



CORPORATE VENTURING NO BRASIL:

CO-INOVANDO EM REDE
UM GUIA PARA CORPORAÇÕES E ENTIDADES DE APOIO

 anprotec

 SEBRAE 0291 M3

© 2018. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sebrae e Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae - Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia

<http://www.sebrae.com.br>

Presidente do Conselho Deliberativo

Robson Andrade

Diretor Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor Administrativo Financeiro

Vinícius Lages

Gerente da Unidade de Inovação

Célio Cabral de Sousa Junior

Gerente-Adjunto da Unidade Inovação

Paulo Puppim Zandonadi

Coordenação e revisão

Krishna Aum de Faria

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec)

www.anprotec.org.br

Presidente

José Alberto Sampaio Aranha

Vice-presidente

Francisco Saboya Albuquerque Neto

Diretor de Novos Ambientes de Inovação

Daniel dos Santos Leipnitz

Diretora de Administração e Finanças

Emília Rosângela Pires da Silva Franco

Diretora Técnica

Gabriela Cardozo Ferreira

Diretora de Redes e Associados

Gisa Helena Melo Bassalo

Diretora de Relações Internacionais

Mariana de Oliveira Santos

Diretor de Empresas

Renato Valente de Oliveira

Superintendente Executiva

Sheila Oliveira Pires

Coordenação e revisão

Carlos Eduardo Negrão Bizzotto

Elaboração:

Instituto Christiano Becker de Estudos Sobre Desenvolvimento, Empreendedorismo e Inovação com colaboração acadêmica do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo

Redação:

Marcelo Hiroshi Nakagawa

Daniel Pimentel Neves

Guilherme Ary Plonski

Antonio Marcos Marcon

Apoio técnico:

Denis da Silva Leite

Sonia Vitorino

Revisão ortográfica, projeto gráfico e diagramação:

Ex-Libris Comunicação Integrada

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Mas o que é <i>Corporate Venturing</i> ?.....	9
1.2 As ondas de adoção de <i>Corporate Venturing</i>	11
1.3 Por que <i>Corporate Venturing</i> se torna cada vez mais imprescindível	14
2. UM PANORAMA DO CORPORATE VENTURING NO BRASIL.....	20
2.1 Apresentação da pesquisa	21
2.2 Análises e resultados	23
2.2.1 Pesquisa com empreendedores	24
2.2.2 Pesquisa com gestores de incubadoras e gestores do SEBRAE	29
2.2.3 Pesquisa com os <i>heads</i> de <i>Corporate Venturing</i>	33
2.3 Análise comparativa dos resultados da pesquisa.....	37
3. CORPORATE VENTURING: O CAMINHO DAS PEDRAS.....	44
3.1 <i>Corporate Venturing</i> alinhado e integrado às estratégias corporativas!.....	45
3.2 Estabelecendo e evoluindo a estratégia de inovação	46
3.2.1 Conceituando inovação	47
3.2.2 Inovação na conversa de boteco	49
3.2.3 Inovação no mundo corporativo	49
3.2.4 Inovação na captação de recursos e incentivos	50
3.2.5 Inovação no uso de incentivos fiscais	50
3.2.6 Os mecanismos de <i>Corporate Venturing</i>	51
3.3 CONECTANDO OS PONTOS PARA ATUAR NO CORPORATE VENTURING.....	53
3.3.1 Estude <i>Corporate Venturing</i>	54
3.3.2 Converse com <i>heads</i> de inovação com iniciativas de <i>Corporate Venturing</i> ...	57



3.3.3 Conheça espaços de <i>Corporate Venturing</i>	58
3.3.4 Identifique um facilitador de empreendedorismo e inovação	59
3.3.5 Imersão com a diretoria executiva	60
3.3.6 Contratação (opcional) de consultoria.....	61
3.3.7 Definição da estratégia e plano de trabalho	62
3.3.8 Lançamento da iniciativa de <i>Corporate Venturing</i>	65
3.3.9 Obtenção de Quick Wins	65

4. ESTUDO DE CASOS DE CORPORATE VENTURING..... 68

4.1 Eccelera do Brasil	70
4.2 Abril Plug & Play.....	72
4.3 Naspers	74
4.4 InovaBra Bradesco.....	75
4.5 iDEXO - TOTVS	77

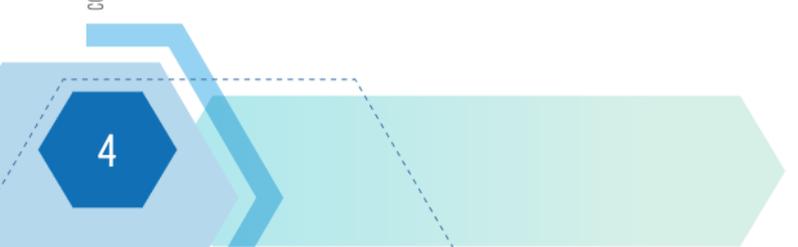
5. RECOMENDAÇÕES E COMENTÁRIOS DOS STARTUPS E HEADS DE INOVAÇÃO..... 82

6. OUTROS INCENTIVOS QUE PODEM ALAVANCAR O CORPORATE VENTURING..... 88

6.1 Estímulo à utilização de fundos de investimento.....	89
6.2 Incentivos e obrigações fiscais	90

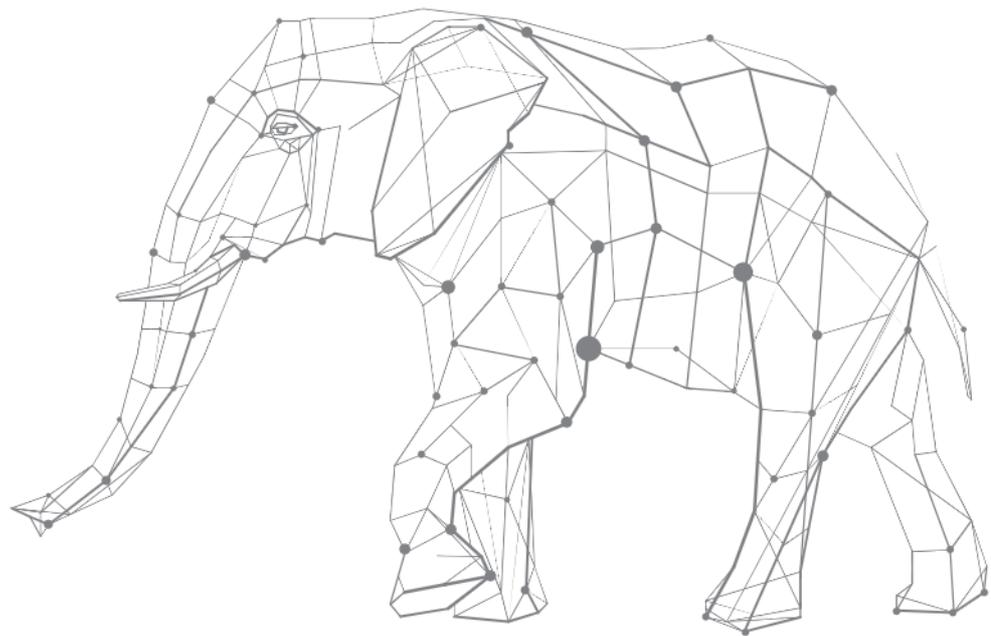
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 94

8. BIBLIOGRAFIA..... 98





INTRODUÇÃO



1 - INTRODUÇÃO

Não por ser antiga, do século XIX, mas por ser sábia, a fábula do poeta norte-americano John Saxe ainda é contada e recontada por diversos autores. A versão a seguir foi apresentada na abertura do livro *Safari da Estratégia* (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2009, pgs. 18 e 19)¹

OS CEGOS E O ELEFANTE

Eram cinco homens do Hindustão
Desejosos de muito aprender,
Que foram ver o Elefante
(Embora todos fossem cegos)
Cada um, por observação,
Poderia sua mente satisfazer.
O Primeiro aproximou-se do Elefante,
E aconteceu de chocar-se
Contra seu lado amplo e forte
Imediatamente começou a gritar:
“Valha-me Deus, mas o Elefante
É como uma parede”.

1

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2009). *Safári da estratégia*. Bookman Editora. (padrão ABNT)



O Segundo, pegando na presa,
Gritou: “Oh! O que temos aqui
Tão redondo, liso e pontiagudo?
Para mim isto é muito claro
Esta maravilha de Elefante
É como uma lança!”

O Terceiro aproximou-se do animal
E aconteceu de pegar
A sinuosa tromba com suas mãos.
Assim, falou em voz alta:
“Vejo”, disse ele, “o Elefante
É muito parecido com uma cobra!”

O Quarto esticou a mão, ansioso
E apalpou em torno do joelho.
“Com o que este maravilhoso animal
Se parece é muito fácil”, disse ele:
“Está bem claro que o Elefante
É muito semelhante a uma árvore!”

O Quinto, por acaso, tocou a orelha,
E disse: “Até um cego
Pode dizer com o que ele se parece:
Negue quem puder,
Esta maravilha de Elefante
É muito parecido com um leque!”

O Sexto, mal havia começado
A apalpar o animal,
Pegou na cauda que balançava
Que veio ao seu alcance.
“Vejo”, disse ele, “o Elefante
é muito semelhante a uma corda!”

E assim esses homens do Hindustão
Discutiram por muito tempo,
Cada um com sua opinião,
Excessivamente rígida e forte.
Embora cada um estivesse, em parte, certo,
Todos estavam errados!

A fábula é sábia, pois ainda ilustra com precisão a imprecisão da discussão sobre algo que boa parte das corporações ao redor do mundo precisam agora: inovar para criar, manter ou ampliar suas vantagens competitivas. Inovar de forma rápida. Inovar com eficiência. E em casos mais graves, inovar para sobreviver.

Como todos partem do pressuposto de que inovar é preciso, o próximo barrito do elefante gera discussões sobre como inovar. Cria-se um departamento de inovação nas empresas? Quais processos devem ser adotados para inovar? Como mensurar a inovação? Inovação precisa ser uma atitude de cada colaborador e não de um departamento?

É neste contexto em que se trombeteia a necessidade de criar uma iniciativa de *Corporate Venturing*. E assim, como não há consenso se a grafia correta é startup ou start-up, plano de negócios ou plano de negócio, *canvas* ou tela de modelo de negócio, há uma grande confusão no uso dos termos *Corporate Venturing*, *Corporate Venturing* e ainda *Corporate Venturing Capital*. E se não bastasse o uso de diferentes termos, suas definições também geram uma imensa confusão.

Para a ACE (2018²), uma importante aceleradora brasileira de startups, “*Corporate Venturing* é o crescente movimento de grandes empresas em busca de inovação disruptiva de maneira mais rápida e mais barata. É uma prática que consiste no investimento sistemático em startups – usualmente ligadas à atuação da companhia”. A LIGA Ventures (2016³), outra aceleradora de startups relevante, exemplifica que “A Porto Seguro também adotou o segmento de *Corporate Venturing*, mas com a criação, em 2015, da Oxigênio Aceleradora.” Este conceito de *Corporate Venturing* que se restringe à relação entre grande empresa e startup tem criado uma grande caça às startups por parte de muitas grandes empresas.

FIGURA 1: EXEMPLOS DE INICIATIVAS ANUNCIADAS ENTRE JUNHO E OUTUBRO DE 2018

Sephora busca startups de beleza fundadas por mulheres para aceleração	Renner busca startups para criar novos projetos
Safira Energia abre espaço para startups	IBM busca startups em hackathon em Santos Vedacit lança programa de aceleração para startups de construção civil
INICIATIVA DA SOFTPLAN, O CONSTRUTECH VENTURES É PIONEIRO EM APOIAR STARTUPS NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL	Visa busca novas ideias de startups para facilitar pagamentos Com objetivo de conectar grandes empresas a startups, programa “Inova Rodobens” busca inovações e soluções inteligentes.
Sicredi seleciona startups para semana de conexão do seu programa Inovar Juntos	Briek’s lança segunda edição de programa de aceleração de startups
Inscrições para programa de conexão entre startups e poder público terminam segunda-feira	Senior Ventures seleciona startups para investir
Saint-Gobain lança programa de aceleração de startups no Brasil	COMO A KLABIN BUSCA SE REOXIGENAR COM STARTUPS E TAMBÉM VALIDAR A INOVAÇÃO COM SUA PRÓPRIA EQUIPE Rei dos “rolês aleatórios”, Ronaldinho vira sócio de empresa que apoia startups
BTG Pactual cria programa para startups de alto crescimento	Programa de inovação da Unimed-BH seleciona startups
	Sicredi procura startups para resolver dez desafios internos O Grupo L’Occitane inaugura um estúdio para startups

Fonte: Elaborado por Marcelo Nakagawa

Este registro histórico dos anúncios feitos entre junho e outubro de 2018 ilustra o momento e o interesse das grandes empresas por startups. A dúvida é se isso é modismo ou uma tendência.

2 ACE (2018). O que é *Corporate Venturing*? Disponível em <https://acestartups.com.br/o-que-e-corporate-venturing/>. Consultado em 1º de outubro de 2018.

3 LIGA Ventures (2016). Grandes empresas criam programas para se relacionar com startups. Disponível em <https://liga.ventures/2016/08/programas-startups-de-corporate-venture/>. Consultado em 01 de outubro de 2018.



Mas há uma outra compreensão de que o *Corporate Venturing* vai além da relação entre grande empresa e startups. Para a EY e a Endeavor (TESCHE, PATUSSI, FOWLER E LIPKIN, 2018: p.6⁴), *Corporate Venturing* é “qualquer esforço de uma corporação para criar novas iniciativas empreendedoras”. Já a Biominas (2018⁵) entende este conceito de uma forma mais ampla: “*Corporate Venturing* é a expressão utilizada para caracterizar o investimento feito por grandes empresas em startups e/ou ideias nascentes, que sejam promissoras e tenham grande potencial de gerar novos negócios.” Para a Biominas, “O *Corporate Venturing* pode ser externo ou interno... O externo ocorre quando a empresa seleciona uma startup ou ideia criada por empreendedores sem vínculo com sua estrutura, e que podem tanto ser um incremento às atividades já realizadas pela companhia como uma possibilidade de explorar novos mercados/negócios... Já o *Corporate Venturing* interno ocorre quando a empresa incentiva e oferece estrutura para que seus colaboradores desenvolvam ideias internamente, com o objetivo de solucionar problemas ou expandir os negócios atuais.”

Desta forma, o interessado em conduzir alguma iniciativa com ou de *Corporate Venturing* tende a ter uma dificuldade ou insegurança sobre o que é isso, de fato.

Para tanto, o propósito deste documento é servir como uma referência inspiradora para que médias e grandes empresas sistematizem processos de incubação/aceleração junto a pequenos negócios inovadores, fruto de modelos bem sucedidos com viés de *Corporate Venturing*.

1.1 MAS O QUE É CORPORATE VENTURING?

Os estudos mais recentes sobre *Corporate Venturing* e os diversos anúncios de iniciativas, não só no Brasil, mas em todo o mundo, podem criar algum tipo de confusão para interessados no assunto.

Em 2013, a Fundação Dom Cabral, conduzindo um estudo para a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI⁶), definiu *Corporate Venturing* como sendo “o esforço corporativo e empreendedor que leva à criação de novos negócios, internos ou externos, pela organização corporativa”. Em 2017⁷, a Harvard Angels do Brasil publicou outro estudo indicando que “*Corporate Venturing* é esforço corporativo e empreendedor, que leva uma organização à criação de novos negócios internos ou externos, oriundos de inovações que viabilizem a exploração de novos mercados, novos produtos ou até mesmo a geração de novas unida-

4 EY, ENDEAVOR (2018). Corporate venture: O cenário das parcerias entre empresas estabelecidas e empreendedores no Brasil. Disponível em https://images.endeavor.org.br/uploads/2018/09/12163131/Corporate_Venture_v2.pdf. Consultado em 01 de outubro de 2018.

5 BIOMINAS (2018). Como gerar inovação usando *Corporate Venturing*?

6 ABDI, FDC (2013).. Estratégias e práticas de *corporate venturing* no contexto brasileiro. Relatório de pesquisa. Disponível em <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-29141>

7 HARVARD ANGELS Brasil. (2017). Status de corporate venture no Brasil: Como grandes empresas estão se relacionando com o ecossistema empreendedor. Disponível em <http://hbsangels.com.br/pesquisa/>

des”. Por fim, a Endeavor, em parceria com a EY (2018⁸), entende que “*Corporate Venturing* é qualquer esforço de uma corporação para criar novas iniciativas empreendedoras”.

Historicamente, há uma evolução do conceito como observado na próxima figura.

FIGURA 2: EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CORPORATE VENTURING

1967	Venture Groups são times pequenos, mais os menos independentes, formados por pessoas de marketing e áreas técnicas com o objetivo de determinar os melhores caminhos para suas corporações terem o máximo de êxito em tempos de grandes mudanças. Estão autorizadas a fazer aquisições, construir plantas-piloto, conduzir joint ventures, negociar com inventores, fazer parcerias com empresas de outras áreas e executar tarefas para que estas iniciativas ocorram de forma rápida (entre um a seis meses). <i>The Corporate Venture Team, 2967, p.34</i>
1977	Corporate Venturing é a evolução e o desenvolvimento organizacional de uma iniciativa como um negócio em separado. É o crescimento de um novo negócio em um contexto corporativo. von Hippel, 1977, p.163
1984	Corporate Venturing é uma atividade que busca gerar novos negócios para a corporação, que inclui o estabelecimento de novos negócios gerados interna ou externamente. Burgelman, 1984, p. 34
2002	Corporate Venturing é o processo de investimento em startups por corporações. Birkinshaw, van Basten Batenburg, Murray, 2002, p.9

Fonte: Organizado por Marcelo Nakagawa

Interessados em diversificar os negócios, grandes corporações, ainda na década de 1960 nos Estados Unidos, criaram *venture groups*. No entendimento do *The Corporate Venturing Team* (1967, p. 34), *venture groups* são times pequenos, mais ou menos independentes, formados por pessoas de marketing e áreas técnicas com o objetivo de determinar os melhores caminhos para suas corporações terem o máximo de êxito em tempos de grandes mudanças. Estão autorizados a fazer aquisições, construir plantas-piloto, conduzir joint ventures, negociar com inventores, fazer parcerias com empresas de outras áreas e executar tarefas para que estas iniciativas ocorram de forma rápida (entre um a seis meses).

