermelha, sendo estas as relações entre as startups e a Ambev, podendo ser interações diretas com as áreas de negócio ou interações intermediadas pela AEI.

Figura 14 - Possíveis relações entre atores externos e as áreas de negócio e de inovação internas da Ambev



Fonte: Adaptado a partir de ANPEI. Mapa do Sistema Brasileiro de Inovação (2014)

5.4. Capacidade Absortiva e empresas multinacionais

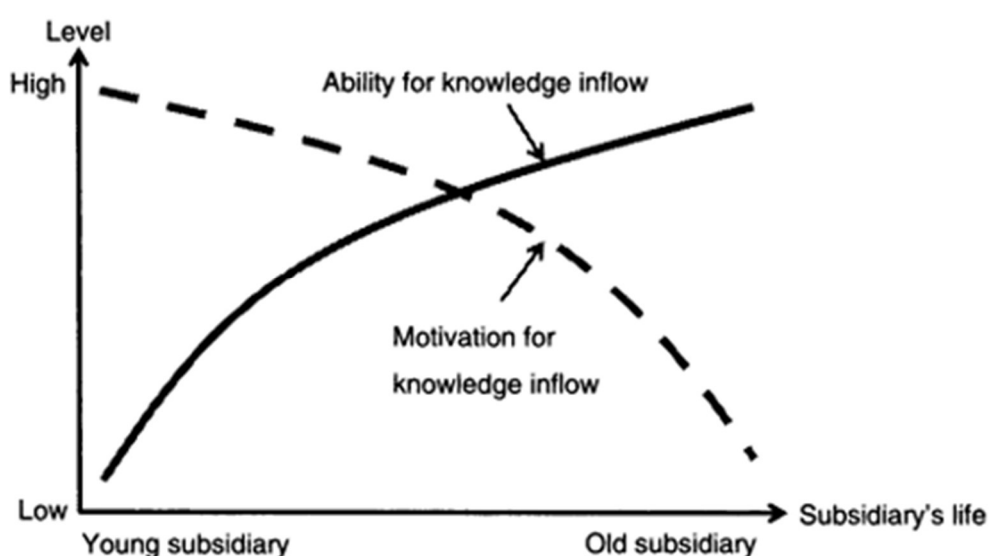
Alguns autores como Pinkse, Kuss e Hoffmann (2010) e Song (2014) relacionam a CA em multinacionais em uma óptica de transferência de conhecimento e analisam a diferença entre a CA compartilhada pela multinacional e a CA específica da subsidiária.

A principal descoberta de Pinkse, Kuss e Hoffmann (2010) é que um nível compartilhado de capacidade de absorção entre as subsidiárias e a sede facilita um entendimento comum e o uso do conhecimento em uma rede intrafirma, relacionando o ambiente específico da subsidiária com a sede da multinacional. Mas, como o conhecimento relacionado ao ambiente geralmente se aplica apenas a um contexto específico, há também a necessidade de construir capacidade de absorção ao nível da subsidiária.

Ao permitir que as subsidiárias desenvolvam sua capacidade de absorção, as multinacionais podem adaptar de forma mais eficiente as práticas globais e reduzir o custo de implementação de um padrão global (PINKSE; KUSS; HOFFMANN, 2010)

Em complemento, Song (2014) direciona a discussão para um modelo no qual a capacidade de absorção das subsidiárias está diretamente ligada à motivação dos relacionamentos entre subsidiária e multinacional. A discussão do autor leva ao fato de que a motivação é vista como um fator de moderação na transferência de conhecimento e também se relaciona com o “tempo de vida” da subsidiária em questão. O estudo conclui que quanto maior o tempo de vida da subsidiária, maior será a habilidade de absorção de conhecimento, porém, a motivação para a absorção de conhecimento será menor com o passar do tempo, sendo assim uma relação inversamente proporcional entre motivação e capacidade de absorção. A Figura 15 mostra a relação construída pelo autor.

Figura 15 - Relação entre a capacidade de absorção de conhecimento, motivação e tempo da subsidiária



Fonte: Song (2014)

Dessa forma, a literatura nos mostra que a capacidade de absorção das empresas está diretamente relacionada aos processos de inovação aberta e que tal capacidade é um dos fatores de sucesso para as multinacionais inovarem por meio dos seus processos e fluxos de absorção de conhecimento. Além disso, a estrutura de uma empresa multinacional possui particularidades para absorver conhecimento. Song (2014) especifica que, ao se relacionar a CA em um ambiente de inovação aberta, as principais particularidades envolvidas são os processos de comunicação, e motivação para a troca de conhecimento (2014).

Compreendendo a estrutura de inovação aberta da AB InBev, que influencia a sua subsidiária Ambev, foi feito um recorte para o foco do trabalho em questão apenas no contexto brasileiro da empresa Ambev e sua estrutura de inovação aberta. Mesmo não fazendo parte do foco do trabalho, a relação entre as empresas sede e a subsidiária é descrita nesta pesquisa para assimilação da complexidade estrutural em questão e para identificação de pontos de intervenção no processo alvo do estudo.

Diretamente no foco de pesquisa, é sabido até então que a empresa Ambev possui diferentes frentes de inovação aberta. A interação com startups é uma das estratégias de inovação da empresa e este modelo possui interlocução direta com o conceito de capacidade absorptiva, como é possível identificar na descrição da literatura do Tópico 4.3. Assim, a pesquisa parte dos fatos de que a capacidade de absorção e a interação com startups são fatores importantes para o sucesso da inovação aberta na Ambev.

No contexto da definição do foco da pesquisa, a atuação do pesquisador como observador participante na equipe responsável pelas interações com startups da empresa de estudo, também é parte do processo de definição do problema de pesquisa em questão. Assim, partindo dos elementos discutidos - aprofundamento

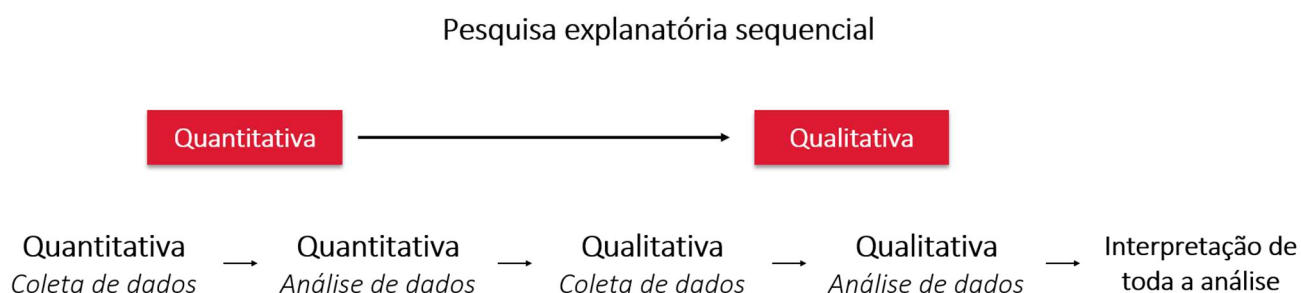
acerca do contexto da Ambev, os conceitos de inovação aberta, capacidade absorptiva, características de multinacional e trazer como foco a interação com startups para a pesquisa - estabelece-se inicialmente o seguinte problema de pesquisa: **Como a Ambev realiza suas interações de Inovação Aberta com startups e qual a Capacidade Absortiva das suas áreas de negócio nessa interação?**

Para aprofundar neste problema de pesquisa, o capítulo a seguir descreve o raciocínio metodológico e o processo de pesquisa deste trabalho.

6. Metodologia de pesquisa e processo de execução

A estratégia de pesquisa deste trabalho foi estruturada de acordo com o método de Creswell (2009) que descreve seis técnicas de pesquisa, sendo elas quantitativas, qualitativas ou mistas. O processo definido foi o de pesquisa mista, considerando uma estratégia explanatória sequencial, caracterizada pela coleta e análise de dados quantitativos, seguida pela coleta e análise de dados qualitativos. A fim de estruturar o processo metodológico em questão, a Figura 13 mostra a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho.

Figura 16 - Sumário metodológico da pesquisa



(Creswell, 2009)

Fonte: Adaptado de CRESWELL, 2009.

Com base no problema de pesquisa descrito no capítulo anterior, a metodologia em questão foi desdobrada em 6 (seis) etapas e 4 (quatro) fases. As fases, etapas e métodos utilizados, estão descritos no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Fases, etapas e métodos da pesquisa

Fases	1) Mapeamento das interações com startups	2) Definição das áreas de negócio para estudo	3) Identificação da Capacidade Absortiva (CA)	4) Construção de proposições de melhorias
Etapas	<p>1. Identificar o processo e os dados relacionados à interação das áreas de negócio da Ambev com startups a partir da AEI;</p> <p>2. Compreender a atuação da Ambev na sua interação com startups por diferentes áreas.</p>	<p>3. Priorizar áreas de negócio para o estudo e identificar pessoas-chave para análise do processo de interação com startups.</p>	<p>4. Identificar o processo de interação com startups e a Capacidade Absortiva das áreas escolhidas, nas diferentes etapas e dimensões desse processo</p>	<p>5. Analisar possíveis gaps e pontos de melhoria no processo e nas dimensões da CA das áreas envolvidas;</p> <p>6. Desenvolver propostas para aprimorar o processo de interação com startups realizado na empresa.</p>
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> - Descrição do processo mapeado na AEI; - Busca e filtro no banco de dados interno da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos dados coletados e mapeamento de entrevistados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas e levantamento de informações para identificação do processo e dimensões da CA nas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise das informações levantadas e estudo de melhorias no processo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo como base os processos internos de inovação aberta com startups da empresa, e o acesso à informações pela atuação como participante-observador do pesquisador em questão, o ponto de partida para a primeira fase da pesquisa foi definido como: (1) Identificar o processo e os dados relacionados à interação das áreas de negócio da Ambev com startups a partir da Área de Ecossistema de Inovação (AEI). A partir desta, seguiu-se para a segunda etapa descrita como: (2) compreender a atuação da Ambev na sua interação com startups por diferentes áreas.

Nesta primeira fase, realizou-se um mapeamento e descrição dos processos internos existentes, em conjunto com a busca e interpretação de dados internos. Na etapa 1, grande parte do processo de análise quantitativa foi concluído pela coleta de

dados e mapeamento de processos, seguido pela análise desse levantamento para tomada de decisão e avanço para a próxima fase.

A segunda fase tem a seguinte etapa como foco: (3) priorizar áreas de negócio para o estudo e identificar pessoas chave para análise do processo de interação com startups. A partir da análise de informações extraídas na etapa 1, será possível concluir a parte quantitativa da pesquisa definindo os pontos focais para entrevista qualitativa, realizada na fase seguinte (Fase 3).

Para identificação dos processos específicos de cada área e assim compreender a Capacidade Absortiva em cada uma delas (Fase 3 da pesquisa), a etapa principal é: (4) identificar o processo de interação com startups e a Capacidade Absortiva das áreas escolhidas, nas diferentes etapas e dimensões desse processo. O método e questionário de entrevista utilizados estão descritos, na seção 6.3.

Por fim, as duas etapas finais para a conclusão da pesquisa, realizada na fase 4, em sua última parte de análise qualitativa, são: (5) Analisar os possíveis gaps e pontos de melhoria no processo e nas dimensões da CA das áreas envolvidas; e, (6) Desenvolver propostas para aprimorar o processo de interação com startups realizado na empresa.

A seguir, os próximos tópicos apresentam os métodos empregados para cada fase da pesquisa. Os resultados de cada uma das fases e etapas estão descritos no Capítulo 7 deste trabalho.

6.1. Mapeamento das interações com startups

Partindo de um cenário amplo, considerando toda a empresa foco do estudo e sua interação com startups de forma geral, foram utilizados os dados internos da Área de Ecossistema de Inovação (AEI), com autorização registrada pela empresa, para

obter informações que auxiliem na resposta da primeira parte do problema de pesquisa, a saber: “*Como a Ambev realiza suas interações de Inovação Aberta com startups...?*”. Neste contexto que o pesquisador em questão atua profissionalmente na AEI, e está inserido como observador participante para a realização do estudo, foi possível realizar um mapeamento de dentro da área foco.

O foco dado à AEI, conforme foi descrito na Figura 14 do capítulo anterior, se dá pela sua atuação ampla e transversal com todas as áreas de negócio, estruturas tradicionais e de inovação da empresa. O resultado deste mapeamento realizado *in loco*, com base no acesso aos dados na área de atuação do pesquisador, é apresentado na Secção 7.1 do Capítulo 7 que apresenta os resultados deste trabalho.

6.2. Definição das áreas de negócio para estudo

Para responder a segunda parte do problema de pesquisa em questão (“...e qual a Capacidade Absortiva das suas áreas de negócio nessa dessa interação?”), foi necessário a priorização de áreas de negócio para aprofundamento no processo de identificação e análise da CA neste trabalho. A partir do mapeamento do processo de interação com startups de forma geral, realizado na fase 1 da pesquisa, foi possível partir do cenário amplo priorizar as áreas com base em critérios empíricos e pesos descritos no Quadro 5.

Os critérios 1 e 2, possuem natureza quantitativa, cuja classificação é direcionada a partir dos resultados levantados no Tópico 7.1., e assim, mensurados de forma numérica conforme descrito no Tópico 7.2. O critério 3, possui natureza subjetiva e qualitativa, elencado e mensurado de acordo com a natureza de relacionamento e convivência diária do pesquisador com as áreas de negócio e

peessoas envolvidas no processo dentro da empresa. Dessa forma, os pesos elencados para cada critério, visam equilibrar um cenário que direcione a priorização por aspectos quantitativos e qualitativos no estudo.

Tabela 2 - Critérios e pesos para a priorização de áreas de negócio para estudo

Critério de priorização	Peso relacionado
1. Número de interações gerais realizadas com startups;	20
2. Número de interações consideradas constantes com startups. Como contratações, projetos pilotos e provas de conceito.	30
3. Abertura e perfil de colaboração de gestores e/ou pessoas chave que atuam no processo de interação com startups para participação no estudo.	50

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado desta priorização está detalhado no Tópico 7.2. do Capítulo 7 deste trabalho.

6.3. Identificação da Capacidade Absortiva (CA)

A fim de aprofundar no processo de interação com startups das áreas priorizadas e identificar qual a Capacidade Absortiva nessa interação, foi desenvolvido um questionário com base na literatura e nas perguntas da Pesquisa de Inovação (PINTEC) realizada pelo IBGE para captar a percepção dos atores envolvidos no processo de inovação aberta das áreas. Para que o questionário possa fornecer informações que permitam analisar as diferentes dimensões da CA no processo, foram definidas como parâmetro as etapas de *recognition* (reconhecimento), *assimilation* (assimilação) e *exploitation / exploração* (uso e aplicação), com base nos conceitos descritos por Zobel (2017).

O questionário conta com 23 questões divididas em 7 sessões, sendo elas: (1) Identificação geral; (2) Identificação do processo; (3) Mapeamento de desafios e oportunidades – gatilhos internos; (4) Mapeamento de soluções e busca por startups - Dimensão de reconhecimento; (5) Execução de projetos com startups - Dimensão de assimilação; (6) Mensuração de resultados dos projetos - Dimensão de assimilação; (7), Finalização e aplicação dos projetos - Dimensão de *exploitation*. O Quadro 6 apresenta as perguntas utilizadas no questionário.

Quadro 5 - Questionário para identificação do processo e da CA de áreas de negócio da Ambev para interação com startups.

