



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DAFFNE RIBEIRO DA SILVA

**O IMPACTO DA RELAÇÃO COM *STARTUPS* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO
DAS GRANDES CORPORações: UM ESTUDO DE CASO DA AMBEV**

FEIRA DE SANTANA

2021

DAFFNE RIBEIRO DA SILVA

**O IMPACTO DA RELAÇÃO COM *STARTUPS* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO
DAS GRANDES CORPORações: UM ESTUDO DE CASO DA AMBEV**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Monografia II, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana-BA.

Orientador: Prof Dr. Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira

FEIRA DE SANTANA

2021

DAFFNE RIBEIRO DA SILVA

**O IMPACTO DA RELAÇÃO COM *STARTUPS* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO
DAS GRANDES CORPORações: UM ESTUDO DE CASO DA AMBEV**

BANCA EXAMINADORA

Prof Dr. Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Prof. Dr. Jorge Aliomar Barreiros Dantas
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Prof. Dr. Saulo José dos Santos Rocha
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

FEIRA DE SANTANA

2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ser minha base e alicerce durante os meus anos de graduação, sempre me mostrando os caminhos que deveria percorrer.

Agradeço a minha família por todo o apoio durante os anos da minha graduação e por sempre se fazerem presentes em todos os momentos da minha vida, principalmente meu pai, Helio e meu irmão, Denis. Em especial, gostaria de agradecer a minha mãe e também professora, Cidineide Gerônimo, que sempre se mostrou apaixonada pela UEFS e pelo ato de ensinar, que sempre foi muito dedicada dentro e fora da sala de aula, que sempre foi um exemplo pra mim e para meu irmão e que sempre me incentivou a alcançar voos mais altos e acreditar no meu potencial. Obrigada pelas horas dedicadas a mim ao longo dos meus anos de vida, mas principalmente, durante a construção desse trabalho, sendo peça fundamental para que ele fosse entregue.

Agradeço aos meus amigos que foram essenciais para que eu chegasse até aqui, em especial, aqueles que construí uma relação no *campus* da Universidade: Angela Lima, Caren Grilo, Ellen Nascimento, Luine Maia e Marcos Brasileiro, obrigada por sempre se fazerem tão presentes e serem pessoas tão incríveis! Nossa jornada na Universidade está acabando, mas não tenho dúvidas das grandes coisas que construiremos fora dela, tenho certeza que serão excelentes administradores e sempre estarei aqui para apoiá-los e aplaudi-los.

Agradeço ao Movimento Empresa Júnior por proporcionar a tantos alunos, uma oportunidade única de atuar no mercado com autonomia e responsabilidade. Nesse âmbito, agradeço a ADM.Jr – UEFS, onde tive a honra de trabalhar durante 3 anos da minha graduação, que me mostrou que uma formação acadêmica é muito mais do que apenas a sala de aula, mas que é necessário colocar em prática os conhecimentos para adquirir vivência no mercado. Ao longo de 3 anos de trabalho voluntário, aprendi que é preciso explorar para aprender e com o meu aprendizado, me transformei por inteira. Agradeço, em especial, aos times que fiz parte: DVP 2016, DVP e DEX 2017 e DEX 2018.

Agradeço a UEFS, instituição que tanto admiro e que escolhi ingressar, por me proporcionar uma formação completa. Aos professores do curso de

Administração, também fica o meu agradecimento por todos os ensinamentos teóricos que foram me passados ao longo desses anos nas mais diversas áreas. Em especial, gostaria de agradecer ao professor e também orientador deste trabalho, Carlos Eduardo, por ter me dado auxílio e suporte na construção da monografia nos momentos que precisei.

A inovação produz uma contínua mutação que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo a velha, criando uma nova.

Schumpeter, 1998

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar os impactos do Corporate Venture, a partir do relacionamento com startups, no processo de inovação das grandes corporações a partir do estudo de caso da Ambev. Há algum tempo, as grandes empresas passaram a ver nas *startups* não mais concorrentes, mas sim parceiros de negócios no processo de inovação aberta. Esse é um tema recente e vem crescendo muito no ambiente acadêmico e mercadológico, visto o movimento de disrupção que as *startups* estão causando no mercado tradicional. Esta pesquisa tem caráter exploratório-descritivo e foi realizada a partir de entrevistas semi-estruturadas com 3 representantes da Ambev e 2 representantes das startups que participam de programas de Corporate Venture com a Ambev. A análise dos resultados foi realizada a partir da técnica de Análise de Conteúdo, com base em duas categorias empíricas: Inovação Aberta e Corporate Venture, que contemplam desde o processo de seleção de startups, relacionamento e formas de interação até indicadores medidos, riscos e desafios, além dos resultados percebidos para ambas as partes. Os resultados da pesquisa apontam que o relacionamento com startups impacta positivamente no processo de inovação de uma grande corporação a partir de variáveis como: tempo, quantidade e qualidade.

Palavras-Chaves: *startups*; inovação aberta; *Corporate Venture*; relacionamento; grandes corporações;

ABSTRACT

This research aims to present the impacts of the Corporate Venture, from the relationship with startups, on the innovation process of large corporations based on the Ambev case study. Some time ago, large companies started to see startups as no longer competitors, but business partners in the open innovation process. This is a recent theme and has been growing a lot in the academic and market environment, given the disruptive movement that startups are causing in the traditional market. This research has an exploratory-descriptive character and was carried out from semi-structured interviews with 3 representatives of Ambev and 2 representatives of startups that participate in Corporate Venture programs with Ambev, object of study of the related work. The analysis of the results was performed using the Content Analysis technique, based on two empirical categories: Open Innovation and Corporate Venture, which cover everything from the startup selection process, relationships and forms of interaction to measured indicators, risks and challenges, in addition to the results perceived for both sides. The survey results show that the relationship with startups positively impacts the innovation process of a large corporation based on variables such as: time, quantity and quality.

Keywords: startups; open innovation; Corporate Venture; partnership; large corporations;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa conceitual da estrutura do trabalho	17
Figura 2 – Horizontes de Inovação.....	21
Figura 3 - Inovação Fechada.....	22
Figura 4 - Inovação Aberta.....	23
Figura 5 - Ciclo de Vida de uma Startup	28
Figura 6 - Ciclo de Financiamento das Startups.....	29
Figura 7 - Venture Capital e Corporate Venture Capital	30
Figura 8 - Ondas do Corporate Venture	32
Figura 9 - Três fases da Análise de Conteúdo	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Panorama de Inovação Aberta com startups no Brasil entre 2016 e 2021

39

Gráfico 2 - Distribuição de papers por ano de publicação sobre inovação aberta e startups42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de inovação	19
Quadro 2 - Graus de Inovação	20
Quadro 3 - Inovação Fechada x Inovação Aberta	24
Quadro 4 - As características dos sistemas mecânicos e orgânicos.....	25
Quadro 5 - Características de uma startup	27
Quadro 6 - Definições de Corporate Venture	31
Quadro 7 - Vantagens estratégicas e financeiras do Corporate Venture	34
Quadro 8 - Modelos de relacionamento entre startups e corporações na visão de Weiblen e Chesbrough.....	37
Quadro 9 - Modelos de relacionamento entre startups e corporações na visão de Bonzom e Netessine	38
Quadro 10 - Relação entre os objetivos específicos e os elementos da entrevista...	46
Quadro 11 - Matriz das categorias teóricas, empíricas e unidades de análise.....	50
Quadro 12 - Perfil dos entrevistados da corporação (Ambev).....	51
Quadro 13 - Perfil dos entrevistados das startups.....	52
Quadro 14 - Relação do Funil de Inovação com a área de inovação da Ambev.....	59
Quadro 15 – Relação entre cultura e Inovação Aberta na Ambev	63
Quadro 16 - Motivos que levam ao relacionamento entre uma grande corporação e startups	67
Quadro 17 - Critérios de seleção.....	71
Quadro 18 - Formas e categorias do relacionamento entre startups e uma grande corporação	77
Quadro 19 - Riscos mapeados no processo de relacionamento entre uma grande corporação e startups.....	84

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 INOVAÇÃO	18
2.2 STARTUPS	24
2.3 CORPORATE VENTURE	31
2.4 RELACIONAMENTO ENTRE CORPORAÇÕES E STARTUPS	36
3. METODOLOGIA.....	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 ESTUDO DE CASO: AMBEV.....	43
3.3 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	45
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	49
4. ANÁLISE DE RESULTADO.....	50
4.1 INOVAÇÃO ABERTA NA AMBEV	53
4.2 MOTIVOS DE RELACIONAMENTO ENTRE AMBEV E STARTUPS	64
4.3 RELACIONAMENTO ENTRE AMBEV E STARTUPS.....	67
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE.....	98

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia é uma das principais variáveis a serem consideradas no campo da ciência da Administração, conforme diversos autores, e que desde a Revolução Industrial tem alterado as relações de trabalho, produção e consumo. É possível verificar mudanças como a agricultura mecanizada, o surgimento de metrópoles, a mobilidade urbana ficou mais rápida a partir do surgimento da locomotiva, entre outros impactos que vem evoluindo desde então. Apesar dos avanços em diversos aspectos, Mattos (2017) refere-se ao pensamento industrial como linear, repetitivo, segmentado e previsível.

Ao passar para uma Revolução Digital, esse pensamento se transforma em não linear, multidisciplinar, conectado e exponencialmente imprevisível (MATTOS, 2017). E a evolução da tecnologia faz parte dessa mudança de pensamento e estrutura da sociedade nos dias atuais e por isso, dentro desse momento de Revolução Digital os gestores estão instigados a buscarem novos caminhos para se obter resultados mais expressivos e mais rápidos através da tecnologia, que passou a ser um grande diferencial competitivo das empresas.

No ritmo da evolução exponencial, empresas de base tecnológica passaram a se destacar no mercado, pois possuem um crescimento rápido e escalável, ou seja, conseguem aumentar os ganhos sem ter que aumentar os custos. (KUVIATKOSKI, 2020). A partir desse movimento do mercado, percebe-se cada vez mais espaço para criação e desenvolvimento de *startups*, visto que essas se propõem a “transformar uma determinada prestação de serviço utilizando tecnologia como base” (LIGA INSIGHTS, 2020), isso significa dizer que serviços que antes eram prestados por grandes corporações passaram a ser oferecidos por *startups*; a exemplo do NuBank, ao ser comparado com bancos tradicionais como Itaú e Banco do Brasil.

Atualmente as grandes corporações passaram a olhar para as *startups* não apenas como concorrentes, mas sim como possíveis parceiras de negócio (KPMG, 2020). Assim, é possível enxergar as empresas de base tecnológica como parcerias de negócio de grandes corporações com o objetivo de trocar experiências, conhecimentos e acelerar o crescimento, tanto das grandes corporações quanto das *startups* que aderem aos programas de *Corporate Venture*. De acordo com Kourtom

& Lerner *apud* Salles (2018), um dólar que é investido via *Venture Capital*¹ gera três vezes mais do que um dólar investido em pesquisa e desenvolvimento corporativos tradicionais. Desta maneira, este trabalho procura aprofundar e descrever as relações existentes entre *startups* e grandes corporações, a fim de entender quais são os impactos deste relacionamento no processo de inovação.

A motivação pessoal para escolha deste tema está relacionada ao interesse da autora pela área de tecnologia a partir dos efeitos que esse movimento vem gerando no contexto social e econômico da sociedade. Outro fator determinante para a escolha do tema, é o desejo da autora de empreender uma *startup* nos próximos anos e estar inserida no ecossistema de inovação do Brasil.

No âmbito acadêmico, a relevância desse trabalho se dá ao fato de entender que as organizações estão mudando seus processos, produto, serviços e modelos de negócio a partir da evolução e do acesso à tecnologia e da movimentação de novos entrantes no mercado que operam com base tecnológica. Dessa maneira, a ciência da Administração deve estar cada vez mais atenta aos movimentos de inovação que estão acontecendo no mercado e este trabalho visa estudar o *Corporate Venture*, uma das formas de inovar das grandes empresas e *startups*, podendo ser utilizado como base para demais pesquisas acerca do tema ou de temas adjacentes.

Além da relevância acadêmica, este trabalho também possui relevância mercadológica, pois abarcará um tema novo no Brasil, entendendo e aprofundando sobre as relações existentes entre grandes corporações e *startups*, sendo o *Corporate Venture* um novo meio de fazer negócio para ambas as partes. Dessa maneira, o presente estudo poderá auxiliar empresas e *startups* a avaliarem o seu processo de inovação e a adoção do *Corporate Venture* no processo de inovação.

A fim de caracterizar a essa relação entre corporações e *startups*, este estudo almeja responder a seguinte questão norteadora: De que forma o *Corporate Venture*, através do relacionamento com *startups*, impacta no processo de inovação de uma grande corporação?

¹ *Venture Capital* são “fundos de investimento de risco, com foco na compra de participação societária em empresas privadas com muito potencial de crescimento. (Gompers & Lerner *apud* Salles, 2018, p. 14)

Quanto ao objetivo geral, tem-se: Caracterizar como o *Corporate Venture*, através do relacionamento com startups, impacta no processo de inovação das grandes corporações.

E para isso, possui os seguintes objetivos específicos: A) Apontar os principais aspectos da inovação aberta de uma grande corporação; B) Identificar os objetivos de uma grande corporação que busca desenvolver o *Corporate Venture* através do relacionamento com startups; e C) Analisar as formas de relacionamento das *startups* com uma grande corporação.

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. O primeiro é o que vai evidenciar o que é a pesquisa a partir dos elementos citados nessa seção, como a justificativa, que busca demonstrar a relevância do presente trabalho; a problemática a ser explorada na pesquisa; e os objetivos, tanto o geral quanto os específicos.

O segundo capítulo é o referencial teórico, que tem como objetivo, dar embasamento teórico para a pesquisa. Para isso, foi necessário realizar uma revisão de literatura dos seguintes temas: Inovação; *Startups*; *Corporate Venture*; e por último, as formas de Relacionamento entre *Startups* e grandes corporações, tendo como principais autores: Weiblen e Chesbrough (2015), Salles (2018) e Bonzom e Netessine (2016).

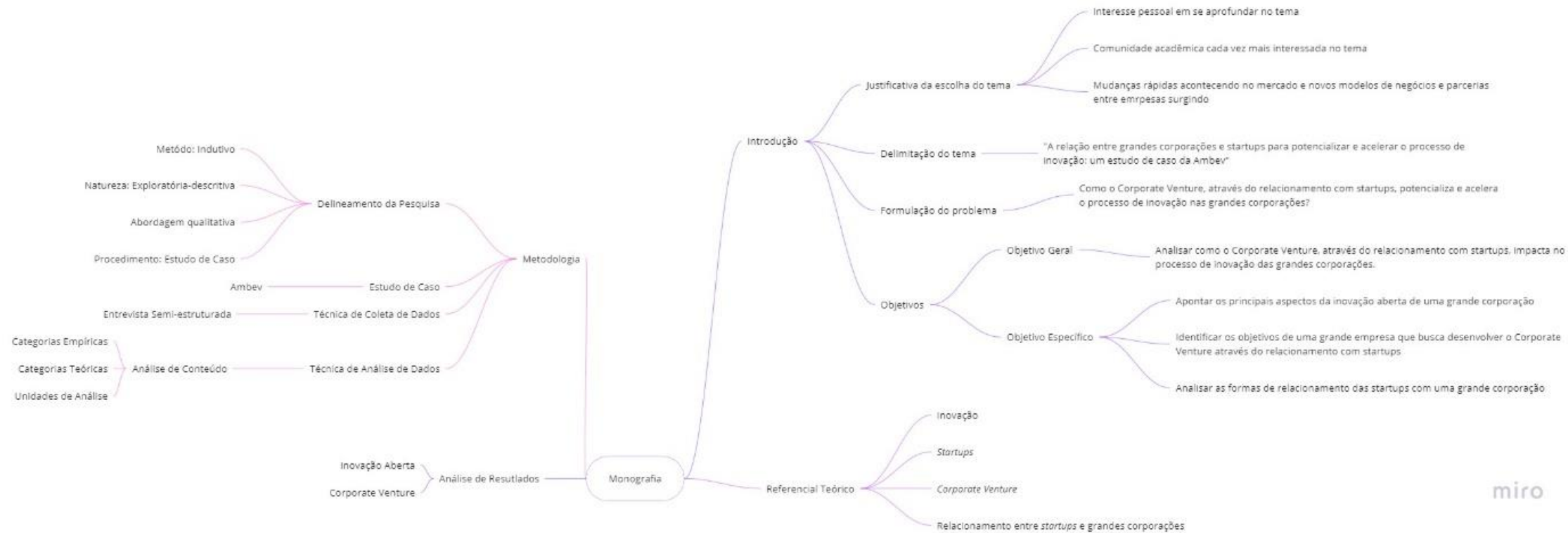
A metodologia utilizada para este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória-descritiva a partir de um estudo de caso da Ambev com aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada com 3 colaboradores do time de inovação da Ambev e 2 fundadores das startups que a mesma possui relacionamento ativo. A análise de resultados baseou-se na técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2006). A descrição da metodologia foi realizada no capítulo 3 que está subdividido em Delineamento da Pesquisa, Estudo de caso, Técnica de Coleta e Análise de Dados e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo é a análise de resultados, construída a partir de duas categorias empíricas: Inovação Aberta e *Corporate Venture*, onde procurou-se identificar os principais pontos das falas dos entrevistados sobre os temas, tendo como norte as unidades de análise. O quinto e último capítulo refere-se as Considerações Finais da autora acerca da pesquisa realizada que demonstra que o

relacionamento com startups impacta positivamente no processo de inovação de uma grande corporação a partir de variáveis como: tempo, quantidade e qualidade.

Para fins de entendimento, o resumo dessa estrutura consta na Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Mapa estrutural do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO

O termo Inovação, como conhecido hoje, começou a se popularizar a partir dos trabalhos de Joseph Schumpeter que define inovação como um novo processo de produção, produto ou até mesmo uma nova forma de se organizar (SCHUMPETER, 1934). Schumpeter *apud* Carneiro (2003) passou a trazer uma argumentação que a tecnologia era uma variável endógena no processo de desenvolvimento econômico, visto que gerava diversas mudanças econômicas na sociedade. Sendo assim, a inovação possui um papel central no desenvolvimento econômico de um país ou região.

A partir do entendimento de Schumpeter (1998) que a inovação tecnológica tem um papel central no desenvolvimento econômico de um país, pois tira o estado de equilíbrio e cria uma ruptura no sistema econômico, a grande consequência disso para as organizações é a geração de diferenciação nas mesmas. Um dos motivos é a relação entre desempenho organizacional e capacidade inovadora, em que o desenvolvimento tecnológico possibilita a manutenção de mercados ou a conquista de novos.

Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será a sua competitividade e melhor a sua posição no mercado em que atua (CARVALHO, REIS E CAVALCANTE, 2011). A inovação tem uma relação positiva com tamanho da empresa, ou seja, ela cresce de maneira proporcional ao tamanho e concentração de mercado visto que empresas maiores possuem mais recursos para Pesquisa e Desenvolvimento, ajudando-as no processo de inovação (SANTOS, FAZION E MEROE, 2011). Nesse espectro, a análise schumpeteriana traz que as empresas se apoiam na inovação para geração de vantagem competitiva que leva ao aumento de lucros pelas mesmas.

Segundo Bagno, Cheng e Melo (2018), a inovação é a exploração de novas ideias com sucesso, o que envolve novas tecnologias e suas aplicações para gerar novos produtos e serviços, criar novos processos de produção de maneira mais eficiente e conseqüentemente, gerar modelos de negócios superiores. Santos, Fazion e Meroe (2011) também trazem uma definição para Inovação Tecnológica

como a introdução de um novo produto, de novo método de produção, entrada em novo mercado e a aquisição/fusão de nova organização de qualquer indústria. Para Schumpeter (1998), a inovação sempre está ligada mudanças e a combinação de fatores que visam romper o equilíbrio existente no mercado. Portanto é possível constatar que inovação está intimamente ligada à vantagem competitiva das empresas a partir da inserção e comercialização de algo novo no mercado, seja um produto, serviço, processo ou método.

O Manual de Oslo – Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica é o manual editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e traduzido pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos no Brasil. A terceira edição do Manual de Oslo (2005) define que nem tudo que é comercializado no mercado é uma inovação, e para se caracterizar dessa maneira precisa passar por características específicas a partir de quatro tipos de inovação, conforme o quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Tipos de inovação

Tipo de Inovação	Conceito
Produto	“é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 57)
Processo	“é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 58-59).
Marketing	“é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 59)
Organizacional	“é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 61)

Fonte: Adaptado do Manual de Oslo (2005, p. 55-69)

Além dos tipos de inovação, ela também pode ser dividida em relação ao seu grau. Christensen *apud* Rocha, Olave e Ordonez (2019), define que os graus de inovação estão ligados à intensidade da mudança e aos resultados obtidos no processo e por isso, podem ser considerados em Incremental, Radical ou Disruptiva. Os conceitos dos graus de inovação podem ser encontrados no quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Graus de Inovação

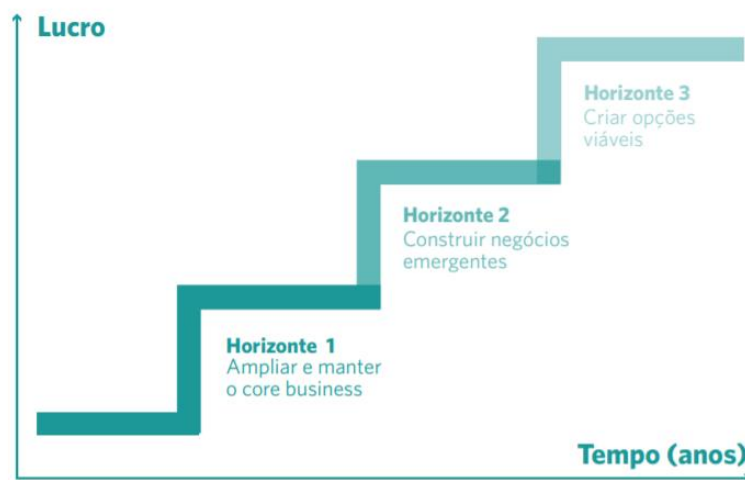
Grau de Inovação	Autor	Descrição
Incremental	Christensen (2012)	As iniciativas de melhoria contínua geralmente se caracterizam como inovações incrementais.
	Figueiredo (2009)	Inovações que gerem novidades para o mercado (melhoria nos produtos), sendo considerada Inovação Incremental Avançada ou gerem novidades para a empresa (melhoria nos processos), considerada Inovação Incremental Intermediária.
	Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	Inovações que geram melhorias significativas nos produtos.
	Schumpeter (1998)	Inovações com grau de desvio baixo em relação as práticas atuais da organização.
Radical	Christensen (2012)	Possui um ciclo de inovação mais intenso, o que resulta em ganhos significativos em performance, porém os atributos e o valor percebido são mantidos.
	Figueiredo (2009)	É o tipo de inovação que envolve a aplicação de um novo conceito e passa a ser entregue de maneira diferente da convencional.
	Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)	Envolve a criação de algo totalmente novo, passando a criar novos segmentos ou nichos de mercado.
	Schumpeter (1998)	Produzem mudanças significativas dentro da organização a partir de práticas muito diferentes da atual.
Disruptiva	Christensen (2012)	Agrega novos atributos e valores, ocasionando em uma proposição de valor diferente. Tem como principal objetivo o reposicionamento em um novo patamar e não apenas melhoria no desempenho.

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Apesar de existirem diversas classificações, em relação aos tipos e graus de inovação, a mesma pode se enquadrar em diferentes tipologias. Ao combinar diferentes tipos e graus de inovação, as empresas passam a desenvolver diferentes capacidades, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais e o encontro da diferenciação no mercado (DAMANPOUR, WALKER, AVELLANEDA, 2009).

Em relação aos horizontes de inovação, representados na figura 2 abaixo, ou seja, ao quanto a inovação pode alcançar em um horizonte de tempo e lucro, sem tem os seguintes conceitos:

Figura 2 – Horizontes de Inovação



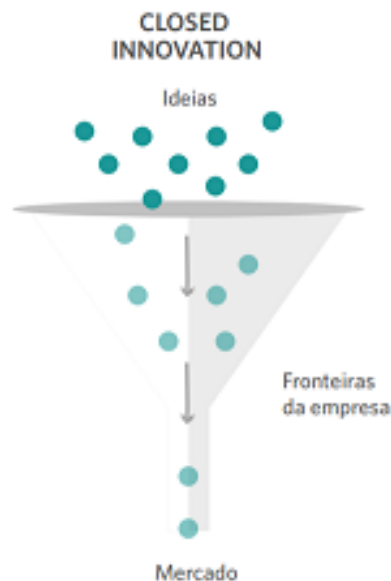
Fonte: Endeavor (2019, p.6)

De acordo com a Endeavor (2019), os horizontes de inovação 1 (H1) é está relacionado com a capacidade que a empresa melhorar a eficiência do seu negócio atual a partir de inovações incrementais; o H2 ou Horizonte 2, tem a ver com criar mercados adjacentes, acrescentando ou mudando as fontes de receita; e o H3 ou Horizonte 3 tem a ver com a inovação disruptiva, onde o objetivo é que as ideias sejam nascentes para emergir no futuro.