Posteriormente, o conceito de *venture groups* evolui para *Corporate Venturing*. Von Hippel⁹(1977, p. 163) explica que “*Corporate Venturing* é a evolução e o desenvolvimento organizacional de uma iniciativa como um negócio em separado. É o crescimento de um novo negócio em um contexto corporativo”.

Já o conceito defendido por Burgelman (1984, p. 34¹⁰) se alinha com aqueles definidos pela ABDI e Fundação Dom Cabral (2013) e Harvard Angels Brasil (2017) já que entende que “*Corporate Venturing* é uma atividade que busca gerar novos negócios para a corporação, que inclui o estabelecimento de novos negócios gerados interna ou externamente”.

Na década de 2000, *Corporate Venturing* começou a ser associado apenas às startups. Para

8 EY, ENDEAVOR, INSPER (2018). Corporate venture: desafios e oportunidades no Brasil. Disponível em [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Corporate_Venture_2018/\\$FILE/Corporate_Venture_.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Corporate_Venture_2018/$FILE/Corporate_Venture_.pdf)

9 VON HIPPEL, E. (1977). Successful and Failing Internal Corporate Venturings: An Empirical Analysis. *Industrial Marketing Management*, 6(3), 163–174.

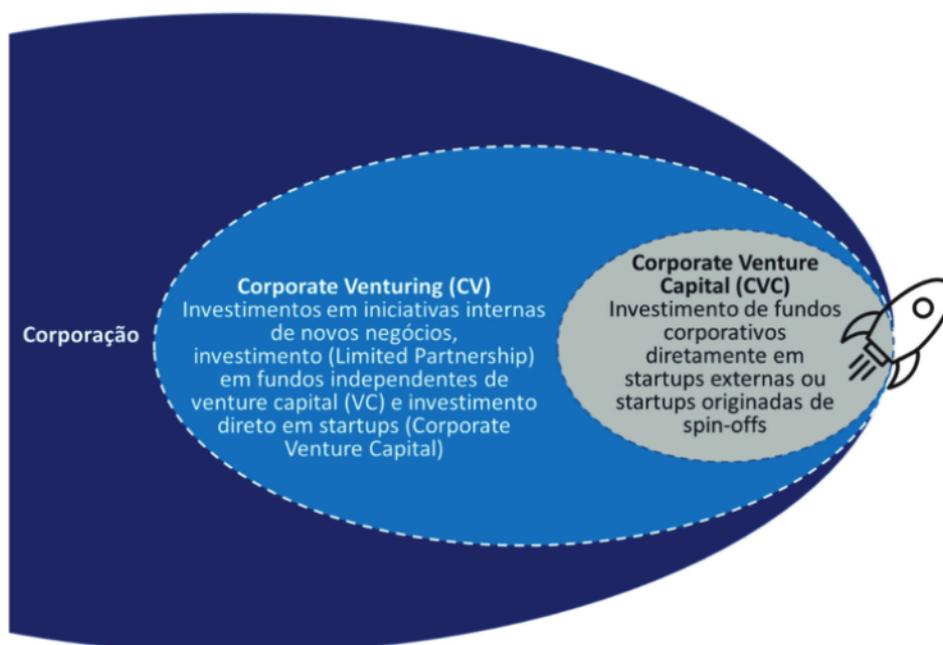
10 BURGELMAN, R. (1984). Managing the Internal *Corporate Venturing* Process. *Sloan Management Review*. Winter 84, Vol. 25 Issue 2, p33-48. 16p

Birkinshaw, Van Basten Batenburg e Murray (2002¹¹, p. 9) “*Corporate Venturing* é o processo de investimento em startups por corporações”.

Levando-se em consideração a evolução história e os diversos conceitos, este estudo trabalha com o conceito de *Corporate Venturing* que se alinha a Burgelman (1984), ABDI e Fundação Dom Cabral (2013), e Harvard Angels Brasil (2017), no sentido em que *Corporate Venturing* são investimentos da corporação em iniciativas internas em novos negócios e também externas por meio de parcerias com startups. E também investimento de capital conduzido por fundo independente contratado ou por meio de veículo próprio de investimento. O estudo também define como *Corporate Venturing Capital* apenas o investimento de fundos corporativos diretamente em startups externas ou startups originadas de *spin-offs*.

A próxima figura ilustra a diferença e relação entre *Corporate Venturing* e *Corporate Venture Capital*.

FIGURA 3: CORPORATE VENTURING E CORPORATE VENTURE CAPITAL



Fonte: Organizado por Marcelo Nakagawa

1.2 AS ONDAS DE ADOÇÃO DE CORPORATE VENTURING

Para dominar o conceito de *Corporate Venturing* é preciso voltar no tempo. Em 26 de maio de 1927, Henry Ford viu o último Ford Modelo T número 15.000.000 ser finalizado na sua fábrica em Highland Park, Michigan. Era o fim de uma lenda. Após ter praticamente inventado o mercado automobilístico do mundo e ter sido rígido em buscar o carro mais confiável e com o preço mais acessível do mundo, o modelo T já não era competitivo. Diversos competidores também ofereciam modelos com características semelhantes e o desejo dos clientes agora era por veículos mais sofisticados.

Em 1928, dois irmãos, Paul e Joseph Galvin entraram em contato com a Ford. Eles tinham acabado de entrar no mercado com algo inovador: rádio com eliminador de bateria que poderia ser utilizado nos automóveis. Vislumbrando uma forma de se diferenciar no mercado, a Ford fez um acordo com a jovem empresa dos irmãos Galvin, que a rebatizaram como Motorola.

Por mais que estejamos vivendo um momento em que há uma grande euforia sobre potencial de ganhos de inovação em parcerias entre grandes corporações e startups e *scaleups*, esta lógica já é bastante utilizada há quase 100 anos.

Para Dushnitsky (2011¹²), este tipo de relação já passou por quatro grandes ondas.

FIGURA 4: AS QUATRO ONDAS DE CORPORATE VENTURING



Fonte: DUSHNITSKY, G. (2011). Elaborado por Marcelo Nakagawa

Mesmo que isso já viesse acontecendo esporadicamente desde o início do século XX, as grandes corporações norte-americanas só estruturaram iniciativas organizadas de *Corporate Venturing* na década de 1960. Elas haviam saído da Segunda Guerra Mundial muito fortalecidas financeiramente, tinham atuação em diversas áreas e países, e buscavam novas oportunidades de crescimento. O sucesso de alguns fundos pioneiros de venture capital como a *American Research & Development* (AR&D), que havia investido US\$ 70 mil na startup *Digital Equipment Corporation* (DEC) em 1947, também aumentou o interesse das grandes corporações por startups. A DEC cresceu vertiginosamente na década de 1960 até atingir o valor de US\$ 400 milhões em 1972, quando a AR&D realizou seu ganho, atingindo um retorno de mais de 70.000%. No final da década de 1960, cerca de 25% das maiores corporações listadas no ranking da Fortune 500 tinham iniciativas de *Corporate Venturing*, incluindo Boeing, Exxon, Dow, Monsanto e Heinz. Mas a primeira crise do petróleo em 1973 derrubou a economia, as bolsas mundiais e o ânimo de investir em startups.

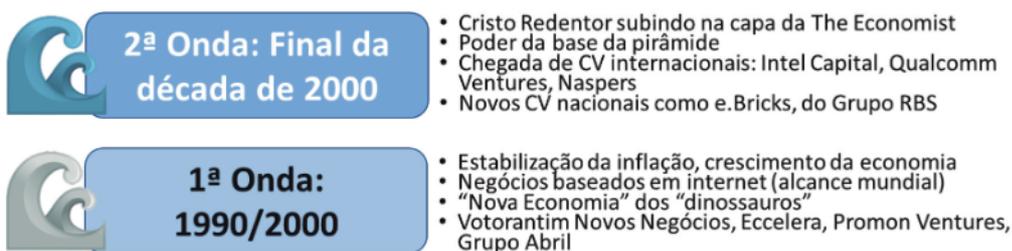
A segunda onda, na visão de Dushnitsky (2011), veio na década de 1980 nos Estados Unidos. Em 1979, fundos de pensão passaram a investir em fundos de *venture capital*, aumentando o poder e o interesse de investimentos dos gestores em startups. Novamente o sucesso

de startups como Compaq, Lotus, Citrix, Novell, McAfee e Cisco aumentou o interesse de corporações em investir em startups. Mas o crash da Bolsa de Nova York em 1987 jogou um balde de água fria na vontade de investimentos corporativos em startups.

Mas o ânimo voltou rapidamente na década de 1990, agora com milhares de empresas de internet crescendo exponencialmente em diversas partes do mundo. Esta terceira onda nos Estados Unidos também marcou a primeira onda de *Corporate Venturing* em outros países, inclusive o Brasil. A chamada economia pontocom ou nova economia alardeava a morte das empresas tradicionais, comumente chamadas de dinossauros. No final de década de 1990, mais de 400 grandes corporações tinham criado iniciativas de *Corporate Venturing*. No Brasil, corporações brasileiras como Votorantim, Promon e Editora Abril, e internacionais como BASF e Cisneros lançaram iniciativas de criação e/ou investimentos em startups nacionais. Mas o estouro da bolha pontocom no início da década de 2000 novamente reduziu o interesse das corporações.

A quarta onda de *Corporate Venturing* no mundo surge na década de 2000, após o estouro da bolha pontocom. Muitas startups desapareceram e muitos investidores perderam dinheiro com as pontocoms, mas o ânimo retornou na segunda metade da década com o surgimento das startups unicórnios, negócios nascentes com valor acima de US\$ 1 bilhão. Apesar de startups com valor acima de US\$ 1 bilhão já existirem anteriormente, o termo se consolidou no imaginário de investidores e empreendedores, muito em função de negócios fundados neste período como Twitter (2006), Airbnb (2007), Dropbox (2007), Spotify (2008), Uber (2009), Instagram (2010) e WhatsApp (2010). Em 2009, cerca de 20% das empresas listadas pelo ranking da Fortune 500 tinham iniciativas de *Corporate Venturing*. Esta fase também marca a 2ª onda de *Corporate Venturing* no Brasil, com a chegada de players internacionais como a Qualcomm Ventures, Intel Capital e Naspers, e de iniciativas nacionais como a e.Bricks, do Grupo RBS. A próxima figura apresenta as duas ondas brasileiras de *Corporate Venturing*.

FIGURA 5: AS DUAS ONDAS DO CORPORATE VENTURING NO BRASIL



Fonte: Nakagawa (2007¹³)

13 NAKAGAWA (2017). Professor do Educanpei fala sobre a 3ª onda de *Corporate Venturing* no Brasil e o novo workshop dedicado ao tema. Publicado em 05/05/2017. Disponível em <http://anpei.org.br/destaques/professor-do-educanpei-fala-sobre-a-3a-onda-de-corporate-venture-no-brasil-e-o-novo-workshop-dedicado-ao-tema>

1.3 POR QUE CORPORATE VENTURING SE TORNA CADA VEZ MAIS IMPRESCINDÍVEL

O recente interesse pelo *Corporate Venturing* em todo o mundo, em particular no Brasil, é resultado da evolução do padrão de competição.

Apesar de algumas empresas ainda deterem a vantagem competitiva baseada em custo, qualidade, rapidez ou flexibilidade, em diversos mercados estes quesitos se tornaram condições mínimas de competitividade.

É possível ser sempre competitivo em custo? Ainda resiste em boa parte da memória dos brasileiros o bordão “quer pagar quanto? das Casas Bahia. Embora tenha sido um sucesso de campanha, a empresa decidiu retirá-la do ar já que nem sempre conseguia atender o preço solicitado pelo cliente pelo fato de não ser competitiva em custo o tempo todo.

Da mesma forma, se no passado ser uma Brastemp era sinônimo de qualidade, atualmente, este slogan perde o contexto já que os demais competidores também passaram a ser “brastemps”. Em diversos mercados, qualidade deixa de ser um diferenciador.

Ainda restaria ser competitivo em tempo, rapidez, como já ocorreu no movimento *just in time*. Depois que isso se também se tornou um padrão mínimo de competição, o tempo continua passando e o tempo continua voando, mas a poupança Bamerindus não continua numa boa.

Por fim, a competição migrou para quem conseguia ser mais flexível para atender a diferentes nichos de mercado. Mas os concorrentes da Bombril também passaram a ter 1001 utilidades.

Assim, a evolução da competição está migrando para quem consegue ser mais inovador em suas mais diversas frentes, não apenas em produtos e serviços, mas também em processos, métodos de marketing, estruturas organizacionais e modelos de negócio.

FIGURA 6: EVOLUÇÃO DO PADRÃO DA COMPETIÇÃO

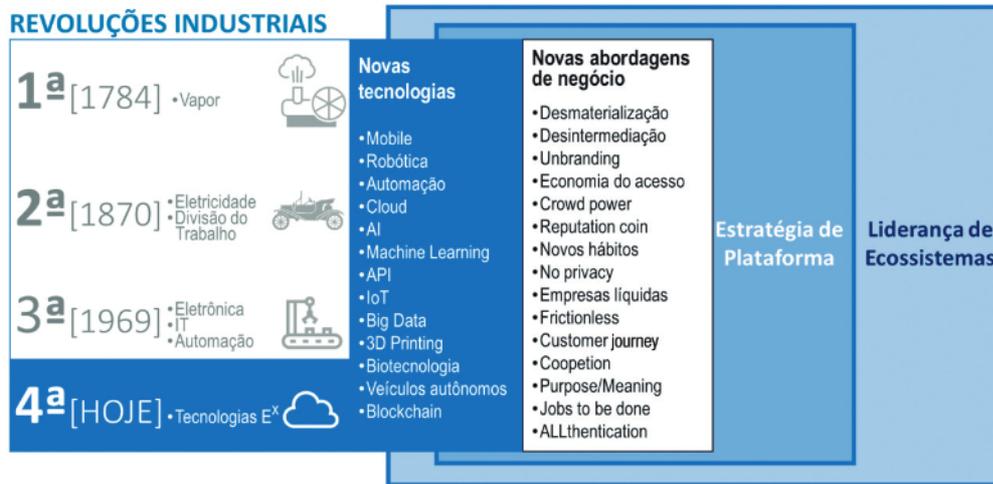


O desafio da inovação tem sido cada vez mais prioritário em organizações em todo o mundo que entendem que este é o novo campo da batalha.

Este desafio se torna ainda mais complexo em função do avanço dos impactos da 4ª Revolução Industrial em todos os setores e portes. Mais do que novas tecnologias exponenciais, a

4ª Revolução Industrial implica novas abordagens de negócios, novas estratégias de plataforma e liderança de ecossistemas.

FIGURA 7: IMPACTOS DA 4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL



Fonte: Elaborado por Marcelo Nakagawa

O que marca e, de certa forma, assusta os principais executivos de diversas corporações é o desempenho das novas tecnologias de impacto exponencial que caracterizam a 4ª Revolução Industrial. Boa parte das soluções já é desenvolvida *“mobile first”*, por exemplo, porque a tecnologia móvel se tornou onipresente na vida das pessoas e das empresas. Só esta abordagem tecnológica já impacta severamente diversos setores como o bancário, de mídia e varejo. Mas na 4ª Revolução Industrial estas diversas tecnologias aparecem integradas e invisíveis para o usuário final.

TABELA 1: NOVAS ABORDAGENS DE NEGÓCIOS DA 4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Novas abordagens de negócio	Impacto
Desmaterialização	Redução da necessidade da posse de ativos para criar vantagens competitivas. Exemplos: Uber, Aibnb
Desintermediação	Menor importância dos intermediários. Exemplo: jornais x redes sociais, distribuidores x venda online direta
<i>Unbranding</i>	Marcas desconhecidas têm mais aceitação do que marcas consagradas. Exemplos: Nubank x bancos digitais de bancos tradicionais, Amazon x Barnes & Noble
Economia do acesso	Importância do acesso em detrimento da compra do item. Exemplo: Adobe Creative Cloud x compra de licença de software
Crowd power	Poder das multidões para criar (ou derrubar) negócios. Exemplo: Pokemon Go
Reputation coin	Reputação como moeda. Exemplo: Classificação de motoristas e usuários do Uber
Novos hábitos	Novos hábitos em função da vida digital. Exemplo: Apneia do WhatsApp
No privacy	Vida sem privacidade em função da coleta e monitoramento contínuo das atividades digitais. Exemplo: Criteo e seu serviço de retargeting
Empresas líquidas	Capacidade da organização em se moldar a cada nova mudança de mercado. Exemplo: Netflix (entrega de DVD, vídeo sob demanda, desenvolvimento de conteúdo próprio)

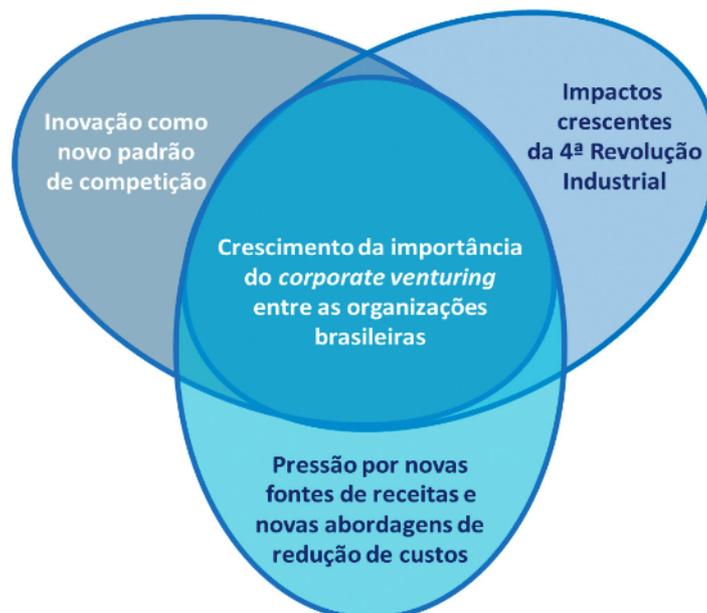
Frictionless	Experiência de uso ou consumo sem a exigência de inúmeras informações. Exemplo: One-Click da Amazon
Customer journey	Oportunidades de negócios além do core business, mas em todo o ciclo de consumo da jornada do cliente. Exemplo: instituição financeira que oferece financiamento e seguro de veículo de forma integrada
"Coopetition"	Organizações que competem em um segmento mas cooperam em outra. Exemplo: Bradesco, Itaú e seu investimento em parceria na startup R3 de blockchain
Purpose/Meaning	Desafio em criar um sentido de propósito na companhia em função do intenso uso de novas tecnologias, que pode distanciar o funcionário da organização. Exemplo: Nova comunicação do propósito da Gerdau
"Jobs to be done"	Quais são as novas tarefas a serem executadas pelo produto ou serviço que é demandado pelos cliente. Exemplo: Redes sociais e necessidade de desejos egocêntricos.
ALLthentication	Impacto da tecnologia blockchain em operações que exigem contratos, assinaturas e autenticações. Exemplo: Novos contratos em blockchain.