Sessões	Pergunta	Alternativas
1. Identificação de características do(a) entrevistado(a) e de sua área.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a sua formação acadêmica? 2. Qual o seu cargo/ocupação na empresa? 3. Há quanto tempo atua na empresa? 4. Há quanto tempo desempenha a sua função atual? 5. Você já teve outros cargos anteriores na empresa? Se sim, quais? 6. Como você descreve a sua área e sua função dentro dela? 7. Quantas pessoas atuam na sua área? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pergunta aberta 2. Pergunta aberta 3. (a) menos de 1 ano (b) 1 a 2 anos (c) 2 a 5 anos (d) mais de 5 anos 4. idem 3 5. (a) Sim (b) Não - Qual(is)? 6. Pergunta aberta 7. Pergunta aberta
2. Identificação do processo.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Existe algum processo que oriente a interação com startups na sua área? Se sim, poderia contar como funciona? 9. Caso exista um processo mapeado, há quanto tempo ele está implementado? 10. Há quanto tempo sua área trabalha em projetos de inovação aberta com startups? 11. Existem pessoas dedicadas especificamente para atuação em projetos de inovação e/ou com startups em sua área? Se sim, quantas? 12. Quantos projetos com startups a sua área já executou no último ano? 13. Como vocês realizam a gestão das interações com startups nesses projetos? 	<ol style="list-style-type: none"> 8. (a) sim (b) não / Como funciona? 9. (a) menos de 1 ano (b) 1 a 2 anos (c) 2 a 5 anos (d) mais de 5 anos 10. idem 9 11. (a) Sim (b) Não - Quantas? 12. (a) menos de 5 (b) 5 a 10 (c) 10 a 20 (d) mais de 20 13. Pergunta aberta
3. Mapeamento de oportunidades/desafios (gatilhos internos).	<ol style="list-style-type: none"> 14. Dentre os pontos abaixo, qual(is) são os que você identifica que são critérios utilizados por vocês para identificar desafios e oportunidades que podem ser direcionados para projetos de inovação, de forma geral? 15. Você poderia descrever como é feita a escolha e direcionamento de desafios ou oportunidades que serão direcionados para projetos de inovação com startups? 	<ol style="list-style-type: none"> 14. (a) alinhamento com as metas da empresa/área (b) identificação de oportunidade de negócios (c) falha no processo ou gap existente (d) diretriz da liderança (e) outro: 15. Pergunta aberta

<p>4. Mapeamento de soluções e busca de startups (Dimensão de reconhecimento).</p>	<p>16. Após a definição de oportunidades e desafios, como é feita a busca por startups/soluções para realização destes projetos? 17. Quais são os principais critérios utilizados para escolha de uma startup que irá realizar um projeto de inovação aberta?</p>	<p>16. (a) busca direta em bases públicas (b) uso de ferramenta ou plataforma contratada para busca (c) contratação de consultoria ou parceiro externo (d) articulação com a área de ecossistema de inovação (e) outro: 17. (a) tempo de mercado da startup (b) maturidade da solução/tecnologia (c) nível de aderência da solução com o desafio/oportunidade (d) custo financeiro para contratação do projeto (e) outro:</p>
<p>5. Execução de projetos - POCs, pilotos e contratações. (Dimensão de assimilação).</p>	<p>18. Como é feita a estruturação do projeto a ser executado com uma startup nessa etapa? 19. Como é feito o acompanhamento do projeto executado com uma startup?</p>	<p>18. Pergunta aberta 19. Pergunta aberta</p>
<p>6. Mensuração e avaliação de resultados (Dimensão de assimilação).</p>	<p>20. Como é feita a mensuração dos resultados dos projetos com startups? 21. Quais são os principais aspectos analisados na conclusão do projeto?</p>	<p>20. Pergunta aberta 21. (a) alcance dos KPIs – indicadores – do projeto (b) feedback da liderança sobre os resultados (c) viabilidade econômica do projeto (d) implementação da solução (e) outro:</p>
<p>7. Uso e aplicação da solução (Expansão, Encerramento ou Estensão dos projetos) (Dimensão de exploração ou uso e aplicação).</p>	<p>22. Você poderia descrever como são os próximos passos de implementação e aplicação da solução gerada com a startup? 23. O que é levado em consideração para definição desses próximos passos de um projeto de inovação aberta com uma startup?</p>	<p>22. Pergunta aberta 23. (a) disponibilidade de recurso financeiro (b) potencial de escala da solução (c) perspectiva de retorno financeiro (d) feedback/validação da liderança (e) outro:</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4. Construção de proposições de apoio ao relacionamento com startups.

Como fase final da metodologia deste trabalho, é necessário convergir as análises quantitativas e qualitativas realizadas na pesquisa, em proposições de melhoria no relacionamento com startups em questão. As propostas de apoio aos processos mapeados estão descritas no tópico 7.4. do Capítulo 7 de apresentação de resultados deste trabalho.

Sendo assim, esta secção conclui o esclarecimento das etapas de pesquisa realizadas pelo autor. A descrição da aplicação dos mecanismos de pesquisa descritos neste capítulo, está contida na próxima secção em conjunto com a análise dos resultados.

7. Apresentação e análise dos resultados

De acordo com o método descrito no Capítulo 6, a pesquisa foi dividida em fases, com diferentes métodos e etapas em cada uma delas. A implementação do método de pesquisa, os resultados e a análise em cada fase são apresentados nas próximas subseções.

7.1. Resultado do mapeamento das interações com startups e Identificação do processo.

A partir da observação in loco na Área de Ecosistema de Inovação (AEI) da empresa e a análise ampla do relacionamento de distintas áreas de negócio com startups, foi possível mapear como ocorre o processo da AEI e cumprir com as duas etapas desta fase, sendo elas respectivamente: (1) identificar o processo e os dados relacionados à interação das áreas de negócio da Ambev com *startups* a partir da AEI; e (2): compreender a atuação da Ambev na sua interação com *startups* por diferentes áreas.

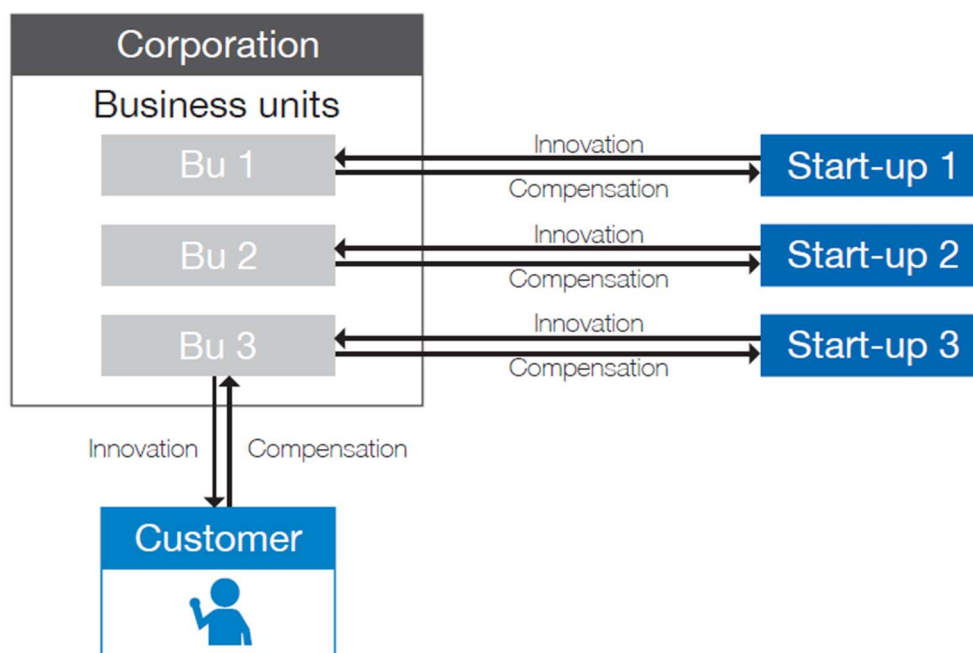
Para orientar o mapeamento realizado a partir da AEI e categorizar sua função na interface das relações com startups para a Ambev, o estudo do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2018) foi utilizado como guia para descrever o modelo de colaboração aplicado à Ambev.

O estudo da WEF (2018) apresenta cinco modelos de interação entre *startups* e corporações. Segundo o trabalho, as principais características em comum são a criação de mecanismos para reduzir os riscos envolvidos com a *startup*, e para a intermediação dos fatores conflitantes entre os agentes quanto à cultura corporativa e estrutura interna.

Analisando os cinco modelos, é possível elencar dois deles que mais se aproximam da realidade da Ambev atualmente. A Figura 17 apresenta o primeiro

modelo elencado, um modelo direto de colaboração, em que startups e empresas interagem como parceiros de negócios regulares sem qualquer canal interno ou intermediário.

Figura 17 - Modelo de fornecimento direto da interação startup-empresa.



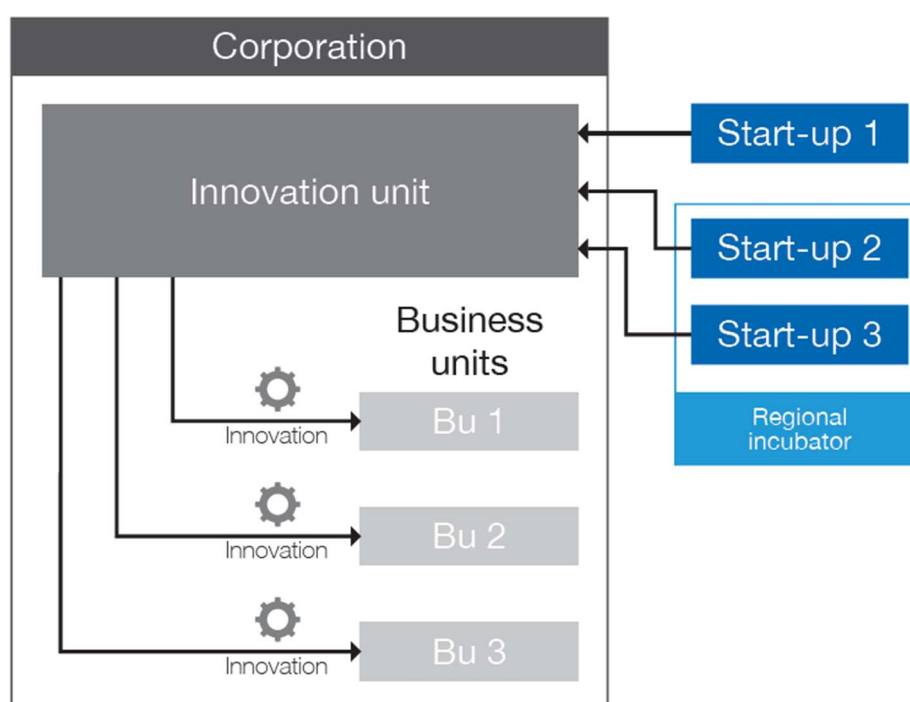
Fonte: WEF, 2018

Segundo a WEF (2018), as três principais características desse modelo são:

1. Uma startup aborda uma área de negócios com uma proposta de colaboração ou vice-versa;
2. As duas partes formam uma parceria focada na criação de valor comercial direto (ex.: a startup fornecendo uma solução direta de software);
3. A empresa usa ou revende o produto da startup e se beneficia da inovação.

Outro modelo importante para a pesquisa é o modelo de Unidade Interna de Inovação apresentado na Figura 18. De acordo com a WEF (2018), esse modelo visa coordenar as atividades de inovação corporativa e garantir o alinhamento a nível de diretoria e alta liderança. Além disso, o modelo apresenta um único ponto de contato para orientar as interações de startups com as outras divisões da corporação.

Figura 18 - Modelo de unidade interna de inovação.



Fonte: WEF, 2018

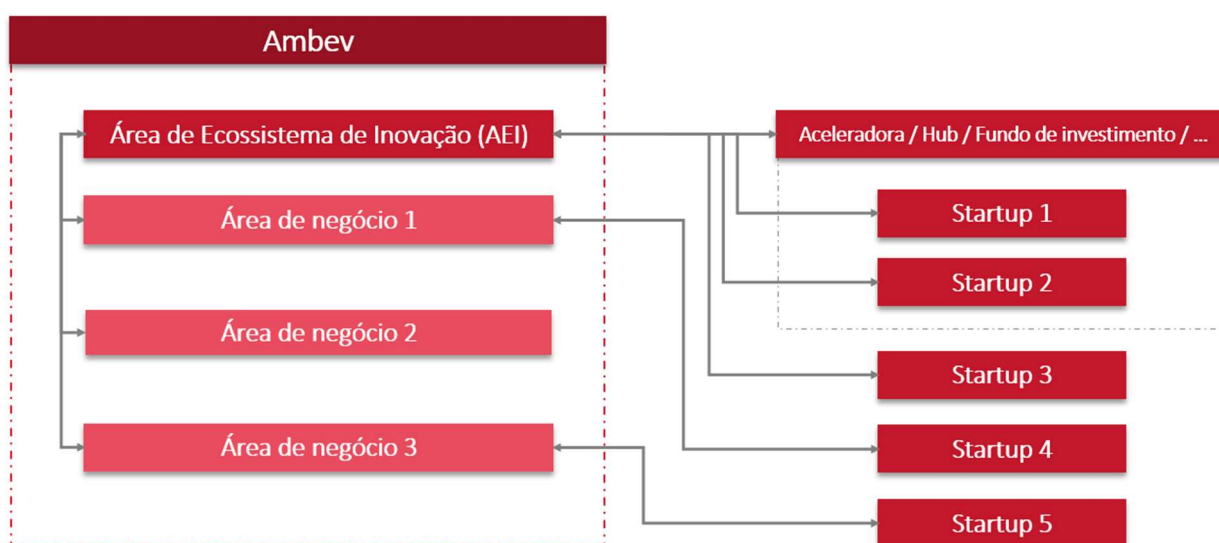
Na prática, segundo a WEF (2018), a unidade interna de inovação atua de distintas maneiras no relacionamento com startups pela empresa. Sendo elas:

- Interações com aceleradoras, incubadoras e agentes externos, de forma independente (ex.: hubs de inovação, associações, etc.);
- Relacionar a estratégia e foco das áreas de negócio da empresa com as startups;

- Participação em eventos e feiras do setor de base tecnológica para busca de startups;
- Acompanhar testes de inovação com startups e orientar as áreas de negócio envolvidas, facilitando o processo e integração.

Incorporando a análise da literatura realizada pelo WEF (2018), é possível direcionar o modelo da Ambev como uma mescla dos dois modelos apresentados anteriormente. A Figura 19 apresenta o macroprocesso mapeado do modelo de interação com startups da Ambev. Identificando a atuação da AEI como Unidade Interna de Inovação e também o processo de fornecimento direto que coexiste na prática atual da empresa.

Figura 19 - Macroprocesso mapeado do fluxo de interações da Ambev com startups.