A inovação possui dois modelos: fechada e aberta. O primeiro modelo, refere-se ao processo de inovação que possui o controle como fator essencial, limitando-o aos conhecimentos e tecnologias internas à organização (SANTOS, FAZION E MEROE, 2011). O principal modelo utilizado para o controle é o *stage-gate* definido por Cooper *apud* Engeroff e Balestrin (2008) como portões que filtram os projetos

“perdedores”, ou seja, é um processo que depende do sucesso da área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) interno para fazer com o que o projeto passe pelas etapas (*gates*) do Funil de Inovação. Esse modelo de inovação está representado na Figura 3 abaixo:

Figura 3 - Inovação Fechada



Fonte: Chesbrough (2003, p. 31)

Neste modelo, a fonte de conhecimento é a própria organização e o P&D passa a ser considerado um ativo estratégico da empresa, conduzindo o processo de inovação em sigilo por conta da concorrência. Dessa maneira, Chesbrough (2003) enfatiza que não há outro parceiro para trazer ideias para a organização além dela mesma, sendo assim, a companhia mantém os fluxos de ideias para o *pipeline* do setor de P&D que transformarão as ideias em novos produtos que serão lançados no mercado.

As organizações mantinham seus laboratórios próprios de pesquisa e realizavam as atividades de forma isolada, e sigilosa, pois o processo de P&D interno era considerado um ativo estratégico para a empresa. A fonte de conhecimento era a própria organização e seus recursos internos. Os melhores profissionais do conhecimento eram contratados pela organização para atuarem como pesquisadores, e o laboratório de P&D das empresas inovadoras contava com vários pesquisadores que se dedicavam a um trabalho intensivo e fechado de busca de novas soluções. (BIGNETTI e THOMAS, 2009, p. 2-3)

Já o modelo de inovação aberta, difundida por Chesbrough (2003) e representada na Figura 4 abaixo, utiliza tecnologias e ideias provenientes da organização quanto de fora (Lopes Ferrarese e Carvalho apud Sotello et. al, 2018). Sendo assim, nesse modelo o fluxo de informação transita entre empresa e mercado (SILVA e DACORSO, 2013). Dessa maneira, existe grande interação com os *stakeholders* no ambiente que a empresa está imersa para que o processo de inovação aconteça.

Figura 4 - Inovação Aberta



Fonte: Chesbrough (2003, p. 31)

Assim, a cooperação é essencial para a inovação aberta (Challener, 2012), pois conforme aponta Vanhaverbeke (2008) está é, por definição, uma rede de organizações. Nesse sentido, o relacionamento deve criar laços interorganizacionais duradouros entre os diferentes stakeholders para estimular acordos de criação e comercialização de novos produtos, serviços e mercados (Ades et. Al.,; Faccin & Brand apud Sotello et. al, 2018, p. 98)

As principais diferenças entre os modelos de inovação estão relacionadas com 6 variáveis: as pessoas da organização, a atuação do setor de Pesquisa e Desenvolvimento, o processo de descoberta e desenvolvimento de ideias, a busca pelo pioneirismo no mercado e o controle sobre o processo de inovação. No quadro 3, é possível identificar as diferenças dos modelos em cima desses temas:

Quadro 3 - Inovação Fechada x Inovação Aberta

Contrastando princípios da Inovação Fechada e da Inovação Aberta	
Inovação Fechada	Inovação Aberta
As pessoas inteligentes em nosso campo trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós. Nós precisamos trabalhar com pessoas inteligentes dentro e fora de nossa empresa.
Para lucrar sobre a P&D, devemos descobri-la, desenvolvê-la e comercializá-la.	P&D externo pode criar significativo valor; P&D interno é necessário para captar uma porção desse valor.
Se nós descobrimos, nós colocamos primeiro no mercado.	Nós não temos que originar a pesquisa para lucrar sobre ela.
A empresa que é a primeira a colocar a inovação no mercado irá vencer.	Construir um modelo de negócios melhor é melhor do que ser a primeira a colocar a inovação no mercado.
Se nós criarmos as melhores idéias do setor, nós venceremos.	Se nós fizermos o melhor com idéias externas e internas, nós venceremos.
Nós devemos controlar nosso processo de inovação, assim nossos competidores não lucrarão sobre nossas idéias.	Nós deveríamos ganhar sobre o uso de nossos projetos de inovação, e nós deveríamos comprar outras idéias para alavancar nosso próprio modelo empresarial.

Fonte: Chesbrough apud Engeroff e Balestrin (2018, p. 4)

O mercado está passando por grandes transformações em um curto espaço de tempo, e a escolha pelo modelo de inovação adequado ao contexto da empresa passa a ser uma decisão com um peso alto estratégico. Tratar das tecnologias e ideias internamente despende um tempo longo de inovação e que nos dias atuais, não é compatível com o mercado (Sotello et al., 2018). As mudanças tecnológicas passaram a exigir “maior mobilidade de capital, conhecimento e trabalho no menor tempo possível, impossibilitando as empresas de utilizarem recursos próprios” (Chesbrough *apud* Sotello et. al., 2018, p. 98) incentivando algumas organizações a optar pelo modelo de inovação aberta ao invés da fechada.

2.2 STARTUPS

Para Burns e Stalker (1961), as organizações possuem duas categorias, elas podem ser consideradas mecânicas ou orgânicas. O primeiro está relacionado a organizações que operam em ambientes estáveis enquanto as organizações orgânicas, são aquelas que operam em condições ambientais de incerteza e de muitas mudanças (BURNS & STALKER, 1961). No quadro 4 abaixo é possível verificar as diferenças entre os sistemas.

Quadro 4 - As características dos sistemas mecânicos e orgânicos

Características	Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
Estrutura Organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva	Flexível, mutável, adaptativa e transitória
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando	Baseada no conhecimento e na consulta
Desenho de cargos e tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes	Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes.
Processo decisório	Decisões centralizadas na cúpula da organização	Decisões descentralizadas <i>ad hoc</i> (aqui e agora).
Comunicações	Quase sempre verticais	Quase sempre horizontais
Confiabilidade colocada sobre	As regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa.	As pessoas e as comunicações informais entre as pessoas.
Princípios predominantes	Princípios gerais da Teoria Clássica	Princípios gerais da Teoria das Relações Humanas
Ambiente	Estável e permanente	Instável e dinâmico

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 589

Para Woodward (1970), as empresas que operam de maneira estável tendem a usar sistemas mecânicos e por isso, são organizações estruturadas e burocráticas. Do outro lado, as organizações inovativas que possuem tecnologias mutáveis, tendem a ser organizadas como um sistema orgânico.

Assim, o que é possível considerar que o termo “grandes corporações” trabalhado nessa pesquisa, envolve os sistemas mecânicos, visto principalmente a estabilidade do ambiente que estão inseridas, enquanto que as *startups* serão consideradas sistemas orgânicos no presente trabalho.

Startup é um termo totalmente novo e que designa uma nova forma de empreender que começou a surgir na década de 90 e ganhou força inicialmente nos Estados Unidos, mas hoje já se propagou pelo mundo e cresce de maneira acelerada (RODRIGUES, 2016). Para a Associação Brasileira de *Startups*, ABS *Startups* (2020), o termo se refere a uma empresa que surge a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto com capacidade de gerar valor para o seu cliente

resolvendo um problema real. Para isso, elas passam a oferecer uma solução escalável para o mercado a partir de tecnologia como ferramenta principal, tornando-se empresas de base tecnológica.

Ao se referir a “*Startup*”, Bicudo (2021), através de um artigo no site da StartSe, uma escola de negócios, trata o termo como “empresas jovens com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas”. Já para Ries, autor do livro *Startup Enxuta*, “uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.” (RIES, 2012, p. 24).

Em entrevista à Forbes, Neil Blumenthal, CEO da marca Warby Parker, afirmou que “uma *startup* é uma companhia trabalhando para resolver problemas onde a solução não é óbvia e o sucesso não é garantido”. (BALDRIDGE E CURRY, 2021) De acordo com Baldrige e Curry (2021), uma *startup* é uma empresa jovem que foi fundada com o objetivo de desenvolver um produto ou serviço único, levar ao mercado e torna-lo irresistível e insubstituível para os consumidores. Essa interpretação dá um foco maior nas soluções que as *startups* buscam oferecer, destacando criatividade e inovação nas suas características.

As startups utilizam muitos tipos de inovação: descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de um novo modelo de negócios que libera um valor que estava oculto, ou a simples disponibilização do produto ou serviço num novo local ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos. Em todos esses casos, a inovação é o cerne do sucesso da empresa. (RIES, 2012, p. 25)

Dessa maneira, a partir da visão dos autores citados acima, é possível caracterizar uma *startup* como uma empresa jovem que possui como objetivo maior resolver problemas do mercado oferecendo soluções que gerem valor ao consumidor a partir da tecnologia na maioria dos casos. Existem alguns fatores que diferenciam uma empresa tradicional de uma *startup*, conforme o Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 - Características de uma startup

Característica	Definição aplicada à Startup
Replicabilidade	“Significa conseguir fazer com que essa ideia seja facilmente copiada e levada para outros países, estados e regiões [...] sem muitos problemas” (PERIN, 2015, p.13)
Escalabilidade	“Ganhar força e crescer muito rapidamente. Ter uma impulsão absurdamente veloz, preferencialmente sustentável” (PERIN, 2015, p.13)
Grau de Incerteza	“Tendem a vender produtos e serviços que não existiam, mudando a forma de se fazer negócios ou inovando ao facilitar algo que já existe. [...] Não ter certeza de como será a inserção do negócio no mercado é uma das características das startups” (PERIN, 2015, p. 13)
Estrutura do Negócio	“As <i>startups</i> precisam ser flexíveis, pois sabem que o mercado é dinâmico e rápido, e mudanças são normais nesse novo universo. [...] a forma de fazer negócio será constantemente ajustada e aperfeiçoada.” (PERIN, 2015, p. 11)

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O primeiro deles é o fator de replicabilidade, em que de acordo com o Sebrae (2018), está relacionado a capacidade de entregar o mesmo produto/serviço repetidamente em uma escala potencialmente ilimitada, ou seja, sem muitas customizações ou adaptações para diferentes clientes.

A segunda característica de uma *Startup* é a escalabilidade que está atrelada a crescer receita em uma velocidade, mas com os custos crescendo de maneira mais lenta. A consequência da escalabilidade é que à medida que o negócio aumenta, a margem será cada vez maior (MACHADO E SANTOS, 2016). Essa é uma característica de grande diferenciação, visto que a escalabilidade ajuda a empresa a aumentar sua margem, sem que isso represente aumento nos custos operacionais na mesma proporção.

Machado e Santos (2016) listam que a terceira característica desse modelo de negócios é o contexto incerto que as startups estão inseridas. Boa parte das startups não possuem um processo estruturado para testar o seu modelo de negócios (BLANK E DORF, 2012, p. 21). Esse cenário retrata a falta de certeza sobre se a ideia inicial do negócio conseguirá ser sustentável diante do mercado

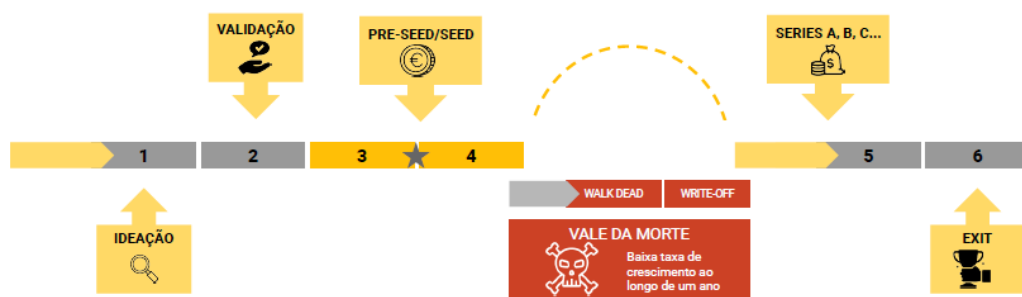
cada vez mais dinâmico, em constante mudança e com transformações tecnológicas aceleradas.

A quarta característica de diferenciação é a estrutura do negócio, visto que as *startups* são empresas inovadoras e estão inseridas em um contexto de incerteza, a forma de fazer negócio e se relacionar com o mercado é alterada constantemente (PERIN, 2015). A partir do dinamismo do mercado, o modelo de negócios de uma *startup* pode ser alterado várias vezes até encontrar o modelo ideal de relacionamento com o mercado.

Exemplo: GetNinjas – Quando você queria contratar o serviço de um pintor ou marceneiro para a sua casa, você precisava caçar os números nos mais diversos lugares, contar sua história, várias vezes e receber os orçamentos das pessoas ou não. O GetNinjas veio com a seguinte ideia: as pessoas mandam o serviço que elas precisam e a plataforma dispara o pedido para um leque de profissionais. Você recebe os orçamentos e seleciona o mais adequado. Era extremamente incerto, pois há anos as pessoas fazem isso da forma clássica. Porém, com o passar do tempo, mostrou-se um excelente mercado. (PERIN, 2015, p. 15)

Como as *startups* funcionam de uma maneira diferente das grandes corporações, faz-se necessário explicar os seus estágios de vida. De acordo com a Figura 5 abaixo, retirada do relatório da BoostLab (2020), hub de negócios do Banco BTG Pactual em parceria com a ACE Cortex - consultoria de inovação, as startups passam por vários estágios:

Figura 5 - Ciclo de Vida de uma Startup



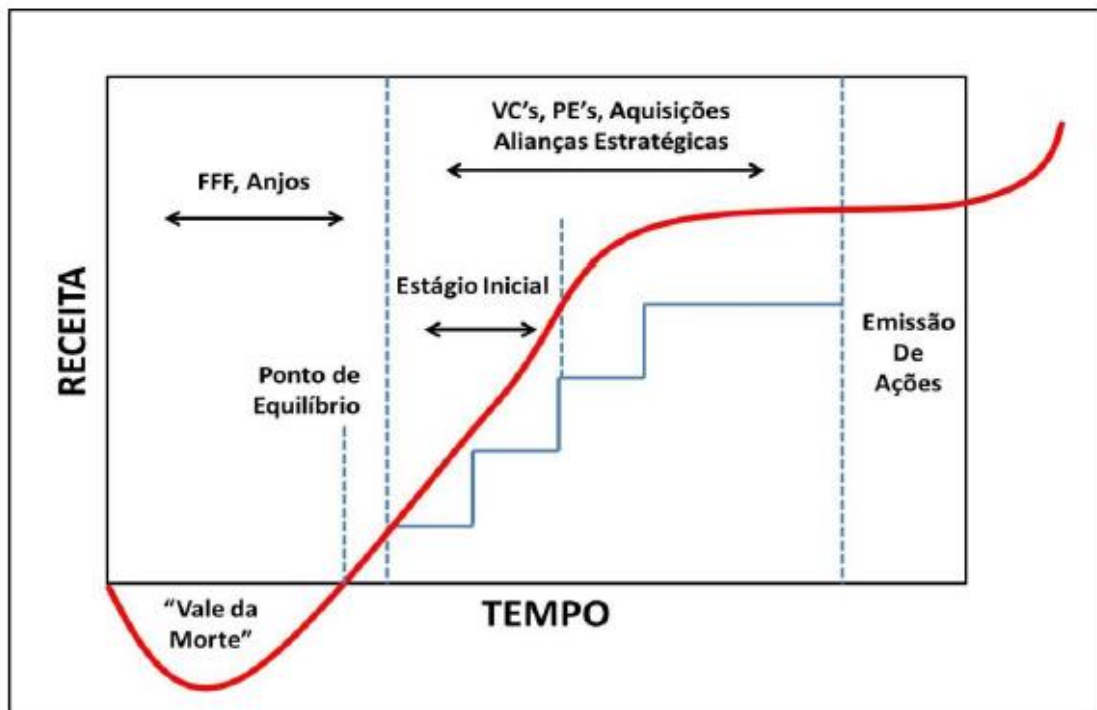
Fonte: Corporate Venture Capital (BOOSTLAB & ACE CORTEX, 2020, p. 26)

O primeiro estágio é a ideação, onde a ideia começa a nascer; após isso, a *startup* passa para o estado de validação, quando a ideia é testada e validada pelo mercado; *pré-seed/seed* é o estágio em que as *startups* recebem o seu primeiro

aporte de fundos de investimento para que possam executar e transformar a ideia em realidade, porém pós esse momento, é comum verificar uma alta taxa de mortalidade por não conseguirem validar o seu modelo de negócios, e as que sobrevivem passam a ter maior disponibilidade de capital para ganhar escala. O último estágio é o “Exit”, em que a startup é vendida para um grande investidor ou promove a abertura de capital (IPO) (COZER, 2019).

O ciclo de vida de uma *startup* está intimamente ligado com o ciclo de financiamento que a mesma está sujeita, visto que para crescer e impulsionar a consolidação do negócio os investimentos são muito necessários e visados por muitas *startups* em diversos estágios de vida, de acordo com a figura 6 abaixo:

Figura 6 - Ciclo de Financiamento das Startups



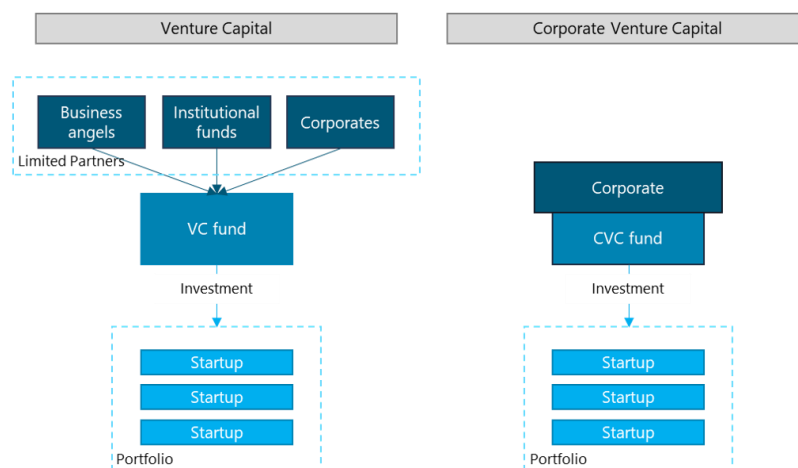
Fonte: Adaptada Blank *apud* Ribeiro e Borges (2016, p. 6)

O “Vale da Morte” presente na figura 3 e na figura 4 é o momento em que há pouca geração de receita para as startups (RIBEIRO E BORGES, 2016), porém a partir do momento que a *startup* começa a ganhar escala, a sua receita aumenta e ela atinge o ponto de equilíbrio, a *startup* começa a procurar por investimentos de investidores anjos ou feito por Famílias, Amigos e Fundadores. (RIBEIRO E BORGES, 2016).

De acordo com Degennaro e Dwyer (2014), os investidores anjos são como investidores de riscos, pois investem em empresas que estão em estágio inicial na expectativa da startup atingir o seu potencial pleno e gerar retorno elevado a partir do seu crescimento acelerado. Para Perin (2015), “o investimento anjo vem mais para acelerar o negócio do que para apostar nele [...] é para a *startup* se consolidar efetivamente” (PERIN, 2015, p. 104). Outra possibilidade nesse estágio inicial é o investimento de 3Fs, que Mason e Harrison (2015) definem como um investimento inicial feito por Famílias, Amigos e Fundadores (tradução para *Family, Friends e Founders* – 3FS). Além do retorno financeiro, realizar esse tipo de investimento nos estágios iniciais do ciclo de vida de uma *startup* também proporciona a ampliação da visão do mundo de negócios e do avanço tecnológico.

Depois desse momento, as *Startups* começam a captar investimentos direcionados a escalabilidade do negócio e passam a atrair fundos de investimento de *Venture Capital (VC)* que segundo a Associação Brasileira de *Private Equity* e *Venture Capital (ABVCAP, 2014)*, representa a disponibilidade de capital para empresas com potencial de crescimento em troca de participação societária. É um investimento de risco mais baixo que os demais para os investidores, visto que é o momento em que a *startup* já tem uma excelente base no mercado e opera em um contexto com menos incerteza e mais previsibilidade dos resultados. Geralmente, esses investimentos são realizados por um fundo de *Venture Capital* que possuem um amplo portfólio de startups em sua carteira de investimentos, como apresentado na Figura 7 abaixo:

Figura 7 - Venture Capital e Corporate Venture Capital



Fonte: Zambrana (2020, p.1)

Quando esse investimento é realizado exclusivamente por uma corporação ou por um grupo de empresas que se unem em prol de uma estratégia de inovação, o fundo passa a ser chamado de *Corporate Venture Capital*, conforme figura 7 acima.

2.3 CORPORATE VENTURE

De acordo com o Relatório de *Corporate Venture* desenvolvido pela Ernst & Young com parceira com a Endeavor (2018), *Corporate Venture* ou *Corporate Venturing* é a expressão designada para “qualquer esforço de uma corporação para criar novas iniciativas empreendedoras” (EY, ENDEAVOR, 2018, p. 6). O quadro 6 abaixo apresenta algumas definições de *Corporate Venture* a partir da visão de diferentes autores.

Quadro 6 - Definições de Corporate Venture

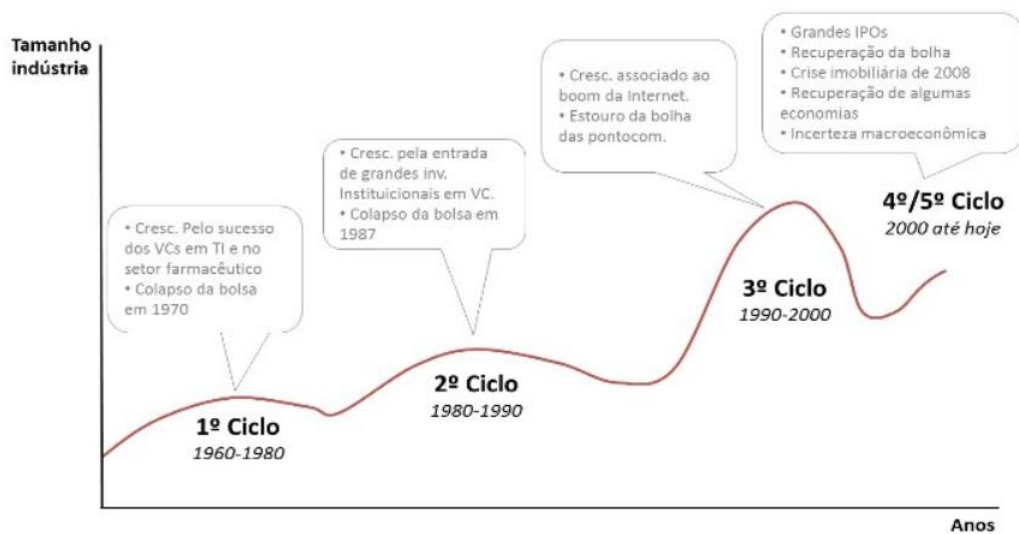
Definição de Corporate Venture	Autores
Corporate Venturing é o processo de investimento em startups por corporações.	Birkinshaw, Van Basten e Murray (2002)
Corporate Venturing o esforço corporativo e empreendedor, que leva a organização à criação de novos negócios internos ou externos, oriundos de inovações que viabilizem a exploração de novos mercados, novos produtos ou até mesmo de novas unidades de negócios.	SEBRAE (2018)
O Corporate Venturing é o marco de colaboração que atua como ponte entre empresas estabelecidas e startups inovadoras.	Siota e Prats (2020)
<i>Corporate Venture</i> é o esforço da corporação que leva a organização a criar novos negócios internos ou externos e que podem resultar em novos mercados, novos produtos ou novas unidades de negócios.	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) (2013)

Fonte: Adaptado de ACE Startups (2020)

De acordo com Gutierrez (2020), em seu artigo na ACE Startups, a grande diferença em relação ao termo “Intraempreendedorismo” é que o *Corporate Venture* está relacionado a inovar juntamente com *startups*. Apesar de serem iniciativas diferentes, podem conviver dentro de uma mesma corporação.