Fonte: Elaborado por Marcelo Nakagawa

Estas novas abordagens de negócios representam grandes oportunidades ou sérias ameaças para negócios de todos os setores e portes. Negócios que foram criados em torno de ativos como faculdades, hospitais e serviços de análise diagnóstica começam a competir com startups que são virtuais ou que oferecem serviços por meio de unidades físicas mais enxutas e competitivas. Atividades de intermediação, como as oferecidas pelos setores financeiro, de seguros e advocatício passam a enfrentar soluções *peer-to-peer* (P2P), em blockchain e intensivos em inteligência artificial.

Outra situação crítica para os negócios tradicionais é a descrença crescente em suas marcas, reconhecidas e valorizadas por uma parte da população, mas que não atraem a atenção de outra parte, notadamente os mais jovens.

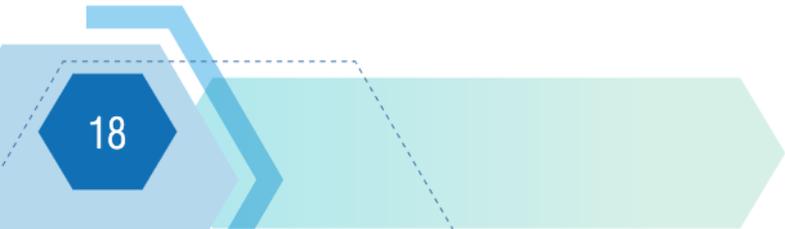
FIGURA 8: CRESCIMENTO DA IMPORTÂNCIA DO CORPORATE VENTURING NO BRASIL



Fonte: Elaborado por Marcelo Nakagawa

Desta forma, como o padrão de competição tem migrado para a inovação e a 4ª Revolução Industrial também passa a pressionar as organizações nesta mesma direção, as iniciativas de *Corporate Venturing* têm se tornado imprescindíveis para um número crescente de grandes corporações, mas também passam a ser implementadas em médias empresas e até em startups.

Além da inovação e atenção aos impactos da 4ª Revolução Industrial, a necessidade de redução de custo, aumento de produtividade e busca de novas formas de geração de caixa também têm contribuído para a popularização do tema *Corporate Venturing* entre um número crescente de negócios no Brasil.² Um panorama do Corporate



A complex network diagram with nodes and connecting lines, overlaid on a light blue background with abstract geometric shapes. The nodes are represented by small circles, some of which are larger and more prominent, indicating a central or significant node in the network. The lines are thin and grey, creating a web-like structure. The overall aesthetic is clean, modern, and tech-oriented.

UM PANORAMA DO CORPORATE VENTURING NO BRASIL



VENTURING NO BRASIL

As iniciativas de *Corporate Venturing* têm atraído a atenção de inúmeras grandes empresas e, conseqüentemente, da mídia. Desde 2014, o tema tem sido tema de reportagens e capas das principais revistas de negócios do país.

FIGURA 9: CAPAS DE REVISTAS QUE TRATAM DE CORPORATE VENTURING



Fonte: Organizado por Marcelo Nakagawa

Mesmo que o assunto recorrente seja a relação entre corporações e startups, as reportagens também começam a abrir espaço para outras oportunidades de inovação, inclusive da cultura organizacional, com a adoção de novos métodos de gestão.

A seguir são apresentados os resultados de uma pesquisa conduzida pelo SEBRAE e pela

Anprotec, em 2018, empregando esta visão mais ampla do *Corporate Venturing* no Brasil, com a preocupação de compará-los com outros estudos anteriores, mostrando, desta forma, a evolução deste tema no país.

2.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa consistiu, após revisão bibliográfica sobre o tema de *Corporate Venturing*, na elaboração de *survey* baseado em três etapas:

- a. identificação dos respondentes;
- b. estudo comparativo de relatórios anteriores;
- c. identificação dos principais gargalos enfrentados pelas partes do *Corporate Venturing* (empresas investidoras, empresas investidas e ambientes de inovação).

Assim, para a elaboração do estudo final *Corporate Venturing* no Brasil: *coinovando* em rede foram coletados dados primários e secundários por meio das seguintes atividades:

- Revisão da literatura: Identificação dos principais e mais relevantes artigos, estudos, apresentações e reportagens no Brasil e exterior sobre o tema *Corporate Venturing* e termos similares e/ou relacionados para coleta de informações sobre evolução histórica, compreensão da atividade, definição de termos e processos, apontamentos de casos representativos de sucesso e fracasso. Para a identificação da literatura mais relevante foram utilizados: (i) a base de dados do EBSCO (artigos mais relevantes); (ii) pesquisa com os líderes de *Corporate Venturing* de empresas brasileiras (estudos mais relevantes) e (iii) pesquisas direcionadas na internet (apresentações e reportagens mais relevantes).
- Cenário Brasileiro de *Corporate Venturing* 2018 - Pesquisa com influenciadores do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação: *survey* com público representativo de ambientes de empreendedorismo inovador, com destaque para incubadoras, aceleradoras, ambientes de *coworking* e parques tecnológicos, além de empreendimentos inovadores que estão sendo apoiados por esses ambientes de inovação, e por empresas graduadas em incubadoras e aceleradoras. A finalidade do *survey* foi compreender o entendimento desse público com relação ao assunto *Corporate Venturing*. Para a identificação do público representativo de ambientes de empreendedorismo inovador foram utilizadas as listas de contatos definidas pelo SEBRAE e pela Anprotec, que incluem, por exemplo:
 - ▶ Gestores de incubadoras;
 - ▶ Gerentes de Tecnologia e Inovação dos SEBRAE/UF;
 - ▶ Diretores Técnicos dos SEBRAE/UF;

- ▶ Gerentes das Unidades de Atendimento do SEBRAE/NA; e
- ▶ Gestores dos projetos de macrosegmento do SEBRAE/NA.

- Cenário Brasileiro de *Corporate Venturing* 2018 - Pesquisa com os principais Heads de *Corporate Venturing* do Brasil: *Survey* com empresas brasileiras com iniciativas de *Corporate Venturing* em andamento para a identificação de boas práticas e lições aprendidas na condução dessa atividade. Esse *survey* também identificou quem são as principais referências em *Corporate Venturing* no Brasil e no exterior. Essa última questão foi útil para a definição de estudos de casos apresentados na parte final deste estudo. Para a identificação das iniciativas de *Corporate Venturing* foi utilizada relação das citadas pelo *Corporate Venturing* Brasil (www.corporateventurebrasil.com.br) e outras iniciativas identificadas pela APEX, Sebrae e Anprotec.
- Cenário Brasileiro de *Corporate Venturing* 2018 - Pesquisa com Empreendedores: *Survey* com empreendedores que participaram de iniciativas de *Corporate Venturing* no Brasil para a identificação de boas práticas e lições aprendidas na participação dessas atividades sob a perspectiva da startup. Neste caso não há uma base previamente constituída e foi necessário o mapeamento das iniciativas de *Corporate Venturing* no Brasil e para coletar informações sobre as startups que participaram do processo. O formulário foi enviado para 148 startups;

As coletas das respostas nos três *surveys* enviados foram obtidas entre os dias 4 e 26 de junho de 2018. A pesquisa consistiu em um caráter descritivo buscando informações quantitativas e qualitativas. O universo da pesquisa foi de 148 empreendedores(as) que tiveram relacionamento com iniciativas de Corporate Venture e obteve 27 respostas válidas. O universo da pesquisa com os influenciadores do ecossistema de inovação foi de 295 entre gerentes dos habitats de Inovação do SEBRAE, gerentes de Tecnologia do SEBRAE, gerentes de Atendimento, diretores Técnicos, gestores de Alimentos e Bebidas do SEBRAE das Unidades Federativas, somados a lista de associadas à Anprotec. O universo da pesquisa com os *heads* de CV consistiu em 79 contatos identificados pelo *Corporate Venturing* Brasil (www.corporateventurebrasil.com.br) e outras iniciativas identificadas pela APEX, SEBRAE e Anprotec. Foram obtidas 21 respostas válidas. As três pesquisas foram elaboradas em formulários do Google e enviadas aos e-mails do público alvo identificado.

Com base na revisão da literatura, resultados dos *surveys* e informações coletadas, e pesquisa bibliográfica, a parte inicial do estudo sobre boas práticas de *Corporate Venturing* foi elaborada. A partir da análise dos resultados obtidos nessa etapa foram conduzidas análises sobre as oportunidades, desafios e recomendações para implementação dessas práticas por mais organizações no Brasil.

O avanço comparativo de estudos anteriores tem como referência o Relatório de Pesquisa desenvolvido pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), em 2013, intitulado “Estratégias e Práticas de *Corporate Venturing* no Contexto Brasileiro”. Esse estudo enviou *survey* para as 100 maiores empresas que atuam no Brasil, segundo a publicação Exame e obteve 24 respostas, das quais 21 adotaram práticas de *Corporate Venturing*. Três respostas dessa pesquisa foram analisadas neste estudo. A proposta da segunda parte do trabalho realizado foi replicá-la no público alvo descrito acima para, além de atualizar, realizar a comparação de diferentes perspectivas. Como, por exemplo,

analisar os principais objetivos do uso do *Corporate Venturing* pela empresa; as principais ações adotadas ou mesmo o tempo de atuação dessas iniciativas.

O relatório desenvolvido pela ABDI, além dessa análise quantitativa, realizou análise qualitativa por meio dos estudos de casos da Intel Capital, Telefônica Brasil, Dow América Latina e IBM Brasil. Interessante observar que algumas dessas iniciativas, que eram bem-sucedidas à época, foram descontinuadas. Para tanto, além de trazer casos que continuaram em operação, o estudo se propôs a analisar também casos que descontinuaram.

Por fim, a terceira parte do *survey* consistiu em entrevistas com especialistas da área de *Corporate Venturing* de empresas e ambientes de inovação, a fim de identificar os principais gargalos, permitindo consolidá-los em forma de perguntas para compor o questionário. Dessa forma, foi possível propor soluções e boas práticas para tentar solucioná-los.

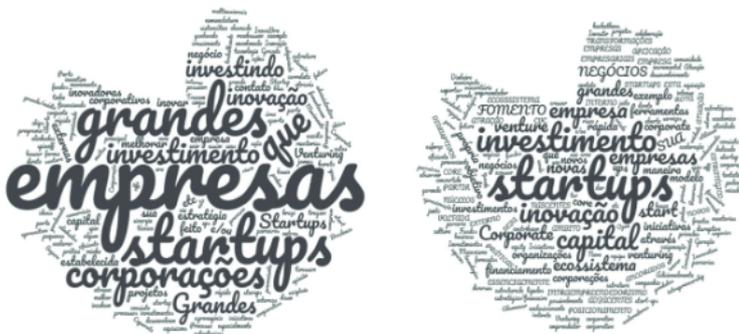
Nessa terceira parte encontra-se a inovação deste estudo, na medida em que analisa a perspectiva também do outro lado do *Corporate Venturing*. Alinha-se, assim, com o objetivo principal de disponibilizar a tomadores de decisão da Anprotec, do Sistema SEBRAE e de parceiros, informações relevantes para subsidiar o desenvolvimento de estratégias, programas, projetos, produtos e serviços, contribuindo para a melhoria dos resultados dos diferentes ecossistemas de inovação.

2.2 ANÁLISES E RESULTADOS

Tendo em vista que foram realizados três questionários, abaixo serão detalhadas as respostas compiladas de cada um deles e suas respectivas análises. Por fim, os resultados serão analisados de forma comparativa, seja pelas óticas de cada um dos respondentes da pesquisa, bem como com os estudos anteriores.

Antes de realizar as análises é interessante observar a diferença conceitual do *Corporate Venturing* que surge por meio das nuvens de palavras na perspectiva dos principais lados: os empreendedores e os líderes dessas iniciativas. Para os primeiros, trata-se do investimento de grandes empresas, enquanto que, para os líderes das *Corporate Venturing*, este é o investimento em startups.

FIGURA 10: NA SUA OPINIÃO, O QUE É CORPORATE VENTURING



Fonte: elaborado pelos autores

2.2.1 PESQUISA COM EMPREENDEDORES

A pesquisa foi realizada com empreendedores das startups que tiveram relacionamento com as principais iniciativas de *Corporate Venturing* no Brasil, tais como InovaBra, Samsung Ocean, CreativeStartups, EDP Starter, Eretz.bio, Pulso, Oxigênio, Wayra, Algar Ventures e Braskem Labs. O questionário foi enviado para 148 empreendedores e obteve 27 respostas válidas.

O tempo de vida médio das startups entrevistadas corresponde a 45 meses. Elas participam dos mais diversos segmentos, destacando-se serviços de software e TI, bem como tecnologias da informação – hardware, como se vê a seguir:

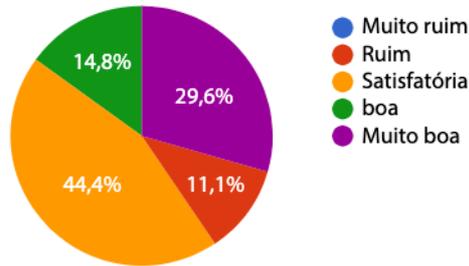
- Bens de Capital
- Financeiro
- Varejo
- Comércio e Serviços de Distribuição
- Serviços de Saúde
- Serviços de Telecomunicação
- Farmacêutico e Pesquisa Médica
- Serviços de Software e TI
- Tecnologia da Informação - Hardware
- Publicidade e Mídia
- Educação
- Engenharia e Construção
- Brinquedos, Recreação e Produtos Esportivos
- Energia
- Produtos de Consumo
- Têxtil
- Agricultura
- Serviços Profissionais e Comerciais,
- Automotivo
- Defesa e Aeroespacial

É possível perceber que nenhuma startup entrevistada estava no estágio de maturidade ou ideação, destacando-se os estágios de operação (48,1%) e tração (37%).

GRÁFICO 1: ESTÁGIO DE MATURIDADE DAS STARTUPS

Em geral, como você avalia o nível de preparação de sua startup para as iniciativas que já participou de Corporate Venturing?

27 respostas



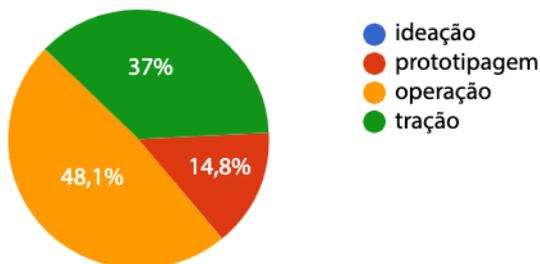
Fonte: elaborado pelos autores

Tendo em vista o tempo de vida das startups, bem como o estágio de maturidade dos entrevistados, quase 90% avaliam que possuem um nível de satisfatório a muito bom de preparação das iniciativas que participaram de *Corporate Venturing*.

GRÁFICO 2: PREPARAÇÃO DA STARTUP (VISÃO DO EMPREENDEDOR)

Qual o estágio de maturidade da sua startup?

27 respostas



Fonte: elaborado pelos autores

É possível perceber que o principal objetivo das startups entrevistadas quando busca uma parceria com *Corporate Venturings* é recursos financeiros para alavancar o seu negócio/tecnologia, seguido de networking com grandes agentes e teste do seu produto com a grande empresa.

GRÁFICO 3: OBJETIVO DA STARTUP EM PROGRAMA DE CORPORATE VENTURING

Quais são os principais objetivos da sua startup quando busca a parceria com uma iniciativa de Corporate Venturing?

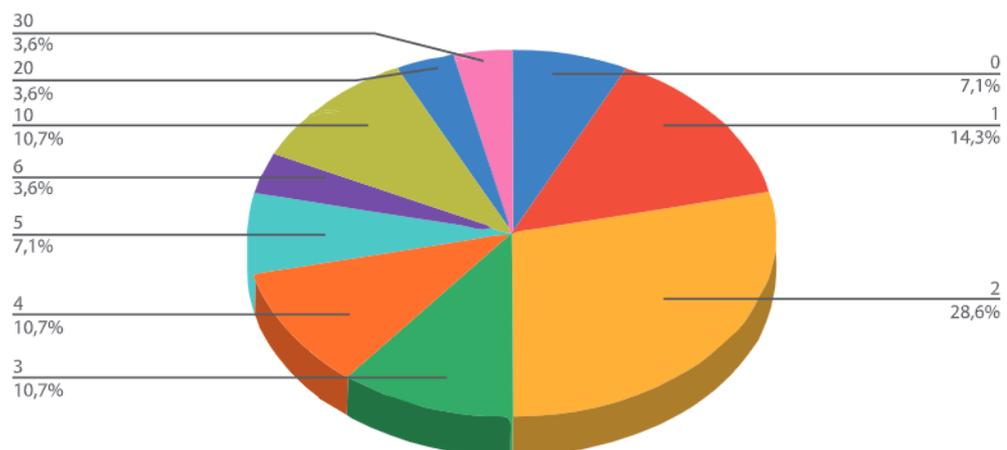


Fonte: elaborado pelos autores

Outro dado importante é o número de iniciativas de *Corporate Venturings* em que a startup abriu um relacionamento formal. Ao menos 78,6% das startups pesquisadas se apresentaram para mais de dois *Corporate Venturings*, demonstrando que há um interesse crescente em contatos corporativos por parte do empreendedor.