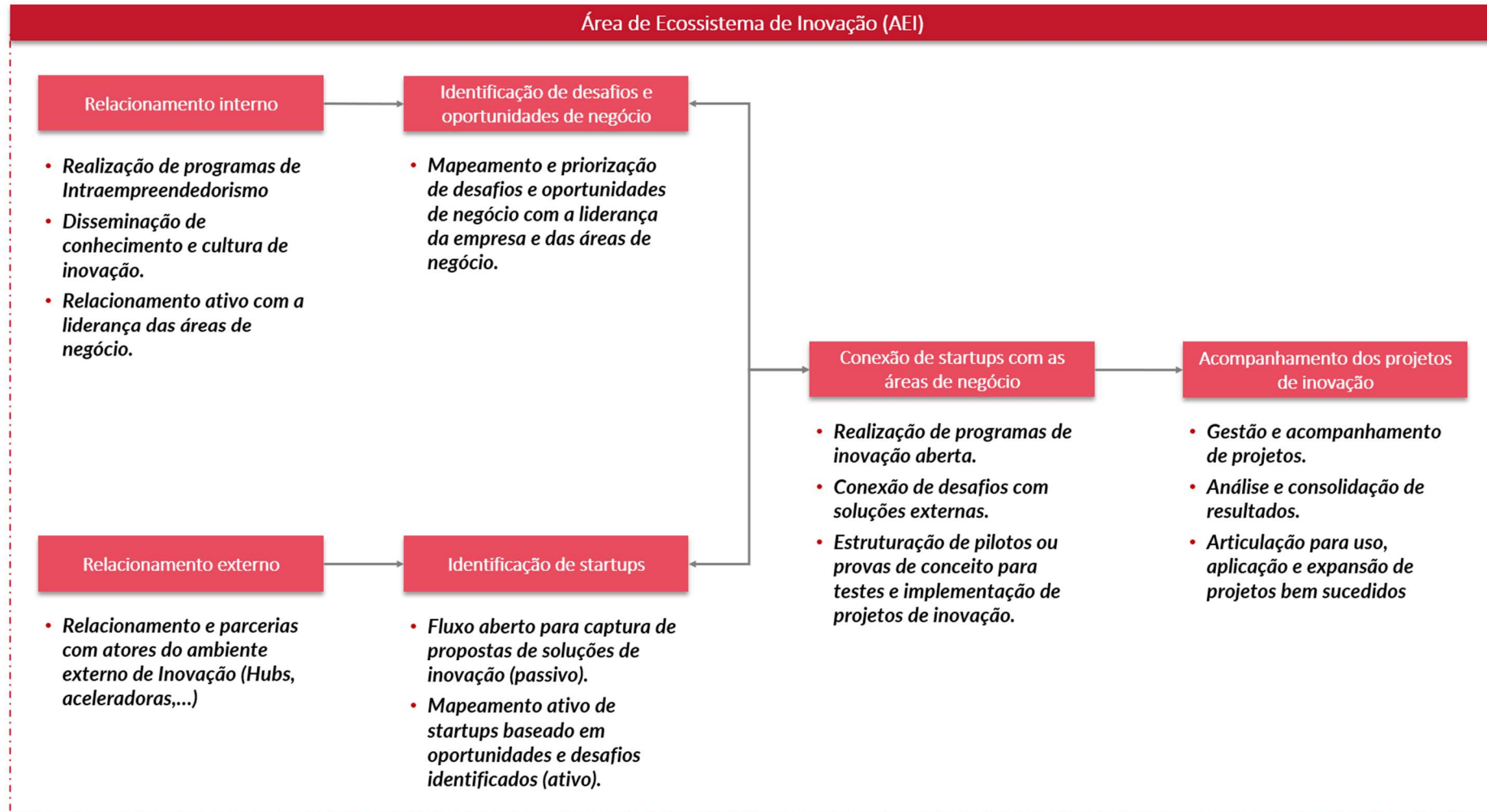
Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo indicado na Figura 19 indica um aspecto macro do fluxo de interação com startups da empresa que mescla conexões diretas das áreas de

negócio e uma articulação interna e externa da AEI. Nesse caso, a existência de uma área focada na inovação aberta com startups permite a articulação e gestão desse processo. O mesmo estudo da WEF (2018) diz que a área de inovação interna tem como objetivo coordenar todas as atividades de inovação na corporação e garantir o alinhamento e patrocínio em nível estratégico com a liderança da empresa. Além disso, a existência dessa área acarreta em um único ponto de contato para orientar as interações de startups com as outras áreas da corporação.

A fim de detalhar como ocorre a articulação e gestão do fluxo de inovação aberta da empresa, por meio da AEI, a Figura 20 descreve o mapeamento realizado das atividades e do fluxo operacional desta área.

Figura 20 - Mapeamento do fluxo e das atividades da Área de Ecossistema de Inovação da Ambev.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O fluxo descrito permite identificar algumas ações-chave realizadas pela AEI para promover a conexão das startups e as demais áreas de negócio da empresa, tais como: o mapeamento de desafios e oportunidades de negócio com outras áreas; a realização de parcerias institucionais com outros atores do Sistema Nacional de Inovação (aceleradoras, hubs, fundos de investimento, etc.); a conexão entre startups e áreas de negócio; a realização de programas de inovação aberta; e a gestão de provas de conceito e projetos pilotos entre as áreas de negócio e as startups.

Atualmente, algumas dessas iniciativas da AEI estão publicamente descritas em www.ambev.com.br/startups. Nesse espaço é possível identificar o seu fluxo passivo de captura de soluções e startups, conforme a Figura 21, e seus programas e iniciativas de inovação aberta, conforme apresentado na Figura 22.

Figura 21 - Processo de captura de soluções e startups realizado pela Ambev.

INSCREVA SUA STARTUP AQUI

O caminho é bem simples, olha só.

01 CADASTRE-SE
Envie as informações da sua startups para nós

02 ANÁLISE DE ADERÊNCIA
Identificamos as startups que tem maior aderência com nossos desafios.

03 PRIMEIRO CONTATO
Conectamos você com nossos times de negócio.

ÁREAS DE INTERESSE

Sonhamos grande e somos feitos por milhares de pessoas apaixonadas pelo que fazem. Nosso sonho é unir as pessoas por um mundo melhor e estamos abertos a ouvir toda e qualquer ideia que nos ajude nessa missão.

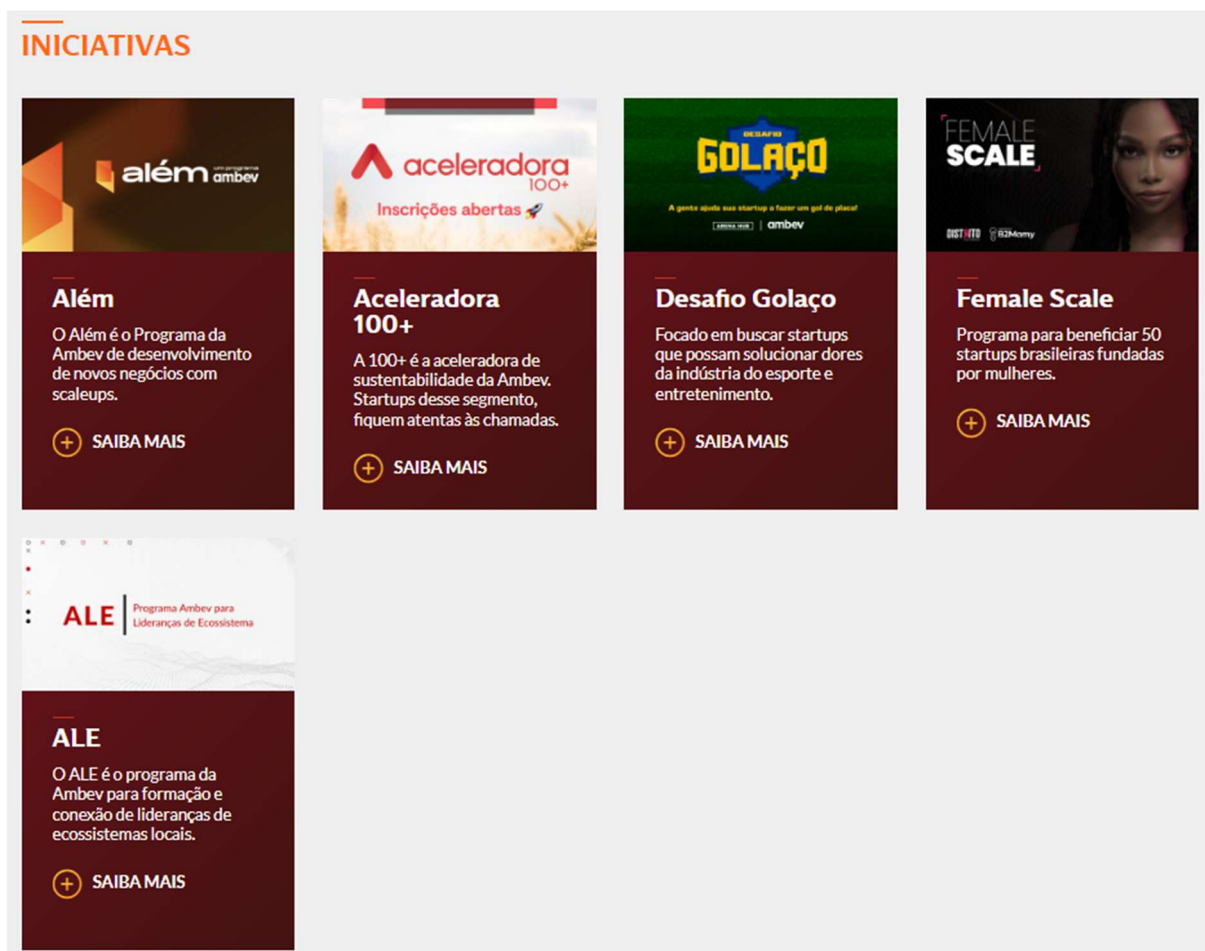
- Excelência em Logística
- Indústria 4.0
- Novos produtos
- Experiência do Consumidor
- Crescimento de Vendas
- Cadeia de Suprimentos
- Bem-estar da Nossa Gente
- Sustentabilidade e Meio Ambiente
- Negócios Sociais

INSCREVA SUA STARTUP

Fonte: Ambev, 2022.

Disponível em: www.ambev.com.br/startups. Acesso em: 18 de setembro de 2022

Figura 22 - Iniciativas e programas de inovação aberta realizados pela Ambev.



Fonte: Ambev, 2022.

Disponível em: www.ambev.com.br/startups. Acesso em: 18 de setembro de 2022

O mapeamento do processo e das iniciativas de Inovação Aberta com startups apresentados, conclui a primeira etapa da Fase 1 deste trabalho, identificando o processo de interação da Ambev com startups de forma geral, a partir da AEI. Até esta etapa, é identificado o processo macro, em nível organizacional, sem especificar a capilaridade de como o mesmo ocorre nas áreas de negócio em seu nível de execução de projetos de inovação.

Assim, em seguimento à pesquisa, a etapa 2 tem como objetivo compreender a atuação da Ambev na sua interação com startups por diferentes áreas. Para isso,

alguns dados internos da organização que são gerenciados pela AEI foram utilizados, com autorização prévia, para completar a resposta à primeira parte do problema de pesquisa “*Como a Ambev realiza suas interações de Inovação Aberta com startups...*”.

A ferramenta utilizada para gestão de dados das interações com startups pela AEI é denominada com o nome de “Minerva”. Tal base de dados é alimentada por processos internos e permite que seja identificado o número e perfil de startups que se relacionaram com a empresa e as áreas de negócio. A Figura 23 mostra a identidade da ferramenta e sua visualização para organização de dados.

Figura 23 - Plataforma interna de gestão de dados e informações do relacionamento com startups da Ambev.



Fonte: Ambev, 2022.

A partir dessa ferramenta, é possível analisar alguns fatores que permitam identificar: as principais áreas de atuação das startups que se relacionaram com a empresa; as áreas que mais se relacionam e conseguem explorar parcerias com

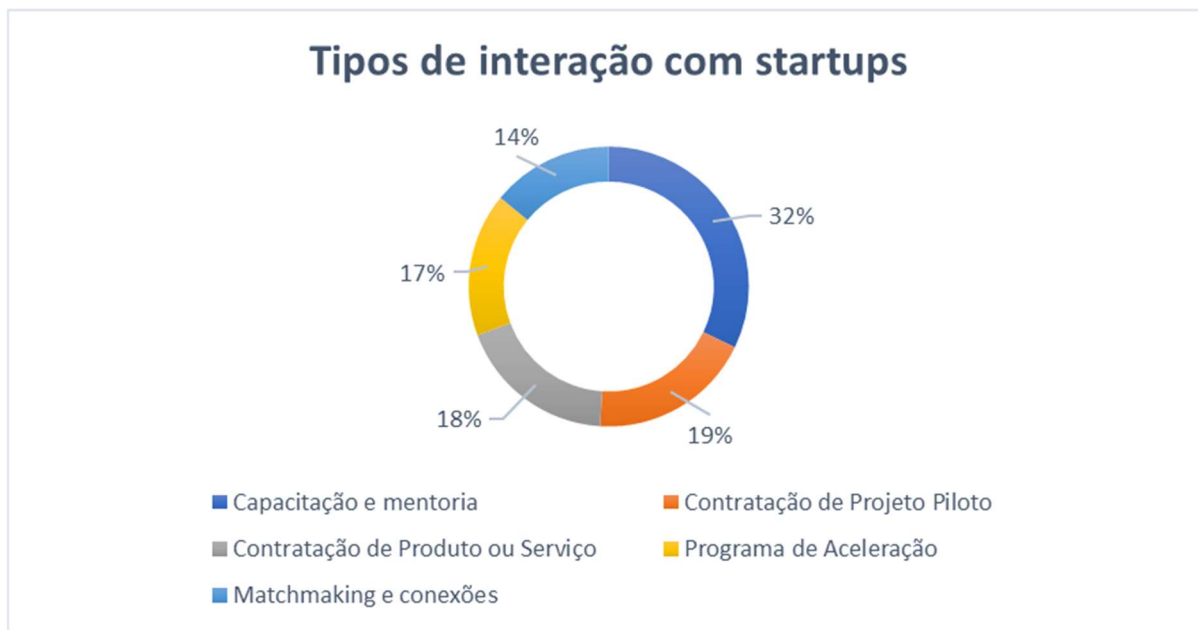
esses atores externos; o perfil dessas relações; e, outros parâmetros de análise quantitativa que foram importantes para o entendimento do processo.

Os dados internos de relacionamento com startups que foram analisados são relacionados ao período de julho de 2020 a junho de 2021, em que o total de interações, mapeadas pela área de Ecossistema de Inovação, foi de 416. Tais interações são classificadas por diferentes tipos, sendo eles:

1. Capacitação e mentoria
2. Contratação de Projeto Piloto
3. Contratação de Produto ou Serviço
4. Programa de Aceleração
5. Conexões e discussões de negócio (ou, em inglês, *Matchmaking*)

A Figura 24 mostra a proporção de cada tipo de interação em relação ao total de 416 interações. É possível observar que capacitações e mentorias são a maior parte das interações, porém, há um grande número de contratos de projetos pilotos e também de produtos ou serviços gerados pela empresa, sendo mais de 150 contratos em um período de doze meses.

Figura 24 - Tipos de interações com startups pela empresa Ambev no período de junho de 2020 a julho de 2021.



Fonte: Ambev, 2022.

De uma forma geral, o relacionamento com startups da empresa se dá por diferentes formas de interação e as parcerias e negócios gerados são executados por distintas áreas de negócio. A AEI é responsável por coordenar e gerir tais interações e, dessa forma, é capaz de ter uma visão holística de todo o processo. É importante ressaltar que, quando se denomina uma área de negócio neste estudo, não se faz referência à toda estrutura de pessoas e atividades correspondentes à essa área/unidade de negócio, mas sim, ao núcleo que executa trabalhos de inovação aberta com startups, dentro dessa unidade.

Com base na atuação *in loco*, em que o pesquisador é observador participante do estudo, foi possível aprofundar nos dados e informações sobre o processo para completar a Etapa 2: compreender a atuação da Ambev na sua interação com startups por diferentes áreas.