A criação de novos negócios sempre é um ponto levantado por todos os autores, seja de maneira direta ou a partir do investimento e relacionamento com *startups*. Dessa maneira, é possível compreender que o *Corporate Venture* está intimamente ligado com o processo de inovação das empresas que o possuem implementado. É importante tratar que o *Corporate Venture* não é uma prática nova no mercado mundial e ao longo dos últimos 50 anos passou por diversos ciclos, como mostra a figura 8 abaixo:

Figura 8 - Ondas do Corporate Venture



Fonte: Inventta (2014, p. 13)

Segundo Dushnitsky (2011), a história do Corporate Venture passa por 4 ondas, sendo a **primeira** em meados dos anos 1960 em que 25% das empresas da Fortune 500 tinham programas de Corporate Venture, como a Dow, indústria química, e a Heinz, indústria alimentícia, porém essa onda foi freada pela crise do petróleo em 1973. A **segunda** iniciou na década de 1980 com o crescimento da entrada de grandes investimentos institucionais em *Venture Capital* e finalizou com a quebra da bolsa de valores em 1987. De acordo com Dushnitsky (2011) essa onda foi impulsionada pelos fundos de pensão que passaram a investir em startups e novos setores como o químico e o metalúrgico passaram a aderir o *Corporate Venture*.

A **terceira** onda, pela visão de Dushnitsky (2011), iniciou em 1990 com o surgimento de diversas empresas de internet em que passaram a competir com as empresas tradicionais. Segundo o relatório do Sebrae (2018), a chegada dessa onda

nos Estados Unidos marcou a primeira onda de *Corporate Venture* em outros lugares do mundo, incluindo o Brasil, o que gerou mais de 400 programas no final da década. Porém, com a chegada da bolha das empresas “pontocom” em 2001, acabou reduzindo o interesse das corporações em investir nesse modelo.

A **quarta** onda no mundo (Dushnitsky, 2011) ou a segunda onda no Brasil (Sebrae, 2018) iniciou no final da década de 2000 após o surgimento do conceito de *startup* unicórnio, um termo utilizado para a representação de empresas que passaram a valer mais de US\$ 1 bilhão. Segundo a Gomes (2019), essa onda dura até os dias atuais, e os objetivos estratégicos da corporação começaram a ser mais relevantes para o *Corporate Venture* do que o retorno financeiro, isso significa que esse tipo de programa passou a ser usado para encontrar novos mercados e encontrar soluções inovadoras e não apenas o lucro do investimento. A partir de então, o *Corporate Venture* passou a ter modelos de governança e processos mais estruturados.

De acordo com o relatório da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2013), a aplicação de recursos em *Corporate Venture* pode ser advinda de uma decisão financeira, visando o aumento de retorno financeiro. Essa decisão não precisa estar ligada à estratégia principal da organização, apenas é tomada olhando para os ganhos financeiros. (CHESBROUGH, 2003). Porém, o *Corporate Venture* pode ser aplicado a partir de uma decisão estratégica ao olhar para os objetivos estratégicos da organização, em que se busca uma sinergia entre a atividade principal da corporação e a atividade da empresa que está se relacionando (ABDI, 2013). A partir da visão financeira e estratégia da organização, é possível definir quais são as vantagens da implementação do *Corporate Venture* em uma organização, como mostrado no Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 - Vantagens estratégicas e financeiras do Corporate Venture

<i>Corporate Venture</i>	
Vantagens Estratégicas	Vantagens Financeiras
Alavancar a estratégia de inovação da empresa	Ter um potencial de retorno elevado
Ganhar velocidade na experimentação de novos negócios	Tirar proveito da escala e do balanço patrimonial
Criar, em conjunto, novos produtos e serviços	Potencializar o crescimento da investida
Aproveitar canais de distribuição de startups	Ter acesso a novas aquisições estratégicas
Fortalecer a posição no mercado <i>core</i>	Ter menor custo e maior velocidade na criação de novas linhas de receitas e produtos
Adquirir talentos e tecnologias disruptivas	Ter receita com as vendas das startups investidas
Acelerar o processo de internacionalização	
Trazer um mindset mais ágil para a organização	

Fonte: Adaptado do relatório da BoostLab e ACE Cortex (2020).

Existem dois tipos de Corporate Venture segundo o relatório da Ernst & Young em parceria com a Endeavor (2018), o *Corporate Venture* Interno (CVI) em que os esforços para desenvolver ações inovadoras partem da própria organização, a partir de uma nova unidade de negócios e/ou a partir da criação de um contexto organizacional que permite o desenvolvimento de projetos inovadores. A exemplo, pode-se citar o caso da ZX Ventures, grupo global de inovação e *growth* da AB Inbev, em que o seu próprio site traz diversas iniciativas de inovação que surgiram a partir da própria organização (<https://www.zx-ventures.com/portfolio/>).

O segundo tipo de é o *Corporate Venture* Externo (CVE), objeto de estudo desse trabalho, em que representa o engajamento entre empresa e empreendedor, visto que é o modelo que almeja criar iniciativas empreendedoras a partir da interação com empreendedores inovadores (EY, ENDEAVOR, 2018). De acordo com Silva (2016), *Spin-offs*, *Joint Ventures* e iniciativas de capital de risco podem ser exemplos de CVE.

Essa decisão entre implementar o CVE ou CVI depende de 4 fatores, de acordo com Sharma e Chrisman (1999):

- **Autonomia Estrutural:** Refere-se a decisão de onde o novo empreendimento estará posicionado na organização mãe;
- **Grau de Parentesco:** Demonstra a relação clara entre a empresa existente e o novo negócio;
- **Extensão da Inovação:** Envolve o pioneirismo no mercado e a procura por novidade desde uma imitação até algo disruptivo;
- **Natureza de Apoio:** Grau de apoio formal ao novo empreendimento a partir da organização mãe, podendo a nova empresa ser totalmente autônoma ou não.

As empresas podem optar por crescer por meio de uma atividade empreendedora e para isso possuem duas opções: crescer sozinhas (organicamente) ou por outras empresas (compartilhando ativos e riscos) (ORTIZ-DE-URBANA-CRIADO; MONTORO-SÁNCHEZ; ROMERO-MARTÍNEZ, 2011). Quando as empresas escolhem crescer com a ajuda de outras empresas, podem ter acesso aos ativos que elas necessitam e podem não conseguir sozinhas então realizam alianças estratégicas, fusões e aquisições (ORTIZ-DE-URBANA-CRIADO; MONTORO-SÁNCHEZ; ROMERO-MARTÍNEZ, 2011). (SILVA, 2016, p. 34)

Uma das maneiras colocar em prática o *Corporate Venture* Externo é através do *Corporate Venture Capital* que é o investimento de fundos corporativos diretamente em startups externas ou startups originadas de *spin-offs* (SEBRAE, 2018). Esse tipo de investimento gera retornos econômicos e organizacionais, visto que possui consequências em diferentes áreas: financeira, estratégica e política em termos de relacionamento com os stakeholders do negócio (MILES et al. *apud* SILVA, 2016, p. 35). Apesar de ser um investimento, nem sempre o *Corporate Venture Capital* está relacionado apenas com ganhos financeiros, mas também com os objetivos estratégicos da organização.

Sendo assim, esses investimentos permitem que as organizações consigam explorar oportunidades de crescimento de acordo com os seus objetivos estratégicos (LIN E LEE, 2011). E por isso, os objetivos da empresa devem ser os mais claros possíveis e os processos devem ser estruturados para que a estratégia de *Corporate Venture* seja efetiva (RAJAGOPAL *apud* SILVA, 2016, p. 34). Porém, existem diversas maneiras de praticar o *Corporate Venture* na organização através

do relacionamento com *startups*, com ou sem investimentos por parte de organizações.

2.4 RELACIONAMENTO ENTRE CORPORações E STARTUPS

Grandes corporações e *startups* possuem inúmeras diferenças. A corporação possui recursos, escala, poder e rotinas que possibilitam a eficiência no modelo de negócios. Enquanto que as *startups* possuem ideias promotoras, agilidade organizacional, a coragem de tomar riscos mais fácil e a aspiração de crescimento rápido (WEIBLEN E CHESBROUGH, 2015). Apesar de modelos diferentes de negócio, ambas possuem características que despertam interesse da outra parte para firmar uma possível parceira.

Há uma complementariedade entre os dois agentes: as grandes empresas possuem recursos de infraestrutura global, marca consolidada, relacionamento com parceiros e cadeia de suprimentos, experiência com órgãos reguladores, excelência de processos e recursos. Já as *startups* possuem velocidade de operação, cultura mais ágil e foco em inovação (Bonzom & Netessine; Anthony apud Salles, 2018, p. 34).

Apesar das suas diferenças, muitas empresas perceberam que se relacionar com o ecossistema de *startups* poderia potencializar e acelerar o processo de inovação (BONZOM E NETESSINE apud SALLES, 2018). De acordo com Bonzom e Netessine (2016), *startups* e corporações interagem em uma complexa rede de relacionamentos, mas com benefícios de ambos os lados. Existe uma relação de parceria mútua entre corporações e *startups* ao desenvolverem uma relação de negócio.

Existem diversos motivos para que esse relacionamento aconteça. Da parte das grandes empresas, esse engajamento com *startups* contribui para aumentar a velocidade da inovação, visto que as *startups* precisam de agilidade organizacional para sobreviver; aumentar a imagem de inovação das empresas, e assim, conquistar mais públicos como as gerações mais atuais como a Y e a Z; aumentar a inovação em si das empresas, operando como um P&D externo; e por fim, contribui para a fortalecer a cultura ágil das organizações (BONZOM E NETESSINE, 2016). Essas vantagens para a corporação podem ter impacto significativo no seu processo de inovação.

Já da parte das *Startups*, de acordo com Bonzom e Netessine (2016), essa cooperação é positiva para ganhar credibilidade, aumentar a visibilidade de marca e

recursos de Relações Públicas, ganhar forças de distribuição a partir dos serviços de logística e entrega das grandes empresas, e por fim, fundos de investimento. Atualmente, 62% das *startups* consideradas unicórnios – que valem, no mínimo, US\$ 1 bilhão – tiveram investimentos de pelo menos uma grande empresa em seu ciclo de vida (BONZOM E NETESSINE apud SALLES, 2018).

Esse relacionamento pode acontecer de diversas maneiras, tanto a partir de parcerias quanto a partir de investimentos e aquisições. Weiblen e Chesbrough (2015) trazem um modelo com **quatro formas de engajamento** que corporações possuem com *startups*: *Corporate Venturing*, Incubação Corporativa, Programas de *Startup* e Plataforma. As duas primeiras são formas de relacionamento mais estabelecidas e difundidas a mais tempo (SALLES, 2018). É possível verificar a diferença entre esses modelos de relacionamento no quadro 8 abaixo:

Quadro 8 - Modelos de relacionamento entre startups e corporações na visão de Weiblen e Chesbrough

		Direção do Fluxo de Inovação	
		De fora para Dentro	De dentro para fora
Envolvimento de <i>Equity</i>	Sim	Corporate Venturing Participa do sucesso de inovação externa e obtém insights estratégicos em mercados não- <i>core</i>	Incubação Corporativa Provê um caminho viável para o mercado para inovações corporativas não- <i>core</i> promissoras
	Não	Programa de Startup (De fora para dentro) Introduz inovação externa para estimular e gerar inovação corporativa	Programa de Startup (Plataforma) Estimula inovação complementar externa, para incentivar uma inovação corporativa existente (a plataforma).

Fonte: Salles, 2018, p. 38

Já Bonzom e Netessine (2016), conforme quadro 9 abaixo, elegem **8 maneiras** que as corporações podem se relacionar com as *startups*, sendo que cada uma delas possui um objetivo para o processo de inovação de maneira diferente. As corporações podem fazer Aquisições de *startups*, Eventos, Investimentos, Serviços de Suporte, *Spin-offs*, Programas de *Startups*, Aceleradoras e Incubadoras e Espaço para *Coworking*.

Quadro 9 - Modelos de relacionamento entre startups e corporações na visão de Bonzom e Netessine

Tipo de Relacionamento	Descrição
Eventos	Engajamento com startups em um período curto de tempo e limitação de custos envolvidos. Exemplos de eventos são Conferências, <i>Hackathons</i> , Competição de <i>Startup</i> , Patrocínio (BONZOM & NETESSINE (2016)).
Serviços de suporte	Envolve a utilização de recursos internos para dar vantagem competitiva a elas. Esse suporte pode ser desde apoio jurídico a mentores de desenvolvimento de negócios. (BONZOM & NETESSINE (2016)).
Programas de <i>Startups</i>	“As corporações ajudam as <i>startups</i> a crescer oferecendo serviços de suporte e acesso a produtos de graça por um tempo” (Salles, p. 40-41, 2018)
Espaços de <i>Coworking</i>	Escritórios mantidos por grandes corporações, mas que dão acesso à <i>startups</i> para facilitar a operação. (BONZOM & NETESSINE (2016)).
Aceleradoras e Incubadoras	Oferecem oportunidades de apoio a um pequeno grupo de <i>startups</i> por um período curto de tempo em troca de participação em <i>equity</i> . (SALLES, 2018)
<i>Spin-Offs</i>	Novas empresas oriundas da corporação. (BONZOM & NETESSINE (2016)).
Investimento	Investimento que pode ser com objetivo financeiro ou estratégico. (BONZOM & NETESSINE (2016)).
Fusões e Aquisições	Grande corporação adquire ou faz uma fusão com a <i>startup</i> . (BONZOM & NETESSINE (2016)).

Fonte: Adaptado Bonzom & Netessine, 2016.

Além disso, o Relatório do Cenário de Corporate Venture no Brasil publicado pela ACE Cortex (2020) também traz **6 modalidades de relacionamento** entre grandes empresas e *startups*: *Startup* como fornecedor, Projeto Piloto, Corporate Venturing, Laboratórios, Coworkings e Eventos. Dentro dessas modalidades, as que não foram descritas por outros autores acima são:

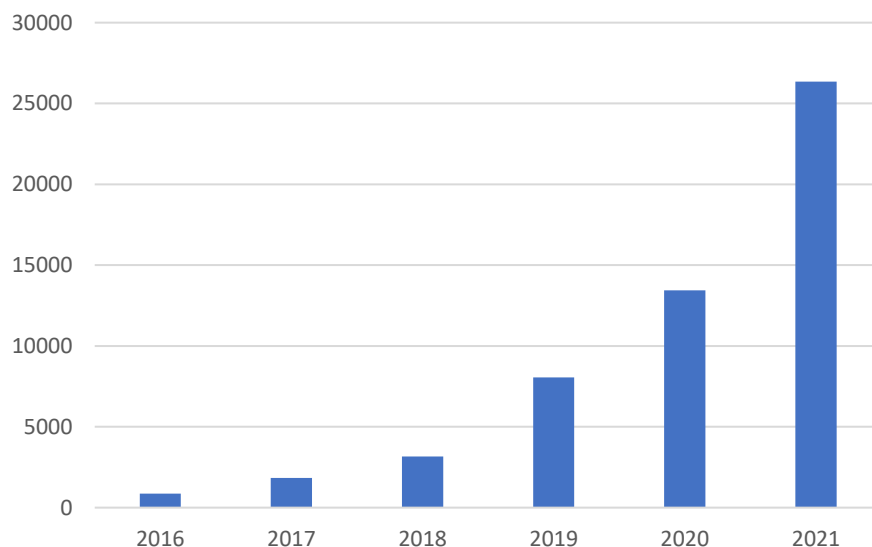
- *Startup* como fornecedor: Tem como objetivo resolver os problemas do dia-a-dia da organização de forma mais ágil. Esse tipo de relacionamento acontece a partir de contratação de *startups*.

- **Projeto Piloto:** Parte do conceito de teste e validação. É realizado uma Prova de Conceito com metas atreladas em um curto espaço de tempo, ao atingir as metas, o serviço prestado é contratado.
- **Laboratórios:** Tem como principal pilar de funcionamento a potencialização do negócio a partir do uso de capital, networking e profissionais capacitados que procuram auxiliar a *startup* nos principais pontos de dificuldade.

Para os autores, Bonzom & Netessine apud Salles (2018), a corporação pode apresentar mais de uma iniciativa, ou seja, os modelos de engajamento não precisam vir de maneira isolada, podem co-existir em um mesmo programa. Isso dá a possibilidade para grandes empresas se relacionarem com diversas *startups* de diferentes formas a depender do objetivo da organização ao implementar o programa de Corporate Venture.

No Brasil, o movimento de relacionamento entre grandes corporações e startups está em ascensão. De acordo com Rondani et al. (2021). Atualmente no Brasil foram realizados 26.348 contratos entre corporações e startups, o triplo do que foi observado em 2019 com apenas 8.050 relacionamentos, conforme o gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 - Panorama de Inovação Aberta com startups no Brasil entre 2016 e 2021



Fonte: Rondani et al (2021, p. 16)

De acordo com Rondani et al (2021), o aumento do número de contratos firmados com startups no Brasil entre 2016 e 2021 demonstra um ritmo de inovação

aberta cada vez mais acelerado no país. Apesar do número de contratos ser superior a 25 mil, o número de programas de Corporate Venture mapeados pela ACE Cortex em 2020 é de 148 programas distribuídos em setores de Agronegócio, Serviços de Educação, Serviços Profissionais, Mineração e Metais, Varejo e Distribuição, Serviços Financeiros, Bens de Consumo e Alimentação, Serviço de Saúde, Construção Civil, Indústria Química, Petróleo e Gás, Energias Renováveis e Energia Elétrica (ACE STARTUPS, 2020).

3. METODOLOGIA

De acordo com Bervian e Cervo (1983, p. 50) “a pesquisa é uma atividade voltada para solução de problema através do emprego de processos científicos” e nesta seção é apresentado os métodos de pesquisa que permitiram chegar aos objetivos propostos por este trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao realizar um Estudo de Case na Ambev que utiliza *Corporate Venture*, este trabalho baseia-se no método indutivo, como explica Lakatos e Marconi (2003, p.86): “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, contestados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”, visto que as características da Ambev podem ser encontradas em outras corporações e os fenômenos do processo de inovação através do *Corporate Venture* se repetirem.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa aplicada tem como principal finalidade a aplicação e utilização prática dos conhecimentos. Considerando que esta pesquisa almeja entender a aplicação do *Corporate Venture* em grandes empresas a partir do relacionamento com *startups* e como isso interfere no processo de inovação, a mesma é considerada uma pesquisa aplicada.

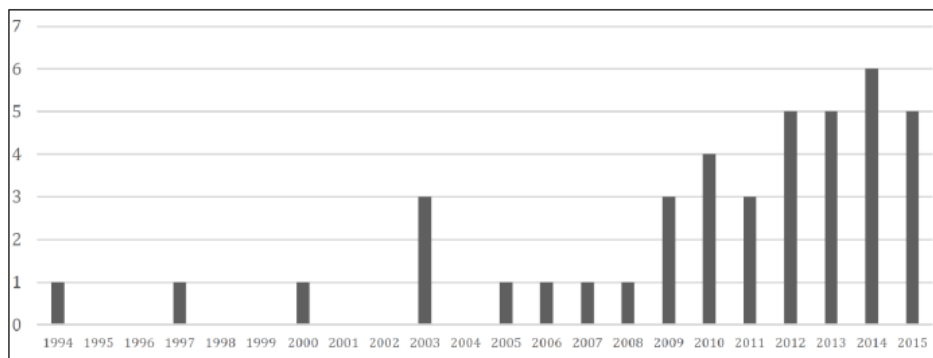
Quanto a natureza da pesquisa, este trabalho é Exploratório-Descritivo. A pesquisa tem caráter exploratório, pois tem como finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e ideias acerca do *Corporate Venture* aplicado à grandes empresas, mas também tem caráter descritivo, pois visa entender e descrever o impacto da relação com *startups* no processo de inovação das grandes corporações.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. (...) As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. (GIL, 2008, p.28)

O primeiro passo deste trabalho foi a realização de uma análise bibliográfica, pois segundo Bervian e Cervo (1983), independente da natureza de pesquisa adotada, sempre é necessária a parte bibliográfica, a fim de ter embasamento teórico acerca do tema, além de auxiliar na justificativa dos limites e contribuições da pesquisa.

A abordagem da pesquisa é de caráter qualitativo, visto que é “um estudo não estatístico que identifica e analisa profundamente dados não mensuráveis de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico” (Pinheiro, p.57, 2009). Por ser um tema novo e ainda pouco explorado no país, conforme demonstra o gráfico 2 abaixo relacionado a distribuição de *papers* sobre o tema por ano de publicação, esse tipo de abordagem auxiliará a encontrar questões que podem ser levantadas por outras pesquisas.

Gráfico 2 - Distribuição de papers por ano de publicação sobre inovação aberta e startups



Fonte: Spender et al. (2017, p. 12) apud Salles (2018, p. 33)

O procedimento metodológico escolhido é o Estudo de Caso, categorizado por Gil (p. 57-58, 2008) como “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Já para Yin (2001), um Estudo de Caso é uma investigação empírica que procura entender um fenômeno que acontece na atualidade dentro de um contexto da vida real. Dessa maneira, estudar como o *Corporate Venture*, através do relacionamento com *startups*, impacta no processo de inovação de uma grande corporação é de extrema relevância atual, visto a evolução tecnológica que vem acontecendo nos últimos anos e que possuem consequências para a sociedade e para os negócios.

A pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos. Embora algumas áreas, como ciência política e administração pública, tentaram delinear uma linha bem-delimitada entre essas duas abordagens (e utilizaram termos como método de caso comparativo como forma de distinção de estudos de casos múltiplos) estudos de caso único e múltiplos na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso. (Yin, 2001, p.33).

Este trabalho se baseia no Estudo de Caso Único, em que se exige “uma investigação cuidadosa do caso em potencial para minimizar as chances de uma

representação equivocada e para maximizar o espaço necessário para se coletar as evidências do estudo de caso” (YIN, 2001, p. 64). O estudo de caso em questão foi realizado na empresa Ambev.

Para a escolha da Ambev como a empresa selecionada para realizar o estudo de caso foi feito inicialmente uma pesquisa sobre as empresas brasileiras que possuem programas de Corporate Venture. Com base no relatório “O Cenário de Corporate Venture do Brasil” publicado pela ACE Cortex em 2020 foram mapeados 140 programas de Corporate Venture no país. A escolha para fazer um estudo de caso se deve a limitação de tempo da pesquisa.

A escolha da Ambev para realizar o estudo de caso, se deve ao fato de ser uma empresa referência em inovação e das 7 empresas contactadas, foi a que deu retorno positivo para realização da pesquisa. As demais empresas contactadas foram Nestlé, Danone, L’Oreal, Grupo Boticário, Banco Votorantim, Lojas Americanas e Ambev.

3.2 ESTUDO DE CASO: AMBEV

De acordo com o site da própria Ambev, a empresa nasceu em 1999 a partir da união das marcas da Cerveja Brahma E Antartica. Atualmente, a Ambev possui mais de 100 produtos em seu portfólio divididos em produtos alcoólicos e não alcoólicos, 30 marcas de cerveja, 32 cervejarias e 100 centros de distribuição pelo Brasil e conta com 35 mil colaboradores. Além do Brasil, a Ambev está presente em 19 países por conta da Ab Inbev, multinacional fundada a partir da fusão entre a Ambev e a *Interbrew*, empresa belga.

A Ambev já ganhou diversos prêmios em diversas categorias: Gente e Gestão como uma das melhores empresas para se trabalhar e empresas dos sonhos de jovens talentos; Reputação como a marca mais lembrada na pandemia COVID 19; Sustentabilidade; Financeiro; Agronegócio; Jurídico; Atendimento; e Inovação.

Entre os prêmios recebidos em Inovação, é válido destacar dois deles. O primeiro como “Melhor Corporação do ano de 2020 pelo *Startups Awards*” e o segundo recebido em 2021 como a empresa brasileira que mais faz negócios com

startups a partir do Ranking 100 Open Startups que premia empresas e startups que mais fazem Inovação Aberta com *startups* no país.

No mesmo ranking em 2019, a Ambev ocupava a 43^o posição, enquanto em 2020 passou a ser a 22^a empresa referência em Inovação Aberta, e esse ano, chegaram no 1^o lugar do ranking. É válido destacar que em 2020, a Ambev lançou a marca Ambev Tech que tem o objetivo de ser o braço de tecnologia na Ambev, se aproximando do ecossistema e dos profissionais de tecnologia.