GRÁFICO 4: NÚMERO DE CORPORATE VENTURINGS COM QUE A STARTUP SE RELACIONOU ATÉ O MOMENTO

Com quantas iniciativas de Corporate Venturings sua startup já se relacionou? Por relação, entenda-se, minimamente, uma apresentação formal e exclusiva para os executivos da empresa. Excluem-se as apresentações abertas em eventos em que estão presentes muitas organizações ao mesmo tempo. Por favor, aponte um número de relações que sua startup iniciou!

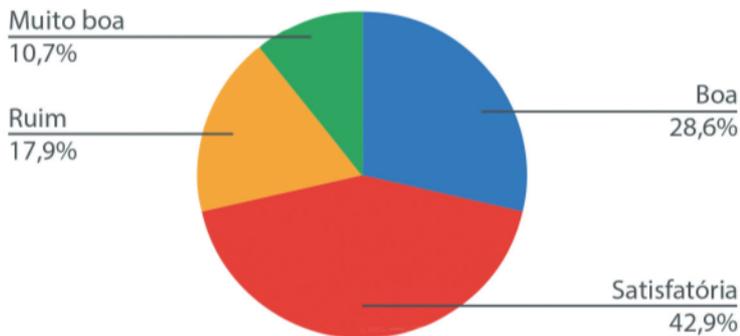


Fonte: elaborado pelos autores

Outro detalhe importante apontado pela pesquisa: quase 90% das startups entrevistadas afirmam que a fase de negociação e implementação da Prova de Conceito foi de satisfatória a muito boa.

GRÁFICO 5: AVALIAÇÃO DA FASE DE PROVA DE CONCEITO (POC)

Como você avalia esta fase de negociação e implementação do Poc (outra iniciativa de parceria) com as iniciativas de Corporate Venturing?

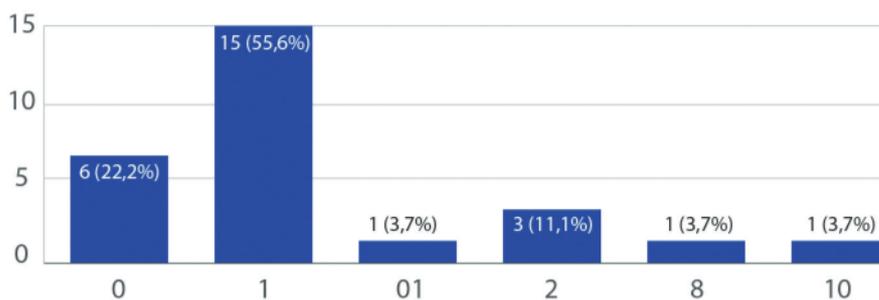


Fonte: elaborado pelos autores

Apesar da avaliação da fase da Prova de Conceito ser considerada pelo menos satisfatória por, no mínimo, 82,1% das startups, o número de fechamento de contratos sugere ser baixo, já que quase 60% das startups só conseguiram fechar um contrato. E 22,2% delas não fecharam nenhum contrato.

GRÁFICO 6: FECHAMENTO DE CONTRATOS

Das PoCs testadas, quantos se tornaram, de fato, implementações com contratos fechados?

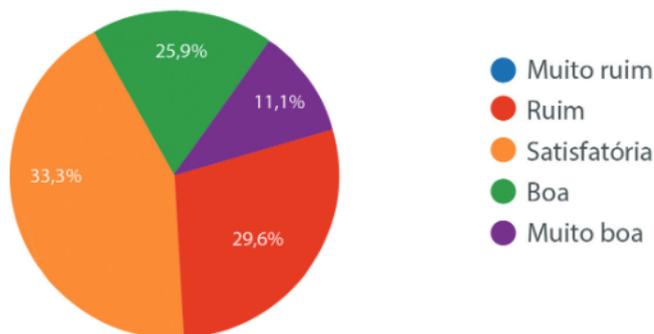


Fonte: elaborado pelos autores

Mas, apesar dos resultados obtidos, no que tange à fase de fechamento de contrato e implementação com as iniciativas de *Corporate Venturing*, 70,4% consideram entre satisfatória e muito boa.

GRÁFICO 7: AVALIAÇÃO DA FASE DE FECHAMENTO DE CONTRATO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Como você avalia esta fase de contrato e implementação da solução?

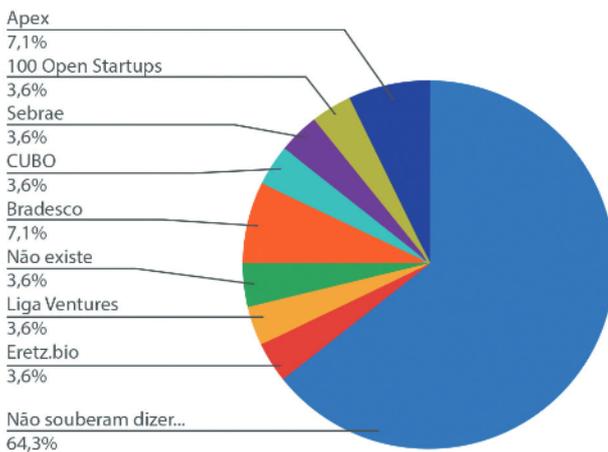


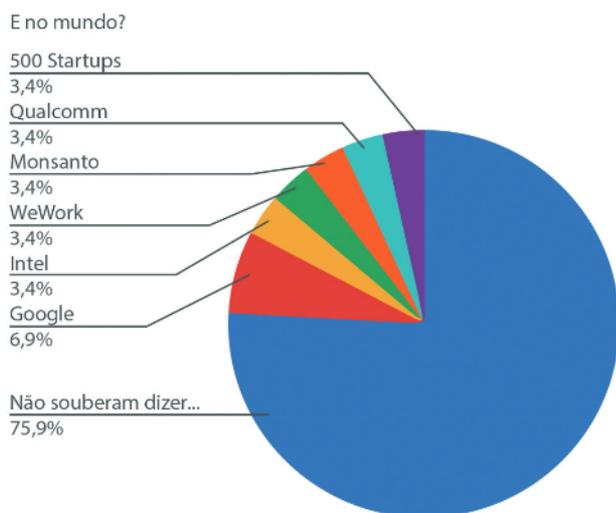
Fonte: elaborado pelos autores

Apesar de grande parte das startups entrevistadas avaliarem ter um bom conhecimento sobre *Corporate Venturing*, mais de 65% não souberam informar qual organização, na opinião do respondente, lidera a principal iniciativa de *Corporate Venturing* no Brasil. Essa porcentagem de resposta sobre para 75,9% quando a mesma pergunta é realizada para o cenário global.

GRÁFICO 8: LÍDERES DO CORPORATE VENTURING NO BRASIL E NO MUNDO

Por fim, na sua opinião, qual organização no Brasil lidera a principal iniciativa de Corporate Venture?





Fonte: elaborado pelos autores

2.2.2 PESQUISA COM GESTORES DE INCUBADORAS E GESTORES DO SEBRAE

A finalidade deste *survey* foi compreender o entendimento desse público com relação ao assunto *Corporate Venturing*. Para a identificação do público representativo de ambientes de empreendedorismo inovador foram utilizadas as listas de contatos definidas pelo SEBRAE e pela Anprotec. O *survey* foi enviado para os seguintes públicos:

- gestores de incubadoras;
- gerentes de Tecnologia e Inovação dos SEBRAE/UF;
- diretores Técnicos dos SEBRAE/UF;
- gerentes das Unidades de Atendimento do SEBRAE/NA; e
- gestores dos Projetos de Macrosssegmento do SEBRAE/NA.

Foram obtidas 35 respostas válidas. Merece destaque o engajamento do público do SEBRAE, conforme se verifica no gráfico abaixo, em que se questiona a atuação principal do respondente.

GRÁFICO 9: RESPONDENTES DAS INCUBADORAS E SEBRAE

Minha atuação principal



Fonte: elaborado pelos autores

Quando questionado sobre o conceito de *Corporate Venturing*, a partir das nuvens de palavras gerada, este público apresenta respostas mais difusas do que os empreendedores e os *heads* de *Corporate Venturing*.

FIGURA 11: PALAVRAS-CHAVE A RESPEITO DA DEFINIÇÃO DE CORPORATE VENTURING

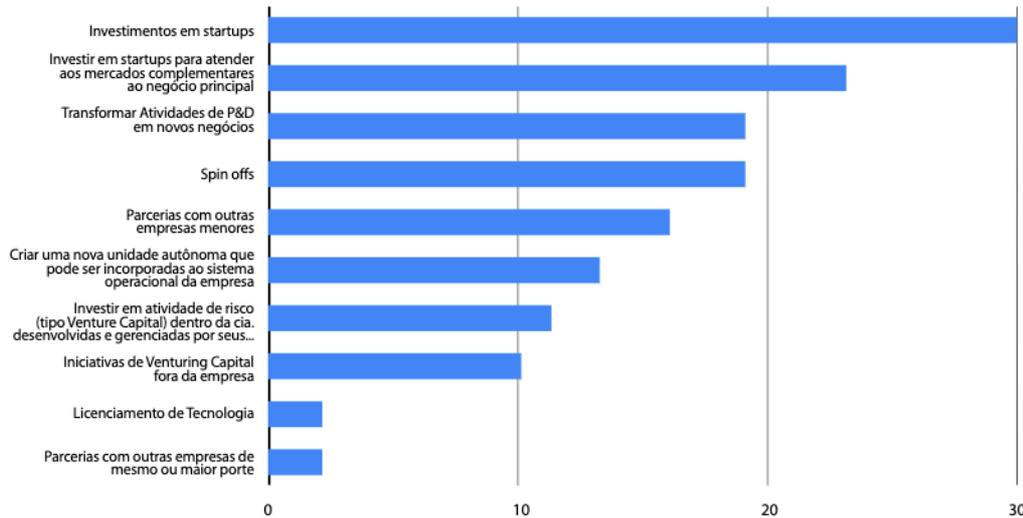


Fonte: elaborado pelos autores

Os respondentes desta pesquisa coadunam com as outras duas pesquisas realizadas, na medida em que consideram como ação mais relevante o investimento em startups.

GRÁFICO 10: AÇÕES MAIS RELEVANTES DO CORPORATE VENTURING

Na sua opinião, quais são as AÇÕES MAIS RELEVANTES que uma empresa com iniciativa de Corporate Venturing pode adotar? (Estratégias e Práticas de Corporate Venturing no Contexto Brasileiro, ABDI, 2013)



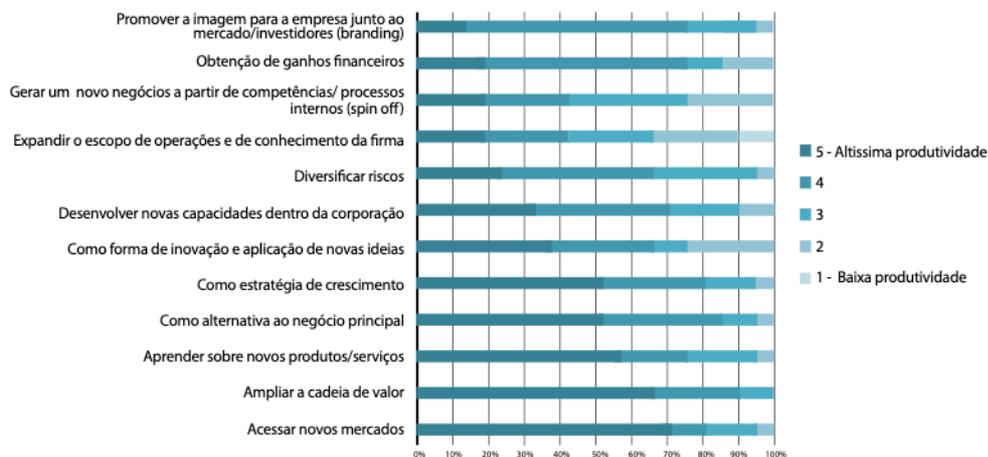
Fonte: elaborado pelos autores

Quanto aos objetivos das iniciativas de *Corporate Venturing*, os respondentes dessa pesquisa acreditam que o principal objetivo consubstancia em acessar novos mercados, seguido de ampliar a cadeia de valor e aprender sobre novos produtos e processos. Destoam consideravelmente dos *heads* de *Corporate Venturing*, que consideram a primeira opção como forma de inovação, seguida de estratégia de crescimento e ampliação da cadeia de valor.

GRÁFICO 11: OBJETIVOS DO CORPORATE VENTURING SEGUNDO PESQUISA DA ABDI (2013)

Na sua opinião, quando uma empresa cria uma iniciativa de *Corporate Venturing*, quais são os principais objetivos? (Estratégias e Práticas de *Corporate Venturing* no Contexto Brasileiro, ABDI, 2013)

Na sua opinião, quando uma empresa cria uma iniciativa de Corporate Venturing, quais são os principais objetivos? (Estratégias e Práticas de Corporate Venturing no Contexto Brasileiro, ABDI, 2013)

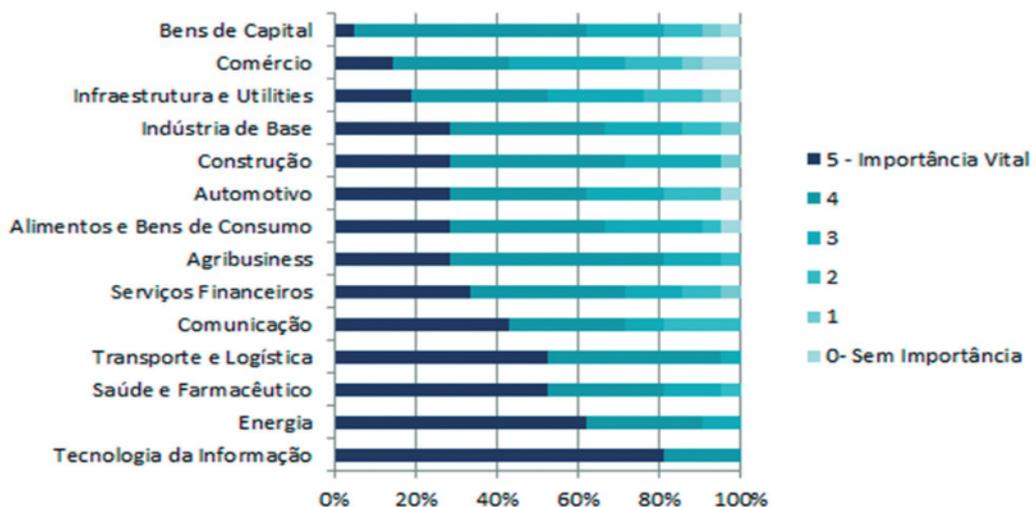


Fonte: elaborado pelos autores

Quanto ao setor em que o *Corporate Venturing* pode ser mais importante, 80% consideram que é o setor de Tecnologia da Informação.

GRÁFICO 12: SETORES MAIS IMPORTANTES PARA O CORPORATE VENTURING

Também em sua opinião, quais são os setores em que o *Corporate Venturing* pode ser mais importante?

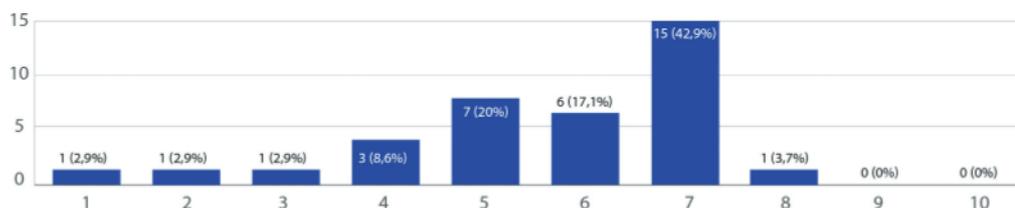


Fonte: elaborado pelos autores

Nenhum respondente da pesquisa avalia seu conhecimento entre 9 e 10, sendo que mais de 40% avaliam seu conhecimento sobre o assunto de *Corporate Venturing* em 7.

GRÁFICO 13: CONHECIMENTO SOBRE CORPORATE VENTURING

Como avaliaria seu conhecimento atual sobre o assunto Corporate Venturing?



Fonte: elaborado pelos autores

Entretanto, quando questionados sobre iniciativas que lideram o *Corporate Venturing* no Brasil e no mundo, 75% e 78,8%, respectivamente, não souberam informar.

GRÁFICO 14: PRINCIPAIS INICIATIVAS DE CORPORATE VENTURING NO BRASIL E NO MUNDO

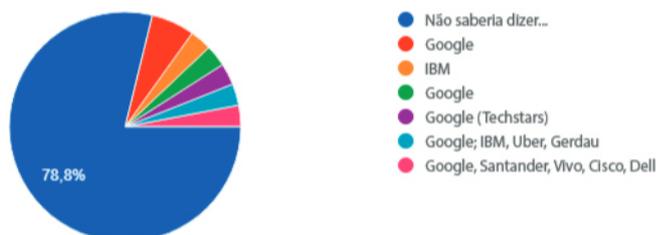
Por fim, na sua opinião, qual organização no Brasil lidera a principal iniciativa de Corporate Venture? (opcional)

32 respostas



E no mundo? (opcional)

33 respostas



Fonte: elaborado pelos autores

2.2.3 PESQUISA COM OS HEADS DE CORPORATE VENTURING

Este questionário foi realizado com empresas brasileiras com iniciativas de *Corporate Venturing* em andamento para a identificação de boas práticas e lições aprendidas na condução dessa atividade. Para sua identificação foram utilizadas as iniciativas citadas pelo *Corporate Venturing* Brasil (www.corporateventurebrasil.com.br) e outras iniciativas identificadas pela APEX, SEBRAE e Anprotec. Foram obtidas 21 respostas válidas.