O levantamento realizado, permitiu filtrar as interações mapeadas pelas áreas da empresa responsáveis por executá-las. O Quadro 7 apresenta tal relação, considerando algumas áreas de negócio, com números mais relevantes.

Para fins de proteção aos dados internos da empresa, as áreas não foram identificadas pelos seus nomes e descritas como áreas de A à E, de modo que não comprometa com os objetivos do trabalho e não exponha as informações da empresa. As áreas priorizadas para o estudo terão sua descrição detalhada para cumprir com o objeto de pesquisa.

Quadro 6 - Número de interações por área de negócios.

Área	Número de interações	% do total
Área A	88	21%
Área B	84	20%
Área C	51	12%
Área D	49	12%
Área E	44	11%
Outras	100	24%
Total	416	100%

Fonte: Ambev 2022

7.2. Priorização de áreas de negócio para estudo

Com base nos critérios definidos e as áreas descritas no mapeamento, a análise quantitativa das áreas de negócio para seleção do grupo focal de estudo foi realizada pelo método de avaliação do autor com embasamento nos dados levantados e descritos no Tópico 6.1. deste trabalho. Os critérios definidos no Quadro 5 (pág. 55) foram a base para a priorização neste tópico, sendo eles: (C1) Número de interações

gerais realizadas com startups; (C2) Número de interações consideradas constantes com startups, como contratações, projetos pilotos e provas de conceito; e (C3): Abertura e perfil de colaboração de gestores e/ou pessoas chave que atuam no processo de interação com startups para participação no estudo.

Dessa forma e seguindo as notas do Quadro 8, foram selecionadas 3 áreas: (1) Área D; (2) Área C; e (3) Área A. Isso cumpre parte da Etapa 3 deste trabalho: priorizar áreas de negócio para o estudo e identificar pessoas chave para análise do processo de interação com startups.

Quadro 7 - Priorização de área de negócios focal para estudo e pontuação final da classificação.

Área de Negócio	Pontuação da classificação			
	C1	C2	C3	Total
Área D	14	28	40	82
Área C	16	30	35	81
Área A	20	24	35	79
Área E	12	26	35	73
Área B	18	20	25	63
Outras	<i>*Não foi analisado</i>			

Fonte: Elaborado pelo autor. Nota: C1 indica critério 1; C2 indica critério 2; C3 indica critério 3.

Após concluir a priorização, novas análises são descritas a seguir para o cumprimento da Etapa 4: Identificar o processo de interação com startups e a Capacidade Absortiva das áreas escolhidas, nas diferentes etapas e dimensões desse processo.

7.3. Análise da Capacidade Absortiva (CA).

A fim de identificar como a interação de áreas de negócio da Ambev com startups ocorre e analisar a Capacidade Absortiva presente em cada uma das áreas, o questionário do Tópico 6.3. deste trabalho foi aplicado nas áreas priorizadas no Tópico 7.2.

Antes de apresentar os resultados e análises da aplicação do questionário, é importante citar a escolha das pessoas entrevistadas e detalhar o método de pesquisa empregado nessa etapa, já citado no Capítulo 6 deste trabalho.

Para a pesquisa, buscou-se ter um perfil de pessoas entrevistadas que estejam envolvidas diretamente nos processos de inovação aberta com startups, sendo as pessoas responsáveis pela condução das interações em todas, ou na maioria, das etapas do processo. Para isso, foram entrevistadas pessoas com histórico de condução de projetos de inovação com startups e pessoas que são consideradas “pontos-focais” dessa interação em suas respectivas áreas de negócio.

O Quadro 9 apresenta de forma isolada, uma primeira parte do resultado da aplicação do questionário, com o resumo do perfil dos entrevistados e suas respectivas áreas por meio das perguntas de 1 a 5, da Sessão 1, do questionário apresentado no Quadro 6 deste trabalho.

Quadro 8 - Perfil das pessoas entrevistadas e suas áreas.

Área	Pessoa	Perfil
A	1	Ensino superior completo em Design, 2 anos de atuação na empresa, função atual de Especialista de projetos há 1 ano. Anteriormente atuou como Designer em outras áreas.
	2	Ensino superior completo em Direito, 2 anos de atuação na empresa, função atual de Head de produto há 5 meses. Anteriormente atuou como Head de um laboratório de inovação em outra área.
C	3	Ensino superior completo em Engenharia de Produção, 4,5 anos de atuação na empresa, função atual de Especialista de Inovação há 1 ano. Atuava como supervisor(a) e especialista de operação dessa mesma área.
	4	Ensino superior completo em Administração de Empresas e Pós Graduação em Gestão, 11 anos de atuação na empresa, função atual de Gerente de Inovação e Integração há 2,5 anos. Atuava como supervisor(a) e gerente de operação dessa mesma área.
D	5	Ensino superior completo em Relações Públicas, 2 anos de atuação na empresa, função atual de Analista de Inovação há 3 meses. Anteriormente atuava como estagiário(a) de gente e gestão nessa mesma área.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como cada uma das pessoas entrevistadas apresenta um perfil específico, por meio das perguntas 6 e 7 da Sessão 1 no Questionário do Quadro 6, foi possível identificar características importantes das 3 áreas de negócio participantes do estudo. As características mapeadas estão descritas no Quadro 10.

Quadro 9 - Descrição das áreas de negócio envolvidas na pesquisa.

Área	Descrição
A	Área responsável por realizar e conectar projetos de inovação e soluções digitais com foco nos clientes. Tem como objetivo a criação e implementação de produtos digitais. Possui 5 pessoas atuando na equipe, sendo 1 pessoa gestora, 1 pessoa como Head e 3 pessoas como especialistas/analistas.
C	Área responsável pelos projetos de inovação na logística. Atua em parcerias com Universidades para projetos de P&D, no relacionamento com startups, no desenho de <i>Business Case</i> de projetos e na integração de novas soluções com a operação. Possui 5 pessoas atuando na equipe, sendo 1 pessoa gestora, 2 especialistas em inovação e 2 especialistas em integração.
D	Área responsável pelos projetos de inovação nas cervejarias. Atua em parcerias com Universidades para projetos de P&D, no relacionamento com startups. Possui um ambiente de teste para todas as possíveis soluções que possam ser implementadas em grande escala na operação. Na estrutura de teste como um todo atuam 13 pessoas, sendo 1 pessoa coordenadora e as demais especialistas e analistas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, visando cumprir a Etapa 4 de pesquisa e identificar o processo de interação com startups e a Capacidade Absortiva das áreas escolhidas, nas diferentes etapas e dimensões desse processo, as respostas coletadas de cada uma das áreas serão apresentadas de forma isolada nos subtópicos a seguir.

Esta secção tem como objetivo apenas a identificação de informações coletadas no questionário. A interpretação dessas informações para inferir análises e propostas de melhoria serão apresentadas apenas no Tópico 7.4. e na conclusão do Capítulo 8 deste trabalho.

7.3.1. Identificação do processo de interação com startups e das dimensões de CA da Área A

As respostas da Sessão 2 do Questionário de Pesquisa (apresentado no Quadro 6, pág. 57) são analisadas nessa subsecção para a Área A. Tal parte do questionário buscava identificar o processo existente de interação com startups em cada uma das áreas. A identificação do processo é um dos aspectos-chave da Etapa 4 da metodologia de pesquisa deste trabalho, tendo como objetivo entender a gestão da inovação presente em cada área, os aspectos de gestão do conhecimento e a maturidade de relacionamento com startups existente.

A Tabela 2, a seguir, apresenta as características do processo de interação com startups mapeado na Área A, com o compilado de informações adquiridas pelas duas pessoas entrevistadas no processo. As respostas das pessoas entrevistadas estão indicadas como PE1 (Pessoa Entrevistada 1) e PE2 (Pessoa Entrevistada 2).

Tabela 3 - Identificação do processo de interação com startups da Área A.

Área A	
Pergunta:	Respostas:
<p>8. Existe algum processo que oriente a interação com startups na sua área? Se sim, poderia contar como funciona? (a) sim (b) não / Como funciona?</p>	<p>PE1: <u>(b) não</u>. <i>Existem pessoas com “background” em se relacionar com startups mas não há um processo.</i></p> <p>PE2: <u>(b) não</u>. <i>Na outra área que eu atuava existia um framework (canvas) para ajudar a definir o teste com a startup. Agora, estamos criando um “playbook” na área nova.</i></p>
<p>9. Caso exista um processo mapeado, há quanto tempo ele está implementado? (a) menos de 1 ano (b) 1 a 2 anos (c) 2 a 5 anos (d) mais de 5 anos</p>	N/A
<p>10. Há quanto tempo sua área trabalha em projetos de inovação aberta com startups? (a) menos de 1 ano (b) 1 a 2 anos (c) 2 a 5 anos (d) mais de 5 anos</p>	<u>(b) 1 a 2 anos</u>
<p>11. Existem pessoas dedicadas especificamente para atuação em projetos de inovação e/ou com startups em sua área? Se sim, quantas? (a) sim (b) não - Quantas?</p>	<u>(a) sim</u> . <i>As 5 pessoas do time atuam em projetos de inovação. Se dividem por projetos, sendo eles com startups ou internos.</i>
<p>12. Quantos projetos com startups a sua área já executou no último ano? (a) menos de 5 (b) 5 a 10 (c) 10 a 20 (d) mais de 20</p>	<u>(b) 5 a 10</u>
<p>13. Como vocês realizam a gestão das interações com startups nesses projetos?</p>	<p>PE1: <i>Antigamente existia um repositório de startups em um excel. Hoje não existe mais. Os projetos eram documentados e repassados em “Reuniões de Planejamento Semanal – RPS”.</i></p> <p>PE2: <i>Não é algo muito estruturado. Temos uma pasta compartilhada com apresentações e resumos que repassamos ao diretor em reuniões mensais. Como ferramenta, utilizamos o “miro” e o “notion” para desenhar projetos e escrever os resultados.</i></p>

Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor.

Em seguida, as demais perguntas foram realizadas para identificar as dimensões envolvidas na CA do processo de interação da área com startups. As respostas das Sessões 3, 4, 5, 6 e 7 estão descritas na Tabela 3.

Tabela 4 - Identificação das dimensões envolvidas na CA do processo de interação com startups da Área A.

Área A		
Sessão:	Perguntas:	Respostas:
3. Mapeamento de oportunidades / desafios (gatilhos internos)	14. Dentre os pontos abaixo, qual(is) são os que você identifica que são critérios utilizados por vocês para identificar desafios e oportunidades que podem ser direcionados para projetos de inovação, de forma geral? (a) alinhamento com as metas da empresa/área (b) identificação de oportunidade de negócios (c) falha no processo ou gap existente (d) diretriz da liderança (e) outro:	PE1: <u>(a)</u> . Há um documento chamado “P10A – Planejamento de 10 anos” que diz as diretrizes de inovação da empresa. Normalmente, projetos de oportunidades aparecem pois dão certo em outros lugares (países). Esse fluxo acontece nas duas vias – Brasil para o “Global” e vice versa. PE2: <u>(a)</u> . A empresa é orientada pelo “P3A – Planejamento de 3 anos” que diz quais são os “pain points” (pontos de dor) que devem ser priorizados.
	15. Você poderia descrever como é feita a escolha e direcionamento de desafios ou oportunidades que serão direcionados para projetos de inovação com startups?	PE1: A alta liderança junto com a diretoria decidem os planos e temas com base nos estudos de P5A, P3A, P1A e direcionam para as equipes. Se for algum tema que já tenhamos conhecimento interno, vamos fazer “dentro de casa”, se não for, vamos em busca de startups e/ou outros parceiros. PE2: As perguntas que nós fazemos são: “Já estamos tentando resolver isso aqui dentro?” “Temos conhecimento para fazer dentro?”. Se as respostas forem não, iremos “olhar para fora” e tentar encontrar algo para algum teste. Hoje, só direcionamos como projeto interno se não existir solução externa para conectar ou se for algum tema de prioridade estratégica para a alta liderança.
4. Mapeamento de soluções e busca de startups (Dimensão de reconhecimento).	16. Após a definição de oportunidades e desafios, como é feita a busca por startups/soluções para realização destes projetos? (a) busca direta em bases públicas (b) uso de ferramenta ou plataforma contratada para busca (c) contratação de consultoria ou parceiro externo (d) articulação com a área de ecossistema de inovação (e) outro:	PE1: <u>(d)</u> e <u>(a)</u> . Procuramos a AEI ou pessoas internas que possam ter contato. Também fazemos nossa própria busca em sites e eventos. PE2: <u>(a)</u> e <u>(d)</u> . Acionamos nossa própria rede de conexões externas. Procuramos os programas da AEI e também realizamos pesquisas próprias. A busca é sempre boa quando há alguma indicação para conhecer algum(a) empreendedor(a) de confiança.

	<p>17. Quais são os principais critérios utilizados para escolha de uma startup que irá realizar um projeto de inovação aberta?</p> <p>(a) tempo de mercado da startup (b) maturidade da solução/tecnologia (c) nível de aderência da solução com o desafio/oportunidade (d) custo financeiro para contratação do projeto (e) outro:</p>	<p>PE1: <u>(b) e (e)</u> outro: <i>informações financeiras das startups e rotina de trabalho.</i></p> <p>PE2: <u>(b), (a) e (e)</u> outro: <i>diversidade do time da startup (fundadores(as) negros(as), mulheres, etc.)</i></p>
<p>5. Execução de projetos - POCs, pilotos e contratações. (Dimensão de assimilação).</p>	<p>18. Como é feita a estruturação do projeto a ser executado com uma startup nessa etapa?</p>	<p>PE1: <i>Elencamos o que queremos descobrir com o piloto e realizamos o teste para ver se funciona ou não.</i></p> <p>PE2: <i>Utilizamos um “canvas” – quadro – para organizar as hipóteses a serem testadas, onde será o teste, etc.</i></p>
	<p>19. Como é feito o acompanhamento do projeto executado com uma startup?</p>	<p>PE1: <i>Seguimos o cronograma do projeto. Para testes mais complexos fazemos reuniões duas vezes na semana, para outros, reuniões uma vez na semana.</i></p> <p>PE2: <i>Utilizamos uma planilha de excel para acompanhar os KPIs (métricas) do projeto e realizamos reuniões de rotina semanais.</i></p>
<p>6. Mensuração e avaliação de resultados (Dimensão de assimilação).</p>	<p>20. Como é feita a mensuração dos resultados dos projetos com startups?</p>	<p>PE1: <i>Não existe processo definido. Algumas vezes se encerra quando o resultado é negativo, mas não se sabe ao certo por quê.</i></p> <p>PE2: <i>Realizamos uma reunião chamada “POC review” (revisão do teste) com a apresentação do compilado dos resultados para a alta liderança (diretores, etc) da área. Nessa reunião, decidimos se vamos continuar testando, interromper o teste ou crescer a solução.</i></p>
	<p>21. Quais são os principais aspectos analisados na conclusão do projeto?</p> <p>(a) alcance dos KPIs do projeto (b) feedback da liderança sobre os resultados (c) viabilidade econômica do projeto (d) implementação da solução (e) outro:</p>	<p>PE1: <u>(b), (c) e (d)</u></p> <p>PE2: <u>(c)</u></p>

<p>7. Uso e aplicação da solução (Expansão, Encerramento ou Estensão dos projetos) (Dimensão de exploração ou uso e aplicação).</p>	<p>22. Você poderia descrever como são os próximos passos de implementação e aplicação da solução gerada com a startup?</p>	<p>PE1: <i>Realizar a transição com outra área que vá incorporar o que foi testado e alinhar com áreas de apoio (compliance, jurídico, etc).</i></p> <p>PE2: <i>É necessário fazer um alinhamento com o time global (multinacional) para que deem o suporte na integração da solução nas plataformas da empresa.</i></p>
	<p>23. O que é levado em consideração para definição desses próximos passos de um projeto de inovação aberta com uma startup?</p> <p>(a) disponibilidade de recurso financeiro (b) potencial de escala da solução (c) perspectiva de retorno financeiro (d) feedback/validação da liderança (e) outro:</p>	<p>PE1: <u>(b)</u></p> <p>PE2: <u>(a)</u></p>

Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor.