Dessa maneira, a Ambev atende muito bem o propósito do trabalho de caracterizar como o relacionamento com startups impacta no processo de inovação de uma grande corporação. Ao se relacionar com o ecossistema de startups, de acordo com o site da empresa (<https://www.ambev.com.br/startups/>), a Ambev busca “viabilizar oportunidades de inovação por meio de interação com startups [...] a fim de impulsionar o crescimento dos negócios e unir as pessoas em torno de um mundo melhor.”

Para isso, a Ambev possui 5 programas de relacionamento com o ecossistema de *startups* descritos em seu site, são eles:

- Programa Além: Plataforma de co-criação de novos negócios para Além da Ambev. Tem como objetivo a geração de novos negócios em conexão com *startups* brasileiras em nível avançado. Não é necessário ter relação com o mercado de cervejas, visto que a Ambev é um ecossistema que vai além da produção e comercialização de bebidas alcóolicas.
- Aceleradora 100+: Programa que une inovação e sustentabilidade. Tem como objetivo resolver desafios que envolvam sustentabilidade na Ambev como embalagem circular e agricultura sustentável. Ao final do programa, existe a possibilidade de investimento na *startup* como foi o caso da Lemon Energia.
- Desafio Golaço: Programa voltado para solução de problemas da indústria do esporte e entretenimento. O objetivo é potencializar o segmento e gerar novos negócios.
- Female Scale: Programa de aceleração voltado para mulheres empreendedoras do ecossistema de inovação e tecnologia. Tem com objetivo desenvolver startups fundadas ou cofundadas por mulheres para se tornarem scale-ups.

- ZX Beverage Fund: Hub de inovação e aceleração em bebidas da AB Inbev. Tem como objetivo criar novos produtos com potencial de crescimento em parceria com startups.

No ano de 2020, a Ambev ultrapassou a marca de 350 startups interagindo com a mesma a partir das formas de relacionamento citadas acima. Além dos programas de Corporate Venture, em 2020, a Ambev criou a sua unidade de negócios voltado para tecnologia, a Ambev Tech. Essa unidade de negócios conta com mais 1400 funcionários e tem como objetivo aproximar a Ambev do mundo da tecnologia, seja trabalhando com o ecossistema, seja recrutando talentos de tecnologia para construir internamente.

Assim, visto a construção que a Ambev vem realizando ao longo dos anos com Tecnologia e Inovação Aberta, entende-se que está aderente aos objetivos deste trabalho e por isso, foi escolhida para realizar o estudo de caso. Além de entrevistas com funcionários do time de inovação da Ambev, foram realizadas entrevistas com duas *startups* que se relacionam com a Ambev atualmente.

3.3 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A técnica de coleta de dados adotada para este estudo de caso foi a entrevista que é “a técnica em que o investigador se apresenta de frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” (GIL, p. 109, 2008). As entrevistas foram do tipo semiestruturada a partir de um roteiro pré-definido com a finalidade de obter dos entrevistados responderem as mesmas perguntas, permitindo assim uma comparação entre elas. As entrevistas foram realizadas via Google Meet entre os dias 07/10/2021 e 21/10/2021 e tiveram duração média de 55 minutos com os 5 participantes.

Porém, pela abrangência do tema e por ser um campo de pesquisa recente, visto que Spender *et al.* (2017) reconhecem que ainda existem lacunas a serem estudadas sobre o relacionamento e o comportamento das *startups* no processo de inovação aberta das grandes empresas, adotou-se uma flexibilidade em relação as perguntas, acrescentando mais questionamentos quando necessário, a fim de colher mais informações e entender com maior profundidade o processo de inovação das grandes empresas ao se relacionarem com *startups*.

Geralmente, a entrevista semi-estruturada está focalizada em um objetivo sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. (...) É mais adequado quando desejamos que as informações coletadas sejam frutos de associações que o entrevistado faz, emergindo, assim, de forma mais livre. (MANZINI, 1990/1991, p. 154)

A fim de responder o problema de pesquisa, a entrevista semi-estruturada é construída para tais fins. Assim, o Quadro 10, tem a intenção de apresentar a relação existente entre os objetivos específicos dessa pesquisa e a técnica de coleta de dados utilizada.

Quadro 10 - Relação entre os objetivos específicos e os elementos da entrevista

Objetivos específicos da pesquisa	Bloco de perguntas da técnica de coleta de dados	Finalidade
Apontar os principais aspectos da inovação aberta de uma grande corporação.	Quais são os principais objetivos da corporação em executar a estratégia de inovação aberta?	Identificar as características e objetivos da Inovação Aberta na Ambev.
Identificar os objetivos de uma grande corporação que busca desenvolver o <i>Corporate Venture</i> através do relacionamento com startups	Por que a corporação toma a decisão de incluir startups dentro do processo de inovação?	Identificar os principais objetivos que as empresas buscam ao se relacionar com <i>startups</i> e como esses objetivos se configuram na prática.
Analisar as formas de relacionamento das <i>startups</i> com uma grande corporação.	Como é realizado o processo de prospecção e seleção de startups? Como é o processo de relacionamento? Quais são os indicadores-chaves que são medidos para definir o sucesso do programa? Quais os riscos envolvidos no processo de relacionamento? Quais os principais resultados?	Identificar as principais formas que as empresas se relacionam com <i>startups</i> e os resultados que esse relacionamento gera para o processo de inovação da corporação.

Fonte: Adaptado de Rocha (2014)

Para realizar a análise dos dados, a técnica utilizada foi a Análise de Conteúdo desenvolvido por Laurence Bardin. Segundo Câmara (2013), essa técnica

consiste em buscar entender as características, estruturas ou modelos que estão nos fragmentos das mensagens da entrevista.

Para Bardin (2011), o termo Análise de Conteúdo designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (CÂMARA, 2013, p. 182)

A Análise de Conteúdo se divide em três etapas, segundo Bardin (2006): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme figura 9 abaixo:

Figura 9 - Três fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Câmara, 2013, p. 183

A Pré-Análise é a primeira etapa para realizar uma Análise de Conteúdo e tem como objetivo organizar o material a ser analisado a fim de torna-lo operacional. (Mozzato & Grzybovski, 2011). Essa primeira etapa é considerada como uma etapa de organização por Câmara (2013), e o primeiro passo foi a leitura flutuante que ocorreu a partir da transcrição das entrevistas e isso constituiu o corpus da pesquisa, é importante esclarecer que apenas as partes que respondiam os objetivos de pesquisa foram transcritas. Após isso, foram criadas categorias empíricas para a análise de resultado.

A segunda etapa é a Exploração do Material em que é uma fase analítica da Análise de Conteúdo e que a sua importância recai sobre a riqueza ou não das interpretações e inferências feitas na pesquisa (Mozzato & Grzybovski, 2011). Essa etapa subdivide-se em três fases: codificação, classificação e categorização (Bardin, 2006).

A codificação que é o processo de compreender as unidades de registro, selecionar as regras de contagem e escolher as categorias para agregá-las. Após a codificação, entra-se na fase de classificação em que as frases são agrupadas a partir semântica das mesmas, e por fim, ocorre a categorização em que permite esquematizar o maior número de informações para correlacionar os acontecimentos e assim, ordená-los. (CÂMARA, 2013).

Sendo assim, a partir do referencial teórico, as categorias teóricas foram criadas e que serviram como base para a construção do roteiro de entrevista. As categorias empíricas surgiram a partir das entrevistas realizadas, em que houve o agrupamento de determinadas respostas em uma categoria comum e por fim, as unidades de análise foram criadas em cada categoria. Para Gibbs (2009), esse processo é denominado categorização e codificação sistemática. As categorias teóricas referem-se aos principais conteúdos desenvolvidos na revisão bibliográfica e fundamentam as categorias empíricas que surgiram a partir das entrevistas. Para Oliveira (2012), as unidades de análise, são os dados sistematizados a fim de facilitar as análises a partir da sistematização dos dados obtidos nas falas dos entrevistados.

Dessa maneira, a análise de resultados foi realizada a partir da construção de quadros, sendo o Quadro 11 presente no capítulo de Análise de Resultados, o norteador das análises que trazem as categorias teóricas, empíricas e as unidades de análise.

E por fim, partiu-se para o Tratamento dos resultados, em que as verbalizações das entrevistas se tornaram significativas e válidas, assim, “ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica” (Bardin *apud* Mozzato & Grzybovski, 2011, p. 5). Nessa etapa é utilizada a inferência a partir dos polos de atração da comunicação e da interpretação de conceitos e proposições. (CÂMARA, 2013).

Os entrevistados não foram identificados a fim de garantir uma melhor compreensão da pesquisa e garantir a confidencialidade dos dados. Sendo assim, optou-se por codificar os respondentes da entrevista, 3 representantes da Ambev e

2 representantes das startups, apresentados seus códigos nos quadros 12 e 13 no capítulo de Análise de Resultados.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com Vargas e Mancia (2019, p. 873), “nenhum trabalho científico é isento de limitações, portanto sinaliza-se que a sua descrição não se consubstancia em algo inerentemente ruim”. Reconhecer as limitações da pesquisa propicia uma orientação para os próximos trabalhos a serem realizados acerca do tema.

Nesta pesquisa, o principal fator limitante foi o tempo. Devido a abrangência do assunto e pelo mesmo ser novo, diversas variáveis no relacionamento entre *startups* e corporações podem não ter sido contempladas no trabalho. Além disso, outro fator limitante foi o acesso e contato com as grandes corporações, visto que as mesmas não possuem acesso fácil e por isso, existiu dificuldade de contato inicial.

A escassez de fontes de dados, também, tornou-se um fator limitante na pesquisa, pois ainda é um assunto recente no mundo acadêmico e no mundo corporativo, principalmente no Brasil. Uma grande parte da fonte da pesquisa está em inglês, devido ao fato de ser um assunto muito difundido no mundo. Porém, ao buscar dados brasileiros, precisou-se utilizar de muitos relatórios disponibilizados na internet e presentes na seção de Referências deste trabalho.

Essa pesquisa é limitada ao estudo de programas de Corporate Venture com startups, não abrangendo outros possíveis parceiros no processo de inovação das grandes empresas como organizações estudantis, universidades, centros de pesquisa, fundações, entre outros. Dessa maneira, a partir do presente trabalho, outras pesquisas poderão surgir a fim de entender como as interações entre uma grande corporação e outros *players* acontecem no processo de inovação aberta.

4. ANÁLISE DE RESULTADO

A partir da definição das categorias teóricas e empíricas, e das unidades de análise, foi possível partir para a análise de resultado. O Quadro 11 abaixo apresenta as categorias e unidades de análise que permitem maior compreensão da pesquisa.

Quadro 11 - Matriz das categorias teóricas, empíricas e unidades de análise

CATEGORIAS TEÓRICAS	CATEGORIAS EMPÍRICAS	CÓDIGOS OU UNIDADES DE ANÁLISE
Inovação	Inovação Aberta em uma grande corporação	Principais objetivos da execução da Inovação Aberta
		Áreas da corporação envolvidas no processo de Inovação Aberta
		Cultura da Organização para Aplicação da Inovação Aberta
Corporate Venture	Motivos do relacionamento entre uma grande corporação e Startups	Motivos que levam a corporação e a startup a se relacionarem
	Relacionamento entre uma grande corporação e Startups	Prospecção e Seleção nos programas de Corporate Venture
		Formas de relacionamento entre corporações e startups
		Indicadores
		Riscos e desafios
	Resultados percebidos	

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Dessa maneira, no Quadro 11 foram criadas três colunas, a primeira refere-se as Categorias Teóricas relacionadas com os conteúdos expostos no referencial teórico, e que fundamentam as categorias empíricas presentes na segunda coluna. As unidades de análise descritas na terceira coluna do mesmo quadro, são os dados coletados a partir das entrevistas que foram sistematizados para facilitar o processo de análise.

Foram entrevistados 3 membros do time de inovação da Ambev e 2 fundadores de startups que se relacionam atualmente com a corporação em programas de Corporate Venture. Para atender a confidencialidade dos dados e

melhor compreensão da pesquisa, todos os entrevistados foram codificados, em que os colaboradores da Ambev estão identificados como CORP como abreviação para corporação e enumerados de 1 a 3, enquanto os entrevistados das startups estão enumerados de 1 a 2 e são identificados como STAR, abreviatura para Startup.

De acordo com os dados coletados nas entrevistas a partir do bloco de perguntas “Perfil dos Entrevistados”, buscou-se entender as características dos mesmos, conforme quadro 12 abaixo:

Quadro 12 - Perfil dos entrevistados da corporação (Ambev)

Código dos entrevistados	Gênero	Idade	Nível de Formação	Formação Acadêmica	Cargo	Há quanto tempo trabalha na empresa?	Há quanto tempo trabalha com inovação?
CORP1	Masculino	30	Ensino Superior Completo	Bacharelado em Engenharia de Telecomunicações	Community Manager	1 ano e 9 meses	4 anos
CORP2	Masculino	42	PhD em andamento	Bacharelado em Engenharia Industrial; PhD em Ecossistema de Negócios	Senior Innovation Manager	4 anos	6 anos
CORP3	Feminino	38	MBA em andamento	Bacharelado em Direito; MBA em Administração de Negócios	Innovation Ecosystem Manager	4 anos	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Em relação ao perfil dos entrevistados da Ambev, 2 são do gênero masculino, e uma do gênero feminino. A média de idade entre eles é de 36 anos e todos possuem Ensino Superior Completo. Em relação a área da formação acadêmica, todos os três entrevistados possuem formação em áreas diferentes da Administração, porém o CORP 2 e CORP3 buscaram se aprofundar e se aproximar do assunto teórico de Inovação a partir do PhD e do MBA, respectivamente.

Em relação aos cargos, todos possuem nomenclatura em inglês e atuam na área de Inovação da Ambev, porém com diferentes responsabilidades e atribuições. O CORP1 tem atuação na Ambev Tech, unidade de negócio da Ambev voltada para tecnologia, e como Community Manager o seu papel envolve atrair e se relacionar com as *startups* na corporação. O CORP2, Senior Innovation Manager, atua junto à AB Inbev, e tem o papel de coordenar os processos de Inovação na América Latina, sejam eles de maneira fechada ou aberta, enquanto que a CORP3, Innovation

Ecosystem Manager, tem a responsabilidade de coordenar apenas projetos de inovação aberta na Ambev no Brasil.

Além disso, foi questionado sobre o tempo de carreira na empresa e o tempo que os entrevistados trabalham com o tema de inovação, mesmo fora da Ambev. A partir das respostas foi possível notar que o CORP1 e CORP2 trabalham com inovação antes de ingressarem na Ambev, enquanto a CORP3 já atuava na empresa quando migrou para área de inovação.

Em relação ao perfil dos entrevistados das startups, o Quadro 13 abaixo resume o que foi extraído a partir das respostas dos mesmos:

Quadro 13 - Perfil dos entrevistados das startups

Código dos entrevistados	Gênero	Idade	Nível de Formação	Formação Acadêmica	Cargo	Há quanto tempo a startup existe?	Há quanto tempo se relacionam com corporações?
STAR1	Feminino	37	Pós-graduação	Bacharelado em Direito; Pós-graduação em Gestão da Inovação	Co-fundadora e COO	6 anos	8 meses
STAR2	Masculino	33	Ensino Superior Completo	Bacharelado em Engenharia Civil	Co-Fundador e CEO	7 anos	1 ano

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Apenas 2 startups foram contactadas e indicadas pelos entrevistados da Ambev para que também fossem sujeitos da pesquisa. Assim como o perfil dos entrevistados da Corporação, a média de idade é de 35 anos e ambos possuem Ensino Superior Completo em áreas não correlatas à Administração, mas a STAR1 buscou aprofundar o conhecimento em Inovação a partir de uma pós-graduação em Gestão da Inovação.

Em relação aos cargos que ocupam na startup, ambos são co-fundadores e atuam de maneira ativa na empresa: a STAR1 assume a posição de COO (*Chief Operating Officer*), enquanto o STAR2 possui responsabilidades de CEO (*Chief Executive Officer*). A média de idade das *startups* é de 6 anos e meio, porém o trabalho com corporações começou recentemente para ambos e vem gerando resultados positivos a serem tratados na análise das categorias empíricas e unidades de análise.

A partir do entendimento do perfil dos entrevistados, parte-se para a análise dos resultados que se pautou nas categorias teóricas, empíricas e nas unidades de análise e que são tratadas abaixo:

4.1 INOVAÇÃO ABERTA NA AMBEV

A primeira análise é da categoria empírica de Inovação Aberta e conta com três unidades de análise: principais objetivos da execução da Inovação Aberta; áreas da corporação envolvidas no processo de Inovação Aberta; e cultura organizacional para aplicação da Inovação Aberta.

4.1.1 Principais objetivos da execução da Inovação Aberta

Para identificar os objetivos de uma grande organização ao trabalhar com a Inovação Aberta, foi feita a seguinte pergunta: “Quais são os principais objetivos da organização ao executar a estratégia de inovação aberta?”. As falas dos entrevistados se assemelham em três pontos principais em relação aos objetivos que as grandes corporações possuem ao executar uma estratégia de inovação aberta, são eles: Adaptação ao mercado, Colaboração com quem sabe fazer e Testar a inovação de maneira mais rápida no mercado.

Em relação a adaptação ao mercado, percebe-se que o mundo está mudando cada vez mais rápido, ou seja, grandes transformações estão acontecendo em um curto espaço de tempo. A velocidade das mudanças tecnológicas a partir dos anos 2000 também fez com que o consumidor se tornasse mais exigente e passasse a mudar seus hábitos de consumo constantemente, pressionando as empresas a estarem sempre atualizadas sobre os movimentos do mercado que estão inseridas e buscarem se adaptar aos novos padrões continuamente.

Apesar de inovação ser um tema recorrente em grandes empresas há bastante tempo, o maior dinamismo nas empresas, o aumento do compartilhamento de informações e a ruptura nos modelos de negócios tradicionais a partir do uso da tecnologia, intensificou a discussão sobre abrir as corporações para inovarem junto ao ecossistema.

A intensificação do uso das tecnologias nos dias atuais em um mundo cada vez mais digital, faz com que diversas indústrias passem a questionar o seu status quo. Dessa maneira, a tecnologia pode viabilizar um novo entrante no mercado e

que pode mudar radicalmente o setor. A exemplo pode-se citar a Uber, nova entrante no setor de transporte viabilizado pela tecnologia e que fez com que os taxis também passassem a adotar tecnologia (aplicativos para táxis, a exemplo da 99 Táxis) para que pudessem competir ativamente com a Uber, pois caso contrário, poderiam não sobreviver.

Com essas mudanças em um curto espaço de tempo, a inovação aberta torna-se mais adequada para as empresas que buscam continuar competitivas no mercado. Um dos principais incentivadores para inovação aberta, segunda Sotello et al (2018), é a impossibilidade de as empresas utilizarem recursos próprios visto que as mudanças tecnológicas atualmente passaram a exigir maior mobilidade de capital, conhecimento e trabalho em um curto espaço de tempo.

Depender de ideias internas limita as empresas em relação a disrupção que podem gerar, e cada vez mais as empresas tem buscado suprir essa necessidade com a inovação aberta. Assim afirma Sotello et al. (2018) ao tratar tecnologias e ideias internamente, as empresas despendem um tempo longo de inovação e que nos dias atuais, não é compatível com o mercado.

As percepções sobre Adaptação ao Mercado descritas são identificadas nas falas a seguir:

A gente viu em 5 anos uma mudança do ecossistema absurda, e hoje temos um ecossistema cada vez mais preparado e muito mais profissional e são só 5/6 anos. Está existindo uma mudança de mercado muito intensa nos últimos anos. **A palavra-chave é adaptação – como as empresas se adaptam? Através da inovação aberta.** (CORP1)

[...] **Toda organização, de alguma forma, está tendo que aprender, está tendo que se adaptar todo ano** porque o consumidor muda todo ano, o usuário do seu produto muda todo ano. Hoje o consumidor está buscando comodidade, e há alguns anos era impossível imaginar que a Ambev poderia estar dentro da casa do consumidor e hoje estamos com o Zé Delivery na palma da sua mão.[...] (CORP2)

O principal objetivo é que acompanhar as novidades do mercado, o mundo está mudando tão rápido, a cada semana tem uma coisa nova lançando. Não é sobre fazer primeiro, mas é **sobre se adaptar e não morrer** com essa enxurrada de coisas novas! [...] (CORP3)

Dois princípios da Inovação Aberta trazidas por Chesbrouh (2003) conseguem retratar o que os entrevistados falaram: o primeiro é sobre construir um modelo de negócio ser melhor do que ser a empresa pioneira em colocar a inovação no mercado; e o segundo princípio tem a ver com realizar melhorias utilizando ideias internas e externas para ganhar competitividade nos dias atuais.

O segundo objetivo que todos os três entrevistados da Corporação citaram foi sobre a colaboração com o ecossistema ao utilizar a Inovação Aberta na companhia. Apesar das grandes empresas possuírem recursos suficientes para fazer a inovação internamente, a escolha por realizar a inovação aberta perpassa pela compreensão de que esses recursos não são suficientes para realizar a inovação da melhor maneira possível e o entendimento de que é no ecossistema externo que vai ser encontrado as melhores pessoas e soluções para resolver problemas ou oportunidades que as corporações possuem.

[...] A gente tem uma cadeia que vai literalmente da agricultura até um app na mão do consumidor na casa dele, passando por marketing, cervejarias, logística, vendas, é muita coisa. **Não faz sentido eu não operar com o ecossistema e trazer todos os parceiros de negócio para dentro desse ecossistema para crescer conjuntamente.** [CORP1]

A gente sempre fala que temos aqui dentro os melhores cérebros do mundo, mas que nunca vamos ter todos os melhores cérebros do mundo. Quando a gente pensa em um contexto de inovação de uma companhia tão grande como a Ambev, é impossível a gente não pensar em interagir com o lado externo - onde estão as melhores cabeças do mercado [...] [CORP2]

[...] **O que a gente busca é entender que a inovação não se faz sozinho,** não tem como uma grande empresa, por maior que seja o porte dela, trabalhar com inovação de uma forma independente do resto do ecossistema. **É preciso muita colaboração,** estar todo mundo junto querendo construir alguma coisa em prol da sociedade para gerar algum impacto [...] [CORP3]

Um dos princípios da Inovação Aberta levantados por Chesbrough (2003) é o de que nem todas as pessoas inteligentes trabalham para dentro da corporação. E por isso, é preciso trabalhar com pessoas inteligentes dentro e fora da empresa. Dessa maneira, trabalhar em colaboração com o ecossistema junto às pessoas que tenham domínio das tecnologias e soluções que resolvem os problemas é um dos principais objetivos para a execução da Inovação Aberta.

Em consonância com o que os entrevistados acreditam que é um dos objetivos para realizar a Inovação Aberta, Sotello et al. (2018) também afirma que a cooperação é essencial para que esse tipo de inovação possa funcionar. Ao criar laços interorganizacionais duradouros entre diferentes *stakeholders* para criar e comercializar novos produtos, serviços e mercados, a Inovação Aberta passa a ser definida como uma rede de organizações, em que a colaboração entre as partes é extremamente necessária no processo (ADES et al.; FACCIN & BRAND *apud* SOTELLO et al., 2018)

É importante afirmar que essa interface com o ecossistema externo não acontece somente com startups, foco do estudo desse trabalho, mas também com todas os stakeholders que podem contribuir para que a empresa se torne mais inovadora.

Primeiro que para a gente, **inovação aberta não é só relação entre grande corporação e startup**. É um ecossistema que envolve diversos atores, como startups, scale-ups, universidades, pesquisadores e assim por diante. [...] [CORP1]

[...] Quando eu falo de inovação aberta, eu tou falando de todos os players desse ecossistema - uma empresa júnior, uma outra organização estudantil, um grupo de pesquisa. **Inovação aberta não é só com startups**. [CORP3]

Assim, na visão de Silva e Dacorso (2013), diversos *players* no mercado podem contribuir para que esse processo de inovação aconteça de maneira colaborativa, visto que o modelo de Inovação Aberta tem o fluxo de informação transitando entre empresa e mercado, através de diversos pontos de contato.

Outro objetivo citado pelos entrevistados relaciona-se a testar novidades no mercado de maneira mais rápida. Atualmente, o mundo está cada vez mais volátil, o que resulta em precisar se adaptar ao mesmo de maneira mais ágil para sobreviver no mercado competitivo, assim fazer inovação apenas de maneira fechada é muito demorado e custoso para as grandes empresas.

O modelo de inovação fechada limita a empresa em apenas utilizar de seus recursos para lançar novos produtos/serviços no mercado, e isso acaba aumentando o tempo até o lançamento dessas novidades para o consumidor final. Considerando que o mesmo está mudando os seus hábitos de consumo de maneira rápida, as empresas passam a buscar encurtar o tempo que levam para inovação, e relacionar-se com outros stakeholders é uma das formas para agilizar esse processo.