Os respondentes que se identificaram eram diretores, *heads*, vice-presidentes, superintendentes ou gerentes de inovação de diversos setores, tais como:

- Educação
- Pagamentos
- Telecomunicações
- Energia
- Serviços de Informação
- Serviços Financeiros
- Mercado Imobiliário

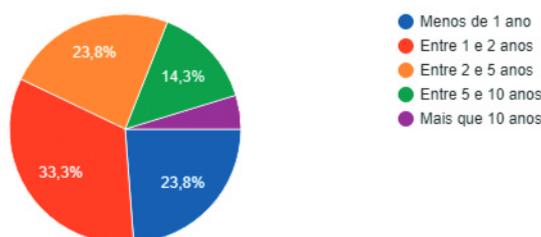
- Automotivo
- Químico
- Propriedades Comerciais
- Construção Civil
- Saúde

Destaca-se que 57,1% dos líderes das iniciativas de *Corporate Venturing* entrevistados atuam nesta área há menos de dois anos, enquanto nesse mesmo período 61,9% das organizações dos respondentes iniciaram suas atividades nesse campo. É possível perceber, no universo desta pesquisa, a brevidade dessas iniciativas.

GRÁFICO 15: EXPERIÊNCIA DOS HEADS DE CORPORATE VENTURING E DE SUAS CORPORAÇÕES

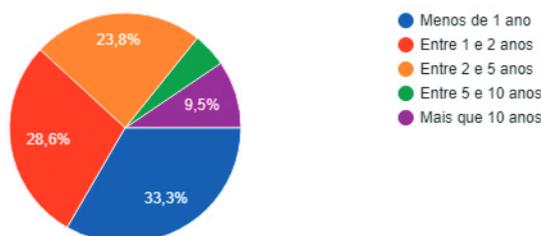
Há quanto VOCÊ atua com Corporate Venturing (em anos, aproximadamente) ?

21 respostas



Há quanto a sua ORGANIZAÇÃO atua com Corporate Venturing (em anos, aproximadamente) ?

21 respostas

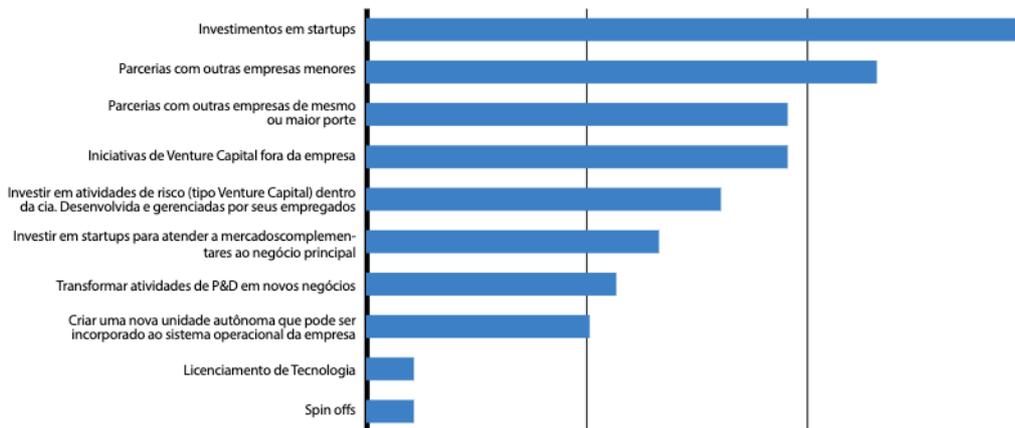


Fonte: elaborado pelos autores

E boa parte das ações de *Corporate Venturing* estão direcionadas, principalmente, para investimentos e parcerias com startups e empresas de menor porte. Mas outras iniciativas, como iniciativas de *Corporate Venturing Capital* e transformar projetos internos em novos negócios também são relevantes.

GRÁFICO 16: PRINCIPAIS AÇÕES DE CORPORATE VENTURING

Quais são as ações que sua empresa adotou na iniciativa de Corporate Venturing?

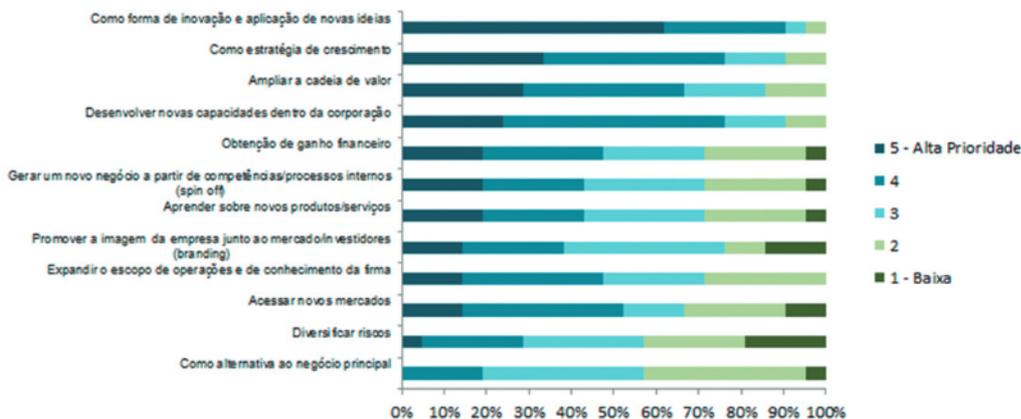


Fonte: elaborado pelos autores

E, como explicado no início deste estudo, inovação em um sentido mais amplo tem sido o principal objetivo das corporações que responderam à pesquisa. É seguido por “estratégia de crescimento” e “desenvolvimento de novas capacidades dentro da corporação”.

GRÁFICO 17: PRINCIPAIS OBJETIVOS DAS INICIATIVAS DE CORPORATE VENTURING

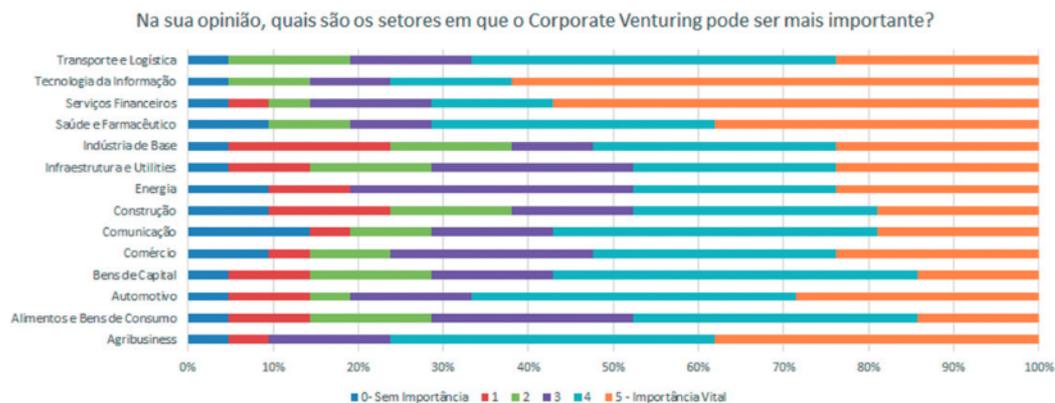
Quais são os PRINCIPAIS OBJETIVOS da sua empresa com relação ao Corporate Venturing?



Fonte: elaborado pelos autores

Tecnologia da Informação, serviços financeiros e agronegócios se destacam como os setores em que os entrevistados opinam ser mais importante a atuação do *Corporate Venturing*. Mas, em geral, todos os setores são apontados como muito importantes ou importantes no que se refere às iniciativas de *Corporate Venturing*, demonstrando que esta 5ª onda do Corporate Venturing em nível mundial (e 3ª onda no Brasil) tem atraído a atenção de setores variados da economia.

GRÁFICO 18: SETORES MAIS IMPORTANTES PARA INICIATIVAS DE CORPORATE VENTURING

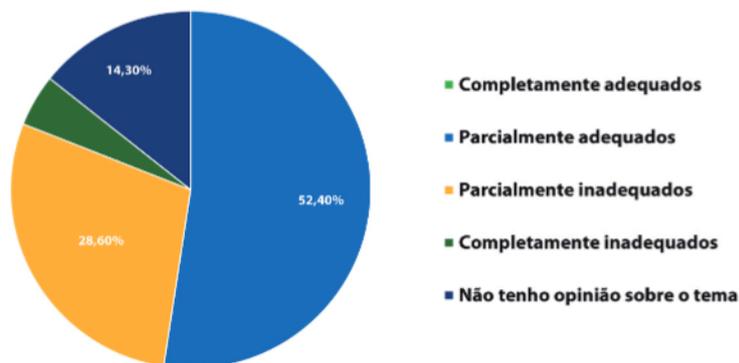


Fonte: elaborado pelos autores

Mais da metade dos líderes de *Corporate Venturing* entrevistados consideram os programas como parcialmente adequados, mas ninguém entende que são completamente adequados.

GRÁFICO 19: NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS LÍDERES DE CORPORATE VENTURING

Questão 7/10: Como você avalia os resultados dos programas de Corporate Venturing existentes no Brasil?

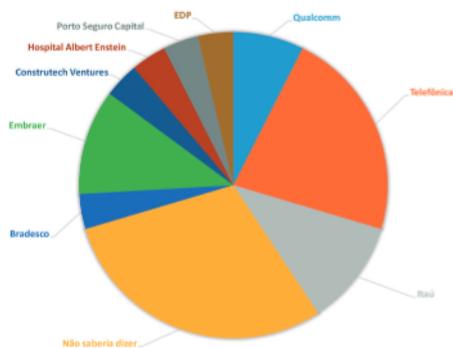


Fonte: elaborado pelos autores

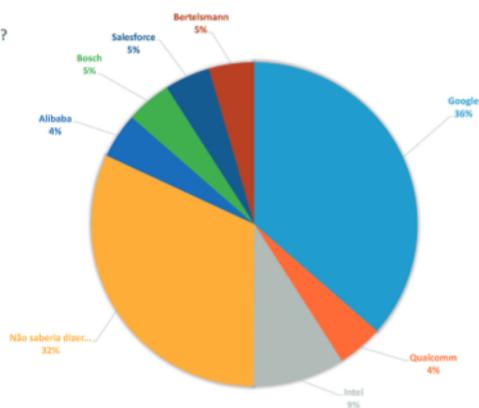
Diferentemente da pesquisa com os empreendedores, os líderes de *Corporate Venturing* citaram iniciativas no Brasil e no mundo que se destacam nessa área a partir das suas opiniões, destacando-se, no caso brasileiro, a Telefônica, o Itaú e Embraer. Já no panorama internacional, destacam-se o Google e a Intel.

GRÁFICO 20: PRINCIPAIS PROGRAMAS DE CORPORATE VENTURING NO BRASIL E NO MUNDO

NA SUA OPINIÃO, QUAL ORGANIZAÇÃO (EXCLUINDO A SUA) NO BRASIL LIDERA A PRINCIPAL INICIATIVA DE CORPORATE VENTURING?



E NO MUNDO?



Fonte: elaborado pelos autores

2.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente trabalho questionou os principais objetivos da empresa com relação ao *Corporate Venturing* em escala de prioridade. Um total de 60% dos respondentes consideraram-no como “forma de inovação e aplicação de novas ideias”, a mais alta prioridade, seguida de “estratégia de crescimento” e “ampliar a cadeia de valor”. “Acessar novos mercados”, “diversificar riscos”, “alternativa ao negócio principal” apresentam baixa prioridade a partir das respostas dessa pesquisa.

Comparativamente à pesquisa realizada pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em 2013 é possível perceber significativas diferenças. A opção “Como forma de inovação e aplicação de novas ideias” estava na 5ª posição. A opção “Acessar novos mercados” estava na 2ª opção da pesquisa da ABDI, enquanto na presente caiu para a 10ª posição. A opção “gerar um novo negócio de competências/processos internos (*spin-off*)” subiu da última posição da pesquisa da ABDI para a 6ª posição.

TABELA 2: EVOLUÇÃO DOS OBJETIVOS DAS INICIATIVAS DE CORPORATE VENTURING

2013	2018
1. Estratégia de crescimento	1. Forma de inovação e aplicação de novas ideias
2. Acesso a novos mercados	2. Estratégia de crescimento
3. Ampliação da cadeia de valor	3. Ampliação da cadeia de valor
4. Expansão do escopo de operações e do conhecimento da firma	4. Novas capacidades dentro da corporação
5. Forma de inovação e aplicação de novas ideias	5. Ganho financeiro
6. Novas capacidades dentro da corporação	6. Novo negócio a partir da empresa (spin-off)
7. Ganho financeiro	7. Aprendizado sobre novos produtos e serviços
8. Aprendizado sobre novos produtos e serviços	8. Promoção da imagem da empresa (branding)
9. Alternativa ao negócio principal	9. Expansão do escopo de operações e do conhecimento da firma
10. Diversificação de riscos	10. Acesso a novos mercados
11. Promoção da imagem da empresa (branding)	11. Diversificação de riscos
12. Novo negócio a partir da empresa (spin-off)	12. Alternativa ao negócio principal

Fonte: elaborado pelos autores e ABDI (2013)

Apesar de significativamente diferente dos questionários anteriores, pela pesquisa realizada pela HBS Alumni Angels of Brazil, denominada Status de *Corporate Venturing* no Brasil - Como Grandes Empresas estão se Relacionando com o Ecossistema Empreendedor em 2017, que se concentrou apenas na relação entre grande empresa e startups, é possível perceber a relevância de o objetivo do *Corporate Venturing* estar alinhado com a estratégia da empresa.

GRÁFICO 21: OBJETIVOS AO SE RELACIONAR COM STARTUPS (PESQUISA HARVARD ANGELS BRASIL, 2017)



Fonte: HBS Alumni Angels Of Brazil (2017)

Quanto às ações adotadas pelas Corporate Venturings, “investimento em startups”, “parcerias com empresas menores” e “parcerias com outras empresas de mesmo ou maior porte” foram as principais opções selecionadas pelos respondentes da pesquisa.

Novamente, há significativas diferenças quando analisado o presente estudo comparativamente ao estudo da ABDI. Inicialmente, acredita-se que tenha ocorrido equívoco na opção “transformar atividades de P&D em novos negócios” do estudo da ABDI, tendo em vista que essa mesma opção aparece tanto em 1º quanto em último lugar. De qualquer forma, no presente estudo essa opção aparece em 7º lugar.

As ações menos citadas pelos participantes da presente pesquisa foram “*spin-offs*”, “licenciamento de tecnologia” e “criação de uma nova unidade autônoma que pode ser incorporada ao sistema operacional da empresa”.

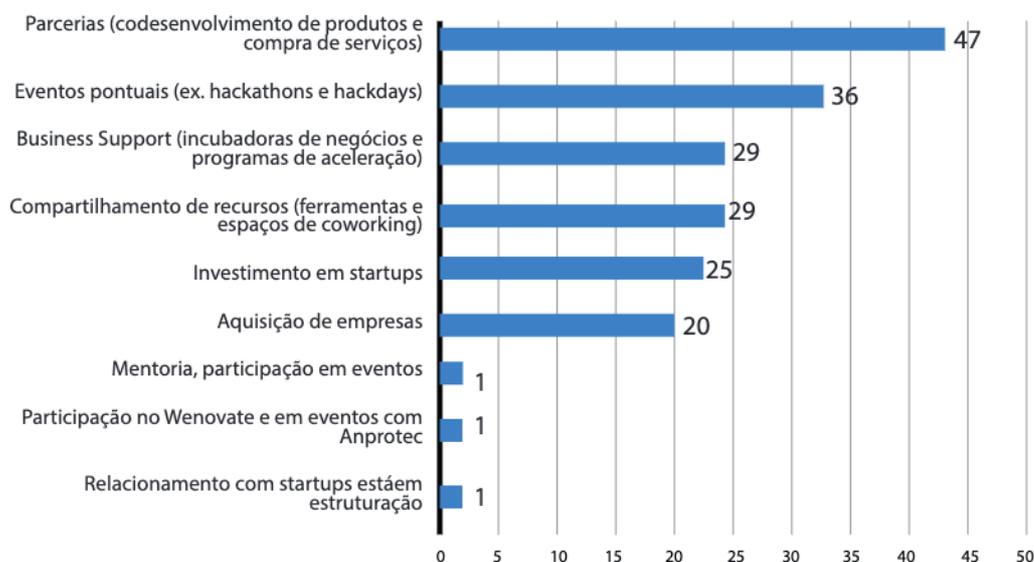
TABELA 3: EVOLUÇÃO DAS PRINCIPAIS AÇÕES DE CORPORATE VENTURING

2013	2018
1. Transformar atividades de P&D em novos negócios	1. Investimentos em startups
2. Investimentos em startups	2. Parceria com outras empresas menores
3. Criar uma nova unidade autônoma que pode ser incorporada ao sistema operacional da empresa	3. Parcerias com outras empresas de mesmo ou maior porte
4. Parceria com outras empresas menores	4. Iniciativas de venture capital fora da empresa
5. Licenciamento de tecnologia	5. Atividades de risco (venture capital), dentro da empresa, desenvolvidas e gerenciadas por seus empregados
6. Investir em startups para atender a mercados complementares ao negócio principal	6. Investir em startups para atender a mercados complementares ao negócio principal
7. Iniciativa de venture capital fora da empresa	7. Transformar atividade de P&D em novos negócios
8. Spin-offs	8. Criar uma nova unidade autônoma que pode ser incorporada ao sistema operacional da empresa
9. Transformar atividade de P&D em novos negócios	9. Licenciamento de tecnologia
	10. Spin-offs

Fonte: elaborado pelos autores e ABDI (2013)

Apesar de opções de respostas significativamente diferentes das pesquisas anteriores, já que o foco foi apenas a relação entre empresa e startup, o estudo realizado pela HBR Alumni Angels of Brazil traz outra perspectiva quanto às ações adotadas pelas iniciativas de *Corporate Venturing*.