Além de todas as perguntas citadas anteriormente, ao fim da entrevista foi colocado um espaço de fala para comentários e opiniões dos participantes a respeito do processo de interação de sua área com *startups*. O espaço para comentários tem como objetivo permitir que as pessoas entrevistadas possam expressar suas visões e elencar pontos que talvez não tenham sido abordados na entrevista. Dessa forma, foi possível capturar a visão geral da Pessoa Entrevistada 1 e 2 nos depoimentos a seguir.

PE1: *“Existem várias dificuldades para “passagem de bastão” com outras áreas e alinhar com quem irá receber um projeto de inovação para escalar. As vezes quem vai dar continuidade a algo que deu certo não sabe o que é um projeto de inovação. Algo que já está pronto é mais fácil, mas isso não dá resultado. Ao trabalhar com startups a gente aprende muito, tem um grande impacto na carreira profissional e pode gerar ainda mais resultados positivos do que já estamos gerando se conseguirmos disseminar mais os benefícios desse tipo de projeto para todos.”*

PE2: *“Trabalhar com startups ajuda a empresa a pensar de forma mais ágil. Ter “cabeças” questionadoras externas e ver como que essas pessoas lidam com problemas e exercitam a criatividade é muito positivo. Acredito que é um caminho que funciona, mas não funciona sozinho. É preciso que as pessoas estejam mais “compradas” para trabalhar com inovação.”*

A análise das respostas para inferir conclusões acerca do processo de interação com startups e a CA envolvida na Área A será apresentada no Tópico 7.4. deste trabalho. As respostas das demais áreas serão apresentadas nos tópicos a seguir.

7.3.2. Identificação do processo de interação com startups e das dimensões de CA da Área C

Para a identificação do processo da Área C, o mesmo questionário foi aplicado para as pessoas entrevistadas identificadas como PE3 (Pessoa Entrevistada 3) e PE4 (Pessoa Entrevistada 4), conforme apresentado no Quadro 9 da pág. 76. A Tabela 4 apresenta as respostas coletadas para o mapeamento do processo de interação com startups da Área C.

Tabela 5 - Identificação do processo de interação com startups da Área C.

Área C	
Pergunta:	Respostas:
<p>8. Existe algum processo que oriente a interação com startups na sua área? Se sim, poderia contar como funciona? (a) sim (b) não / Como funciona?</p>	<p>PE3: <u>(a) sim.</u> <i>Existe um funil e um “ways of working” – modo de trabalho – definido para atuação com startups, universidades e outros parceiros. Esse processo começou a ser definido com o início de uma parceria com a Universidade de São Paulo - USP.</i></p> <p>PE4: <u>(a) sim.</u> <i>Temos um “framework” – estrutura – para trabalhar com inovação de uma forma geral, mas não um específico para startups, universidades, etc.</i></p>
<p>9. Caso exista um processo mapeado, há quanto tempo ele está implementado? (a) menos de 1 ano (b) 1 a 2 anos (c) 2 a 5 anos (d) mais de 5 anos</p>	<p><u>(c) 2 a 5 anos</u></p>
<p>10. Há quanto tempo sua área trabalha em projetos de inovação aberta com startups? (a) menos de 1 ano (b) 1 a 2 anos (c) 2 a 5 anos (d) mais de 5 anos</p>	<p><u>(b) 1 a 2 anos</u></p>
<p>11. Existem pessoas dedicadas especificamente para atuação em projetos de inovação e/ou com startups em sua área? Se sim, quantas? (a) sim (b) não - Quantas?</p>	<p><u>(a) Sim.</u> <i>Das 5 pessoas do time, duas atuam especificamente nos projetos de startups. Uma pessoa como analista de inovação e a outra como analista de integração.</i></p>
<p>12. Quantos projetos com startups a sua área já executou no último ano? (a) menos de 5 (b) 5 a 10 (c) 10 a 20 (d) mais de 20</p>	<p><u>(c) 10 a 20.</u> <i>Obs.: a resposta não foi coletada no momento da entrevista e sim enviada posteriormente. Segundo as duas pessoas entrevistadas, existe uma ferramenta para controle (Azure) mas, segundo a PE3, “O histórico das interações é fraco. Perdemos muito conhecimento do que já foi testado e deu errado nisso.”</i></p>
<p>13. Como vocês realizam a gestão das interações com startups nesses projetos?</p>	<p>PE3 e PE4: <i>Usamos a ferramenta “Azure”. Todos os projetos são orientados pelo funil da área, que passa pelas etapas de “Discovery” – Descoberta –, “Scouting” – Busca –, “Business Case” – Hipótese de Negócio –, Teste, Validação e Escala.</i></p> <p><i>Obs.: as duas pessoas entrevistadas apresentaram o mesmo modelo que guia as interações da área.</i></p>

Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor.

Com isso, para a identificação das dimensões da CA envolvidas nas etapas de interação com startups pela Área C, foi realizado por meio das perguntas das Sessões 3, 4, 5, 6 e 7. A Tabela 5 apresenta as respostas das entrevistas.

Tabela 6 - Identificação das dimensões envolvidas na CA do processo de interação com startups da Área C.

Área C		
Sessão:	Perguntas:	Respostas:
3. Mapeamento de oportunidades / desafios (gatilhos internos)	14. Dentre os pontos abaixo, qual(is) são os que você identifica que são critérios utilizados por vocês para identificar desafios e oportunidades que podem ser direcionados para projetos de inovação, de forma geral? (a) alinhamento com as metas da empresa/área (b) identificação de oportunidade de negócios (c) falha no processo ou <i>gap</i> existente (d) diretriz da liderança (e) outro:	PE3 e PE4: <u>(b), (c) e (d)</u> . PE3: <i>Nós realizamos uma pesquisa anual com as principais áreas envolvidas no processo que atuamos. Com isso, mapeamos não só oportunidades, mas também tendências e nos conectamos com a estratégia de outras frentes. A partir disso, conseguimos priorizar temas e validar com a liderança.</i> PE4: <i>Nossa estrutura de inovação (LABs) são fontes de inspiração. Elas conectam o “business” com o campo. Isso faz com que a operação tenha visibilidade da liderança e se questione para mudar (“e se”). Gostamos sempre de discutir problemas com a operação, conversar com fornecedores e identificar oportunidades.</i>
	15. Você poderia descrever como é feita a escolha e direcionamento de desafios ou oportunidades que serão direcionados para projetos de inovação com startups?	PE3: <i>Durante a pesquisa anual já tentamos identificar se é algum tema para buscar uma startup. Se não sabemos como resolver, tentamos acionar parceiros externos.</i> PE4: <i>Para direcionar a busca por startups, buscamos algo que seja mais palpável e que gere resultado imediato.</i>
4. Mapeamento de soluções e busca de startups (Dimensão de reconhecimento).	16. Após a definição de oportunidades e desafios, como é feita a busca por startups/soluções para realização destes projetos? (a) busca direta em bases públicas (b) uso de ferramenta ou plataforma contratada para busca (c) contratação de consultoria ou parceiro externo (d) articulação com a área de ecossistema de inovação (e) outro:	PE3: <u>(a) e (d)</u> PE4: <u>(d) e (e) outro: participação em eventos, uso da rede pessoal.</u>

	<p>17. Quais são os principais critérios utilizados para escolha de uma startup que irá realizar um projeto de inovação aberta?</p> <p>(a) tempo de mercado da startup (b) maturidade da solução/tecnologia (c) nível de aderência da solução com o desafio/oportunidade (d) custo financeiro para contratação do projeto (e) outro:</p>	<p>PE3: <u>(b), (a), (c) e (e): outro: engajamento dos(as) empreendedores(as).</u></p> <p>PE4: <u>(b), (c) e (e) outro: vontade e engajamento da startup.</u></p>
<p>5. Execução de projetos - POCs, pilotos e contratações. (Dimensão de assimilação).</p>	<p>18. Como é feita a estruturação do projeto a ser executado com uma startup nessa etapa?</p>	<p>PE3: <i>Atualmente já temos um “checklist” para projetos relacionados à equipamentos e estamos desenvolvendo para os demais. Isso foi feito com base em algo que aprendi ao longo do caminho para facilitar e também para conectar “sponsors” relacionados a escala do projeto já nessa etapa.</i></p> <p>PE4: <i>Estamos em fase de aprendizado e estruturando uma metodologia clara. O processo do Programa Além está sendo emulado para definir KPIs – indicadores de performance –, entregas, etc.</i></p>
	<p>19. Como é feito o acompanhamento do projeto executado com uma startup?</p>	<p>PE3: <i>Realizamos reuniões de “follow up” – acompanhamento – semanais ou quinzenais. Em projetos muito disruptivos, realizamos reuniões diárias.</i></p> <p>PE4: <i>No início acompanhamos de perto em reuniões quase que diárias. Depois disso acompanhamos os KPIs que já nos dão uma visibilidade se está dando certo ou não.</i></p>
<p>6. Mensuração e avaliação de resultados (Dimensão de assimilação).</p>	<p>20. Como é feita a mensuração dos resultados dos projetos com startups?</p>	<p>PE3: <i>O Business Case é a principal ferramenta para avaliar. No dia a dia vamos mensurando os resultados e no final priorizamos pelos aspectos financeiros e pelos resultados.</i></p> <p>PE4: <i>Vamos acompanhando constantemente. No mundo real o projeto não costuma ter uma data de término. Se está dando certo, vai continuando e escalando. O que está dando errado, naturalmente já “morre”.</i></p>
	<p>21. Quais são os principais aspectos analisados na conclusão do projeto?</p> <p>(a) alcance dos KPIs do projeto (b) feedback da liderança sobre os resultados</p>	<p>PE3: <u>(c)</u></p> <p>PE4: <u>(a) e (e) outro: potencial de escala</u></p>

	(c) viabilidade econômica do projeto (d) implementação da solução (e) outro:	
7. Uso e aplicação da solução (Expansão, Encerramento ou Extensão dos projetos) (Dimensão de exploração ou uso e aplicação).	22. Você poderia descrever como são os próximos passos de implementação e aplicação da solução gerada com a startup?	PE3: <i>Utilizamos uma matriz de esforço x impacto e analisamos se o conceito foi validado, se tem aplicabilidade, etc. Consideramos também priorizar o que é mais fácil implementar ou o que é mais urgente.</i> PE4: <i>Analisamos principalmente se a solução terá escala.</i>
	23. O que é levado em consideração para definição desses próximos passos de um projeto de inovação aberta com uma startup? (a) disponibilidade de recurso financeiro (b) potencial de escala da solução (c) perspectiva de retorno financeiro (d) feedback/validação da liderança (e) outro:	PE3: <u>(c) e (d)</u> PE4: <u>(b) e (d)</u>

Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor.

Assim como também realizado na entrevista da Área C, com as Pessoas Entrevistadas 1 e 2, as Pessoas Entrevistadas 3 e 4 também expuseram comentários gerais a respeito da sua atuação e da área nas interações com startups. Os depoimentos registrados estão transcritos a seguir.

PE3: “Atualmente eu não imagino que vamos conseguir atingir alguns objetivos da área e da empresa sem nos conectar com startups. Antes não aceitávamos que existe gente lá fora com mais experiência em algo do que aqui dentro.”

PE4: “Conversar com o ambiente externo nos dá base de comparação, ajuda a pensar diferente e a mudar algo de forma profunda.”

7.3.3. Identificação do processo de interação com startups e das dimensões de CA da Área D

Por fim, foi realizada a identificação do processo da Área D com o mesmo questionário aplicado com as demais áreas. A Tabela 6 apresenta as respostas coletadas para o mapeamento do processo de interação com startups da Área 3.

Tabela 7 - Identificação do processo de interação com startups da Área D.

Área D	
Pergunta:	Respostas:
<p>8. Existe algum processo que oriente a interação com startups na sua área? Se sim, poderia contar como funciona? (a) sim (b) não / Como funciona?</p>	<p>PE5: Pegamos o que a Área de Ecossistema de Inovação (AEI) ensinou e personalizamos para o nosso contexto. Utilizo a jornada de inovação mapeada no “miro” – ferramenta online – com ajuda de uma consultoria de inovação. Uso esse processo e a jornada no dia a dia como uma orientação.</p>
<p>9. Caso exista um processo mapeado, há quanto tempo ele está implementado? (a) menos de 1 ano (b) 1 a 2 anos (c) 2 a 5 anos (d) mais de 5 anos</p>	<p>PE5: (b)</p>
<p>10. Há quanto tempo sua área trabalha em projetos de inovação aberta com startups? (a) menos de 1 ano (b) 1 a 2 anos (c) 2 a 5 anos (d) mais de 5 anos</p>	<p>PE5: (b)</p>
<p>11. Existem pessoas dedicadas especificamente para atuação em projetos de inovação e/ou com startups em sua área? Se sim, quantas? (a) sim (b) não - Quantas?</p>	<p>PE5: (a) sim. 1, somente eu.</p>

12. Quantos projetos com startups a sua área já executou no último ano? (a) menos de 5 (b) 5 a 10 (c) 10 a 20 (d) mais de 20	PE5: <u>(c)</u>
13. Como vocês realizam a gestão das interações com startups nesses projetos?	PE5: <i>Já testamos uma plataforma externa paga que foi descontinuada por não ter agregado valor. Hoje uso o “Azure” para os projetos e o “Miro” para frameworks.</i>

Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor.

Em sequência, foram realizadas as perguntas das Sessões 3, 4, 5, 6 e 7 para a identificação das dimensões da CA envolvidas nas etapas de interação com startups pela Área D. A Tabela 7 apresenta as respostas coletadas.

Tabela 8 - Identificação das dimensões envolvidas na CA do processo de interação com startups da Área D.