[...] Não tem porque eu achar que vou conseguir desenvolver dentro de casa, o que alguém, **um empreendedor, super talentoso, com um time disponível, já estruturou**, já fez e tem uma solução muito melhor do que aquela que eu vou conseguir fazer aqui. [...] [CORP1]

Essa forma de inovação aberta é muito boa para testar de forma rápida. [...] Se a gente for parar para desenvolver tudo e testar a partir de desenvolvimento próprio, quando a gente for lançar, o mercado já andou e não conseguimos provar se aquilo faz sentido ou não. [CORP2]

[...] Quando a gente olha o que a gente faz aqui, começamos a entender o que que entrega o curto prazo. **A gente aprendeu que o curto prazo é feito com a startup, o curto prazo é feito com o ecossistema**. [CORP3]

Chesbrough (2003) traz como um dos princípios da Inovação Aberta a importância e diferença do P&D interno e externo. Enquanto o P&D Externo pode criar significativo valor para a organização, o P&D Interno vai buscar captar uma porção desse valor.

Como afirma Chesbrough (2003), não é necessário que a empresa origine a pesquisa para lucrar com a mesma. Trazer negócios que já possuem suas soluções testadas e validadas pelo consumidor faz com que as empresas possam apenas plugar essas soluções e levá-las ao mercado de maneira mais rápida do que desenvolver internamente. Dessa maneira, as grandes empresas passam a antecipar necessidades de mercado.

[...] E aí a gente vai literalmente **trazendo um futuro para o presente cada vez mais rápido**. A vantagem das grandes empresas é que elas conseguem puxar o futuro para o presente, quando você olha Google, Facebook é literalmente isso, eles vão colocando no mercado e vai antecipando muito do que a gente achava que ia acontecer só lá na frente e é o nosso papel aqui. [CORP1]

[...] Eu tenho uma base de clientes recorrentes que comprar A, B e C coisas, como eu sei que ele vai querer comprar W? Então o que é melhor eu produzir, fazer um plano de negócios para vender o serviço, ou eu **ver quem já tá vendendo W, plugar no meu sistema e vejo se W tem demanda no mercado?** Então esse é o principal objetivo da Inovação Aberta no meu ver - fazer testes mais rápidos. [...] [CORP2]

Esses argumentos dos entrevistados demonstram o quanto abrir as organizações para trabalhar em conjunto com o ecossistema ajuda em tornar o processo de inovação mais rápido, antecipando necessidades dos consumidores e fazendo entregas no curto prazo, que se fossem trabalhadas e desenvolvidas apenas internamente levariam um tempo maior para chegar ao mercado.

4.1.2 Áreas da corporação envolvidas no processo de Inovação Aberta

Um dos pontos importantes para fazer a Inovação Aberta acontecer é ter todas as áreas de negócio muito bem alinhadas com a estratégia da companhia para que a área de inovação tenha uma atuação como um facilitador da inovação para as outras áreas de negócios e não como executor da inovação. Visto isso, os entrevistados responderam a pergunta: “Quais as áreas envolvidas no processo de Inovação Aberta?”

A partir das respostas dos entrevistados, pode-se perceber que a inovação está descentralizada e conseqüentemente, toda a corporação passou a ter uma

visão inovadora. Para isso, foi necessário ter uma área de inovação muito bem estruturada com o objetivo de ensinar para as demais áreas de negócio sobre como se relacionar com o ecossistema. O processo de educar outras áreas é lento e demorado, visto que grandes empresas possuem aversão ao risco, mas se torna um ponto crucial para o sucesso da companhia em longo prazo, assim como aconteceu com a Ambev.

Toda grande empresa tem uma aversão a risco, mas todos os funcionários de uma grande empresa têm vontade de fazer um bom negócio, de acertarem e fazerem suas áreas crescerem e isso é muito maior do que a aversão a risco. **A hora que você ensina como se relacionar com o ecossistema, e as áreas de negócio aprendem e a inovação fica totalmente descentralizada, a gente chega no nível de maturidade que a gente tem hoje na companhia [...]** [CORP1]

[...] Não é uma área de inovação que fez a mudança, **é a companhia optou por ser cada vez mais descentralizada e inovadora [...]** A gente entendeu que não adianta o conhecimento de inovação aberta ficar apenas com a área de inovação, **é preciso todas as outras áreas de negócio estarem juntas em uma mesma sintonia.** [CORP2]

[...] **Não é que a minha área faz 200, 300 negócios por ano com startups, a Ambev faz isso.** E dentro da Ambev, você tem a Brahma, você tem a Skol, você tem a área de não alcóolicos, você tem o jurídico, você tem o financeiro, você tem o time de *supply* fazendo isso sozinho e isso só é possível hoje, porque em algum momento lá atrás a gente **gastou bastante tempo com educação, com aprendizado [...]** [CORP3]9

A área de inovação na Ambev cresceu 20 vezes mais em comparação com o ano de 2017, e conseqüentemente, a verba para viabilizar o processo de conexão com o ecossistema aumentou. De acordo com o entrevistado CORP1:

Eu lembro que em 2017, quando eu cheguei na Ambev, eram 3 pessoas no time de inovação e **hoje são 60 [pessoas] com um budget [orçamento] muito maior e fazendo desde conexão com o ecossistema de startups que foi onde a gente começou, até Pesquisa e Desenvolvimento.** [CORP1]

É possível verificar que a principal função do time de inovação se tornou ser um facilitador da inovação na companhia e servir as áreas de negócio, tendo como consequência um processo de inovação mais ágil visto que todas as áreas de negócio passam a estar capacitadas para se relacionar com startups ou outros players do mercado.

O principal desafio do time de inovação é alinhar e conduzir todos em prol de um objetivo comum: ter uma companhia mais inovadora e por isso, a estrutura do time de inovação da Ambev está configurada para respeitar o funil de inovação, que é o processo formalizado de gerenciar projetos a fim de serem definidos,

acompanhados e revisados para que o número de projetos que cheguem até o lançamento seja menor do que o número de ideias geradas no início do funil (GAVIRA et al., 2007)

Utilizando o modelo de Gavira et al. (2007), o funil de inovação é dividido em seis etapas: geração de ideias, viabilidade, capacidade, preparação para o lançamento, acompanhamento/avaliação e *Roll Out.*, é possível verificar que os papéis e responsabilidades são muito bem definidos e o processo de inovação aberta muito estruturado na Ambev, conforme quadro 14 abaixo:

Quadro 14 - Relação do Funil de Inovação com a área de inovação da Ambev

Etapa do Funil de Inovação	Papéis e Responsabilidades dentro da Ambev	Verbalização nas entrevistas
Geração de Ideias	<p>Semestralmente levante-se junto com as áreas de negócio, os problemas ou oportunidades mapeadas para geração de ideias. Paralelo a isso, o time de inovação leva quais soluções externas podem agregar valor.</p> <p>O Time de Inovação é responsável por levar para as demais áreas de negócios as principais oportunidades encontradas no mercado para solucionar os problemas demandados por essas áreas.</p> <p>A Ambev já possui uma base de startups cadastradas no seu sistema, mesmo aquelas que nunca fizeram nenhum tipo de interação com a companhia, e a partir disso consegue-se fazer essa identificação sobre as soluções possíveis de maneira mais rápida.</p>	<p>[...] a gente entende semestralmente das nossas áreas internas o que elas precisam, se as startups delas entram no nosso site e se inscrevem, e as áreas retornam pra gente falando assim: “estava precisando de uma startup que me ajudasse no controle de ponto ou no controle de qualidade do tanque” diferentes demandas. Quando chega essas demandas internas, vamos atrás no mercado, vamos atrás da nossa base. [CORP2]</p> <p>a gente sugere para essas áreas oportunidades de inovação baseado nas inscrições que vem do nosso site da Ambev, mesmo as que nunca tiveram interação conosco. [...] nós levamos as sugestões para as áreas de negócio [...] [CORP3]</p>
Viabilidade	<p>A decisão sobre se relacionar com a startup é da área de negócio. A área de negócio toma a decisão sobre a viabilidade de plugar uma solução de uma startup para resolver um problema ou oportunidade mapeada anteriormente.</p> <p>A área de inovação tem o papel de orientar a área de negócio sobre qual startup é a mais adequada para cada tipo de situação. A partir desse momento, o time de inovação conecta a startup à área de</p>	<p>[...] A gente fala o que é melhor baseado nas nossas percepções de mercado, mas a decisão é da área de negócio [...] [CORP1]</p> <p>nós levamos as sugestões para as áreas de negócio e elas que decidem se é viável ou não seguir a parceria com a startup de acordo com as suas demandas [...] nós só orientamos a questão de qual startup é a melhor para determinada solução [...] [CORP3]</p>

	negócio.	
Capacidade	<p>A área de negócio tem autonomia e bugdet independente para se relacionar com o ecossistema da maneira que acreditar ser a que melhor se encaixa no seu contexto atual.</p> <p>A área de inovação tem o papel de orientar sobre qual a melhor forma de relacionamento em cada tipo de situação.</p>	<p>[...] a decisão é da área de negócio, cada área possui um budget voltado para inovação. Não tem porquê a gente tomar essa decisão. Afinal, quem conhece de logística é a área de logística, quem conhece de compras é a área de compras, eu não tenho know-how pra dizer o que é melhor para aquele problema, o que posso fazer é orientar os “comos” a partir do meu conhecimento em inovação [...] [CORP1]</p> <p>[...] outra coisa que orientamos, é sobre como se relacionar com cada startup – as vezes, temos startups mais maduras e outras menos maduras e tratamos de maneira diferente aqui dentro. Orientamos as áreas como se relacionar em cada estágio, em cada solução [...] mas é apenas sugestão, a área de negócio segue com a autonomia e liberdade para decidir [...] [CORP3]</p>
Preparação para o lançamento	<p>A área de negócio conduz a inovação junto com o ecossistema. A área de inovação tem o papel de dar suporte dentro do processo de acompanhamento do relacionamento, o que significa estar presente nas reuniões de touchpoints e dar <i>inputs</i> para que o projeto tenha sucesso no final do relacionamento para ambas as partes.</p>	<p>[...] tomando as decisões necessárias, nós conectamos a startup com a área de negócio e inicia o processo de relacionamento. A partir daí, só acompanhamos para saber se está tudo certo e não termos surpresas no final [...] [CORP3]</p>
Avaliação	<p>A área de negócio é responsável por fazer a avaliação se a parceria gerou os resultados esperados e alinhar os pontos percebidos durante o processo com o time de inovação.</p> <p>Essa avaliação é feita em dois momentos: no meio do programa e ao final do mesmo.</p>	<p>[...] a área de negócio sempre faz a avaliação do programa e do relacionamento e passa para a gente depois [...] [CORP1]</p> <p>[...] temos duas avaliações: uma no meio do programa para saber se as coisas estão indo conforme planejadas e uma no final para definir os próximos passos a partir dos resultados [...]. [CORP3]</p>
Roll-Out	<p>Após a avaliação, a área de negócio decide em conjunto com o time de inovação os próximos passos da parceria, caso haja.</p>	<p>[...] e os próximos passos sempre são muito decisivos para entendermos se vamos seguir do projeto para o Roll-Out ou finalizar a parceria. Vai depender não só dos resultados que a startup apresentou no projeto, mas também do potencial que ela tem identificados a partir dessa primeira parceria [...] [CORP3]</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir das falas dos entrevistados é possível perceber o quanto as áreas de negócio possuem autonomia para se relacionar com o ecossistema e realizar a inovação aberta, enquanto o time de inovação é focado em sempre estar atualizando as oportunidades que existem no mercado e orquestrando o relacionamento entre a startup e a unidade de negócio.

O nosso sonho é que daqui a 3 anos, a nossa área de inovação não precise existir, que todo mundo da **companhia tenha essa capacidade de fazer inovação aberta sozinho e que seja transversal dentro da companhia.** [...] Então a gente abre os nossos dados para o resto da companhia e fornece ferramental para que elas possam **trabalhar de maneira independente.** [CORP1]

Eu acho que o papel da inovação aberta é realizar essa cultura e também garantir desde o começo que estamos desenhando uma tese correta. **Entender qual é o problema de negócio e traduzir isso para o vocabulário do ecossistema e da companhia** [...] O nosso papel é fazer essas traduções e migrar para **cada vez mais o resto da companhia seja autônoma e que consiga fazer essas entradas de forma independente.** [CORP3]

Sendo assim, o principal desafio da área de inovação da Ambev é traduzir os termos de inovação aberta para o restante da companhia a fim de que ela se torne transversal dentro da corporação.

Outro ponto bastante citado pelos entrevistados da Ambev foi da participação das áreas de suporte no processo de relacionamento com as *startups*:

[...] A área de inovação tem o papel de engajar todos os atores que vão interagir com essa startup para elas estarem alinhadas, todas as áreas precisam estar cientes de qual é o seu papel, de como vai funcionar a parceria e **como eles deveriam se comportar no momento de facilitar alguma coisa, mudar alguma burocracia aqui que sempre foi feita de uma forma que não foi aplicada à startup.** Então a partir daí como eu engajo o piloto para participar dentro da Corporate como um parceiro de longo prazo, isso nada mais é do que firmar um compromisso de longo prazo com uma abrangência maior. **Como você transfere tudo isso que você “facilitou” para a startup para fazer o piloto com você, como você engaja ela para continuar no longo prazo.** O papel do time de inovação é criar o ambiente propício para esse relacionamento continuar por mais tempo.[...] [CORP1]

[...] Áreas de apoio são muito importantes para a conexão. Uma das vantagens de fazer negócio com startup é a velocidade, é a agilidade que a gente ganha na possibilidade de testar novas ideias, novas tecnologias, novos modelos de negócio e a gente faz isso com a startup. **Mas a gente corre o risco muito grande de perder essa agilidade, caso a gente não se preocupe com a relação da startup com a companhia como um todo. A área de compras, a área jurídica, a área de comunicação corporativa, elas possuem um papel fundamental.** Estabelecer um processo comercial com a startups, seguir procedimentos e formalidades contratuais na área de compras e precisamos reformular esse fluxo de interação que é um fornecedor diferente do fornecedor tradicional. A gente tem assuntos relacionados a propriedade intelectual, acesso a informação

que vai envolver o jurídico e a gente tem ainda toda a importância da área de tecnologia que pode ser um entrave caso a gente não faça o alinhamento com os envolvidos. As vezes corremos o risco de perder bons projetos, não pela startup, mas pela estrutura criada na organização. Isso fragiliza a relação. [CORP2]

Diferentemente de uma relação com um fornecedor, a relação com a *startup* precisa de ajustes pela singularidade do modelo de negócios da mesma. Isso envolve alterar processos para que sejam menos burocráticos visto o estágio de maturidade que uma *startup* possui, sendo assim, é necessário alterar a estrutura da grande corporação para que a relação com a *startup* aconteça da melhor forma, e isso perpassa pela cultura organizacional.

4.1.3 Cultura da Organização para aplicação da Inovação Aberta

Essa unidade de análise surgiu apenas a partir das respostas das entrevistas, visto que foi um ponto muito citado por todos os entrevistados da Ambev, mas não mapeado anteriormente no roteiro. Isso demonstra como a utilização da entrevista semi-estruturada foi importante para mapear todos os pontos essenciais para atender os objetivos da pesquisa.

Além de ser conhecida pelos seus produtos e pela inovação que vem gerando no mercado que está inserida, a Ambev também é reconhecida por sua cultura forte. Um dos pilares da cultura é o “gente boa” que está relacionado a parte dos talentos internos da organização.

No site da Ambev (<https://www.ambev.com.br/sobre/principios/>) dois princípios norteiam o “Gente Boa” que são:

- Nossa gente é a nossa força. Pessoas excelentes que são reconhecidas e crescem no ritmo do seu talento. Grandes talentos entregam o hoje e transformam a companhia para o futuro.
- Selecionamos, desenvolvemos e retemos pessoas que podem ser melhores do que nós. Somos reconhecidos pela diversidade e entrega de nossos times.

Dessa maneira, os entrevistados da corporação ressaltaram a importância da cultura da companhia para que a Inovação Aberta acontecesse. Os pontos de destaque estão citados no Quadro 15:

Quadro 15 – Relação entre cultura e Inovação Aberta na Ambev

Pontos da Cultura extraídos do site da Ambev	Fala dos entrevistados
<p>Nossa gente é a nossa força. Pessoas excelentes que são reconhecidas e crescem no ritmo do seu talento.</p>	<p>[...] é muito de cultura, de dar autonomia para as pessoas. Cultura não tem certo ou errado, a gente tem uma cultura aqui que a gente gosta e acredita e parte dela é dar autonomia para as pessoas[...] [CORP1]</p> <p>[...] a galera aqui por conta de cultura e por conta de um recrutamento muito assertado nos últimos anos, o pessoal tem autonomia para fazer.[...] [CORP2]</p> <p>[...] dentro da nossa cultura, sempre falamos em se sentir donos. Somos donos dos nossos processos e donos dos nossos resultados, com esse mindset fica fácil descentralizar a inovação. [CORP3]</p>
<p>Grandes talentos entregam o hoje e transformam a companhia para o futuro. Selecionamos, desenvolvemos e retemos pessoas que podem ser melhores do que nós.</p>	<p>[...] O que é mais legal é que a cultura não mudou, de sempre pensar no bem da companhia, de olhar para o lado e saber que tem pessoas fazendo melhores que eu, e eu quero cada vez mais dentro do que eu entendo que é inovação e tecnologia, colocar a companhia no topo. Em 4 anos aqui, a cultura talvez foi se adaptando, ela não muda, mas ela se adapta e evolui. [CORP2]</p>
<p>Somos reconhecidos pela diversidade e entrega de nossos times.</p>	<p>[...] Eu diria que o principal desafio é cultura e a gente vem trabalhando a questão cultural a alguns anos para poder respeitar e garantir que esse mindset empreendedor venha fazer parte dos colaboradores da companhia e assim a gente não tenha de frequência quando a gente vai trabalhar com startup. [...] nosso time é muito diverso e isso não está sendo um problema, quem não tem esse mindset ainda começa a aprender com quem tem [...] [CORP3]</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

É possível identificar que a cultura forte da Ambev, principalmente o pilar de pessoas citado por todos os entrevistados, faz toda a diferença para a que a estratégia de Inovação Aberta desse certo na companhia. O principal motivo da cultura precisar estar alinhada com esse modelo de inovação é o fato de os colaboradores sempre estarem em contato com o ecossistema que possui uma cultura diferente de uma grande organização, e o principal desafio é não deixar que as diferenças culturais interfiram no desenvolvimento da parceria.

4.2 MOTIVOS DE RELACIONAMENTO ENTRE AMBEV E STARTUPS

Essa categoria empírica está relacionada com o Objetivo Específico de Identificar os benefícios envolvidos no processo de *Corporate Venture* e pra isso, foi buscado analisar os objetivos da Ambev em se relacionar com *startups* e o objetivo das *startups* em se relacionar com a Ambev e outras grandes corporações.

4.2.1 Motivos que levam a grande corporação a criar um programa com startups

Em relação a essa unidade de análise, foi buscado explorar os motivos que levam a Ambev a criar um programa de *Corporate Venture* com *startups*. Para isso, foi feita a seguinte pergunta para os entrevistados: “Por que a corporação toma a decisão de incluir *startups* dentro do processo de inovação?”. Do ponto de vista da *startup*, a pergunta que foi respondida foi a: “Por que a startup toma a decisão de participar de programas de *Corporate Venture*?”

Diversos motivos foram citados pelos entrevistados da Ambev, e a partir das suas falas, foi possível fazer um agrupamento em 4 categorias principais: Capital Humano, Geração de Novos Negócios, Eficiência Operacional e Inovar mais rápido.

Em relação ao Capital Humano, os entrevistados CORP2 e CORP3 citaram:

[...] **Ter acesso a pessoas melhores** também [...] [CORP2]

Acesso a Capital humano, ter contato com pessoas que não do ambiente dela. Já aconteceu de nos relacionarmos com empresas unicamente por conta do time compõe ela. [CORP3]

Assim como foi falado na categoria de Inovação Aberta, pessoas é um grande ativo da *startup* e isso faz com que a grande corporação se interesse em tê-las por perto e trabalhar em conjunto.

Já o entrevistado CORP1, trouxe o ponto de Capital Humano voltado para a própria organização a partir da mudança da mentalidade da corporação ao se relacionar com o ecossistema.

Quando a gente se relaciona com startups, a **gente passa a mudar o mindset da empresa como um todo** [...] coloca elas imersas no ambiente de inovação [CORP1]

Já em relação a Geração de Novos Negócios, os entrevistados citaram os seguintes pontos:

[...] Acho que outro que a gente busca **é gerar novos negócios** [...] é uma novidade, é mudar o que a gente faz aqui dentro, é olhar para o futuro e saber que posso antecipar para o presente [...] [CORP1]

Visão de geração de negócios é o principal motivo. A gente não fica obsoleto, estamos sempre com o radar de mercado ligado. [...] [CORP2]

[...] **É estar no mercado sempre atualizado, fazendo novos negócios, conquistando novos mercados** [...] se eu isolar, a gente não sabe o que pode acontecer [...] digamos que tem uma startup no Mato Grosso fazendo uma inovação no setor de agro que vai impactar diretamente aqui, eu tenho que chamar ela pra perto. [CORP3]

A fim de não se tornarem empresas obsoletas, utilizar as startups para gerar novos negócios e atingir novos mercados é uma das estratégias quando a corporação busca se relacionar com startups.

Em relação a Eficiência Operacional, foi o ponto levantado pelo Entrevistado 2 da Ambev (CORP2):

[...] **Tem um ponto também sobre melhorar a nossa eficiência operacional** [...] colocar negócios para dentro que me ajudem a aumentar minha produtividade, diminuir meus custos, aumentar a minha receita [...] e startups estão conseguindo fazer isso a partir das soluções tecnológicas que possuem. [CORP2]

O último motivo citado por todos os entrevistados está relacionado com a redução do tempo de inovação a partir do relacionamento com startups:

[...] Eu me relacionei com mais de 300 startups no ano passado, isso significa 300 soluções diferentes atuando de alguma forma em alguma dor que eu tenho aqui dentro da Ambev. Quanto tempo demoraria para eu criar 300 soluções? [...] **fazer negócio com startup é testar mais rápido** [...] [CORP1]

[...] como falei, startup já tem a solução pronta, eu só preciso plugar. A Ambev é literalmente uma plataforma. A startup chega com uma ideia, um protótipo, uma solução que casa com o que eu procuro? **Colocamos pra rodar juntos e isso diminui o meu tempo que eu precisaria desenvolver, testar, voltar o desenvolvimento, melhorar, testar de novo, eu já tenho a solução pronta** [...] [CORP2]

Quando a gente olha o curto prazo, a maior parte do que eu faço, a grande maioria, é coletando com startups. Hoje a gente faz centenas de negócios por ano, nos últimos anos tem sido mais ou menos essa média, e a gente aprendeu que abrir a companhia é a melhor forma de entregar o curto prazo porque eu plugo direto soluções que são muito melhores e que são desenvolvidas a mais tempo. [...] E aí eu entrego um médio e longo prazo com toda parte de desenvolvimento de produtos aqui dentro. [CORP3]

Sendo assim, é possível notar que Geração de Novos Negócios e Redução do tempo de inovação são os motivos citados por todos os entrevistados da Ambev, o que pode-se inferir que possuem um peso maior para elencar os motivos que levam a corporação ter relações de parceria com startups.

Do ponto de vista das startups, os motivos levantados se enquadram em: Escalabilidade, Validação e Desenvolvimento da Solução, Criação de uma base de clientes, Acesso a novos conhecimentos e Capital.

Em relação a Escalabilidade, ambas as *startups* citaram a possibilidade de utilizar a malha logística e a base de clientes da grande corporação para ganhar escala de maneira mais rápida.

Um dos motivos é aproveitar de uma malha de distribuição que as grandes empresas possuem para **ganhar escala na solução [...]** [STAR1]

A principal ideia é alcançar novos mercados e ganhar escala rápido utilizando o próprio canal de venda ou distribuição da empresa. E sua solução pode não ser pra Ponto de Venda, e mesmo assim você é beneficiado. [...] a gente se conectou com a Ambev porque queríamos chegar em mais clientes, eles atendem o nosso público que é micro e pequena empresa. [STAR2]

Em relação a Validação e Desenvolvimento da Solução, a startup 1 (STAR1) citou que realizar esse processo de validação do modelo de negócio sem suporte é mais demorado do que realizar em conjunto com uma corporação, isso porque o processo de receber feedback e de ir ao mercado acontece com maior facilidade, visto a estrutura que a grande corporação já possui.