GRÁFICO 22: TIPOS DE INICIATIVA ENTRE EMPRESAS E STARTUPS (PESQUISA HARVARD ANGELS BRASIL, 2017)

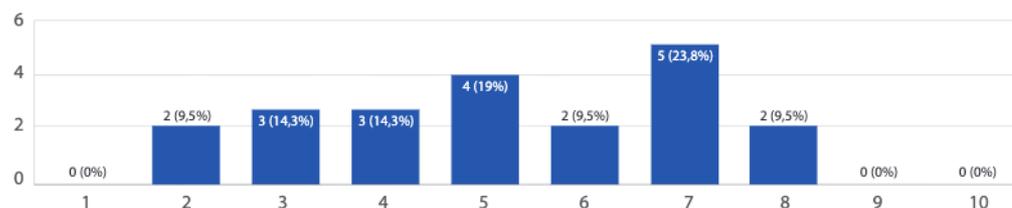


Fonte: HBS Alumni Angels of Brazil (2017)

Quando analisamos comparativamente a avaliação do nível de conhecimento sobre *Corporate Venturing* na perspectiva das grandes empresas, startups e habitats de inovação não há ninguém que se considere um especialista no assunto, pontuando seu conhecimento nos estágios mais elevados.

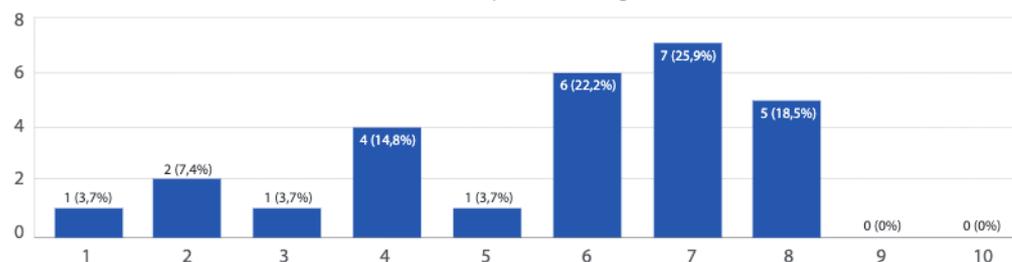
GRÁFICO 23: NÍVEL DE CONHECIMENTO A RESPEITO DE CORPORATE VENTURING

Questão 2/10: Como avaliaria o nível de conhecimento das empresas do seu setor a respeito de Corporate Venturing?



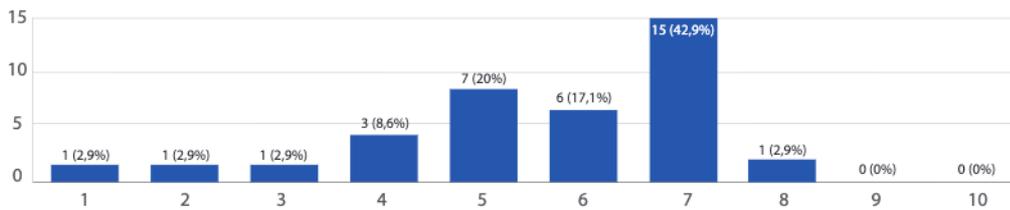
[Pesquisa com Líderes de Corporates Venturing]

Como avaliaria seu conhecimento atual sobre o assunto Corporate Venturing?



[Pesquisa com Empreendedores]

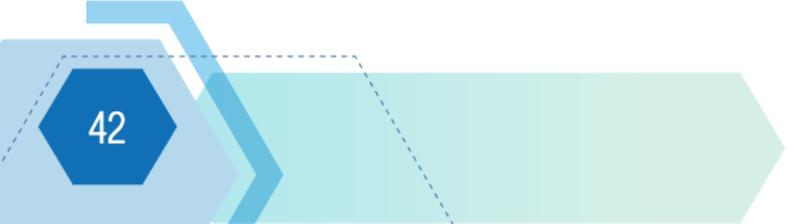
Como você avaliaria seu conhecimento atual sobre o assunto Corporate Venturing?



[Pesquisa com habitats de inovação]

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados da pesquisa, desta forma, indicam que há interesse pelo assunto em função das oportunidades vislumbradas pelas iniciativas possíveis em *Corporate Venturing* em diversos setores, mas ainda há espaço para o avanço do conhecimento sobre o assunto, mesmo para os que já atuam no setor.³ Corporate Venturing:





**CORPORATE
VENTURING:
O CAMINHO
DAS PEDRAS**



O CAMINHO DAS PEDRAS

“O tempo médio de vida das iniciativas de Corporate Venturing tem girado em torno de 12 meses” – explica o professor Josh Lerner (2013¹⁴), um dos principais pesquisadores de venture capital do mundo. Esta constatação também já tinha sido apontada por outra referência em inovação aberta, o professor Henry Chesbrough (2002¹⁵): “Quase 1/3 das corporações que investiam ativamente em Corporate Venturing Capital (startups) em setembro de 2000 pararam suas iniciativas 12 meses depois” – aponta.

Como já explicado pelo estudo de Dushnitsky (2011¹⁶), houve quatro grandes ondas de *Corporate Venturing* no mundo, mas poucas prosperaram. O motivo alegado é sempre o mesmo: não atingem os objetivos esperados na perspectiva e, principalmente, na expectativa dos líderes da corporação.

Voltando à fábula do poeta norte-americano John Saxe sobre os cegos que tentam imaginar um elefante ao tocá-lo, *Corporate Venturing* tem sido encarado por diferentes perspectivas e expectativas pelas corporações ao longo destes últimos 60 anos de idas e vindas. A área de inovação o entende como uma grande oportunidade; a área de marketing, como uma forma de se posicionar no mercado, mas as áreas de tecnologia da informação e operações podem encarar as inovações como apenas mais trabalho. As áreas jurídica e de *compliance* entendem como mais riscos, a área de compras como mais dor de cabeça. A área de recursos humanos se divide. Uma parte entende como uma forma de rejuvenescer a cultura da organização, mas outra encara como mais um modismo entre dezenas de outros vivenciadas pela empresa nos últimos anos.

14 LERNER, J. (2013). *Corporate Venturing*. Harvard Business Review, 91(10), 86

15 CHESBROUGH, H. W. (2002). Making sense of *Corporate Venturing Capital*. Harvard Business Review, 80(3), 90-99.

16 DUSHNITSKY, G. (2011). Riding the next wave of *Corporate Venturing Capital*. Business Strategy Review, 22(3), 44-49.

Nesta confusão de perspectivas e expectativas entra em cena o empreendedor, interno ou externo, que quer inovar em parceria com a corporação, que quase nunca sabe o que é *Corporate Venturing*.

Para piorar, como a organização não se entende, entram em cena diversas consultorias que alegam dominar o assunto, mas, quase sempre, entregam apenas uma única perspectiva. Se vendem “aceleradoras de startups”, levam a corporação a acreditar que é disso que precisam. Mas em dado momento, algum diretor começa a questionar sob a mais elementar lógica empresarial: o retorno sobre o investimento. Em algum momento, o ROI (Return on *Investment*) impera de forma implacável. Por mais que sempre se alegue que a inovação pode demorar anos até gerar ROI positivo, a organização vive de anos fiscais em um horizonte mais longo, e de trimestres, nos casos das empresas de capital aberto.

Nesta perspectiva, todos os envolvidos com iniciativas de *Corporate Venturing* precisam se concentrar em duas perspectivas mais elementares de qualquer empresa moderna:

1. A iniciativa de *Corporate Venturing* precisa gerar ROI positivo;
2. A iniciativa de *Corporate Venturing* precisa contribuir para que o executivo bata a metas pelas quais será avaliado.

Só gerando ROI positivo e contribuindo para que os executivos batam suas metas é que as iniciativas de *Corporate Venturing* irão se consolidar e evoluir ao longo do tempo. E isto deve estar alinhado com as expectativas da organização e de cada executivo envolvido, em especial, com o espaço temporal dos resultados.

3.1 CORPORATE VENTURING ALINHADO E INTEGRADO ÀS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS!

Considerando que a corporação já tenha uma visão de futuro, a inovação é, quase sempre, o motor que levará a empresa até lá. Desta forma, a inovação não é um fim em si, mas o meio para se atingir um fim.

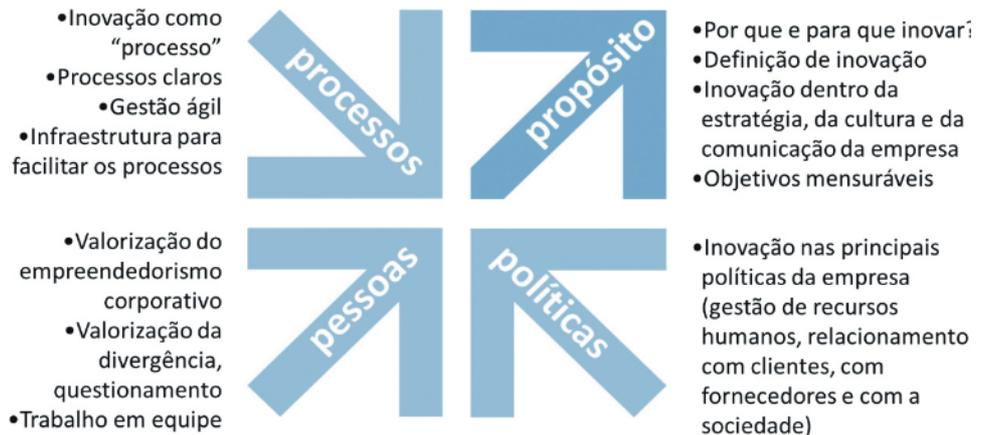
Neste contexto, ter como objetivo ser uma empresa “inovadora” é uma visão míope já que há inúmeras empresas que foram inovadoras e que fracassaram. Inovação é o meio para se atingir um resultado como aumentar vendas, reduzir custo, aumentar o valor da organização ou contribuir para o propósito do negócio.

Assim, dado que a organização tenha uma visão de futuro, ela precisa habituar-se em estabelecer e evoluir uma estratégia corporativa de inovação. As iniciativas de *Corporate Venturing* representam apenas um dos pilares da estratégia de inovação.

3.2 ESTABELECENDO E EVOLUINDO A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Uma das formas mais simples de a empresa adotar e gerir uma estratégia contínua de inovação é incluir a abordagem dos 4 Ps da inovação na sua estratégia de negócios.

FIGURA 12: OS QUATRO PS DA INOVAÇÃO



Fonte: elaborado por Marcelo Nakagawa

Os 4Ps da inovação são:

- **Propósito da inovação:** Qualquer organização deve desenvolver estratégias de inovação com um único propósito: ser uma empresa melhor. E para que isto ocorra, qualquer projeto de inovação deve contribuir em pelo menos uma das formas de tornar a empresa melhor:
 - ▶ **Aumentar receitas:** Em geral, aumento de receitas está associado a inovações em produtos. Mas inovações de marketing e inovações organizacionais também podem contribuir para o aumento das vendas da empresa, assim como as inovações de processo que tornam os produtos mais competitivos.
 - ▶ **Reduzir saídas de caixa:** Inovações também podem contribuir para a redução de despesas, gastos e custos das empresas.
 - ▶ **Aumentar o valor da empresa:** Um fluxo contínuo de inovações, quando bem-sucedido, tende a garantir a continuidade das empresas nos próximos anos.
 - ▶ **Melhorar o significado (propósito) da empresa:** Como uma empresa não deve ter apenas objetivos financeiros, inovações também podem ser desenvolvidas para melhorar as condições de trabalho, o relacionamento com parceiros, com a sociedade e o meio ambiente.

A definição do propósito da empresa em inovar implica a definição do termo inovação na empresa, na associação do tema com a competitividade da empresa e na determinação de objetivos mensuráveis.

- Políticas de inovação: Uma vez que a empresa considere a inovação como um aspecto estratégico para torná-la melhor é necessário que políticas de incentivo à inovação sejam estabelecidas. Estas políticas de incentivo à inovação devem abranger as políticas de recursos humanos, de relacionamento com clientes, com fornecedores e com a sociedade.
- Pessoas para inovação: A determinação de objetivos mensuráveis e políticas de incentivo à inovação deve ser acompanhada pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação. Aspectos como a valorização do comportamento empreendedor dentro das organizações, da divergência de opiniões e do trabalho em equipe devem ser valorizados nos processos de contratações e avaliações individuais de desempenho.
- Processos de inovação: Por fim, o propósito, políticas e pessoas devem estar atrelados a processos de gestão da inovação. Isto permite que a inovação deixe de ser o aspecto da genialidade e empreendedorismo individual de alguns colaboradores para se tornar algo sistemático, abrangente, organizado, ágil e principalmente, gerenciável.

As iniciativas de *Corporate Venturing* precisam estar alinhadas e integradas a cada um dos 4Ps da estratégia de inovação da companhia, começando com o por que a organização quer inovar. Isto implica diretamente em como a inovação deve ser compreendida e trabalhada na empresa, definindo seus objetivos, indicadores e metas de inovação.

3.2.1 CONCEITUANDO INOVAÇÃO

O que é inovação? Antes de responder à pergunta, leia as definições de algumas autoridades no assunto.

TABELA 4: DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO

O que é inovação?	Quem disse
Inovação é uma coisa muito simples. É criatividade com utilidade.	Alex Atala, um dos mais reconhecidos e mais inovadores chefs de cozinha do Brasil (e do mundo)
Criatividade é pensar coisas novas. Inovação é fazer coisas novas.	Theodore Levitt, um dos professores mais famosos da Escola de Negócios da Harvard University.
Inovação é o que distingue um líder de um seguidor.	Steve Jobs. Bom, Steve Jobs é o Steve Jobs.

Mas agora é a sua vez de responder o que é inovação!

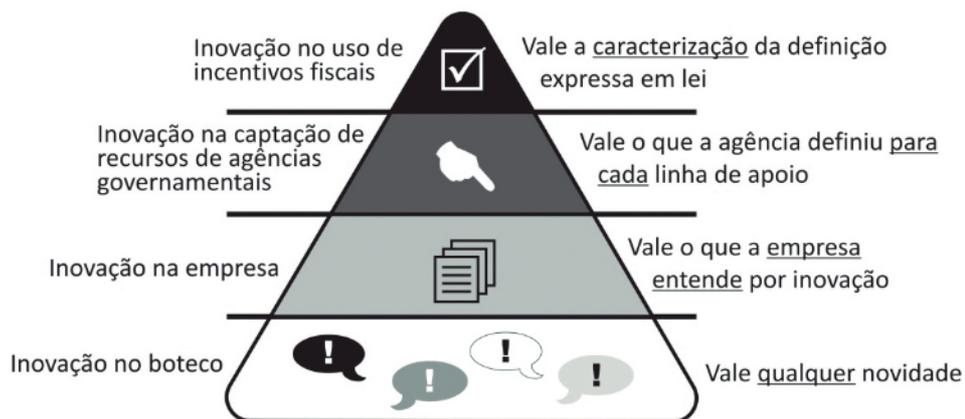
Antes que responda, sua resposta para esta pergunta deveria sempre começar com um “de-

pende". Porque a definição de inovação depende do contexto em que esta palavra estiver sendo utilizada.

Pode parecer complicado e até burocrático, mas não é.

Toda vez que a palavra inovação aparecer na sua frente, você precisa antes classificá-la em um dos quatro contextos principais em que ela pode aparecer. Tente entender a diferença destes contextos a partir da figura mostrada a seguir.

FIGURA 13: OS QUATRO CONTEXTOS DA PALAVRA INOVAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor

Talvez você não entenda, de cara, a definição mais básica de inovação, a *inovação no boteco*. O *no boteco* poderia aparecer como no *buteco*, *no botequim*, *no bar* ou como qualquer outra situação que remetesse a um bate-papo informal, descompromissado. É o uso da palavra inovação no nosso dia-a-dia.

Depois do boteco, acredito que você não terá outras dificuldades nesta classificação. Basta seguir a lógica apresentada no próximo quadro:

QUADRO 1: A PALAVRA INOVAÇÃO, SEUS USOS E CONTEXTOS.

O que você precisa saber sobre a definição de inovação:

- 1) Existe a definição popular (de conversa de boteco) de inovação;
- 2) Para o mundo corporativo, a empresa deve criar a sua própria definição de inovação. Mas esta definição precisa ser única, objetiva e atrelada à estratégia da organização.
- 3) Para captar recursos de agências governamentais só vale a definição de inovação da instituição que oferece a linha de apoio. Dependendo da instituição, pode haver mais de um entendimento do que é inovação.
- 4) Há projetos de inovação que podem usufruir de incentivos fiscais. Neste caso, a empresa precisa se preocupar em caracterizar e documentar a inovação para não ser autuada posteriormente.

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, estes contextos são apresentados de forma mais detalhada.

3.2.2 INOVAÇÃO NA CONVERSA DE BOTEÇO

– *Hoje eu inovar! Vim trabalhar de táxi!*

– *Inovamos no último final de semana! Fomos jantar em um restaurante em uma cidade vizinha!*

– *Esse esmalte verde que você está usando é bem inovador!*

Quantas vezes você ouviu ou disse frases que se assemelham ao uso da palavra “inovação” e suas variações, como utilizado nessas frases?

Nesse contexto, a palavra inovação é usada no sentido popular, com o significado de *qualquer novidade*. Pergunte para qualquer pessoa que você conheça o que é inovação e ela terá uma definição na ponta da língua, muito provavelmente, relacionada a *qualquer coisa* nova ou *qualquer novidade*. São os casos do técnico de futebol, da dona de casa, da cabeleireira, do guia de turismo ou até de você mesmo como discutido anteriormente.

Apesar de muitos teóricos da inovação criticarem este uso, considerado por eles excessivo, acreditamos que quanto mais pessoas utilizarem (e praticarem) a palavra inovação, melhor. A inovação como novidade, desde que seja boa e benéfica, deve ser sempre bem-vinda e até celebrada. Neste caso, a inovação no sentido popular nos tira do tédio, da rotina, da mesmice.

O problema é que a inovação de boteco pode causar confusões quando a palavra é utilizada no mundo corporativo. Inovação nas organizações já não deve ser entendida como uma novidade qualquer.