Área D		
Sessão:	Perguntas:	Respostas:
3. Mapeamento de oportunidades / desafios (gatilhos internos)	14. Dentre os pontos abaixo, qual(is) são os que você identifica que são critérios utilizados por vocês para identificar desafios e oportunidades que podem ser direcionados para projetos de inovação, de forma geral? (a) alinhamento com as metas da empresa/área (b) identificação de oportunidade de negócios (c) falha no processo ou <i>gap</i> existente (d) diretriz da liderança (e) outro:	PE5: <u>(a) e (d)</u> . <i>A estratégia vem do global (multinacional) e a liderança desenha metas para as iniciativas de inovação a partir dessa estratégia.</i>
	15. Você poderia descrever como é feita a escolha e direcionamento de desafios ou oportunidades que serão direcionados para projetos de inovação com startups?	PE5: <i>Para buscar startups, selecionamos os desafios que não temos conhecimento para resolver ou o que queremos internalizar o conhecimento. Há também o fator tempo. Alguns desafios se fizermos internamente vão demorar mais. Buscar uma startup pode ser mais barato e rápido e conseguimos personalizar a solução.</i>
4. Mapeamento de soluções e busca de startups (Dimensão de reconhecimento).	16. Após a definição de oportunidades e desafios, como é feita a busca por startups/soluções para realização destes projetos? (a) busca direta em bases públicas (b) uso de ferramenta ou plataforma contratada para busca (c) contratação de consultoria ou parceiro externo (d) articulação com a área de ecossistema de inovação (e) outro:	PE5: <u>(d) e (e) outro: uso de contatos e rede própria</u> <i>Antes pagávamos uma consultoria, hoje vejo que conseguimos fazer aqui.</i>
	17. Quais são os principais critérios utilizados para escolha de uma startup que irá realizar um projeto de inovação aberta? (a) tempo de mercado da startup (b) maturidade da solução/tecnologia (c) nível de aderência da solução com o desafio/opportunidade (d) custo financeiro para contratação do projeto (e) outro:	PE5: <u>(a), (c) e (e) outro: possibilidade de entrega no tempo necessário.</u>

5. Execução de projetos - POCs, pilotos e contratações. (Dimensão de assimilação).	18. Como é feita a estruturação do projeto a ser executado com uma startup nessa etapa?	<i>PE5: Há 1 ano não existia estrutura certa. Hoje, pelo aprendizado com a AEI, estruturamos o escopo, orçamento, KPIs, etc. Os cases de insucesso anteriores geraram aprendizado para olhar esses fatores antes do projeto.</i>
	19. Como é feito o acompanhamento do projeto executado com uma startup?	<i>PE5: Até pouco tempo não havia um padrão de acompanhamento, mas hoje envolvemos uma pessoa que acompanha o projeto com metodologia ágil e determina metas do projeto, entregas semanais, etc. Estamos também envolvendo algum gestor técnico desde o início e eu acompanho a gestão do projeto.</i>
6. Mensuração e avaliação de resultados (Dimensão de assimilação).	20. Como é feita a mensuração dos resultados dos projetos com startups?	<i>PE5: O principal ponto é avaliar se o projeto demonstrou valor para a liderança. Envolvemos o Vice-Presidente e os gerentes corporativos nessa etapa para avaliar a expansão.</i>
	21. Quais são os principais aspectos analisados na conclusão do projeto? (a) alcance dos KPIs do projeto (b) feedback da liderança sobre os resultados (c) viabilidade econômica do projeto (d) implementação da solução (e) outro:	<i>PE5: (b) e (c)</i>
7. Uso e aplicação da solução (Expansão, Encerramento ou Estensão dos projetos) (Dimensão de exploração ou uso e aplicação).	22. Você poderia descrever como são os próximos passos de implementação e aplicação da solução gerada com a startup?	<i>PE5: Estamos conseguindo fazer a primeira expansão de projetos nesse exato momento. Tudo é decidido pela alta liderança. Ainda não existe um processo e estamos avaliando caso a caso.</i>
	23. O que é levado em consideração para definição desses próximos passos de um projeto de inovação aberta com uma startup? (a) disponibilidade de recurso financeiro (b) potencial de escala da solução (c) perspectiva de retorno financeiro (d) feedback/validação da liderança (e) outro:	<i>PE5: (d)</i>

Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor.

Da mesma forma que foi realizado com as Pessoas Entrevistadas 1, 2, 3 e 4, a Pessoa Entrevistada 5 realizou comentários gerais a respeito da sua atuação e da área nas interações com startups. O depoimento está transcrito a seguir.

PE5: *“O trabalho com startups é muito importante para abrir a cabeça sobre novas formas de resolver problemas. Ainda temos muito o que estruturar sobre como trabalhamos com esses parceiros, mas estamos vendo que por mais que alguns projetos não tenham dado certo, estamos gerando muito aprendizado para a gente e para as startups.”*

Com as respostas relacionadas à Área D, conclui-se a Fase 3 e também a Etapa 4 da metodologia de pesquisa deste trabalho, que visam identificar o processo de interação com startups e a Capacidade Absortiva das áreas escolhidas. Assim, o tópico 7.4. a seguir explora a análise das informações identificadas e a construção de proposições de melhorias como cumprimento da fase final da pesquisa.

7.4. Análise dos resultados de pesquisa e propostas de apoio no processo de interação da Ambev com startups.

Da mesma forma que foi estruturada a Análise da CA das três áreas envolvidas no estudo no Tópico 7.3., a interpretação dos dados e compreensão dos resultados de pesquisa, também estão apresentadas em subsecções divididas por cada área. As análises e informações apresentadas aqui cumprem por completo a terceira fase de pesquisa, cujo objetivo é identificar a CA das áreas priorizadas. A partir disso, foi possível discutir o processo a nível organizacional e inferir propostas de aprimoramento na interação com startups e nas dimensões da CA envolvidas.

As dimensões analisadas em todas as áreas, se dividem em: **gatilhos internos**, para que sejam identificadas as estratégias e os pilares que orientam os projetos de inovação aberta; a **dimensão de reconhecimento**, que direciona a busca por parceiros externos, como startups, para as demandas de inovação priorizadas; a **dimensão de assimilação**, que se refere ao início e acompanhamento dos projetos; e por fim, a **dimensão de exploração ou uso e aplicação**, que está relacionada aos processos de implementação das soluções desenvolvidas e à expansão de resultados dos projetos.

7.4.1. Análise das dimensões da CA no processo de interação com startups da Área A

As informações coletadas sobre a Área A foram descritas no Quadro 10 e o seu processo identificado no tópico 7.3.1. Em suma, a área possui 5 pessoas dedicadas à projetos de inovação, trabalha com startups há 1 ano e meio, e teve entre 5 a 10 projetos com startups no último ano.

O primeiro ponto analisado em seu processo, é referente aos gatilhos internos da área para seus projetos de inovação como um todo. Foi possível inferir que a área se orienta a partir de documentos de planejamento estratégico da empresa para horizontes de 3 a 10 anos. Tais documentos são elaborados em níveis de alta gestão e liderança na empresa, com isso, há um desdobramento dessa estratégia de foco para que a área tenha como base o que será priorizado em seus projetos de inovação.

A área atua especificamente com projetos de inovação internos ou em parceria com startups. Não há interação com outros atores externos como Universidades e outros, por exemplo. Com isso, a definição de direcionamento de projetos para atuar com startups ou não, é feita pelo direcionamento da liderança ou pela capacidade

interna da equipe em executar os projetos. Essa análise caracteriza que a área possui gatilhos internos bem amarrados à liderança (também definida como estratégia *top-down*) e ao fato de a área ter, ou não, capacidades internas para desenvolver as soluções.

Já em relação à dimensão de reconhecimento, a busca e priorização de startups é feita com critérios e rotinas em fase de desenvolvimento e internalização na área, apesar de não existirem processos muito maduros. A capacidade em desenvolvimento na área se dá a partir da interação com a AEI e está evoluindo a partir da absorção pelas pessoas que atuam na área que estão criando suas próprias rotinas e capacidades atualmente.

Em sua dimensão de assimilação, ao desenvolver projetos de inovação aberta, a área apresenta processos de gestão de conhecimento e de projetos em nível intermediário, ou seja, existem boas práticas e organização das rotinas, mas não há ferramentas e processos definidos que garantam a gestão das atividades nos projetos.

Por fim, a dimensão de exploração ou uso e aplicação, também é fortemente atrelada à alta liderança e possui uma característica de vínculo bem próximo à estrutura global. Ou seja, a atividade local da subsidiária nesta área está dependente da orientação inicial da multinacional e da alta liderança em uma atuação fortemente vinculada à uma estratégia considerada *top-down* (de cima para baixo).

As análises realizadas por cada dimensão e etapa, permitem identificar pontos de melhoria nos processos, que serão discutidos no Capítulo 8, posteriormente. Na Área A, os pontos identificados são: (1) o fato de não possuir processos completamente estruturados; (2) os gatilhos internos serem direcionados somente pela liderança; (3) a dimensão de reconhecimento ter critérios e rotinas já desenvolvidas, mas atrelados aos gatekeepers / multiplicadores; (4) os esforços na

dimensão de assimilação são considerados baixos, além de possuir ferramentas de gestão intermediárias; e (5) a dimensão de exploração ou uso e aplicação gerar ganhos, mas os mesmos são internalizados de forma limitada, talvez por ter forte dependência da multinacional e de outras áreas para a internalização e/ou pelo fato dos processos não estarem estruturados em nível organizacional.

Em suma, é possível classificar, de forma geral, a Área A com uma CA iniciante ou em desenvolvimento pelos 5 motivos descritos anteriormente em cada uma das dimensões. De forma geral, a área possui pontos de aprimoramento nas dimensões da CA, mas possuem frentes em estabelecimento e boas práticas em cada uma das etapas e um grande potencial de desenvolvimento por meio de processos e rotinas.

7.4.2. Análise das dimensões da CA no processo de interação com startups da Área C

A Área C possui 5 pessoas dedicadas à projetos de inovação, com uma divisão de atuação entre inovação e integração de projetos. A área trabalha com startups há 2 anos e teve entre 10 a 20 projetos com startups no último ano. Além disso, a área apresenta um processo estruturado de gestão da inovação que existe há 4 anos, com um funil de inovação e um “*framework*” que guia as atividades da área em sua rotina. O ponto de destaque é que o processo de gestão da inovação da área teve seu início de desenvolvimento a partir de uma parceria de um projeto de inovação da área com uma Universidade, a USP.

Em relação aos gatilhos internos da área, as iniciativas de inovação são direcionadas por pesquisas e mapeamentos realizados com a operação do negócio referente à área. A área preza por uma identificação de informações primárias com as

peças que estão diretamente envolvidas na execução das atividades dessa vertente da empresa. A partir desse mapeamento primário, a liderança é envolvida posteriormente para a validação dos temas estratégicos a serem trabalhados. Outro ponto identificado na fase de gatilhos internos da área são os núcleos de inovação construídos pela equipe, chamados de LABs. Tais núcleos funcionam como pontos focais para diálogos e para a coordenação da atuação entre as pessoas envolvidas na operação e as pessoas envolvidas nos processos de inovação.

Na dimensão de reconhecimento, atrelada ao processo de inovação aberta em parceria com startups, a área possui contato com a estrutura de inovação aberta interna da empresa, a AEI, mas também apresenta mecanismos próprios como busca individual por soluções e uma rede de contatos já própria, desenvolvida pelos indivíduos da equipe. O desenvolvimento dessa capacidade individual, está atrelado ao papel dos *gatekeepers*/multiplicadores, descrito por Cohen e Levintal (1990).

O papel desses indivíduos nessa etapa de reconhecimento é ainda mais evidenciado quando se trata dos critérios já estabelecidos para a seleção de startups e o destaque para a observação das duas pessoas entrevistadas que alegaram um critério adicional de “engajamento dos(as) empreendedores(as) e das startups” como um critério importante para a seleção dos parceiros. Esse critério subjetivo só é possível de ser analisado com a construção de uma capacidade de reconhecimento no indivíduo e não somente nos processos.

Em sua dimensão de assimilação, a área apresenta processos de gestão mais avançados em relação às práticas de inovação aberta exploradas no Capítulo 1 deste trabalho. A equipe possui um histórico de aprendizado que se desencadeou em rotinas e processos estabelecidos e em constante evolução, como por exemplo o uso

do documento de *Business Case* para os projetos e o acompanhamento de KPIs e outras métricas.

Por fim, a dimensão de exploração ou uso e aplicação, é presente na área com um foco em escala das soluções testadas. O fato da equipe se dividir entre processos de inovação e integração, garantem que a etapa de exploração seja aprofundada por um indivíduo dedicado a esse processo. Porém, há uma necessidade de alinhamento e gestão interna para coordenação da passagem de bastão entre indivíduos.

Tal atuação mútua representa o que Ter Wal, *et. al.* (2017) referência como o papel de *gatekeeper* e *shepherd*, sendo papéis complementares para os gatilhos entre dimensões da CA envolvidas no processo. Os papéis de *gatekeeper* e *shepherd* podem ser identificados na área pela divisão de atuação de pessoas analistas de inovação e pessoas analistas de integração, respectivamente.

O envolvimento da liderança nessa etapa é considerado, mas, somente depois da análise de resultados. Primeiramente são priorizados os projetos que obtiveram sucesso em sua etapa de assimilação para depois validar em alta liderança. Essa configuração, demonstra um nível maior de autonomia da área, que pode ser oriunda das pessoas da equipe e suas capacidades individuais e/ou dos processos já estruturados pelo aprendizado da área ao longo do tempo. Tal configuração demonstra uma estratégia mista entre o conceito conhecido como *bottom-up* (de baixo para cima) que coexiste com a estratégia *top-down* (de cima para baixo), gerando um equilíbrio organizacional interessante para o processo de inovação.

Com isso, é possível classificar, de forma geral, a Área 2 com uma CA avançada. A presença de processos de inovação e de inovação aberta já estruturados, a autonomia de decisões e direcionamentos, e também as capacidades desenvolvidas pelos *gatekeepers*/multiplicadores, são motivos pelos quais é possível

inferir essa análise. Porém, existem riscos e pontos de melhoria nos processos que podem auxiliar a área a perpetuar boas práticas e explorar novas formas de atuação nos processos de inovação aberta. Tais pontos de aprimoramento estão discutidos no Capítulo 8.

7.4.3. Análise das dimensões da CA no processo de interação com startups da Área D

A Área D é constituída como uma área focada em testes de projetos de inovação, com 13 pessoas ao todo, porém, somente 1 pessoa atua de forma dedicada às iniciativas de inovação, as demais dividem sua função entre operação e execução de testes de inovação. A área como um todo existe há pouco mais de 2 anos e desde então atua com projetos de inovação. As iniciativas de inovação aberta com startups estão presentes há 1 ano e meio e no último ano foram realizados entre 10 a 20 projetos com startups.

Há 1 ano, a área desenvolveu um tipo de processo de gestão da inovação com base em mapeamentos e apoio da AEI e de consultorias externas. Atualmente esse processo é utilizado como guia para os projetos de inovação.

Em relação aos gatilhos internos da área, eles são relacionados à uma orientação da multinacional, que define temas e metas que serão trabalhados pelas unidades, incluindo a Área D. A partir desse direcionamento, a área define a atuação de inovação aberta com startups pelo fator de possuir ou não o conhecimento externo para buscar alguma solução, e também pelo fato de tentar explorar oportunidades mais rápidas e baratas ao atuar com esse tipo de parceiro externo.

Na dimensão de reconhecimento, ao buscar *startups*, a Área 3 articula com a AEI internamente na empresa e também busca por conta própria através de

mecanismos externos e de rede própria de contatos. Tal capacidade de atuar por conta própria foi adquirida após a contratação de consultores externos. Na entrevista, a pessoa entrevistada destacou este ponto como um aprendizado e uma internalização de conhecimento para a área.

De forma geral, a área possui critérios estabelecidos para a busca de parceiros. Já na dimensão de assimilação, a área está em seus passos iniciais de estruturação e acompanhamento de projetos de inovação a partir dos conhecimentos adquiridos. O envolvimento de gestores técnicos e a formalização de mecanismos para assimilação das soluções e do conhecimento, são exemplos de processos em implementação a partir de aprendizados, segundo a pessoa entrevistada.

Na dimensão de exploração ou uso e aplicação, os primeiros projetos a serem implementados estão acontecendo neste momento pela área. Por isso, há uma forte participação da liderança na validação e percepção de valor das soluções.