[...] com a grande corporação a gente consegue **aprimorar a nossa solução também**, ter um produto mais robusto, receber feedback, validar no mercado de maneira mais fácil porque a empresa já tem uma estrutura [...] fazer isso sozinho é mais demorado [...] [STAR1]

Sobre a Criação de uma base de clientes, os seguintes pontos foram citados por ambas as startups:

[...] **Quem quer trabalhar com grandes clientes é um excelente caminho para começar a aprender as dores dos grandes clientes.** A gente enxerga de fora e conforme vamos entrando lá dentro a gente vai vendo que é muito diferente, que tem muitas oportunidades para desenvolver o seu produto dentro de uma grande corporação. [STAR1]

De benefício, pra mim é saber com profundidade as dores que aquele cliente tem, como se estrutura e você começa a enxergar uma série de oportunidades diferentes. [...] Você tá dentro de uma grande empresa, você desenvolve seu portfólio, **tem um case de sucesso com grandes empresas** [STAR2]

Para startups, esse relacionamento auxilia no processo de criação de uma base de clientes a partir do momento que se passa a aprender sobre os problemas da grande corporação e atuar em cima deles. Ter uma solução que gere resultados para uma grande corporação faz com que as startups consigam montar um caso de sucesso e utilizá-lo como portfólio na hora da venda da sua solução para novos clientes.

Acesso a novos conhecimento e capital foi citado pela Startup 2, visto que ao se relacionar com uma corporação, a startup passa a ter acesso a diversas áreas e pessoas que auxiliam no processo de evolução do modelo de negócios da mesma.

[...] **Ter acesso a pessoas de mercado muito relevantes, uma mentoria pode mudar o pensamento, todo nosso modelo de negócios.** [...] Tudo que toda startup busca é investimento, quando se aproxima de uma grande empresa, mesmo que a empresa não invista, a gente cria um networking importante para conseguir investimentos depois [...] [STAR2]

A partir das falas dos entrevistados, e a identificação de categorias semelhantes, foi possível construir o quadro 16 para fins comparativos:

Quadro 16 - Motivos que levam ao relacionamento entre uma grande corporação e startups

Motivos que levam uma grande corporação a se relacionar com startups	Motivos que levam startups se relacionarem com grandes corporações
Capital Humano	Acesso a novos conhecimentos e capital
Geração de Novos Negócios	Validação e desenvolvimento da solução
Eficiência Operacional	Escalabilidade
Inovar mais rápido	Criação de uma base de clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Assim é possível verificar diferenças e semelhanças nos motivos que levam para o relacionamento acontecer. Em relação as semelhanças, é possível notar a importância de ter acesso aos novos conhecimentos e capital por ambas as partes, além de conseguirem desenvolver e/ou amadurecerem novas soluções. Os pontos que refletem as diferenças estão na Eficiência Operacional e no tempo reduzido da inovação por parte da corporação, enquanto para a startup, o relacionamento é importante para ganhar escalabilidade no negócio e criar uma base sólida de clientes.

4.3 RELACIONAMENTO ENTRE AMBEV E STARTUPS

Por se tratar de uma categoria que envolve relacionamento, ela é aplicada e analisada na perspectiva da corporação e das startups entrevistadas que se relacionam com a Ambev. As perguntas foram as mesmas a fim de captar o ponto de vista de ambas as partes.

Essa categoria empírica conta com 4 unidades de análise: processo de prospecção e seleção dos programas de Corporate Venture; formas de relacionamento entre a corporação e as startups, indicadores medidos durante o

relacionamento; e riscos e desafios envolvidos no processo de relacionamento, analisadas a seguir:

4.3.1 Prospecção e Seleção nos Programas de Corporate Venture

Nessa unidade de análise, buscou-se entender o processo de prospecção e seleção a partir do ponto de vista da Ambev e das startups. Para a corporação, essa unidade de análise tinha um bloco com três perguntas a serem respondidas: “Como é realizado o processo de prospecção e seleção de startups?”, “Qual a frequência do processo de prospecção e seleção?” e “Quais os critérios de seleção utilizados?”.

Do ponto de vista das *startups* foi investigado os critérios de decisão sobre a participação das mesmas em programas de Corporate Venture, através de uma pergunta única: “Quais os critérios de seleção que utilizam para participar de um programa de Corporate Venture?”.

A partir das respostas dos entrevistados da corporação foi possível inferir que o processo de prospecção e seleção de startups varia de acordo com o programa que está sendo rodado. Existem duas maneiras para prospectar startups na Ambev: a primeira delas é atuando de maneira passiva, onde as startups se inscrevem através do site da Ambev e ficam aguardando serem contactadas, logo “é um processo que não precisamos colocar muita energia, muitas startups se inscrevem através do nosso site” (Fala retirada da entrevista com CORP2); enquanto a segunda maneira, é uma busca ativa no mercado onde “buscamos muitas vezes por startups mais maduras e as chamamos para co-criar produtos com a Ambev participando do nosso programa Além.” (Fala retirada da entrevista com CORP1).

Em relação a frequência desse processo, de acordo com o CORP3, a Ambev não possui um tempo definido para fazer seleção e por isso “sempre olhamos as inscrições que caíram e se podemos aproveitar aqui dentro quando precisamos”. Para o CORP1, isso varia de acordo com o programa, “enquanto o Programa Além trabalha com turmas de startups, o Ambev Startups está sempre no ar e qualquer startup pode se inscrever a qualquer momento.”

Sobre os critérios de seleção de uma *startup*, a Ambev considera os seguintes pontos:

- **Tempo de Mercado somado a experiência com clientes anteriores:** é muito importante que a startup já venha gerando receita e já tenha tido uma experiência com um cliente grande. O principal motivo desse critério é a dificuldade que a startup vai ter em se relacionar com a Ambev, caso seja muito nova ou não tenha tido experiência com clientes com complexidade de estrutura parecida.

[...] **para fazer negócio a gente vai olhar startups que são mais maduras**, que já tiveram **experiência com outros grandes clientes**, não é fácil atender uma Ambev - os processos são burocráticos, lidar com corporação é mais difícil. [CORP1]

[...] Então dificilmente uma startup muito novinha que nunca trabalhou com uma grande corporação, quando começar a trabalhar com a gente vai sofrer um pouco. **Tem que ser uma startup madura**, que você já tenha usuários pagantes e ativos [...] [CORP2]

[...] Se ela [a startup] for muito pequena é mais difícil. **É ideal ter atendido um grande cliente, ter um pouco histórico, que já esteja faturando há um tempo.**[...] [CORP3]

- **Alinhamento com a tese:** Precisa estar de acordo com a tese desenvolvida no programa, isso significa que só se relacionam com startups que possuem potencial de solução para os problemas apresentados na tese. De acordo com o CORP3:

[...] a tese dá um norte sobre o que a gente procura – **se atende algum dos nossos problemas ou preenche alguma lacuna que temos ou ataca as oportunidades que mapeamos, a gente faz negócio**. O que não dá é pra estar 100% desalinhado com o que buscamos. [CORP3]

- **Comprometimento dos fundadores:** É importante que haja dedicação dos fundadores e que possuam sinergia. Esse fator é importante porque garante o comprometimento da startup no programa de Corporate Venture. O CORP1 ressalta a importância de ter fundadores dedicados 100% ao negócio.

[...] uma das coisas que olhamos também é **a sinergia entre os fundadores**, eles precisam funcionar bem porque um time ruim com uma ideia boa faz tudo ir por água abaixo, já o contrário, funciona. **Eles também precisam ser full-time**, não adianta colocar energia em outra coisa se não o próprio negócio. **Se a startup não for prioridade pra eles, não vai ser pra gente.** [...] [CORP1]

Para as startups, alguns critérios são importantes na hora de escolher qual programa de Corporate Venture vai participar:

- **Comprometimento das lideranças:** Esse é um fator primordial para o sucesso do programa, pois lideranças engajadas com o programa atuam melhor com a definição dos desafios, conseguem captar mais orçamento para o programa e

possíveis investimentos e o garantir o comprometimento das áreas na implementação.

Com toda certeza, **a liderança precisa estar envolvida para gente entrar em um programa de Corporate Venture**, é importante porque eles facilitam as coisas dentro da grande organização. A relação do time tem que ser boa, mas a liderança é que é a decisória no final das contas, é ela que fala se vamos seguir ou não, se vai investir ou não. [...] [STAR1]

É muito importante dentro das grandes corporações, o time está engajado. Antigamente, a inovação era falar “vamos fazer inovação” e era mais da boca para fora. E hoje em dia, não. Acho que as grandes empresas conseguiram mudar várias culturas, hoje olham para inovação e entendem que estar ao lado de startups faz todo sentido, vai acelerar muito o processo, vai fazer a empresa quebrar os paradigmas mais rápidos, vai fazer ela se movimentar mais rápido. [...] quando o time está engajado, muda o jogo - a relação fica melhor. E isso geralmente é puxado pelas **lideranças que precisam estar muito próximas do programa. Se tem liderança engajada, já ganha pontos com a gente** [...] dá uma cobrada no time e faz com que todo mundo se comprometa [STAR2]

- **Solução alinhada com a tese:** Outro fator importante para as startups é ter a sua solução alinhada com a tese descrita pela corporação. Esse ponto foi levantado pela Startup 2, em que ressalta que a importância desse fator se deve ao fato de ter foco e entrar em negócios que terá capacidade de entregar.

[...] no final das contas, a formula é simples: a startup tem uma solução que consegue solucionar algumas dores da corporação, mas é importante saber para onde ir. Hoje em dia, com tanta oportunidade de programa é muito fácil se perder. **A gente só escolhe aqueles que conseguimos de fato resolver** [STAR2]

- **Histórico da empresa com programas de Corporate Venture:** A empresa já ter realizado programas de Corporate Venture anterior é um importante fator para a Startup 1 para que a mesma conheça como foi o processo de relacionamento. Empresas que não possuem programas ainda, a startup entende que tudo vai ser novo e desconhecido - o que por um lado é bom, pois existe a possibilidade de construir junto, mas por outro pode não ter sucesso no final.

[...] Uma das coisas que a gente olha também é sobre o **histórico da empresa com outras startups em outros programas**. A gente entra na relação sabendo o que esperar, se vamos ter investimento no final ou não, se o time estava engajado ou não, quais pontos precisam ser melhorados... **Quando entramos no escuro em um Programa, a gente pode construir junto, mas pode dar tudo errado no final também.** É a primeira vez que a empresa se relaciona com startups, é mais fácil errar e não atender as expectativas da nossa parte. [STAR1]

Dessa maneira, a partir das falas dos entrevistados da Ambev e das startups é possível agrupar os critérios de seleção da Ambev e das startups em três categorias descritas no quadro 17 abaixo:

Quadro 17 - Critérios de seleção

Categorias de seleção	Critérios para seleção de <i>startups</i> pela Ambev	Critérios para seleção de programas de Corporate Venture pelas <i>startups</i>
Experiência anterior	Tempo de Mercado somado a experiência com clientes anteriores	Histórico da empresa com programas de Corporate Venture
Potencial de solução	Alinhamento com a tese	Solução alinhada com a tese
Engajamento dos times	Comprometimento dos fundadores	Comprometimento das lideranças

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Sendo assim, os pontos que são levados em consideração para iniciar um relacionamento entre startups e grandes corporações envolvem a experiência anterior de ambas as partes, o potencial de solução da startup com os problemas da corporação e por fim, o engajamento dos times de ambos os lados.

4.3.2 Formas de relacionamento entre corporações e startups

A partir do entendimento do “porquê” faz sentido ter essa interação entre uma grande corporação e *startup*, passou-se a entender o “como” essa relação é construída. O objetivo dessa unidade de análise é explorar as formas de interação entre corporações e startups a partir do ponto de vista da Ambev e das duas startups que se relacionam com a mesma.

A pergunta no roteiro de entrevista relacionada com essa unidade de análise foi a “Como é o processo de relacionamento?”. De acordo com as falas dos entrevistados da corporação durante as entrevistas, foi possível identificar 10 maneiras de se relacionar com *startups* na Ambev:

- **Mentoria:** É realizado com *startups* menos maduras com potencial de crescimento que entram em contato com a Ambev, mas que não possuem os critérios suficientes para fazer negócio naquele momento.

A mentoria a gente faz com uma startup pouco madura, geralmente não tem muita coisa definida além de uma boa ideia. Não temos como fazer negócio com a startup, mas podemos dar mentoria, colocar a startup

para conversar com a área de negócio [...] [A gente já teve situações em que pegamos startup muito novinha, mas era de uma pessoa que tinha uma grande experiência - o produto era cru, mas era super inovador dentro da área de sustentabilidade. Conectamos essa pessoa com o gerente de sustentabilidade da cervejaria e a mentoria aconteceu - não houve venda de negócio, mas **a ideia é que ela amadureça e volte para fazer negócio.** [CORP2]

As vezes a gente **tem startups pouco maduras** que entram em contato com a gente, mas percebemos que a empreendedor tem um trabalho legal que vale a pena a gente dar mentoria. [CORP3]

- **Prova de Conceito:** É um teste realizado junto à *startup* em um curto espaço de tempo, em um ambiente controlado para entender se a solução da *startup* faz sentido para o negócio da Ambev. A validação passa por três critérios: tecnologia, mercado e viabilidade. Geralmente a Prova de Conceito (POC) é sempre realizada e depois evoluem para outras formas de relacionamento.

É sempre um primeiro passo, porque é **um projeto piloto de até 3 meses**, onde a gente consegue **atuar em um ambiente controlado pra saber se a startup consegue trabalhar conosco ou não** [...] [CORP1]

POCs são projetos de piloto de no máximo 90 dias que servem para testar se uma ideia deu certo. O teste é feito pela comprovação de uma solução. A gente tem um problema, uma hipótese e a startup tem a solução. Geralmente a gente faz em uma área específica para evitar desperdício de recurso, tanto de tempo quanto de dinheiro e tirar aprendizados rápidos disso. E depois a gente consegue levar para outras áreas ou evoluir para outras formas de relacionamento [...] [CORP2]

[...] Sempre olhamos para três pontos na POC, se a solução da startup resolve a nossa dor e se vale a pena desenvolver essa solução olhando para o potencial de mercado e para a viabilidade do negócio. Temos outros indicadores táticos, mas os finalísticos **pra saber se uma POC foi bem sucedida ou não, são esses: tecnologia, mercado e viabilidade.** [...] [CORP3]

- **Desenvolvimento e validação de MVP²:** É realizado quando uma startup já possui o protótipo estruturado, mas faltam recursos para desenvolvê-lo e validá-lo com o mercado e faz isso em conjunto com a Ambev.

[...] Entendemos qual é o produto da startup, o estágio de maturidade que ela está em relação a ele e **quais são os pontos que precisam ser validados no mercado e como a gente consegue validar junto com eles através da nossa base de clientes**, seja B2B ou B2C [...] [CORP1]

Na validação de MVP, a gente passa por diversas conversas e feedbacks com **a startup para ela conseguir evoluir a solução e podermos ir validar no mercado**[...] [CORP2]

[...] É uma parceira né? Onde o principal objetivo é a **startup finalizar o produto dela e a gente ir pra o mercado juntos.** [CORP3]

² Minimum Value Product

- **Co-Criação de Novos Negócios/Soluções:** Acontece no Programa Além da Ambev, onde a corporação e a *startup* trabalham de maneira conjunta para construir algo novo a fim de atingir novos mercados que não estão relacionados com o Core da companhia. É uma forma de relacionamento de parceria que trabalha junto à *startups* mais maduras.

A gente tem **programas como o Além, é um programa de co-criação de novos negócios com startups que são mais maduras**, que já tem negócios estabelecidos no mercado e chama elas para a gente co-criar um novo negócio junto com a Ambev [...] onde a gente se junta com startup (scale-up - mais maduras) para **co-criar novos negócios, novos serviços, novos produtos para além da Ambev**. Não é um programa que a gente pega uma startup para fazer um Plug and Play da Solução na companhia, mas a gente cria algo novo, algo que nem é necessariamente o que a Startup faz no seu core. [CORP1]

[...] quando a gente olha o nosso programa (o Além) que teve a 1ª edição semestre passado, a gente foi literalmente com essa filosofia. **Eu quero abrir a companhia, eu quero pensar literalmente negócios além da Ambev**. Então não é sobre os meus problemas, é sobre como o empreendedor olha para o que a Ambev pode oferecer versus o que eu tenho a oferecer que é um bom negócio para ambas as partes. E a gente começou a pensar um pouco mais para frente, porque **não é solução de curto prazo que eu quero, eu quero novas possibilidades de negócio**. [CORP2]

Quando lançamos o programa como um Além que é literalmente: **“eu não sei o que eu quero fazer, mas eu quero que vocês me digam”** [...] hoje rodamos 8 pilotos com negócios que são **completamente fora do nosso core**, que obviamente algum deles ajudam a acelerar o que a gente tem no presente, mas tem algumas coisas que a gente entende que vai ser realidade no futuro então a oportunidade é junto com o empreendedor [...]. [CORP3]

- **Aprimoramento da Solução:** É realizado quando uma *startup* precisa se adequar para atender as necessidades da Ambev, precisando adaptar a sua solução e mudar o seu core-business em determinados momentos.

[...] A gente começa a avaliar novas oportunidades junto com a startup, se faz sentido pra ela se **adequar ao nosso desafio e mudar o seu produto pra atender a gente** [...]. [CORP1]

Acho que o principal desafio do Aprimoramento da Solução é a startup estar disposta a mudar o que sabe fazer de melhor. As vezes precisa mudar o core-business do negócio, mas as vezes nem é mudar 100%, é **ampliar o seu portfólio pra solucionar a nossa dor**. [...] pra startup é muito bom aprimorar a solução com a gente, **ela pode ganhar um mercado que não tava olhando antes ou que ainda não tinha oportunidade de atuar** [CORP2]

- **Parceria Tecnológica:** É realizado quando a *startup* desenvolve uma tecnologia em cima da tecnologia existente da Ambev.

A parceria de tecnologia faz a gente melhorar a nossa tecnologia e faz a startup aprimorar a sua solução. É uma parceria mesmo, ela vem para incorporar a solução da gente. [CORP1]

[...] Pensa assim: se a startup tem uma solução tecnológica de Gateways de Pagamento e a gente incorpora ela no nosso Zé Delivery, ela ganha escala e eu aumento minha segurança de pagamento via plataforma para o meu consumidor final sem precisar que meu time de tecnologia olhe para isso [...][CORP2]

- **Parceria Comercial:** É realizado quando a *startup* tem uma solução complementar ao negócio da Ambev, passando a oferecê-la para sua base de clientes. Geralmente são *startups* B2B.

A ideia da parceria comercial é colocar a startup junto da gente pra termos **um diferencial oferecido para os nossos clientes** [...][CORP1]

É muito com startups B2B, a gente atende muito micro e pequena empresa. Fazemos **parceria comercial com startups que possam auxiliar a gente com esses clientes** [...][CORP2]

- **White Label ou OEM:** É uma relação baseada em complementar o negócio da Ambev e vão juntas ao mercado. Pode ser do tipo OEM em que se mantém o nome da *startup* junto à Ambev, ou do tipo White Label em que apenas o nome da Ambev é divulgado no mercado e a *startup* atua por trás.

A gente utiliza o **White Label quando tem muito a ver com o nosso core e queremos levar para o mercado como o nome da Ambev, então contratamos a startup para ficar nos auxiliando por trás** [...] já **OEM significa Original Equipment Manufacturer e a gente utiliza quando faz sentido dizer que a startup está junto à Ambev em uma determinada solução como se ela fosse um plus do que estamos oferecendo.** [CORP2]

- **Contratação com Fornecedor:** É uma relação normal entre cliente e fornecedor, tendo a *startup* como contratada pela Ambev. Esse tipo de relação é uma boa opção quando se tem um desafio específico na corporação.

[...] A gente utiliza muito essa forma de relacionamento, **ela é excelente para driblar o alto risco de investimento e testar. A gente lida com ela como um fornecedor mesmo** [...][CORP1]

Contratação como fornecedor não tem investimento, não tem propriedade intelectual, não tem participação. É cliente-fornecedor. A startup não precisa se adaptar a gente, ela tem que nos atender – o “como” ela vai fazer isso é com ela, a gente não interfere. [CORP2]

[...] Quando a gente tem um desafio muito específico como por exemplo fazer controle de qualidade nos nossos tanques nas cervejarias, essa é a melhor forma de se relacionar: contratar uma startup que oferece a solução que se encaixa no meu problema para resolver. Não preciso ficar quebrando cabeça aqui dentro, é só contratar o que já tá no mercado. [CORP3]

- **Corporate Venture Capital:** É realizado quando a Ambev realiza investimentos na *startup* e tem *equity* como contrapartida. A *startup* já tem toda a estrutura e modelo de negócios validado, mas precisa de recursos financeiros para crescer e em paralelo, faz sentido ter essa *startup* na estratégia da Ambev.

A startup já tá bem madura, MVP já tá validado e o que ela precisa é de grana pra expandir, pra acelerar o crescimento, ganhar escalabilidade [...] **estando de acordo com nossa estratégia, a gente investe** [CORP1]

Pra investir, **a startup precisa estar muito alinhada com nosso core-business, tem que ter um potencial de crescimento grande** [...] [CORP2]

[...] É quando a gente vira sócio né?! E aí começamos a acompanhar muito mais de perto, **precisamos garantir que a startup escale porque passa a ser além de uma contrapartida estratégica, uma contrapartida financeira por conta do equity.**[CORP3]

As *startups* entrevistadas passaram por quatro formas de relacionamento distintas com a Ambev. A STAR1 fez a validação do conceito em 3 meses e entrou no Programa Além da Ambev interagindo no formato de Co-Criação de Novos Negócios e Soluções, já a STAR2 também passou pelo processo da realização do projeto piloto de 90 dias, teve o seu projeto aprovado, seguiu a interação com a Ambev no formato de Contração de Fornecedor e por fim, recebeu investimento da Ambev.

Sobre o Programa Além em que a STAR1 participou, a fala da entrevistada ressalta a importância do envolvimento da alta liderança do programa, visto que era uma solução que fugia do negócio principal da Ambev, mas que era uma tendência do futuro:

De case de Sucesso, tivemos uma última parceria com a Ambev em que a gente co-criou um novo modelo de negócio, foi incrível porque a gente conseguiu envolver a alta liderança da empresa, a empresa estava focada no programa e a gente conseguiu mostrar tudo que a gente podia fazer. Isso é um dos cases de sucesso. [...] Foi muito desafiador, não tinha nada a ver com o produto deles que é cerveja. A gente tava falando de criar uma plataforma de esporte... o que isso tem a ver com o negócio principal deles? Nada! Mas eles estão muito atentos ao mercado, tá vindo uma nova era dos esportes por aí, com mais tecnologia na gestão e no marketing, tanto nos convencionais quanto nos jogos eletrônicos. [...] Foi junto com a marca Fusion, e a gente fez o campeonato do jogo FreeFire que é diferente de toda lógica que fazíamos antes. Não é uma marca patrocinando o campeonato, é a marca sendo a plataforma para que aquilo aconteça, é dentro desse ambiente que isso tudo acontece, enquanto isso a gente faz toda gestão do campeonato junto com a Ambev. Tivemos sucesso no resultado do piloto, mas também do relacionamento e áreas de negócio. Para a Ambev foi um projeto que abre futuras portas para contato direto com o consumidor. [...] É uma nova lógica - quando a Ambev patrocina algum evento, eles não têm contato direto, só por meio de intermediário. Quando a eles estão o campeonato junto com a gente, estão em contato direto e conseguem extrair dados do consumidor, insight, entende o

mercado e entende como podemos colaborar e criar novos programas em cima do que a gente extrai desse primeiro campeonato. [STAR1]

Em relação a STAR2, a mesma iniciou o processo com a Ambev durante a pandemia do COVID-19 e em pouco tempo, teve uma proposta de investimento. O entrevistado da STAR2 contou como foi o processo de relacionamento com a Ambev passando por três formatos de interação: Prova de Conceito, Contração e por fim, se tornou uma *startup* investida.:

[...] A gente começou a tirar proveito desse tipo de programa na pandemia. A gente trabalha com conta enterprise, quem trabalha com conta enterprise sabe o quão difícil é você navegar em uma grande organização, mas ao longo do tempo fomos aprendendo. Quando começamos o relacionamento com a Ambev já tínhamos atendido a Danone e a Coca-Cola. [...] Dentro de um contexto B2B, sempre identificamos programas de inovação corporativa, sempre entendemos como uma porta de entrada para grandes negócios. Os programas que a gente sempre enxerga que funciona melhor, são desde o momento da inscrição que a gente já sabe o que a outra empresa quer, qual é o objetivo dela, como vai ser a contratação porque esse é o nosso objetivo final, fazer com que a grande corporação se torne nosso cliente [...] dentro dessa experiência com a Ambev, o principal desafio era provar que a nossa tecnologia tinha potencial de gerar resultado. Como a gente fez um projeto controlado de 90 dias, a gente conseguiu validar que conseguimos executar e gerar valor, e a empresa sabe que ela consegue extrair valor desse processo. [...] O principal desafio desse modelo de negócio é sempre as expectativas estarem muito bem alinhadas, então é não prometer muito e faça muito mais do que você prometeu. O potencial no B2B, conseguimos gerar várias outras oportunidades a partir de um primeiro momento de contratação. [...] Entramos como fornecedores durante a pandemia e em poucos meses, recebemos a proposta de investimento. Hoje, temos duas corporates investidoras no nosso negócio: a Ambev e a Coca-Cola, e ambas foram e ainda são nossos clientes. [...] tivemos muita sinergia com o negócio desde o início. [STAR2]

A partir das falas dos entrevistados das *startups* foi possível perceber o quanto a corporação precisa estar engajada e em sinergia durante o processo para que a relação seja benéfica para ambas as partes, independente do formato de relacionamento escolhido para que a interação aconteça.