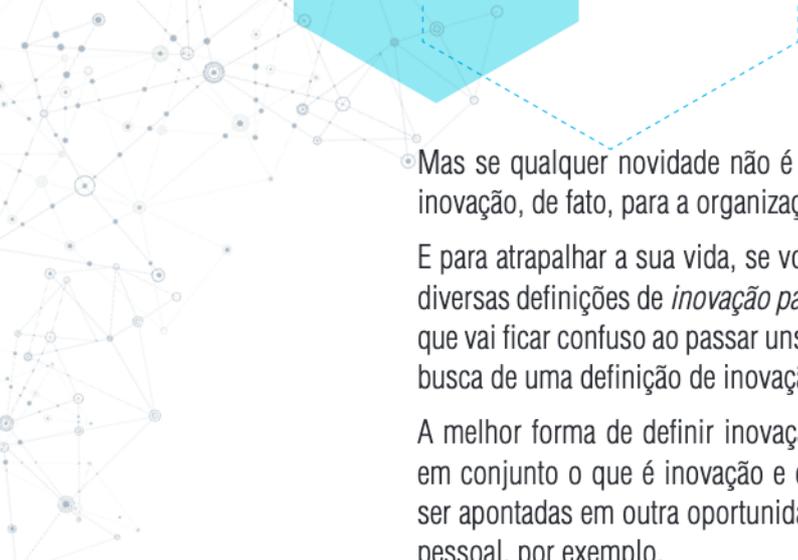
3.2.3 INOVAÇÃO NO MUNDO CORPORATIVO

Quando a inovação é tratada dentro das organizações, sua definição não pode ser tão aberta como são as definições de *conversa de boteco*. Por uma simples razão: inovação pode fazer parte da estratégia da organização. E como elemento da estratégia organizacional deve ser definida, entendida, planejada, implementada, gerida e avaliada.

Assim, é preciso definir¹⁷ o que é inovação para a sua empresa! Mas você não poderá utilizar a definição de inovação de boteco na sua empresa. Qualquer novidade não é (ou será) necessariamente uma inovação para a sua empresa. Caso contrário, se você pintar a porta da sua sala de outra cor será uma inovação. Se você mudar sua mesa de lugar será uma inovação. Se você contratar um novo funcionário será uma inovação. Afinal, a nova pintura da porta, o novo local da sua mesa ou o novo funcionário são novidades, portanto, inovações.

17

Ou saber qual é a definição



• Mas se qualquer novidade não é necessariamente uma inovação para a empresa, o que é inovação, de fato, para a organização?

E para atrapalhar a sua vida, se você for a uma livraria ou pesquisar na internet, encontrará diversas definições de *inovação para a sua empresa*. Se você ainda não ficou com certeza de que vai ficar confuso ao passar uns 20 minutos folheando alguns livros ou visitando sites em busca de uma definição de inovação, para que você possa utilizar na sua empresa.

A melhor forma de definir inovação é reunir a diretoria executiva da organização e definir em conjunto o que é inovação e quais são seus objetivos e indicadores. As metas podem ser apontadas em outra oportunidade, integrando-as à política de avaliação de desempenho pessoal, por exemplo.

Neste contexto, as iniciativas de *Corporate Venturing* da organização precisam atender a estes objetivos, indicadores e metas para adquirir consistência organizacional

3.2.4 INOVAÇÃO NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS E INCENTIVOS

Na conversa do boteco cada um define inovação do jeito que bem entender. No mundo corporativo, seus dirigentes precisam escolher uma única definição de inovação para incluí-la na estratégia de negócios. E na captação de recursos e acesso a incentivos a definição de inovação é dada por cada entidade que oferece o recurso ou o incentivo. Goste ou não, concorde ou não, a definição de inovação na captação de recursos é estabelecida previamente e qualquer organização interessada na obtenção daquele recurso ou incentivo precisa alinhar sua estratégia de inovação ao significado exato da definição de inovação seguida pela fonte do recurso.

3.2.5 INOVAÇÃO NO USO DE INCENTIVOS FISCAIS

Algumas iniciativas criam incentivos fiscais para que as organizações inovem. A Lei do Bem (Lei 11.196/05), por exemplo, concede incentivos fiscais às empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica. Mas neste caso é necessário a plena comprovação de que o projeto de inovação atendeu aos requisitos da Receita Federal e demais autoridades que avaliam o uso adequado dos recursos. Novamente, aqui o conceito de inovação também é diferente das outras perspectivas. Aqui, a discussão da definição de inovação é contábil e jurídica.

Uma boa novidade sobre as leis de incentivo é que algumas iniciativas como a Lei de Informática passam a permitir atividades de *Corporate Venturing* como investimentos em fundos de participação em empresas de base tecnológica e aceleradoras ou investimentos diretos em empresas nascentes de base tecnológica.

3.2.6 OS MECANISMOS DE CORPORATE VENTURING

Definido o propósito de inovação da corporação, em especial o que é inovação para a companhia e quais são seus objetivos e indicadores, é possível começar a pensar em iniciativas de *Corporate Venturing* que se dá por meio de alguns mecanismos.

O formato mais simples e rápido de se executar é o modelo de *fast dating* adotado pela Tecnisa, uma das principais empresas do mercado imobiliário no País. Na Tecnisa os diretores reservam uma manhã por mês para assistir à apresentação de algumas startups pré-selecionadas pela corporação. Havendo interesse por parte de algum diretor, os empreendedores da startup são convidados para um café e para discutir como poderia ser realizado um trabalho em conjunto. O *fast dating* pode ser realizado por qualquer empresa de qualquer setor ou porte.

Outra iniciativa que também é rápida e facilmente conduzida são os *innovation challenges*. Neste caso, a corporação faz uma divulgação sobre quais são seus desafios e empreendedores que se julgam capacitados em resolver algum dos desafios mencionados se inscrevem. Os próximos passos são semelhantes aos do *fast dating* da Tecnisa. A vantagem deste tipo de mecanismo é que a corporação pode receber startups com soluções mais aderentes às suas demandas. A desvantagem é que todos no mercado, em especial os concorrentes e clientes, ficam sabendo das demandas da corporação.

Os *demodays* são entendidos em dois contextos. Há *demodays* em que aceleradoras independentes de startups convidam executivos para estar presentes e, no caso de haver interesse, fechar parcerias ou mesmo investimentos com alguma startup que acabou seu processo de aceleração. E há *demodays* internos, que são bastante semelhantes aos *fast dating* da Tecnisa, mas com uma busca proativa da organização e respectivo convite para que a startup venha se apresentar. Neste caso, não há a desvantagem de se divulgar as demandas da corporação para o mercado.

Os prêmios de inovação são semelhantes aos *innovation challenges*, mas não há o compromisso da corporação em fechar negócio com a startup. Isto pode até vir a acontecer, mas, em geral, o empreendedor só ganha o prêmio em si.

Entre os mecanismos de *Corporate Venturing* estão as atividades de cocriação como hackathons, makerthons e startup weekends. Muitos especialistas não consideram estas atividades na lista de mecanismos de *Corporate Venturing*, mas os gestores de inovação adoram incluí-los na lista. Neste caso, há uma organização prévia, considerando os formatos de hackathons (com desenvolvimento tecnológico, em especial, Tecnologia da Informação), makerthons (desenvolvimento de produtos ou serviços mais tangíveis) e startup weekends (desenvolvimento de conceitos e modelos de negócios), uma chamada pública para interessados, um processo de seleção dos participantes e a atividade de cocriação em si, que tende a tomar uma sexta-feira na parte da tarde e noite, sábado o dia inteiro e o domingo na parte da manhã, com apresentação para uma banca de avaliação na parte da tarde. Em geral, os resultados deste tipo de evento para a organização são bastante questionáveis, apesar de inúmeras inovações terem surgido deste tipo de iniciativa. Para a organização, também serve como uma oportunidade de capacitação de colaboradores já que há eventos internos ou integração com empreendedores em que os colaboradores atuam como mentores e facilitadores do processo. Se bem planejados e executados, hackathons, makerthons e startup weekends podem gerar um bom ROI e contribuir para as metas de alguns executivos da corporação.



Um dos mecanismos mais populares de *Corporate Venturing* têm sido as aceleradoras corporativas de startups. Tentando replicar o sucesso de aceleradoras como YCombinator ou TechStars, dos Estados Unidos, muitas organizações estão criando suas próprias aceleradoras. Na versão tradicional de aceleradora de startups, um time de empreendedores se candidata para ser acelerado e o objetivo da aceleradora é pegar uma startup que ainda está na fase inicial, quase sempre na fase de protótipo, e acelerar seu desenvolvimento a ponto de ela conseguir ir para o mercado entre três e seis meses, culminando com a apresentação chamada demoday. O problema com este tipo de iniciativa é que muitas aceleradoras corporativas começaram a selecionar startups com projetos já finalizados, descaracterizando o processo tradicional de aceleração de startups.

Outra desvantagem é que o mercado fica sabendo em quais startups a corporação está apostando suas fichas e, dada a natureza incerta das startups, em geral, inúmeros desafios surgem durante o processo de aceleração corporativa como a falta de alinhamento estratégico com a corporação, a falta de engajamento dos colaboradores e a ausência de perspectiva de geração de ROI positivo ou contribuição para a meta de algum executivo naquele ano fiscal. Apesar do ainda crescente interesse pelas aceleradoras corporativas, pioneiros como a Editora Abril e Grupo Telefónica interromperam suas atividades de aceleração corporativa. Mas os novos incentivos fiscais da Lei de Informática tendem a criar uma nova lógica para incentivar novas aceleradoras corporativas de startups nos próximos anos, mais alinhadas com a estratégia corporativa e de inovação da companhia e com uma visão de médio prazo, criando boas condições para que este tipo de mecanismo de *Corporate Venturing* prospere no país.

Algumas corporações ao redor do mundo se frustraram ao buscar startups no mercado e decidiram criar venture builders corporativas. Neste caso é a própria corporação, utilizando mecanismos de criação e aceleração de startups, que lidera a criação de novos negócios com empreendedores internos. No Brasil, a Softplan, uma das principais empresas de desenvolvimento de softwares de Florianópolis, optou por lançar a Construtech Ventures, sua venture builder voltada para o mercado de construção civil.

Um formato pouco conhecido e divulgado é o da integradora corporativa de startups ou *scaleups*. Neste caso, o único objetivo é integrar a startup/scaleup às operações da corporação. O Bradesco, com sua iniciativa InovaBra Startups, e a Cyrela Commercial Properties operam com esta lógica. Neste contexto, definidos os desafios da organização, as áreas de inovação dessas corporações vão ao mercado tentando identificar as startups que já têm soluções prontas e conseguem atender ao desafio de execução e escalabilidade, típico das grandes empresas. Uma vez selecionadas, desenham em conjunto com os executivos da empresa um projeto de Prova de Conceito (PoC – Proof of Concept) para ser implementado em até três meses. Uma vez que a PoC é validada, fecha-se um contrato de integração com a corporação.

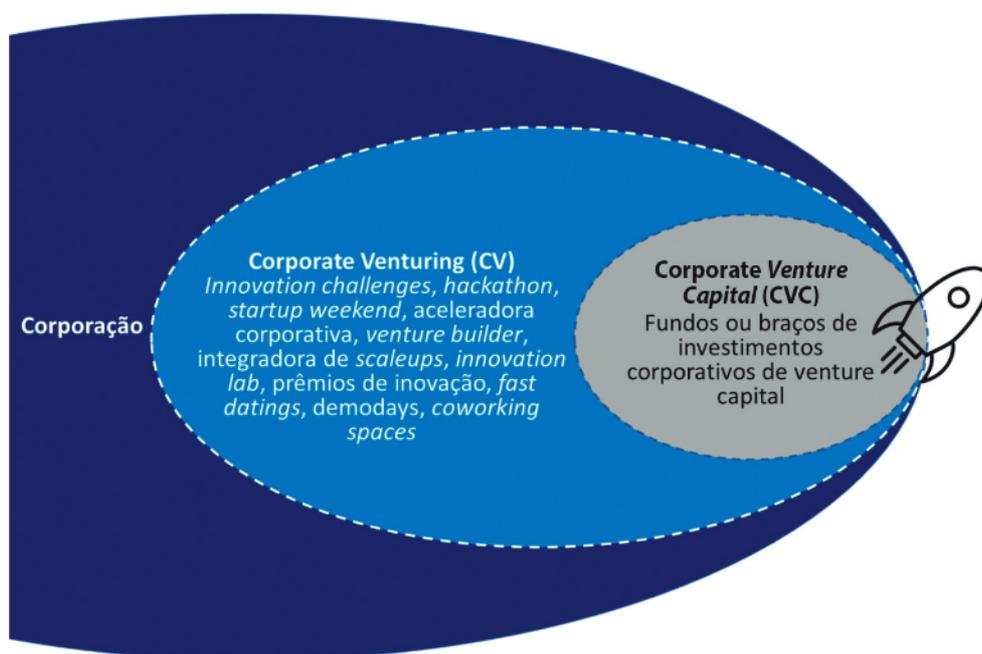
Outro formato que ganha popularidade são os innovation labs. Embora isso já tenha feito muito sucesso no passado com laboratórios de inovação lendários, como o de Thomas Edison, o PARC da HP e o Bell Labs, incrível laboratório de inovação da AT&T, este termo ganhou nova roupagem nas iniciativas de *Corporate Venturing*. O Bradesco, por exemplo criou o InovaBra Lab, onde reuniu seus 19 laboratórios de pesquisa, desenvolvimento e inovação em um só local, na cidade de Barueri (Alphaville). E convidou oito grandes fornecedores de tecnologia para também manterem times de inovação no local a fim de vislumbrarem inovações e conseguirem prototipá-las rapidamente. O problema é que o termo innovation lab se popularizou e, em muitos laboratórios de inovação em corporações, tudo não passa de uma sala com móveis coloridos repleto de post-its nas paredes.

Outra tendência atual das iniciativas de *Corporate Venturing* são os *coworking spaces*. No Brasil, o Cubo, iniciativa do Itaú em parceria com o fundo Redpoint eVentures e o InovaBra Habitat do Bradesco são exemplos que oferecem mais de 20 mil m2 de espaço para que corporações interajam com startups e outros players do ecossistema de inovação e empreendedorismo. Além do desafio de promover as integrações, também há o desafio financeiro do custo de manutenção do imóvel.

Além das iniciativas de *Corporate Venturing*, algumas organizações que atuam no Brasil como Bradesco, Telefônica, Senior Sistemas, Naspers e Qualcomm Ventures atuam por meio de fundos ou braços de investimentos corporativos de venture capital, adquirindo participação em startups alinhadas com suas estratégias corporativas.

A próxima figura ilustra os principais mecanismos de *Corporate Venturing*.

FIGURA 14: MECANISMOS DE CORPORATE VENTURING



Fonte: Elaborado por Marcelo Nakagawa

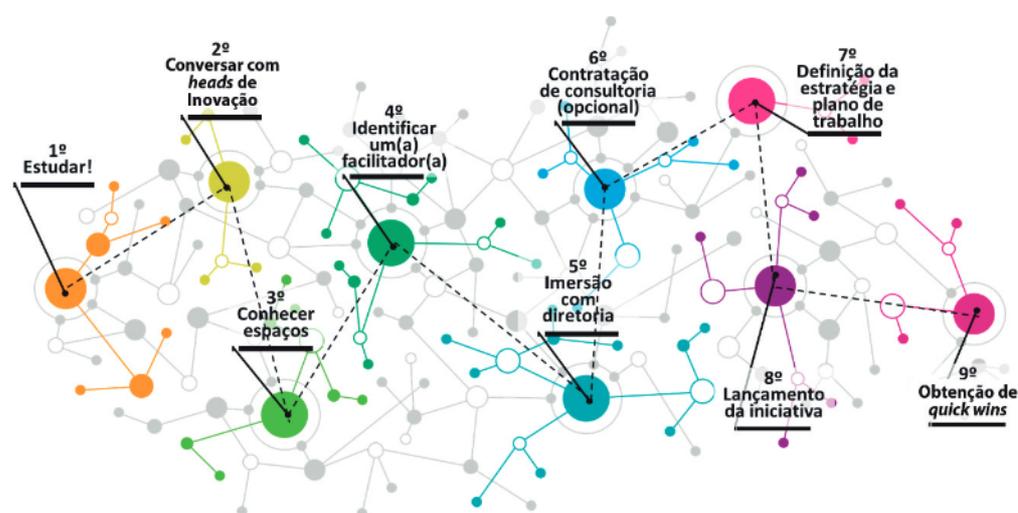
3.3 CONECTANDO OS PONTOS PARA ATUAR NO CORPORATE VENTURING

Muitas corporações têm pagado milhões para contratar consultores que dizem ser especializados em *Corporate Venturing*. E que, na verdade, podem saber menos do que aqueles que os contratam. Em casos assim, o ROI já sai muito negativo na largada e os líderes da corporação sempre ficam com o sentimento de que o responsável pela inovação da companhia está terceirizando uma responsabilidade que deveria ser sua.

Na pesquisa conduzida neste estudo, nenhum dos entrevistados – seja líder de inovação na empresa, empreendedor ou gestor de ambientes de inovação – deu notas 9 e 10 para o seu conhecimento sobre o tema *Corporate Venturing*. É natural já que esta 5ª onda de *Corporate Venturing* no mundo e 3ª no Brasil ganha novas versões a cada momento. O que era percebido apenas como relação entre grande empresa e startups passa a integrar projetos de co-inovação interna e com outras startups e corporações.

Neste contexto, o responsável por estruturar uma iniciativa de *Corporate Venturing* precisa conectar alguns pontos que são bastante óbvios em um processo de aprendizado, como sugere a próxima figura.

FIGURA 15: CONECTANDO OS PONTOS PARA A CRIAÇÃO DE INICIATIVA DE CORPORATE VENTURING



Fonte: Elaborado por Marcelo Nakagawa

3.3.1 ESTUDE CORPORATE VENTURING

A sugestão é óbvia mas o desafio se concentra em definir o que estudar sobre *Corporate Venturing*. Neste caso, além deste estudo, consulte trabalhos anteriores recentes que também pesquisaram o mesmo assunto. Notará que há algumas diferenças no entendimento, mas isto é importante para formar a sua própria opinião a respeito. A próxima figura apresenta alguns destes estudos recentes e no rodapé você encontrará os links para consultá-los.

FIGURA 16: ESTUDOS RECENTES SOBRE CORPORATE VENTURING



Fonte: organizado por Marcelo Nakagawa¹⁸

Estes estudos dão uma boa referência sobre o contexto e conceitos básicos de *Corporate Venturing*.

Outra fonte obrigatória de aprendizado sobre *Corporate Venturing* são os papers acadêmicos. Mesmo que trate de iniciativas de ondas anteriores de *Corporate Venturing* boa parte dos aprendizados continuam plenamente válidos para as iniciativas atuais. Há grande número de papers estudando os casos de insucessos; outros oferecem elementos sutis que aumentam as chances de êxito.