Por fim, com base nas informações analisadas, é possível classificar a Área D com uma CA intermediária. Tal inferência se dá pelos aprendizados adquiridos e incorporados em ferramentas e rotinas, seja a partir da consultoria relacionada ou pela AEI. A área possui um estágio de construção de capacidades recente e um risco de dependência atual vinculado à uma única pessoa na equipe com atuação dedicada para essa estruturação. Além disso, a forte dependência de alinhamento com a alta liderança e a multinacional mostra um indício de estratégia unicamente *top-down*. Os pontos de melhoria e proposições para a área estão elencados no Capítulo 8.

7.4.4. Síntese e diagnóstico das áreas

Tendo como objetivo uma entrega final para as áreas envolvidas e a empresa em questão, os quadros nas Figuras 25, 26 e 27, a seguir, visam evidenciar os principais pontos coletados de cada área em um único material. Este quadro também pode ser utilizado pela empresa como guia para próximas entrevistas e análises.

Figura 25 - Quadro resumo da análise da CA da Área A

ÁREA A

Perfil da área		Perfil das pessoas	
Atua com projetos de inovação há 1 ano, se dividindo em projetos internos e externos. Realizou interações com aproximadamente 10 startups no último ano.		5 pessoas, 2 foram entrevistadas. Uma pessoa gestora e uma analista. Ambas possuem em média 2 anos de atuação na empresa. Trabalhavam anteriormente em outras áreas e estão há cerca de 1 ano na função atual.	
Processos de inovação e gestão do conhecimento			
Não considera ter um processo mapeado. As iniciativas de gestão de projetos e de conhecimento não são bem estruturadas.			
Gatilhos internos	Reconhecimento	Assimilação	Uso e aplicação
Altamente atrelados às diretrizes da alta liderança (<i>top-down</i>). Se orienta por documentos estratégicos de planejamento à longo prazo da empresa	Possui critérios e rotinas para busca e seleção de soluções, porém, não tão bem estabelecidos e alinhados com toda a equipe	Possui rotinas de acompanhamento de projetos e realiza esforços para monitorar indicadores e demais pontos de aprendizado.	Exploração (uso e aplicação) de novas soluções altamente atrelada à validação da liderança e dependente de integrações com a multinacional.
Análise e proposições			
A Área A apresenta uma Capacidade Absortiva iniciante em seu relacionamento de inovação aberta com startups. É possível trabalhar na estruturação de processos internos e mecanismos de gestão do conhecimento por meio de Workshops ou através de contratação de consultorias para estabelecer melhores rotinas. Além disso, uma estratégia que mescle o direcionamento <i>top-down</i> com mais autonomia para a área pode contribuir para melhores resultados de inovação.			

Figura 26 - Quadro resumo da análise da CA da Área C

ÁREA C

Perfil da área		Perfil das pessoas	
Atua com projetos de inovação há 4 anos e com startups há 2 anos. Realizou interações com aproximadamente 20 startups no último ano.		5 pessoas, 2 foram entrevistadas. Uma pessoa gestora e uma analista. A analista possui mais de 4 anos de empresa e a gerente, mais de 10 anos. Ambos atuavam na operação de sua área antes de se dedicarem a projetos de inovação.	
Processos de inovação e gestão do conhecimento			
Possui um processo de inovação estruturado há 4 anos que orienta todos os passos dos projetos que executam.			
Gatilhos internos	Reconhecimento	Assimilação	Uso e aplicação
Mesclam diretrizes da alta liderança (<i>top-down</i>) com mapeamentos feitos com a operação da área (<i>bottom-up</i>). Possuem núcleos de inovação que guiam os projetos.	Possui critérios e rotinas bem estabelecidas e alinhados com toda a equipe. Apresentam <i>gatekeepers</i> e <i>shepherd</i> com papéis bem definidos no processo.	Possui ferramentas de gestão e acompanhamento de projetos claros. Realizam monitoramento de indicadores pré-definidos e se orientam por documentos chamados <i>Business Case</i> .	O fato de atuarem com papéis de inovação e integração, auxilia a implementação de soluções bem sucedidas, mesmo com dificuldades para transição e escala.
Análise e proposições			
A Área C apresenta uma Capacidade Absortiva avançada em seu relacionamento de inovação aberta com startups. É necessário manter as rotinas já estabelecidas e os processos já estruturados, de forma que seja possível perpetuar o aprendizado gerado, independente do papel do indivíduo no processo. Para isso, o uso de ferramentas eficientes de gestão do conhecimento é altamente recomendável.			

Figura 27 - Quadro resumo da análise da CA da Área D

ÁREA D

Perfil da área		Perfil das pessoas	
A área existe há pouco mais de 2 anos e desde então atua com projetos de inovação. As iniciativas de inovação aberta com startups estão presentes há 1 ano e meio e no último ano foram realizados entre 10 a 20 projetos com startups.		1 pessoa entrevistada. É a única que atua especificamente com inovação aberta na área. Atua na empresa há 2 anos e já trabalhou na operação de sua área antes de se dedicar a projetos de inovação.	
Processos de inovação e gestão do conhecimento			
Possui um processo de inovação estruturado, feito em conjunto com parceiros externos, que orienta os passos dos projetos que executam.			
Gatilhos internos	Reconhecimento	Assimilação	Uso e aplicação
Altamente atrelados às diretrizes da alta liderança (<i>top-down</i>). Se orienta por diretrizes da multinacional em relação à estratégia global da empresa.	Estabeleceu há pouco tempo os critérios e rotinas para busca e seleção de soluções a partir do apoio de parceiros externos.	Está em seus passos iniciais de estruturação e acompanhamento de projetos de inovação a partir dos conhecimentos adquiridos.	Ainda não possui um caso de conclusão de exploração e escala de algum projeto de inovação com startups. Essa etapa é altamente dependente da liderança e da multinacional.
Análise e proposições			
A Área D apresenta uma Capacidade Absortiva intermediária em seu relacionamento de inovação aberta com startups. Mesmo com pouco tempo de atuação e experiência, a área já apresenta processos desenvolvidos. Os pontos de risco e de atenção estão relacionados à dependência de uma única pessoa como <i>gatekeeper</i> e estruturadora do processo e à alta dependência da liderança para implementação de seus projetos. A criação de rotinas independentes, que envolvam mais responsáveis pelo processo, é recomendada para o avanço da capacidade da área.			

8. Conclusão e considerações finais

O presente trabalho teve como seu problema de pesquisa central o seguinte questionamento: **“Como a Ambev realiza suas interações de Inovação Aberta com startups e qual a Capacidade Absortiva das suas áreas de negócio nessa dessa interação?”**. Para que fosse possível cumprir o objetivo de sanar o problema de pesquisa, a dissertação foi estruturada de modo que o referencial teórico presente nos capítulos 2, 3, 4 e 5 pudesse apoiar a discussão e guiar a estratégia de pesquisa.

No Capítulo 2, é discutido o conceito de Inovação Aberta e sua gestão para grandes empresas. O terceiro capítulo detalha a interação *startup*-grande empresa como um dos elementos da inovação aberta e aprofunda o recorte desse cenário. Já o Capítulo 4 apresenta o conceito de Capacidade Absortiva, sendo este o parâmetro de análise principal deste trabalho. O mesmo capítulo traz referências que relacionam a Capacidade Absortiva com a Inovação Aberta, os dois principais conceitos deste trabalho. O Capítulo 5 cita o contexto de empresas multinacionais, contextualizando a Ambev como a empresa foco do estudo.

O arcabouço teórico construído nos capítulos 2 a 5, ajuda a situar e a caracterizar melhor a Ambev, afinal, esta é uma grande empresa, subsidiária de multinacional e que realiza iniciativas de Inovação Aberta de modo público. Além disso, os capítulos embasam os conceitos teóricos utilizados como base da pesquisa.

A partir desse embasamento teórico, o Capítulo 6 descreve a metodologia de pesquisa e o Capítulo 7 os resultados levantados nessa análise. Por fim, o presente Capítulo 8 evidencia as oportunidades de melhoria e propostas de aprimoramento do processo analisado, visando atingir todas as fases de pesquisa descritas na metodologia. Além disso, observações gerais e considerações a respeito do projeto e do tema, são discutidas neste último capítulo também.

Em uma análise geral, em níveis organizacionais, um dos principais pontos de discussão para a conclusão deste trabalho, evidenciado pelo estudo de Steiber (2020), é que ao se envolver com startups, as empresas ativam processos de aprendizagem interorganizacionais com o objetivo de melhorar suas capacidades de exploração e inovação. A inovação aberta, de forma geral, força as empresas a desenvolverem novas rotinas organizacionais para explorar o conhecimento externo, segundo Zobel (2017). O ato de criar e ativar tais processos ao se relacionar com o ambiente externo, é uma forma de desenvolver o que Cohen e Levinthal (1990) definem como a capacidade de absorção de uma empresa.

No caso da Ambev, foi possível notar o desenvolvimento de alguns processos para isso, como: (1) a estrutura de uma área de inovação interna que trabalha exclusivamente com iniciativas de inovação aberta com startup; (2) a criação e manutenção de um website público para atrair startups e divulgar desafios de inovação; (3) ter programas de inovação aberta frequentes como o “além” e a “aceleradora 100+”; entre outros processos explorados na Seção 7.1. do Capítulo 7.

Ademias, também foi possível notar que as capacidades estão sendo desenvolvidas na empresa foco do estudo de forma estimulada por alguns agentes, como a AEI, ou de forma orgânica por atores específicos nas áreas de negócio. Esse desenvolvimento variado intraunidades da empresa resulta em diferentes níveis de maturidade de CA por cada unidade que executa os processos de Inovação Aberta. Além disso, as dimensões de CA analisadas nesse estudo – e seguindo Zobel (2017) - também apresentam variações de maturidade por área, de acordo com a experiência individual de cada uma delas.

O desenvolvimento dessas capacidades de diferentes formas é natural, visto o que Lewin et al. (2011) afirmam sobre a CA ser um conjunto de rotinas que se dividem

entre rotinas internas e externas, também chamadas de “metarotinas”. As “metarotinas” são desempenhadas por indivíduos dentro das organizações e por serem dependentes dos indivíduos, é normal que tenham modos de desenvolvimentos distintos e níveis diferentes de maturidade

De forma específica, a conclusão deste trabalho visa sugerir propostas que possam permitir a evolução das dimensões da CA de cada área e da empresa como um todo. As propostas de aprimoramento estão divididas em propostas direcionadas para as oportunidades de melhoria identificadas em cada uma das áreas e propostas gerais a nível organizacional para a AEI e para os mecanismos gerais da empresa.

Em relação à Área A, que apresenta uma CA iniciante, é possível trabalhar na estruturação de processos específicos para projetos de inovação aberta devido às suas particularidades. Há uma atuação mista entre projetos internos e externos que são vistos pelo mesmo olhar de gerenciamento, o que pode acarretar em uma dificuldade de entendimento de particularidades de cada um. A falta de processos instalados representa um risco para a continuidade da absorção de conhecimento e da tecnologia como um todo para a área.

Um exemplo desse cenário é que as rotinas presentes, mas sem processos maduros, acarretam em esforços de assimilação que podem ser considerados não suficientes para as interações realizadas pela área. Além disso, os ganhos gerados que possuem grandes dificuldades de serem internalizados demonstram a necessidade desse tipo de estruturação.

Uma possível solução para o caso é a construção desses processos como o que já ocorreu na Área C, por exemplo, através de *Workshops* ou sessões de trabalho que podem ser facilitadas pela própria AEI, por consultorias externas, ou por qualquer agente que auxilie a instalação de tais mecanismos de gestão da inovação.

Além disso, os gatilhos internos presentes atualmente estão vinculados somente ao direcionamento da alta liderança, em uma estratégia *top-down* muito forte. A implementação de rotinas e processos que envolvam mais a unidade pode contribuir para uma visão mais próxima às oportunidades catalisadas pela própria área, em sua interação com fornecedores/clientes, por exemplo. Gerando assim, mais oportunidades de projetos de inovação práticos e com mais autonomia para a equipe e facilitando também a exploração de novas soluções, desenvolvendo todas as dimensões da CA, seja no reconhecimento, assimilação e uso e aplicação.

A Área C apresenta o nível mais avançado de maturidade das dimensões de CA entre as áreas entrevistadas. Mesmo assim, há de se ter um cuidado com a centralização das capacidades desenvolvidas nos indivíduos para que o conhecimento não se concentre somente nas pessoas envolvidas no processo. Evoluir os modelos de gestão da inovação e atrelar as ferramentas e processos existentes com uma gestão de conhecimento mais eficiente, pode contribuir para a perpetuidade das capacidades desenvolvidas.

Há um potencial de troca de experiências e boas práticas entre todas as áreas, não só as envolvidas no estudo. Nesse caso específico, principalmente os processos e ferramentas de gestão da inovação desenvolvidos pela Área C, podem contribuir para áreas iniciantes, como a área A, ou em desenvolvimento como a Área D.

Para essa Área D, considerada com um nível de CA intermediária, o principal ponto de atenção é em relação à dependência de um só indivíduo dedicado exclusivamente à implementação de processos. O papel do *gatekeeper* é de extrema importância nas dimensões da CA, mas é necessário o apoio de processos bem estruturados e de uma equipe participativa na gestão da inovação e não só nas tomadas de decisões.

Os processos que estão começando a serem implementados devem ser acompanhados de uma gestão de conhecimento participativa para os primeiros resultados e aprendizados que estão sendo gerados. Além disso, a área possui uma grande oportunidade de mesclar a diretriz e validação da alta liderança com a observação e inferência da operação presente na sua estrutura de equipe para uma participação mais ativa em aspectos estratégicos dos projetos de inovação.

É importante ressaltar que a pesquisa como um todo não abrange resultados de inovação aberta das áreas, apenas o processo e a CA presente em cada uma delas. O levantamento de informações e análises realizadas foram ancorados na literatura e na inferência do autor sobre os processos para a sugestão de oportunidades de melhoria para as áreas.

Em aspectos gerais, a nível organizacional, também foram identificadas possibilidades de aprimoramento em níveis transversais que podem gerar benefícios para as áreas envolvidas na pesquisa e também para outras que não foram abordadas. As proposições gerais que podem ser implementadas em cada área são:

- a. Estruturar formalmente mecanismos de gestão da inovação em cada área, tais como: funil de inovação da área e *framework* de atuação.
- b. Definir ferramentas oficiais para gestão do conhecimento e controle interno das interações geradas em cada área. Como por exemplo: ferramentas visuais para construção dos projetos (*Miro*, *canvas*, etc.); ferramentas de gestão para acompanhamento de KPIs (*Trello*, *Excel*, etc.); e ferramentas para manutenção do histórico de interações (*Azure*, *Excel*, etc.)

- c. Estabelecer critérios para a priorização de temas de projetos de inovação aberta e critérios para a seleção de startups para cada área. É importante que todas as pessoas da equipe compactuem dos critérios para garantir o alinhamento da área.
- d. Realização de seminários e/ou eventos para compartilhamento de aprendizados e capacidades já desenvolvidas pelas áreas e demais estruturas da empresa. As interações de inovação aberta possuem particularidades em cada área, mas também similaridades em relação à critérios, metodologias e processos que podem ser úteis para diferentes níveis de maturidade das áreas.

Em paralelo, foi identificado uma relação estreita entre todas as áreas de negócios e a AEI. A função e características da AEI foram apresentadas e discutidas nos Capítulos 5 e 6, e seu processo de atuação elencado nas Figuras 19 e 20. Por essa atuação transversal, é possível que a AEI realize ou facilite as proposições gerais de (a) a (d) sugeridas neste trabalho. Além das conexões e oportunidades que a AEI já gera, pelo que foi identificado na pesquisa, sua atuação enquanto um “agente de suporte” para as áreas pode facilitar a implementação desses pontos de melhoria a nível organizacional.