Assim, utilizando como base o material da Deloitte (2019) é possível categorizar os formatos de relacionamento da Ambev para um melhor entendimento de como a relação com a startup funciona na corporação. No Quadro 18 abaixo, é possível identificar as categorias de relacionamento segundo a Deloitte (2019), as formas de relacionamento da Ambev a partir da coleta de dados.

Quadro 18 - Formas e categorias do relacionamento entre startups e uma grande corporação

Categorias de Relacionamento segundo a Deloitte (2019)	Formas de relacionamento da Ambev, a partir da coleta de dados
Construção	Mentoria
	Prova de Conceito
	Desenvolvimento e Validação do MVP
	Aprimoramento da Solução
Parceria	White Label
	Contratação como Fornecedor
	Co-Criação de Negócios e Soluções
	Parceria Tecnológica
	Parceria Comercial
Investimento	Corporate Venture Capital

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

As diversas maneiras de relacionamento da Ambev com *startups* dentro de um mesmo programa de Corporate Venture estão em consonância com Bonzom & Netessine apud Salles (2018), onde trazem que a corporação pode apresentar mais de uma iniciativa, não precisando vir de maneira isolada e excludente, visto que podem co-existir dentro de um mesmo programa.

4.3.3 Indicadores

Essa unidade de análise buscou entender os principais indicadores medidos durante o relacionamento entre a Ambev e as startups, a fim de entender as formas de mensuração da interação. Para isso, tanto a corporação quanto as startups responderam a seguinte questão: “Quais são os indicadores chaves que são medidos para definir o sucesso do programa?” De acordo com Cohen, Ernesto e Franco (2000) indicadores são unidades que permitem mensurar o alcance de um objetivo específico.

Para mensurar os objetivos dos programas de Corporate Venture, a Ambev possui dois tipos de indicadores: os diretos e os indiretos. Segundo Cohen, Ernesto e Franco (2000) os indicadores diretos são aqueles que tem uma implicação lógica com o objetivo específico enquanto os indicadores indiretos tem caráter probabilístico, mas não finalístico com o objetivo.

A mensuração varia de projeto para projeto, pois cada um possui objetivos específicos diferentes e por isso, os entrevistados responderam essa questão de

maneira geral, falando sobre indicadores comuns entre todos os programas de Corporate Venture na companhia. Os indicadores diretos envolvem principalmente resultados estratégicos e financeiros.

Utilizamos **indicadores diretos que tem relação com os objetivos do projeto, então varia muito**. Mas basicamente é olhar o quanto investimentos e o quanto o projeto está gerando de resultado [...] [CORP1]

Tem indicadores diretos que envolve quanto eu aumentei de receita a partir da relação com aquela startup, quanto reduzi de custo, quantas vendas eu gerei a mais, etc [...] [CORP2]

Já os indicadores indiretos buscam avaliar pontos de cultura que foram alterados a partir da relação com as *startups*. A principal ideia desse indicador é gerar uma cultura mais empreendedora na organização e ter cada vez mais áreas se relacionando com o ecossistema. Esse tipo de indicador foi citado durante a entrevista do CORP2.

[...] **Os indiretos têm mais a ver com nossa cultura** mesmo: “estamos nos tornando mais inovadores?” [...] [CORP1]

[...] E tem os indicadores indiretos que a gente mensura, por exemplo, quantas outras áreas estão querendo se relacionar com startups, quantas startups estamos conectando aqui dentro, quantas áreas passaram a utilizar metodologias ágeis nos seus processos depois da interação com startups, etc. [CORP2]

Além dos indicadores diretos e indiretos que estão relacionados com os programas de Corporate Venture e os projetos de interação com *startups*, o entrevistador 3 (CORP3) ainda citou alguns pontos que são avaliados nos projetos pilotos antes de seguirem para outras formas de relacionamento.

Sempre medimos a capacidade de resultado dos pilotos que estão rodando [...] Quando a gente tá falando de projeto piloto especificamente a gente mede algumas coisas também como o grau de potencial de geração de resultado positivo na companhia, a facilidade de implementar a solução, o grau de inovação da solução e o comportamento da startup durante o projeto piloto. São indicadores mais gerais, mas sempre olhamos antes de fazer um Roll-Out [...] [CORP3]

Esses são indicadores medidos no meio e no final do projeto piloto, a fim de gerar dados para que a corporação tome a decisão de manter ou não o relacionamento com a *startup* ou alterar algum ponto no relacionamento a fim de melhorar os resultados no fim do programa. O entrevistador 3 (CORP3) ressalta a importância de acompanhar o projeto para que esses indicadores sejam medidos da maneira correta para que a decisão tomada seja a mais assertiva possível.

E pra isso é importante estar próximo da área de negócio e da startup para acompanhar de perto e **medir esses indicadores da forma correta**, visto

que tem alguns pontos que são subjetivos. [,,,] **a gente mede no meio do projeto piloto**, em torno de 45 dias depois que começamos para entender se precisamos ajustar a rota, se vamos seguir com a relação ou se já não faz mais sentido continuar com o projeto [...] **é importante para que no fim, quando medirmos de novo, a gente saiba o quanto evoluímos do início do projeto até o final** e aí tome a decisão baseada em dados e não em achismo. [CORP3]

Apesar dos indicadores de cada projeto serem específicos visto que precisam ter muito coerência com os objetivos almejados ao iniciar uma relação com determinada *startup*, a fala dos entrevistados revela uma preocupação direta com o potencial de impacto que a solução da *startup* possui em relação a Ambev, isso demonstra que a relação entre as partes é muito focada em resultados.

Já as *startups*, fazem mensuração apenas dos resultados finais em relação ao sucesso da parceria. Diferentemente da corporação, as *startups* não fazem a mensuração buscando identificar os próximos passos que serão dados, mas sim para entender se a parceria fez sentido ou não e tirar aprendizados.

A gente não tem o costume de ter muitos indicadores não. A gente sabe se está dando certo ou não a medida que vamos evoluindo na parceria, iniciamos com um projeto piloto e aí vem o questionamento: “fomos aprovados?” se sim, fizemos isso com maestria. Se não, é entender o que aconteceu, **pegar os aprendizados e melhorar para os próximos.** [STAR1]

Acredito que o **único indicador que temos é finalístico mesmo pra saber se a relação foi boa ou não.** Sempre somos muito abertos com as corporações, a gente acredita muito que quanto mais vulnerável formos no processo, mais vamos crescer e evoluir. **Definimos o que queremos com a parceria no início e no final, checamos se conseguimos ou não.** Por exemplo, se eu entro em um programa de CV com o objetivo de participar de uma rodada de investimento depois, o que eu vou verificar é se no final eu participei ou não [...] [STAR2]

A partir das falas dos entrevistados, tanto da Ambev quanto das *startups*, foi possível verificar que eles avaliam a parceria de maneira diferente. Enquanto a *startup* está buscando resultados apenas finalísticos, a corporação busca resultados estratégicos, financeiros e culturais. Essa diferença se dá pelo fato de que a grande corporação se relaciona com diversas *startups* ao mesmo tempo e o insucesso de apenas 1 parceria não a afeta na mesma proporção que afeta a *startup*, e por isso, faz sentido a corporação olhar para outros indicadores além dos resultados gerados a partir do relacionamento.

4.3.4 Riscos e desafios

Essa unidade de análise foi medida a partir da pergunta “Quais os riscos envolvidos no processo de relacionamento?”. Essa questão, presente no roteiro de entrevista, foi feita tanto para os entrevistados da Ambev quanto para os entrevistados das startups, com o objetivo de entender os riscos envolvidos nesse processo de relacionamento.

Os desafios, apesar de não estarem mapeados previamente no roteiro, foram citados por todos os entrevistados a fim de explicar o como mitigar os riscos citados pelos mesmos, trazendo pontos de ajuste na relação entre *startups* e corporação e vice-versa. Alguns riscos mapeados foram citados por ambas as partes, como por exemplo, a burocracia da grande corporação e ter expectativas desalinhadas. Já outros riscos foram citados apenas por uma parte da relação, como por exemplo, Propriedade Intelectual da parte da Ambev.

Em relação a burocracia da grande corporação atrapalhar o relacionamento com startups:

Sem dúvidas a burocracia é um risco aqui. Pra gente cadastrar um fornecedor a gente pede até a estrutura do capital social, tem *startup* que a gente se relaciona que ainda vai tirar CNPJ [...] aí a gente entra em um *trade-off*: ajusto meu processo para colocar a *startup* como exceção ou sigo meu processo e não faço negócios com quem não se adequa? **O risco de perdemos bons negócios é gigante no meio disso tudo** [...] [CORP1]

[...] Toda empresa tem processos burocráticos, imagina a Ambev [...] no dia-a-dia a burocracia ajuda a gente a se organizar da melhor maneira visto a nossa grande estrutura, mas quando a gente fala em *startup* a gente tem um **risco muito grande de perder negócios porque não somos ágeis no processo de compra, no processo de definições jurídicas, como falei anteriormente...** [CORP2]

[...] Os empreendedores precisam respeitar, estar preparados para prazos de pagamento - um cuidado que tem que ter, e tem que respeitar o prazo de pagamento que você pode não estar acostumado e **sua empresa sofrer um gargalo** [..]. [STAR1]

Acho que o primeiro é o *startup* que não está acostumada a trabalhar com um grande cliente, **ela talvez pode se enrolar nos processos e na burocracia** e tem que respeitar. [STAR2]

Apesar de ser um ponto citado por ambas as partes, existe uma diferença do ponto de vista e como esse risco pode atrapalhar a relação. Para a Ambev, fica claro que a burocracia é um risco de perder negócios que poderiam gerar muito resultado para a corporação, porém do ponto de vista da *startup*, a burocracia é um risco que

pode levar a criação de gargalos, se enrolando nos processos da grande corporação e resultando em prejuízos financeiros.

Em relação ao desafio que esse risco gera, o entrevistador 3 da Ambev (CORP3) citou sobre a aprendizagem durante o próprio processo para entender o que é necessário ajustar a fim de não deixar a burocracia ser um empecilho na relação com *startups*.

[...] A gente vai **aprendendo muito em termos de sistemas e processos precisam ser alterados**, que não conversa mais com a realidade do empreendedor e que a partir daí a gente vai acelerando [...] [CORP3]

A mesma percepção sobre evolução e aprendizado é visto pelo ponto de vista das startups:

[...] **Mas as grandes corporates estão amadurecendo** para tirar essa burocracia que tanto nocauteava a startup. Hoje a gente vê processos mais simples de compras, por exemplo. **Eles estão aprendendo com o tempo E experiência, era tudo novo há 5 anos, hoje não é mais** [...] [STAR1]

[...] Entendemos os objetivos das Corporates, e esse engajamento de 2018 para agora, houve um salto de maturidade tanto nosso quanto das grandes corporates para fazer essa contratação rápida, hoje sabem o que querem. **Elas estão mais maduras e mais receptivas para trabalhar com startup** [...] [STAR2]

Além disso, os entrevistados da Ambev citaram que é necessário trabalhar muito a cultura na organização e mostrar para as áreas de suporte que elas precisam alterar seus processos.

É preciso ter uma proposta clara para ambos os lados, todo mundo estar do mesmo lado da mesa, a startup não se sentir como um fornecedor que está apenas prestando um serviço como qualquer outro, ela tem todas as suas particularidades.[...] todas as áreas precisam estar cientes de qual é o seu papel, de como vai funcionar a parceria e **como eles deveriam se comportar no momento de facilitar alguma coisa, mudar alguma burocracia aqui que sempre foi feita de uma forma que não foi aplicada à startup.**[CORP1]

Pra destravar esse gargalo **a gente precisa evoluir em cultura de inovação**. Eu tenho que saber que trabalhar com *startup* é diferente de trabalhar com uma grande empresa e nosso papel é mostrar isso para todo mundo, fazer papel de formiguinha mesmo [...] [CORP2]

[...] **é preciso engajar o time que vai suportar essa conexão** - dando método, dando conhecimento, deixando claro atitudes ou reforçando comportamentos que vão facilitar o sucesso do programa, reconhecer os resultados, divulgar os resultados. É importante eu estabelecer o engajamento de toda a organização para que dê certo. [...] **Tem toda uma organização que precisa ser adequada para que isso funcione.** [CORP3]

Assim, uma das formas de ter esse risco da burocracia mitigado é ter uma cultura de inovação sendo muito bem alinhada e dispersa na organização para que

todos que venham a interagir com a *startup*, seja atuando como cliente, seja atuando como suporte ao relacionamento, tendo em mente as particularidades que essa interação necessita.

Outro risco citado por ambas as partes é o fato de ter as expectativas desalinhadas no início do programa, pois isso faz com que não se gere os resultados esperados

e os envolvidos fiquem com o sentimento de frustração.

[...] Na hora que a gente fala, vou testar, obvio que não é natural meu diretor ter essa abertura para testar algo novo porque ele tem um risco relativamente alto, então acho que tem que deixar claro o tema do projeto piloto - ele cria um ambiente seguro para eu testar e validar os resultados da inovação de uma nova solução. Só que **ele precisa ser muito bem desenhado e muito bem feito**, ele é o grande viabilizador da inovação, mas não é natural para a liderança. **Ele é necessário e precisa ser cuidadosamente executado.** [CORP2]

[...] **Se não tiver muito alinhado com a liderança, a empresa nunca mais vai querer fazer inovação com startup.** Isso não afeta o meu resultado, eu vou continuar seguindo a vida, mas vai afetar a cultura de se relacionar com startups [...] [CORP3]

[...] **A startup pode morrer em um programa desse - uma empresa que não tá como alinhamento e tese clara**, pode vender o sonho para a startup, parei a empresa pra atender aquela corporate e não deu resultado [...] **O ponto principal é a frustração.** [STAR1]

[...] As vezes a startup espera ganhar muito dinheiro com o piloto e as vezes não é assim. **Sempre precisamos dar uma calibrada nessas expectativas.** [STAR2]

É possível identificar que as principais percepções da Ambev em relação ao risco de ter expectativas desalinhadas é o fato de não ter uma liderança engajada no programa. Já do ponto de vista da *startup*, o desalinhamento de expectativas pode comprometer os resultados e até mesmo, a vida do negócio.

Para mitigar esse risco, o entrevistado 1 da Ambev (CORP1) citou a necessidade de ter uma tese muito bem estruturada e critérios de seleção muito bem definidos. Isso significa deixar claro qual é o desafio para que a startup:

[...] Acho que o principal ponto é não deixar que a startup entre no programa sem saber o que a gente quer. **Eu preciso ter uma tese e um desafio claro** para que ela possa se inscrever e depois da inscrição, eu preciso **triar muito bem quem vai participar a partir dos critérios de seleção**, se não vira bagunça e a relação fica ruim para ambas as partes. [CORP1]

A mesma percepção sobre precisar de uma tese clara e bem definida vem do entrevistado 2 da Startup (STAR2), em que argumenta que ter um time engajado

somado ao fato de ter transparência e clareza auxilia nesse processo de alinhamento de expectativas.

[...] A gente vê que nitidamente o sucesso está no pessoal dedicado e comprometido, tanto do lado da corporação quanto do lado da startup que quer aportar o seu conhecimento e experiência para resolver o problema ou oportunidade. **Ter a oferta bem clara e dores bem definidas ajuda muito.**
[STAR2]

Para o Entrevistado 2 da Ambev (CORP2), assuntos relacionados a Propriedade Intelectual também são um risco, visto que na maioria das vezes, a relação com startups tem um prazo de finalização e é preciso garantir, a partir de termos jurídicos, que tanto a *startup* quanto à Ambev estão resguardadas na relação.

[...] **Uma coisa que a gente se preocupa muito em termos jurídico é propriedade intelectual**, as vezes quando uma startup tá fazendo um trabalho com a gente, precisamos resguardar a startup para que não venha sentir que foi lesada ao longo do prazo e que a gente também não - temos que evitar que uma startup faça uma coisa muito boa com a gente, **a relação termine e ela vá entregar todo o ouro para a concorrência** [...] [CORP2]

Outro risco mapeado durante as entrevistas foi o fato de ter que adequar a startup a grande corporação, a ponto de que essa relação se torne de influência e não de parceria. Esse ponto foi levantado apenas pelas *startups*.

Acho que tem um risco de não saber falar “não”. As vezes é muito difícil [...] **e a gente começa a se comprometer com coisas que não podemos entregar e a relação fica terrível.** [STAR2]

[...] A gente tem uma flexibilidade, trabalhamos em uma velocidade maior do que uma grande empresa, **mas não significa que vamos fazer tudo que eles querem como eles querem**. Temos um produto pronto que vai ser escalado, então não tem como fazer customizado e muitas vezes a empresa exerce esse papel de tentar influenciar o nosso negócio [...] [STAR1]

Sobre como fazer para mitigar esse risco e não deixar ser influenciado pela grande corporação, as *startups* trouxeram dois pontos:

[...] **Precisa entender o que você quer com aquele contato, qual a relação que você quer desenvolver para não perder o foco disso.** [...] Você não pode esquecer que você atende outros mercados menores e outras empresas - tem que tomar muito cuidado com esse foco [...] [STAR1]

[...] **Tem uma questão de timing que é muito importante.** Em 2017, a gente participou de um processo da Natura, mas que naquele momento, a empresa tinha outras dores e que a nossa solução não resolvia aquele momento. Hoje, quatro anos depois, criamos uma relação benéfica entre as duas empresas. Uma semente que você plantou há 4 anos atrás, e no

momento certo isso vai nascer e vai tirar proveito daquilo. [...] **O empreendedor é muito acelerado, e tem que ter paciência.** [STAR2]

O primeiro ponto está relacionado ao foco e ter a clareza do que se busca quando se aproxima de uma grande corporação, enquanto o segundo ponto está relacionado com o fato de ter a sensibilidade de que, muitas vezes, a startup não está preparada o suficiente para se relacionar com uma grande corporação e que precisa existir a decisão de não entrar em um programa que não vai conseguir gerar os resultados esperados para ambas as partes.

Sendo assim, ao analisar todos os riscos e desafios citados pelos entrevistados, foi possível construir o quadro 19 que objetiva resumir os pontos citados:

Quadro 19 - Riscos mapeados no processo de relacionamento entre uma grande corporação e startups

Risco mapeado a partir da coleta de dados	Parte afetada	Potencial de impacto	Desafios para mitigação do risco
Burocracia da grande corporação	Corporação (Ambev)	Perder negócios que poderiam gerar muito resultado para a corporação.	Trabalhar a cultura dentro da organização e mostrar para as áreas de suporte que elas precisam alterar seus processos.
	Startup	Se enrolar nos processos da grande empresa e ter prejuízos financeiros	A corporação aprender e evoluir ao longo do tempo.
Expectativas desalinhadas	Corporação (Ambev)	Corporação não querer mais se relacionar com startups.	Ter uma tese muito bem estruturada e critérios de seleção muito bem definidos.
	Startup	Comprometer os resultados e a vida do negócio	Participar de programas com tese muito bem estruturada e com um time da corporação engajado.
Propriedade Intelectual	Corporação (Ambev)	Ter problemas jurídicos posteriores a relação e informações levadas à concorrência	Não citado.
Corporação influenciar no modelo de negócios	Startup	Sofrer alterações no modelo de negócios para se adaptar a grande corporação	Foco e clareza do que se busca e sensibilidade para dizer “não” à um programa ou demanda da corporação.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Dessa maneira, é possível visualizar que apesar de considerarem os mesmos riscos, o potencial de impacto entre as partes afetadas é diferente. Na relação, a *startup* corre muito mais riscos financeiros, visto o seu tamanho e modelo de negócios é incerto, do que a grande corporação tem o negócio consolidado, além do tempo de mercado, fazendo-a atuar em ambientes mais controlados.

4.3.5 Resultados percebidos

Essa unidade de análise visa entender quais são os resultados percebidos pelas *startups* e pela Ambev no processo de relacionamento entre as duas. Algumas perguntas foram feitas para ambas as partes para realizar essa análise, são elas: “Quais são as contrapartidas do relacionamento? O que se espera?” “Qual a principal contribuição da *startup* para a corporação?” ou “Qual a principal contribuição da corporação para a *startup*?” e “Quais os resultados do relacionamento são percebidos dentro do processo de inovação?”.

Para a Ambev, os resultados percebidos no processo de inovação estão relacionados com fazer mais inovação em um curto espaço de tempo e com mais qualidade.

O resultado? **É literalmente inovar mais e melhor** [...] [CORP1]

O que sai desse relacionamento é fazer mais inovação em menos tempo. Minha inovação interna dura em média 1 ano e meio, desde a criação de um conceito, teste com o consumidor, retroalimentação do funil com os feedbacks e desenvolvimento. É um processo longo e que a gente continua fazendo porque algumas coisas não temos como repassar para as *startups*, a exemplo de novos produtos [...] [CORP2]

Se eu fosse desenvolver tudo que eu preciso internamente, ou eu precisaria de um time de umas 500 pessoas só olhando pra inovação ou eu demorava 10 anos pra fazer tudo que eu faço hoje junto com *startups* [...] não temos tempo a perder, e *startups* estão sendo grandes parceiras de negócio [...] elas trazem discussões de qualidade pra dentro [...] **me ajudam a fazer inovação em menos tempo, mas sem perder a qualidade que eu tenho internamente, muitas vezes até a qualidade é superior** [...] [CORP3]

Ainda sobre esse ser o principal resultado da corporação, o entrevistado 1 da Ambev (CORP1) citou como as *startups* auxiliam a partir dos Horizontes de Inovação:

[...] É o que eu falei sobre o curto prazo ser feito com *startup*. Quando olho para os horizontes de inovação, a *startup* me ajudam a ampliar e manter meu core-business atualizado [...] hoje, tenho *startup* que atua comigo no horizonte 2 que são as que estão no Programa Além [...] e algumas já me auxiliando no horizonte 3 como fazer entrega via Drone [...] elas são muito importantes para trazermos o futuro para perto [...] [CORP1]

Ao trazer os horizontes de inovação, é possível verificar que o impacto gerado pelas startups na Ambev não é apenas de curto prazo. De acordo com Endeavor (2019), a estratégia de inovação possui três horizontes: o H1 que é focado em melhorar a eficiência do *core-business* a partir de inovações incrementais; o H2 em criar novos negócios e ser uma fonte de receita alternativa; e o H3 que são ideias mais disruptivas que vão emergir no futuro. Assim, se relacionar com *startups* está trazendo resultados para a estratégia da corporação como um todo.

Do ponto de vista das *startups*, o principal resultado percebido no processo de relacionamento com a Ambev está no ganho de maturidade da solução.

A primeira coisa que veio na minha cabeça foi ganhar maturidade. Se você pegar do dia que nos inscrevemos no programa até aqui, a diferença é gritante. [...] A gente já tinha um modelo de negócios estruturado, mas ter contato com a estrutura da Ambev, ter conhecido pessoas que ajudaram muito a gente a abrir a cabeça, melhorar o nosso modelo de vendas [...] foi essencial para conseguir chegar onde estamos hoje. [STAR1]

A gente sugou muito tudo do programa, tudo... e com isso **melhoramos o nosso produto.** A gente conheceu muita gente dentro da Ambev, tivemos contato com muitas áreas, testamos muitas vezes *features* novas, colocamos nosso produto pra rodar e colhemos feedbacks [...] foi um processo muito enriquecedor porque a gente conseguiu evoluir bastante. Ter contato com grandes empresas sempre faz a gente repensar muitas coisas [...] é um processo de troca muito intenso que fez diferença pra gente. [STAR2]

Ao relacionar os resultados citados pela Ambev e pelas startups a partir do processo de relacionamento, foi possível comparar com os motivos que as levam a se ter interações no formato de Corporate Venture. Um dos motivos que a Ambev leva em consideração para se relacionar com *startups* é buscar inovar mais rápido e ao analisar os resultados citados pelos entrevistados da corporação, é possível identificar que esse também se traduz como o principal resultado do relacionamento. Isso demonstra que, o que está sendo buscado no início da relação, está sendo entregue ao final da mesma.

Do ponto de vista das *startups*, um dos motivos pelas quais buscam entrar em programas de Corporate Venture é buscar ter acesso a novos conhecimento e capital, a partir das falas dos entrevistados nessa unidade de análise, é possível inferir que isso foi cumprido quando se relacionaram com a Ambev visto que ganharam maturidade na solução a partir das trocas que tiveram com a corporação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na era da Revolução Digital, as startups passaram a ganhar relevância e se destacar no mercado que estão inseridas uma vez que trouxeram inovação para o setor que atuam. Esse tipo de inovação tem alterado o comportamento de vários mercados, e empresas precisaram evoluir em seus produtos e na relação com o mercado para se adaptarem a essa nova era.

Desta forma, esse tipo de inovação tem alterado o comportamento de vários mercados, uma vez que os consumidores passaram a ser cada vez mais exigentes e ávidos por novidades, forçando o mercado a desenvolver estratégias para evoluir e ser mais competitivas, utilizando a variável tecnológica para alcançar resultados maiores e mais rapidamente, é o caso das grandes corporações, neste estudo de caso, a Ambev que adotou o modelo de Corporate Venture como estratégica para avançar nos seus propósitos.

Existem, segundo o referencial teórico articulado com os dados levantados da pesquisa, vantagens e benefícios para ambas as partes quanto a utilização do Corporate Venture. Contudo vale ressaltar que existem diversas diferenças no modelo de operação das empresas: enquanto as *startups* são empresas de base tecnológica que possuem um modelo de negócio replicável e escalável, mas que atuam em um cenário de extrema incerteza, visto que não possuem muitos recursos para operar, as grandes corporações são sólidas, atuam em mercados estáveis, possuem aporte de capital para investimento e desenvolvimento em diversas frentes, no entanto são hierarquizadas e mais lentas nos processos de inovação, o que explica adotarem o relacionamento com startups que permite as grandes corporações se adaptarem ao mercado mais facilmente e rapidamente.

Explicado as diferenças entre os modelos de negócio, cabe explicar os motivos que levam a utilização do Corporate Venture por ambas as partes. Para a Ambev se relacionar com startups permite o acesso ao Capital Humano, pois considerando os limites de estrutura, é estratégico buscar por parceiros externos para agregar conhecimento, garantindo soluções efetivas e podendo gerar novos negócios a partir de parceria, sem que a mesma precise despender tempo e recursos para desenvolver novas soluções, ganhando de velocidade, agilidade e rapidez no processo de inovação, além da melhoria da qualidade neste processo.

Para a Startups a vantagem em participar dos programas de Corporate Venture pauta-se em ter acesso a novos conhecimentos e capital, assim ganham maturidade na solução a partir das trocas com a corporação.

O Corporate Venture apesar de gerar benefícios e vantagens para ambas as partes, possui grandes desafios envolvidos no processo de inovação, muitos deles representam elevados riscos, especialmente para as startups. Assim, o presente estudo mapeou dentro da área de inovação da Ambev, todo o processo de interação de uma grande corporação com as startups, desde os critérios de seleção ao relacionamento, envolvendo: formas de interação, indicadores medidos durante o processo, riscos e desafios encontrados no relacionamento e os resultados percebidos no final do processo.

Muito dos pontos encontrados perpassam pela cultura organizacional, o que corresponde ao comportamento da Ambev ao longo dos anos. A mesma criou time dedicado a inovação, cujo principal responsabilidade é ensinar as demais áreas de negócio como se relacionar com o ecossistema, tornando o tema da inovação transversal dentro da corporação. Assim os dados revelam que a Ambev cresceu 20 vezes mais em comparação com o ano de 2017, o qual o time de inovação formado por 3 pessoas passou a ser composto por 60 pessoas em 3 anos, impulsionando o processo de conexão com o ecossistema.

Em relação aos critérios de seleção, a Ambev avalia três pontos: a experiência anterior da startup baseada em seu tempo de mercado, o potencial de solução que a startup possui em relação a tese do seu programa, e o engajamento dos fundadores das startups. As startups possuem pontos semelhantes ao se inserirem nos programas de seleção das grandes corporações como: a experiência anterior da grande corporação em Programas de Corporate Venture; alinhamento da solução à tese descrita pela corporação e o comprometimento das lideranças da grande corporação.

Quanto as formas de relacionamento Ambev possui 10 formas de relacionamento em que 4 delas (Mentoria, Prova de Conceito, Desenvolvimento e Validação de MVP e Aprimoramento da Solução) envolvem a construção de uma solução de uma maneira conjunta a partir do aprimoramento do que já vem do mercado, 5 dessas formas de relacionamento (White Label, Contratação, Co-criação

de negócios e soluções, Parcerias Tecnológicas e Comerciais) envolvem a co-criação de soluções novas a partir de parceiras e uma das formas de interação envolve investimento e contrapartida de equity, sendo considerado o Corporate Venture Capital.

Sobre os indicadores utilizados no relacionamento, as *startups* apenas avaliam indicadores finalísticos- Prova de Conceito (POC), enquanto a Ambev analisa todo o processo de relacionamento a partir de indicadores diretos que estão relacionados com os objetivos dos programas, e indicadores indiretos que envolvem outras variáveis como o impacto na cultura empreendedora da organização.

Quanto aos riscos, foram apontados: Burocracia da grande corporação; Expectativas desalinhadas; Propriedade Intelectual e a Corporação influenciar no modelo de negócios. Alguns desafios são compartilhados por ambas as partes, visto que a burocracia pode comprometer a velocidade do projeto; as expectativas desalinhadas podem gerar frustração, e com isso a corporação não quer mais se relacionar com *startups*, e para a *startup* isso pode vir a comprometer os resultados do seu negócio. Em relação a Propriedade Intelectual, a corporação pode ter problemas jurídicos posteriores caso a *startup* leve as informações para a concorrência; e o outro ponto foi a corporação influenciar no modelo de negócios da *startup* e com isso, a mesma abandonar o seu modelo de negócios atual para se adaptar a um cliente.

Conclui-se que o Corporate Venture auxilia grandes corporações e startups a concretizarem seus objetivos organizacionais. Os resultados para o processo de inovação da Ambev se traduzem em velocidade com que a mesma é realizada, quantidade de novas soluções com poucos recursos, a partir da utilização de conhecimentos especializados das startups, e também ganham em qualidade. A solidez financeira e mercadológica da Ambev permite ganhos fantásticos ao realizar mais inovações com muitas startups simultaneamente. Enfim, o relacionamento entre as grandes corporações *startups*, a exemplo da Ambev possui impacto positivo no processo de inovação.

REFERÊNCIAS

- ABDI, FDC. **Estratégias e práticas de corporate venturing no contexto brasileiro**. Relatório de Pesquisa, 2013
- ABS STARTUPS. **Definição de startups**. 2020. Página Inicial. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/definicao-startups/>> Acesso em 31 de maio de 2021
- ABVCAP. **Consolidação de dados da indústria de Private Equity e Venture Capital no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/3233.pdf>> Acesso em 24 de Abril de 2021
- ACE CORTEX. **O cenário de Corporate Venture no Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1NDaP5UoOR004eu2twV4fR1u2FY8A9N6m>> Acesso em 11 de Setembro de 2021
- BAGNO, Raoni Barros; MELO, Jonathan Simões Freitas. de; CHENG, Lin Chin; **Gestão da Inovação**. São Paulo: Fabrefactum Editora. 2018, p. 1 – 29
- BALDRIDGE; Rebecca; CURRY, Benjamin. What is Startup? **Forbes**. 2021. Disponível em: <<https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>> Acesso em 30 de Maio de 2021
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006
- BENEVIDES, Gustavo; OLIVEIRA, Erick Coutinho; MENDES, Rodrigo Otávio Bertoncini. **A utilização do modelo de inovação aberta como ferramenta competitiva em APLS**. *Revista Alcance Eletrônica*, 23(1), jan./mar. 2016
- BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: MC Graw-Hill, 1983
- BICUDO, Lucas. **O que é uma startup?** StartSe, 2021. Disponível em: <<https://app.startse.com/artigos/o-que-e-uma-startup>> Acesso em 09 de Maio de 2021
- BIGNETTI, Luiz Paulo; THOMAS, Elisa. **Entre a Inovação Aberta e a Inovação Fechada**: estudo de casos na indústria química do vale do rio dos sinos. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. São Paulo, 2009

BIRKINSHAW, Julian; VAN BASTEN, Rob; MURRAY, Gordon. **Venturing to succeed**. Business Strategy Review. v. 13, n. 4, p. 10-17, 2002. Disponível em: <
https://www.researchgate.net/publication/227604616_Venturing_to_Succeed>

Acesso em 10 de setembro de 2021

BLANK, Steve. **Why the lean start-up changes everything**. Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. California: K&S Ranch, 2012

BOLFARINE, Heleno; BUSSAB, Wilton O.; **Elementos de Amostragem**. São Paulo: USP - Instituto de Matemática e Estatística, 281f. 2004.

BOOSTLAB; ACE CORTEX. **Corporate Venture Capital**. Relatório de Pesquisa. 2020. Disponível em: <

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1NDaP5UoOR004eu2twV4fR1u2FY8A9N6m>> Acessado em 07 de Setembro de 2021

BONZOM, Arnaud; NETESSINE, Serguei. **#500Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?** INSEAD e 500 Startups. 2016. Disponível em:

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS_-_How_do_the_Worlds_Biggest_Companies_Deal_with_the_Startup_Revolution_-_Feb_2016.pdf> Acesso em 09 de Maio de 2021

BOSSANOVA. **Panorama do Corporate Venture Capital**. Relatório de pesquisa. 2020. Disponível em: <

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1NDaP5UoOR004eu2twV4fR1u2FY8A9N6m>> Acessado em 11 de Setembro de 2021

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. Londres, Tavistock Public, 1961

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo: da teoria á prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2), p. 179-191, jul-dez, 2013.

CARNEIRO, Ricardo. **Os clássicos da economia**. São Paulo: Ática, v. 2, 2003.

- CARVALHO, Helio G. de; REIS, Dalcio R. dos; CAVALCANTE, Márcia B. **Gestão da Inovação**. Curitiba, PR: AYmará, 2011
- CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. 2003.
- CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation in Services**. Harvard Business Press, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M.Books do Brasil Editora LTDA, 2012
- COZER, Carolina. Entenda os seis estágios do ciclo de vida das startups. **Whow!** 13 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://www.whow.com.br/eficiencia/entenda-seis-estagios-ciclo-vida-startups/>> Acesso em 30 de Maio de 2021
- DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. **Combinative effects of innovation types and organizational performance**: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.
- DEGENNARO, Ramon P.; DWYER, Gerald P. **Expected returns to stock investments by angel investors in groups**. *European Financial Management*. V. 20, n. 4, p. 739-755, 2014
- DELOITTE. **Multi-Chanel Corporate Venturing**: A build, partner, buy approach for corporate leaders in the new decde. 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/dms/C4E06AQHIAi1X_DhNKw/messaging-attachmentFile/0/1633720071272?m=AQLX5WeJFHYP1QAAAX0wTZc9sQ5wMjEVWRq6EkC4BCFFnKfyfm1PPhh05Q&ne=1&v=beta&t=GUIHGfx1FGs3n7ib2AzVL2dYF1IFcLqEUcKMqfpi78E> Acesso em 02 de Novembro de 2021
- DUSHNITSKY, Gary. **Riding the next wave of Corporate Venture Capital**. *Business Strategy Review*, V.3 44-49, 2011. Disponível em: <http://dushnitsky.com/uploads/3/4/0/8/34081849/corporate_venture_capital_dushnitsky_2011_bsr.pdf> Acessado em 11 de Setembro de 2021

ENDEAVOR. **Playbook de Open Innovation**: acelerando o engajamento entre empreendedor-empresa. 2019. Disponível em: < https://www.linkedin.com/dms/C4E06AQESUThE_DZgWg/messaging-attachmentFile/0/1634169187969?m=AQJjV8NsrAoiSwAAAXx_A76qzLuITvt9WBHOZhQv13vFdZsPBenTuShZXw&ne=1&v=beta&t= SXNEoGEK1MX1MTOkA_mU3pCiTd4sjhqPvaSvWyXPP1E> Acesso em 28 de Outubro de 2021

ENGEROFF, Raquel; BALESTRIN, Alsones. **Inovação Fechada versus Inovação Aberta**: Um estudo de caso da indústria de cutelaria. XXVI Simpósio de Gestão da Inovação e Tecnológica. Brasília, DF - 22 a 24 de Outubro de 2008, 2008.

EY, ENDEAVOR. **Corporate Venture**: O cenário das parcerias entre empresas estabelecidas e empreendedores no Brasil. Relatório de pesquisa. 2018. Disponível em: < <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1NDaP5UoOR004eu2twV4fR1u2FY8A9N6m>> Acessado em 09 de maio de 2021.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da inovação**: Conceitos, Métricas e Experiências de Empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FREITAS FILHO, F. L. **Gestão da Inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013

GAVIRA, Muriel de Oliveira *et al.* **Gestão da inovação tecnológica**: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. Revista de Administração Mackenzie. V. 8, n.1, 2007, p. 77-107

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL CORPORATE VENTURING. **The World of Corporate Venturing 2020**. Disponível em: < <https://globalcorporateventuring.com/product/world-of-corporate-venturing-2020/>> Acesso em: 30 de Maio de 2021

GOMES, Tomaz. A quinta onda do Corporate Venture. **HSM**. São Paulo, 22 de Julho de 2019. Disponível em: < <https://www.hsm.com.br/blog/a-quinta-onda-do-corporate-venture/>> Acesso em 09 de Maio de 2021

GUTIERREZ, Jose. Quais os maiores erros do Corporate Venturing? **Ace Startups**, 2020. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/maiores-erros-corporate-venturing/>> Acessado em: 11 de Setembro de 2021

KUVIATKOSKI, Carol. O que é startup? **Ideia no Ar**, 2020. Disponível em: <<https://www.ideianoar.com.br/o-que-e-startup/>> Acesso em 09 de Maio de 2021

INVENTTA. **Corporate Venture Capital: Contexto, Conceitos e Aplicações**. Relatório de Pesquisa. 2014. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/bmoreira/corporate-venture-capital-contexto-conceitos-e-aplicaes>> Acessado em: 11 de Setembro de 2021

LAKATOS, Eva maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003

LIN, Shu-Jou; LEE, Ji-Ren. **Configuring a corporate venturing portfolio to create growth value**: Within-portfolio diversity and strategic linkage. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 4, p. 489–503, jul. 2011.

MACHADO, Tarcisio; SANTOS, Christiane B. dos. **Advento das startups como modalidade de negócio: um estudo na região metropolitana de Curitiba-PR**. Programa de Apoio a Iniciação Científica – PAIC 2016-2017.

MANUAL DE OSLO. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, 2005

MANZINI, Eduardo J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática. São Paulo. v. 26/27, 1990/1991, p. 149-158

MASON, Colin M.; HARRISON, Richard T. **Business angel investment activity in the financial crisis: UK evidence and policy implications**. *Environment and Planning C: Government and Policy*, v. 33, n. 1, p. 43-60, 2015

MATTOS, Tiago. **Vai lá e Faz**: Como empreender na era digital e tirar ideias do papel. São Paulo: Belas Artes, 2017, 320p.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no campo da Administração**: potencial e desafios. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul/Ago 2011

O impacto de startups nas grandes corporações: como se manter atualizado nesse cenário de mudanças. **Liga Insights**. 2020. Disponível em: <<https://insights.liga.ventures/inovacao/qual-o-impacto-startups-em-grande-corporacoes/>> Acesso em 30 de Maio de 2021

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

PERIN, Bruno. **A revolução das startups: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Inteligência competitiva e pesquisa de mercado**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2009.

Quais são os maiores erros do Corporate Venturing? **ACE Startups**. 2020. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/maiores-erros-corporate-venturing/>> Acesso em 11 de Setembro de 2021

RIES, Eric. **A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: LeYa, 2012

RIBEIRO, Priscilla Cristina C.; BORGES, Luiz. **Análise dos impactos gerados por um investimento anjo via indicadores de competitividade em uma startup brasileira do setor de educação**. XII Congresso Nacional de Excelência em gestão e III Inovarse – Responsabilidade social aplicada. 2016.

RIECHE, Fernando Ceschin; FARIA, Lívia R. Borges de. **O Corporate Venturing como alternativa de apoio à inovação - motivações e benefícios**. Revista do BNDES, 41. p. 379-414. Junho, 2014.

ROCHA, Ronalty O.; OLAVE, Maria Elena L.; ORDONEZ, Edward David M. **Estratégias de Inovação para Startups**. Pretexto 2019, Belo Horizonte, v.20, n. 2, p. 87-99, ABR-JUN 2019

ROCHA, Saulo José dos Santos. **A contribuição do egresso do curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) ao desenvolvimento da cidade de Feira de Santana**. 2014. 287f. Tese (Doutorado) – Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano, Universidade Salvador, Salvador, 2014

RODRIGUES, Patricia Lopes. **Empreendedorismo no Brasil: Um olhar sobre as startups**. 2016. 73 f. TCC (Bacharelado) - Curso de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148414/001000108.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 12 de Maio de 2021

RONDANI, Bruno. **Panorama da Open Innovation entre corporações e startups no Brasil 2016-2021**. 100 Open Startups. 2021. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/site/ranking/insights-2021.html>> Acesso em 02 de Novembro de 2021

SALLES, Daniel Grossi de. **Grandes corporações e startups: relações de inovação aberta no mercado brasileiro**. 2018. 131f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Empreendedorismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018

SANTOS, Adriana B. A. dos; FAZION, Cíntia B.; MOROE, Giuliano P. S. de. ; Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração**, São Paulo, v. 5, n. 1, 2011.

SEBRAE. **Corporate Ventuing no Brasil: Co-inovando em rede**. 2018. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1NDaP5UoOR004eu2twV4fR1u2FY8A9N6m>> Acessado em: 11 de setembro de 2021

SCOTT; William G.; MITCHELL, Terence R. **Organization Theory: A structural and Behavioral Analysis**. Industrial Sociology. 1976

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, Sankaran J. J. **Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 23, n. 3, p. 11-27, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre os lucros, capital, juros e ciclo econômico**. Tradução de Maria Silvia Passos. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1998

SILVA, Maíra J. F. **Corporate Venturing Externo: O impacto das aquisições e joint ventures no desempenho das empresas.** Dissertação. Universidade Federal de Goiás – UFG. 79f. 2016.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. **Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa.** *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 10(3), 251-268, jul/set. 2013

SIOTA, Josemaria; PRATS, Julia. **Corporate Venturing Latam: Corporate Giants' Collaboration with Start-ups in Latin America.** 2020. Disponível em: <<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0533-E.pdf>> Acesso em 28 de Outubro de 2021

SOTELLO, Fernanda et. al. **Fatores que influenciam a inovação aberta: análise da APL Iguassu-IT de Tecnologia da Informação do Oeste do Paraná.** *Revista Brasileira de Gestão e Inovação* v. 6, n.1, p. 95-120, 2018.

SPENDER, John-Christopher *et al.* **Startups and open innovation: a review of the literature.** *European Journal of Innovation Management*, Bingley. P. 4-30. Jan. 2017.

Startups unicórnios: quem são elas? [GUIA COMPLETO]. **Distrito**, 2020. Disponível em: <<https://distrito.me/startups-unicornios-o-que-e-quem-sao/>> Acesso em 09 de Maio de 2021

VARGAS, Mara A. de Oliveira; MANCIA, Joel R. **A importância e seriedade do pesquisador ao apontar as limitações do estudo.** *Rev. bras. Enferm.* 72 (4). Jul-Ago, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-720402>> Acesso em 30 de Maio de 2021

KPMG. **Tendências globais do varejo 2020.** São Paulo: KPMG, 2020.

ZAMBRANA, Luiza. Entendendo o Corporate Venture Capital e porque vem crescendo. Bossainvest, 2020. Disponível em: <<https://bossainvest.com/entendendo-corporate-venture-capital-e-porque-vem-crescendo/>> Acesso em 09 de Maio de 2021

ZAMBRANA, Luiza. O que é Corporate Venture Capital? Bossainvest, 2020. Disponível em: < <https://bossainvest.com/o-que-e-corporate-venture-capital/>> Acessado em 11 de Setembro de 2021

WEIBLEN, Tobias; CHESBROUGH, Henry. W. **Engagin with startups to Enhance Corporate Innovation**. University Of California, Berkeley, Vol. 57, nº 2, p. 66-90, 2015

WOODWARD, Joan. **Industrial Organization: Theory and Practice**. Londres: Oxford University Press, 1970

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GRANDE CORPORAÇÃO

Entrevista Semi-Estruturada via Google Meet (40-60min)

SESSÃO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Idade
- 2) Nível de Formação
- 3) Formação Acadêmica
- 4) Cargo na Empresa
- 5) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 6) Há quanto tempo trabalha com inovação?

SESSÃO 2 – INOVAÇÃO ABERTA

- 7) Quais são os principais objetivos da corporação em executar a estratégia de inovação aberta?
- 8) Quais áreas são envolvidas no processo de inovação aberta?
- 9) Por que a corporação toma a decisão de incluir startups dentro do processo de inovação?

SESSÃO 3 – CORPORATE VENTURE

Sessão 3.1 – Prospecção e Seleção de Startups

- 10) Como é realizado o processo de prospecção e seleção de startups?
- 11) Qual a frequência desse processo de prospecção e seleção?
- 12) Quais os critérios de seleção para a startup?

Sessão 3.2 – Relacionamento com startups

- 13) Com quantas startups já se relacionaram? Desde quando?
- 14) Com quantas startups se relacionam ao mesmo tempo?
- 15) Por quanto tempo dura a relação com uma startup?
- 16) Como é o processo de relacionamento? (Explorar os tipos de relacionamento possíveis)
- 17) Por que a corporação escolheu esse formato para se engajar com startups?
- 18) Quais áreas são envolvidas no processo de relacionamento com startups?
- 19) Como é o processo de governança e vínculo com as startups que participam do processo de inovação?
- 20) Após o período de relacionamento, como se dá esse processo?

21) São realizados investimentos em startups? Quais?

Sessão 3.3 – Resultados do relacionamento com startups

22) Quais são as contrapartidas do relacionamento? O que se espera?

23) Quais riscos envolvidos no relacionamento com startup?

24) Quais são os indicadores chaves que são medidos para definir o sucesso do programa? Como é feito esse acompanhamento?

25) Qual a principal contribuição da startup para a corporação?

26) Quais benefícios/resultados são percebidos dentro do processo de inovação?

ROTEIRO DE ENTREVISTA - STARTUP

Entrevista Semi-Estruturada via Google Meet (40-60min)

SESSÃO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Idade
- 2) Nível de Formação
- 3) Formação acadêmica
- 4) Data de fundação da Startup
- 5) Há quanto tempo se relacionam com grandes empresas?

SESSÃO 2 – CORPORATE VENTURE

Sessão 2.1 – Escolha da corporação

- 6) Como é realizado o processo de decisão sobre qual programa de Corporate Venture participar?

Sessão 2.2 – Relacionamento com a corporação

- 7) Em que estágio da startup, buscaram se aproximar das grandes corporações? Por que?
- 8) Com quantas empresas já se relacionaram?
- 9) Como é a formalização desse relacionamento?!
- 10) Por quanto tempo dura a relação com a corporação?
- 11) Como é o processo de relacionamento? (Explorar os tipos de relacionamento possíveis)
- 12) Quais áreas são envolvidas nesse processo?
- 13) Após o período de relacionamento, como se dá esse processo?

Sessão 2.2 - Resultados

- 14) Quais são as contrapartidas do relacionamento? O que se espera?
- 15) Quais riscos envolvidos no relacionamento?
- 16) Quais são os indicadores chaves que são medidos para definir o sucesso do programa? Como é feito esse acompanhamento?
- 17) Quais benefícios/resultados são percebidos?
- 18) Qual é a principal contribuição da corporação para a startup?