Além disso, é importante ressaltar que as proposições visam cobrir lacunas estruturais identificadas nas áreas e podem gerar evolução na CA de cada uma delas. O intuito de aplicação de tais proposições não é burocratizar ou inserir processos em todos os aspectos das áreas, mas sim inserir aspectos de gestão da inovação que facilitem as atividades e rotinas em desenvolvimento.

Por fim, outro aspecto geral e transversal identificado, foi que 2 das 3 áreas entrevistadas apresentam um forte direcionamento e dependência da multinacional em relação aos aspectos de inovação da subsidiária. Tal aspecto foi evidenciado e discutido na análise da literatura presente no Capítulo 5. Especificamente no Tópico 5.2., foi descrito a análise de Collinson e Wang (2012) em relação às redes internas e externas presentes nessa relação.

As redes externas podem ser vistas como tentáculos na obtenção de tecnologias, como descrito por (SILVA, L. A., *et al*, 2021). Essa relação pode ter benefícios de inovação para a empresa, como descrito por Chesbrough (2017) e apresentado no Quadro 1. Segundo o mesmo estudo do autor, para que ocorra este impacto, alguns fatores de sucesso são essenciais, incluindo a Capacidade Absortiva nessa relação. E para tal capacidade, uma rede interna integrada é importante.

Chesbroug (2017) ainda afirma que a implementação da inovação aberta em uma escala global, requer habilidades gerenciais para coordenar as subunidades de uma multinacional, o que, nesse caso, se diz respeito às redes internas da corporação. Assim, as áreas que possuem forte relação com essas redes para definição de seus gatilhos internos e validação da exploração ou uso e aplicação das soluções desenvolvidas, devem possuir mecanismos bem estruturados em suas redes internas para fornecer aprendizagem e absorção de conhecimentos para a empresa como um todo.

De forma geral, os resultados apresentados aqui estão direcionados à uma parte do processo de inovação aberta na interação com startups da empresa analisada. Demais aspectos da CA da empresa como um todo e de outras áreas podem ser explorados em pesquisas futuras a partir dessa análise. Além disso, áreas de apoio como jurídico, compras e afins foram evidenciadas como parte importante

nesse processo. O papel desses atores dentro da firma pode ser explorado para complementar a inferência desta pesquisa.

Concluindo assim este trabalho e alcançando as quatro fases de pesquisa e todas as suas etapas, espera-se que esta pesquisa forneça informações relevantes à empresa e suas áreas para que se construa um processo de inovação aberta com startups cada vez mais aprimorado. O auxílio do embasamento teórico apresentado aqui e as pesquisas primárias realizadas com as áreas que atuam nos processos de inovação aberta, podem dar suporte para a evolução da empresa em sua jornada de geração de valor e vantagem competitiva por meio da inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE. Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation. 08 OIUT. 2015. Disponível em: <https://www.oxfordeconomics.com/resource/harnessing-the-power-of-entrepreneurs-to-open-innovation/> Acesso em: 12 jul. 2022

ACE CORTEX. Corporate Venture Capital (CVC) – Como corporações e startups constroem juntas o futuro dos negócios. 2022

BIGLIARDI, B., FERRARO, G., FILIPPELLI, S. and GALATI, F. (2021), The past, present and future of open innovation. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 24 No. 4, pp. 1130-1161. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0296>

BRASIL. Ministério da Economia. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa de Inovação 2017. PINTEC. Informativo. Brasília, 2020. ISBN: 978-85-240-4528-8.

CAJUELA, Alexandre Rodrigues. **Capacidade de absorção em startups sob a perspectiva do gerenciamento de processos de negócio**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018. doi:10.11606/D.96.2018.tde-10102018-161234. Acesso em: 2022-07-12.

CARVALHO, M. D. de. **Avaliação da Capacidade Absortiva na área Ambiental de Uma Empresa Pública do Setor Elétrico**. 2021. 145 p. Dissertação (Mestrado em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual) – Instituto de Ciências Biológicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2021.

CHESBROUGH, H. W. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, vol. 44, n. 3. 2003. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/> Acesso em: 12 jul. 2022

CHESBROUGH, H. W.; APPELYARD, M. M. Open Innovation and Strategy. **California Management Review**, 50(1), p. 57–76, 2007. <https://doi.org/10.2307/41166416>

CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. In CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **New Frontiers in Open Innovation**. Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199682461.001.0001

CHESBROUGH, H. From Open Science to Open Innovation. In CHESBROUGH, H. **Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business**. Oxford University Press, 2019. DOI:10.1093/oso/9780198841906.003.0004

CHESBROUGH, H.; TUCCI, C. The Interplay Between Open Innovation and Lean Startup, or, Why Large Companies Are Not Large Versions of Startups. **Strategic Management Review**: Vol. 1: No. 2, p. 277-303, 2020. <http://dx.doi.org/10.1561/111.00000013>

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128–152, 1990. <https://doi.org/10.2307/2393553>

CONTRERAS, F.; ALDEANUEVA, I.; ESPINOSA, J. C.; ABID, G. Potential and Realized Absorptive Capacity in Colombian Firms: The Mediating Role of the Organizational Climate for Innovation. **SAGE Open**. 2021. <https://doi.org/10.1177/21582440211052549>

DAHLANDER, L. WALLIN, M. Why Now Is the Time for “Open Innovation”. **Harvard Business Review**, 05 jun. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/06/why-now-is-the-time-for-open-innovation> Acesso em: 12 jul. 2022

DENYSIUK, L. Success factors for corporate-startup collaboration: An exploratory study investigating corporate-startup collaborations in the Austrian financial sector. Viena: **Lauder Business School**, Working Paper, No. 12, 2021.

DOAN, M. P.; SERCU, P. Merging One’s Way to the Top: AB Inbev versus Heineken. **Journal of Wine Economics**, Volume 16, Number 1, 2021, Pages 32–55. doi: doi:10.1017/jwe.2020.27

EBERS, M.; MAURER, I. Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. **Research Policy**, Volume 43, Issue 2, 2014, p. 318-332. ISSN 0048-7333. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.017>

FLECHAS, X. A.; KOZESINSKI, R; CAMARGO JÚNIOR, A. S. Absorptive capacity in startups: A systematic literature review. **Journal of Entrepreneurship Management and Innovation**, v. 17, p. 57-95, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7341/20211712>

GASSMANN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H. The future of open innovation. **R&D Management**, v. 40, p. 213-221. 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>

GUEDES, H. P.; ZIVIANI, F. PAIVA, R. V. C. de.; FERREIRA, M. A. T.; HERZOG, M. M. Mensuração da capacidade absorptiva: um estudo nas empresas brasileiras fabricantes de coletores solares. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 50-63, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2666-16>

HUBERT, R. **Análise das estratégias de interação entre gigantes empresas e startups para o desenvolvimento de inovações**. 2018. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração,

Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2018.

INNEREBNER, T. **Corporate-startup collaborations**: How to systematically foster startup-driven innovation. 2018. 103 f. Master Thesis in Strategic Management - Department of Strategic Management, Marketing and Tourism, University of Innsbruck School of Management. 2018. Disponível em: <https://diglib.uibk.ac.at/ulbtirolhs/download/pdf/2567101?originalFilename=true>
Acesso em: 12 jul. 2022

INNOVATION LEADER. **Startup engagement**: Best practices for large organizations. Q2, 2019. Disponível em: <https://www.innovationleader.com/research-reports/startup-engagement-best-practices-for-large-organizations> Acesso em: 13 jul. 2022.

KATO, M. Founders' human capital and external knowledge sourcing: Exploring the absorptive capacity of start-up firms. Kwansai Gakuin University: **Discussion paper series**, n. 162, p. 1-40, 2017. <https://doi.org/10.1080/10438599.2019.1598670>

KIM, L. Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**: 9(4), p. 506-521, 1998. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.4.506>

KIRSCHBAUM, R. Open Innovation in Practic. **Research-Technology Management**, vol. 48, n.4, p. 24-28, 2005. DOI: 10.1080/08956308.2005.11657321

KOHLER, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, Volume 59, Issue 3, p. 347-357, 2016. ISSN 0007-6813. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>.

KPMG. **New Horizons 2014**. 2014. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/new-horizons-2014-1.pdf>
Acesso em: 13 jul. 2022

KPMG. **On the road to corporate-startup collaboration**: New horizons 2015. 2015. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/On-the-road-to-corporate-startup-collaboration-16-12-2015.pdf> Acesso em: 13 jul. 2022

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**: Volume 19, Issue 5 p. 461-477, 1998. DOI: **Erro! A referência de hiperlink não é válida.**

LEWIN, A. Y.; MASSINI S.; PEETERS, C. Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. **Organization Science**: 22(1): p. 81-98, 2011. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0525>

LIMA RUAS, R.; CASSOL, A.; SANTOS, A.; REIS GONÇALO, C. A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 15(1), p. 27-43, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331245312003> Acesso em: 12 jul. 2022.

MACIEL, J. R.; BECKER, J. B. W.; GOMES, R. A. O. S.; TEIXEIRA, C. S. A interação entre grandes empresas e startups: desafios da inovação aberta. **R. Eletr. do Alto Vale do Itajaí – REAVI**, v. 7, n. 11, p. 01-09, dez. 2018 ISSN: 2316-4190, DOI: 10.5965/2316419007112018001

MIRZA, S., MAHMOOD, A., & WAQAR, H. The interplay of open innovation and strategic innovation: Unpacking the role of organizational learning ability and absorptive capacity. **International Journal of Engineering Business Management**. Vol. 19, p. 461–477, 2022. <https://doi.org/10.1177/18479790211069745>

MOCKER, V.; BIELLI, S.; HALEY, C. Winning together: A guide to successful corporate-startup collaborations. NESTA: 2015. ISBN-13: 978-1848751521

MORÉ, R. P. O. **Capacidades absorptiva e de inovação de empresas na perspectiva da estrutura de governança**: um estudo em habitats de inovação de Santa Catarina. 2016. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, 2016.

MORTARA, L.; MINSHALL, T. How do large multinational companies implement open innovation? **Technovation**, Volume 31, Issues 10–11, p. 586-597, 2011. ISSN 0166-4972. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.05.002>

MOUTINHO, R. F. F. Absorptive capacity and business model innovation as rapid development strategies for regional growth. **Investigación Económica**: Volume 75, Issue 295, p. 157-202, 2016. ISSN 0185-1667. <https://doi.org/10.1016/j.inveco.2016.03.005>.

NELSON, R. (ed.). **National innovation systems**: a comparative analysis. New York, Oxford: Oxford University, 1993.

NIETO, M.J., & QUEVEDO, P.A. Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. **Technovation**, V. 25, p. 1141-1157. 2005. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2004.05.001>

OECD; Eurostat. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

PINKSE, J.; KUSS, Matthias J.; HOFFMANN, V. H. On the implementation of a 'global' environmental strategy: The role of absorptive capacity. **International Business Review**, Volume 19, Issue 2, 2010, p. 160-177. ISSN 0969-5931. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.11.005>.

RAPINI, M. S.; RUFFONI, J. ; SILVA, L. A. ; ALBUQUERQUE, E. M.. **Economia da Ciência, Tecnologia e Inovação**: fundamentos teóricos e a economia global. 2. ed. Belo Horizonte: Cedeplar, 2021. v. 1. 704p.

ROSA, A. C. **Capacidade absorptiva de empresas que possuem interação com universidades**. 2013. 161 f. Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Economia, São Leopoldo, RS, 2013.

ROSSETTO, D. E.; CARVALHO, F. C. A. de; BERNARDES, R. C.; BORINI, F. M. Absorptive Capacity and Innovation: An Overview of International Scientific Production of Last Twenty-Five Years. **International Journal of Innovation (IJL Journal)**, São Paulo, v. 5, n. 1, pp. 97-113, Jan/April. 2017. <https://doi.org/10.5585/iji.v5i1.172>

SANTOS, E. C. C., *et al.* Transferência Internacional de Tecnologia. **Economia da Ciência, Tecnologia e Inovação**: fundamentos teóricos e a economia global. 2. ed. Belo Horizonte: Cedeplar, 2021. v. 1. 704p.

SILVA, L. A., *et al.* Internacionalização e sistemas nacionais de inovação. **Economia da Ciência, Tecnologia e Inovação**: fundamentos teóricos e a economia global. 2. ed. Belo Horizonte: Cedeplar, 2021. v. 1. 704p.

SILVA, Bruna Nunes da. **Relacionamento entre startups e grandes empresas com foco na inovação colaborativa** [recurso eletrônico]. 2020. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Engenharia de Produção, Área de Concentração em Inovação em Projetos, Produtos e Processos do Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/67221> Acesso em: 13 jul. 2022.

SONG, J. Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, 45, 73–84, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.55>

SPENDER, J.-C.; CORVELLO, V.; GRIMALDI, M.; RIPPA, P. Startups and open innovation: a review of the literature. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 20 No. 1, p. 4-30, 2017. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>

STEIBER, A.; ALÄNGE, S.; CORVELLO, V. Learning with startups: an empirically grounded typology. **The Learning Organization**, Vol. 28 No. 2, p. 153-166, 2021. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2020-0061>

TECHSTARS. Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations. **Innovation Leader**, 2019.

TER WAL, A. L.J.; CRISCUOLO, P.; SALTER, A. Making a marriage of materials: The role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance. **Research Policy**: Volume 46, Issue 5, p. 1039-1054, 2017. ISSN 0048-7333. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.003>

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. [Tradução: Félix Nonnenmacher]. – 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN 978-85-8260-307-9

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. **California Management Review**, 38(4), p. 8–29, 1996. <https://doi.org/10.2307/41165852>

USMAN, M.; VANHAVERBEKE, W. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 20 No. 1, p. 171-186, 2017. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2016-0066>

VANHAVERBEKE, W.; VAN DE VRANDE, V.; CLOODT, M. **Connecting Absorptive Capacity and Open Innovation**. 2008. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1091265>

WEST, J.; SALTER, A.; VANHAVERBEKE, W.; CHESBROUGH, H. Open innovation: The next decade. **Research Policy**, Volume 43, Issue 5, p. 805-811, 2014. ISSN 0048-7333. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.001>

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. **California Management Review**, 57(2), p. 66–90, 2015. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>

WORLD ECONOMIC FORUM. Collaboration between startups and corporates: A practical guide for mutual understanding. 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/whitepapers/collaboration-between-start-ups-and-corporates-a-practical-guide-for-mutual-understanding/> Acesso em: 13 jul. 2022.

ZAHRA, S.A., LARRANETA, B. and GALÁN, J.L. Absorptive Capacity and Technological Innovation. In **Wiley Encyclopedia of Management** (eds C.L. Cooper, V. Narayanan and G. O'Connor). 2015. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom130020>

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **The Academy of Management Review**, 27(2), p. 185–203, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2307/4134351>

ZOBEL, A.-K. (2017), Benefiting from Open Innovation: A Multidimensional Model of Absorptive Capacity. **J Prod Innov Manag**, 34: 269-288. <https://doi.org/10.1111/jpim.12361>

ZYNGA, A.; DIENER, K.; IHL, C.; LÜTTGENS, D.; PILLER, F.; SCHERB, B. Making Open Innovation Stick: A Study of Open Innovation Implementation in 756 Global Organizations. **Research-Technology Management**, 61:4, p. 16-25, 2018. DOI: 10.1080/08956308.2018.147127