FIGURA 17: EXEMPLOS DE PAPERS SOBRE CORPORATE VENTURING



Fonte: organizado por Marcelo Nakagawa

Em geral, estes papers não estão disponíveis na internet, mas vale a visita a alguma biblioteca das principais faculdades de Administração para ter acesso gratuito a estas pesquisas.

Estudar *Corporate Venturing* também implica ler livros. Como esta 5ª onda de *Corporate Venturing* é bastante recente, não há um livro que apresente uma “receita única e infalível” sobre como fazer isso, mesmo porque isto jamais existirá. Cada organização é única assim como seus desafios e momento atual. Mas há diversos livros que apresentam conceitos críticos e muito úteis, inspiradores ou práticos para quem está lidando com *Corporate Venturing*. A próxima figura apresenta uma sugestão de bibliografia complementar sobre o assunto.

FIGURA 18: LIVROS QUE CONTRIBUEM PARA O DOMÍNIO DO CORPORATE VENTURING

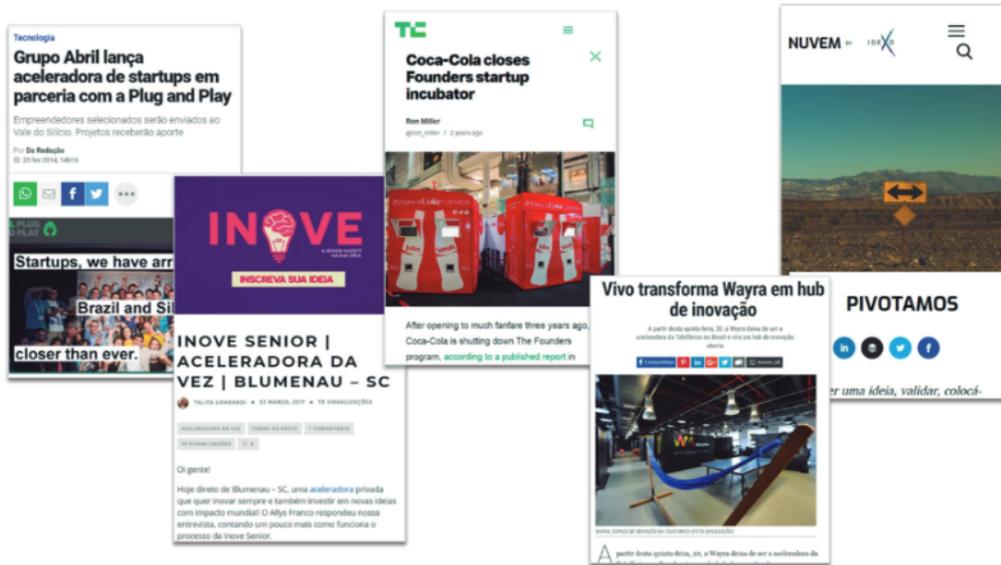


Fonte: organizado por Marcelo Nakagawa

Por fim, complemente seus estudos com pesquisas sobre o que está acontecendo com outras iniciativas de *Corporate Venturing* no mundo e, especialmente, no Brasil. Sempre há muitas iniciativas em andamento e algumas delas precisam pivotar ou mesmo serem descontinuadas, o que é comum em qualquer iniciativa de inovação.

A Editora Abril, por exemplo, descontinuou sua aceleradora de startups após duas chamadas. A Senior Sistemas abandonou sua aceleradora para se concentrar em *Corporate Venturing* capital. Foi o mesmo movimento feito por uma das mais antigas aceleradoras corporativas do Brasil, a Wayra, do Grupo Telefônica. A Coca-Cola encerrou sua incubadora de startups, a Coca-Cola Founders. E a Totvs anunciou que estava “pivotando” sua iniciativa com startups após menos de um ano de operação.

FIGURA 19: ENTENDA O QUE ESTÁ ACONTECENDO COM OUTRAS INICIATIVAS DE CORPORATE VENTURING



Fonte: organizado por Marcelo Nakagawa

3.3.2 CONVERSE COM HEADS DE INOVAÇÃO COM INICIATIVAS DE CORPORATE VENTURING

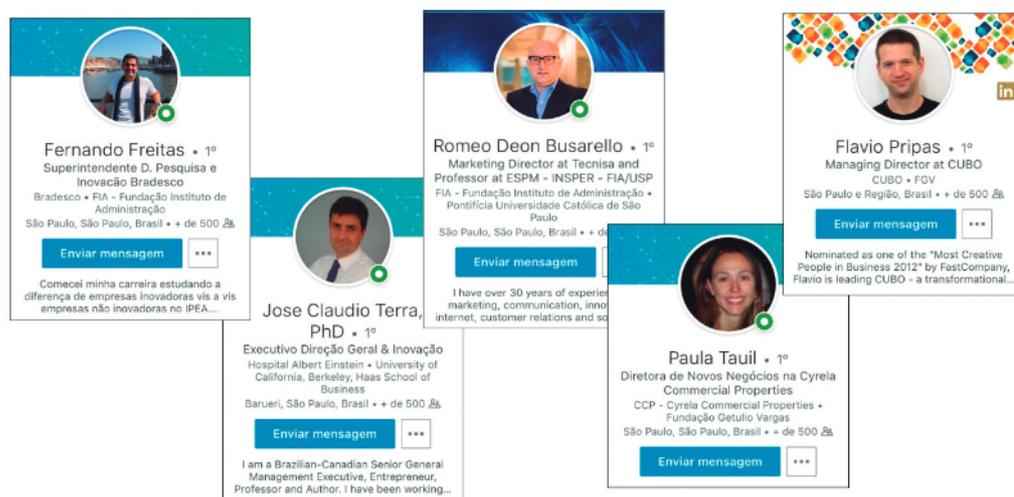
Só quem inova, erra! Quem não erra, não está inovando. E são justamente os erros, os perrengues e as batalhas diárias dentro da corporação para avançar com a inovação que tornam a conversa com quem já está fazendo isso algo obrigatório para qualquer um que esteja criando iniciativas de *Corporate Venturing*.

Por isso, estes líderes de inovação corporativa guardam lições aprendidas que não estão em nenhum estudo (incluindo este), livro ou notícia. Em diversos casos são detalhes que fazem uma inovação empacar dentro da organização, jogos de interesse pessoal ou mesmo incapacidade em lidar com tantas frentes e incertezas.

A vantagem é que localizar quem são os *heads* de inovação no Brasil é bastante facilitado pelo LinkedIn. Para quem inicia no tema *Corporate Venturing*, conectá-los por esta rede social e, eventualmente, convidá-los para um café pode render muitos aprendizados únicos. Quase sempre estão bastante ocupados com seus desafios diários, daí que acompanhar suas publicações e participações em eventos é uma segunda opção de aprendizado.

A figura a seguir apresenta alguns destes *heads* de inovação em grandes corporações com cerca de 100 mil colaboradores, como é o caso do Bradesco e do Itaú, com dez mil, como é o caso do Hospital Albert Einstein ou com menos de mil, como ocorre com Tecnisa e CCP.

FIGURA 20: EXEMPLOS DE HEADS DE INOVAÇÃO COM INICIATIVAS DE CORPORATE VENTURING



Fonte: elaborado por Marcelo Nakagawa

3.3.3 CONHEÇA ESPAÇOS DE CORPORATE VENTURING

Uma iniciativa eficaz e rentável de *Corporate Venturing* não precisa de um espaço especial, apesar de muitas consultorias insistirem nisso. Mas, em alguns casos, é preciso criar um espaço separado e independente da corporação para que a inovação prossiga, floresça e atinja resultados expressivos.

Neste contexto, é importante que o interessado em criar uma iniciativa de *Corporate Venturing* visite diferentes espaços de *Corporate Venturing* como o Cubo do Itaú, Habitat do Bradesco, Eretz.bio do Hospital Albert Einstein, Pulse da Raízen e, se tiver recursos, espaços em outros países como a Station F, em Paris.

Nestes espaços é possível conversar com quem utiliza o local, como executivos de grandes empresas, empreendedores, parceiros e outros membros do ecossistema de empreendedorismo e inovação. Também é possível avaliar o custo/benefício de espaços assim e, em especial, como é a lógica do retorno sobre o investimento.

Além dos grandes espaços, também conheça espaços exclusivos como a aceleradora Oxigênio, da Porto Seguro, e a Idexo, da Totvs, além do hub de inovação Open D'Or da Rede D'Or São Luiz.

FIGURA 21: EXEMPLOS DE ESPAÇOS DE CORPORATE VENTURING



Fonte: elaborado por Marcelo Nakagawa

3.3.4 IDENTIFIQUE UM FACILITADOR DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

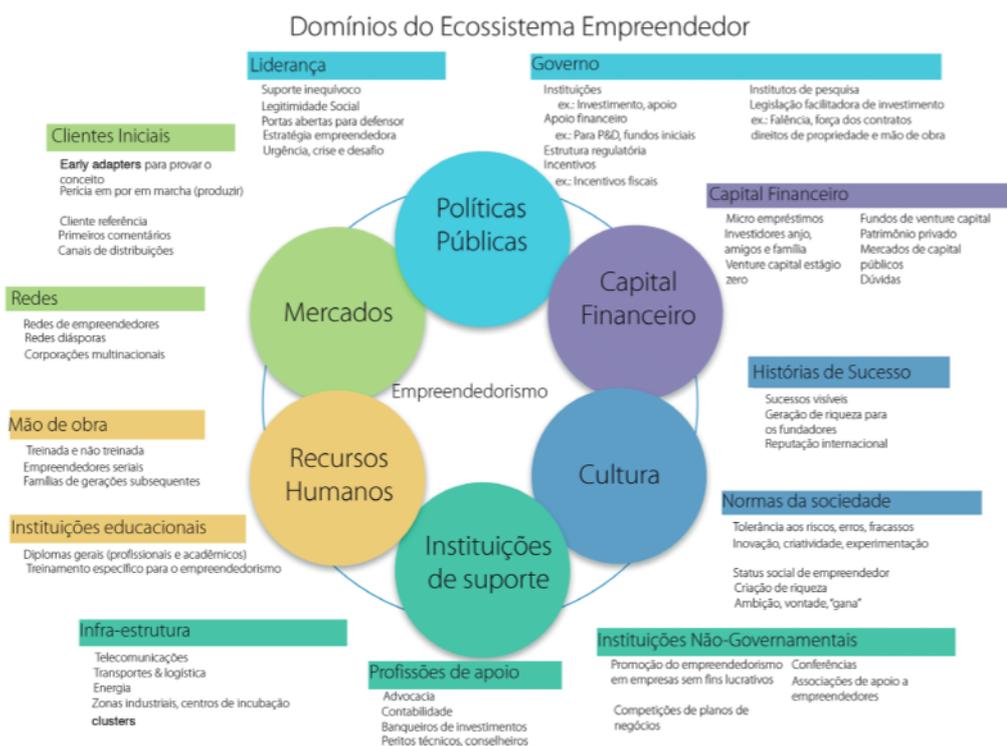
Atualmente, é bastante fácil encontrar pessoas dentro da organização que tenham interesse em atuar com inovação, empreendedorismo e startups. Identificado pessoas com este perfil, promova-os para liderar o processo de facilitação da elaboração da estratégia de *Corporate Venturing*.

Mas este facilitador também deverá ampliar seu conhecimento para criar e fortalecer um ecossistema de empreendedorismo e inovação em torno da corporação.

Para que isto ocorra, deverá começar a aprender e conhecer pessoas nas diferentes frentes do que o professor Daniel Isenberg, do Babson College, chamou de Domínios do Ecossistema Empreendedor.

Ter conhecimento sobre o ecossistema de startups é importante para o início das iniciativas de *Corporate Venturing* mas não é o suficiente para manter as iniciativas sustentáveis no médio prazo. Isso porque a corporação deverá aprender a buscar e alavancar oportunidades em outros domínios como universidades, agências de fomento, leis de incentivo, investidores-anjo e de venture capital, outras corporações, entre outros.

FIGURA 22: DOMÍNIOS DO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR



Fonte: Isenberg, D. (2014)

3.3.5 IMERSÃO COM A DIRETORIA EXECUTIVA

"If you don't go, you don't know" – explica John Doerr, o mítico investidor do Vale do Silício que fez aportes iniciais em startups como Amazon e Google, além de ter sido conselheiro pessoal de Steve Jobs.

Uma vez que já tenha estudado o assunto, conhecido pessoas e locais de *Corporate Venturing*, e tenha uma noção sobre como seria o ecossistema empreendedor ao qual sua corporação deveria se integrar, agora é preciso levar a diretoria para conhecer pessoalmente as iniciativas e as pessoas mais relevantes e inspiradoras, para que seus integrantes cheguem à conclusão de que a companhia precisa criar sua própria estratégia de *Corporate Venturing*. Atrélada, é claro, à estratégia corporativa e de inovação.

É preciso tomar um cuidado especial com as iniciativas que são hype e não demonstram trazer ROI positivo para a organização. É bastante comum os níveis gerenciais se animarem com discursos de inovação disruptiva, mas a alta direção rapidamente perceber que aquilo não passa de fumaça colorida.

Esta imersão com a diretoria ocorre por meio de visitas e reuniões com pessoas e locais que são realmente relevantes e inspiradores para cada um dos membros da diretoria, lembrando que cada diretor tem suas metas a cumprir. É preciso que todos entendam que é possível bater essas metas por meio da inovação.

O sucesso desta imersão é o compromisso com o desenvolvimento de uma estratégia de inovação atrelada a iniciativas de *Corporate Venturing*.

3.3.6 CONTRATAÇÃO (OPCIONAL) DE CONSULTORIA

Boas consultorias sempre contribuem positivamente para o sucesso da corporação. Mas em um ambiente de constantes inovações, como as iniciativas de *Corporate Venturing*, quem são as verdadeiras boas consultorias?

Para estabelecer iniciativas de *Corporate Venturing*, as organizações têm seguido três caminhos:

- Terceirizam a iniciativa com uma consultoria
- Contratam um head de inovação que domine os conceitos de startups
- Promovem um colaborador para a posição de head de inovação e *Corporate Venturing*

Como o assunto tem uma versão relativamente nova, boa parte das consultorias que atuam com *Corporate Venturing* são formadas por profissionais que atuam em aceleradoras de startups, empreendedores, investidores ou consultores independentes. São consultorias muito pequenas e quase sempre recém-criadas. Tem sido comum as aceleradoras de startups criarem um braço de consultoria para atender às corporações. A vantagem deste tipo de consultoria é o domínio da criação e do desenvolvimento de startups. A desvantagem é o desafio de lidar com o lado corporativo da inovação, que não é resolvido apenas com a criação de uma aceleradora corporativa de startups. Mas a principal limitação em terceirizar as iniciativas de *Corporate Venturing* é que os colaboradores da corporação não se sentem donos e integrados das inovações geradas por esta frente.

Neste assunto, as grandes e renomadas consultorias estratégicas têm registrado muitas dificuldades em competir com as pequenas, não apenas pela falta de conhecimento prático e integração com ecossistemas de empreendedorismo e inovação, mas pelo custo de overhead, que aumenta consideravelmente o custo da consultoria.

Outras corporações têm preferido contratar alguém do mercado de startups para liderar sua iniciativa de *Corporate Venturing*. Neste caso, iniciativas como fast datings, hackathons, *innovation challenges* e *demodays* são rapidamente implementados, mas há o desafio de integrar as startups com as operações e jogos de poder da corporação. Neste caso, a consultoria pode contribuir para o processo de integração, o que representa sempre um grande desafio já que as barreiras de integração muitas vezes não são percebidas pela consultoria pois podem representar jogos internos de poder que podem ser invisíveis para um consultor externo.

Por fim, algumas corporações preferem apostar na “prata da casa” para liderar as iniciativas de *Corporate Venturing*. Se, por um lado, este profissional não tem o domínio do ecossistema de empreendedorismo e inovação inicialmente, por outro lado, entende a dinâmica interna da organização, facilitando assim as escolhas dos desafios que serão trabalhados nas

iniciativas de *Corporate Venturing*, pois tende a privilegiar os desafios dos executivos mais abertos à inovação. Neste contexto, a consultoria pode ser útil para integrar a companhia a diferentes ecossistemas e também atuar como um mentor de executivos, dando respaldo para que se sintam líderes das iniciativas de *Corporate Venturing* da companhia.

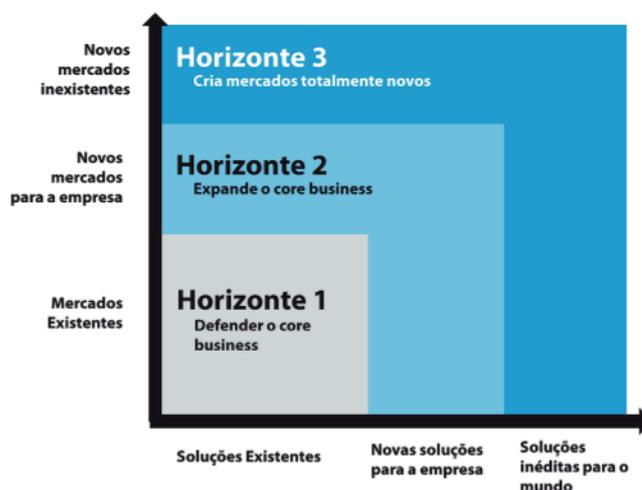
Em todos os casos, é importante que o responsável pelas iniciativas de *Corporate Venturing* da empresa não acredite em promessas vagas de inovações radicais, disruptivas e exponenciais alardeadas por muitos consultores e também não aceite modelos padronizados que são implementados em massa em outras corporações. Cada organização é única e deve desenvolver sua própria lógica e estratégia de atuação em *Corporate Venturing*.

3.3.7 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA E PLANO DE TRABALHO

Após ter definido o propósito para inovar considerando os 4Ps da inovação, em especial, a definição da inovação para a corporação, considerando seus objetivos e indicadores e já ter estudado o assunto *Corporate Venturing*, ter conhecido lideranças que já atuam com o assunto, contar com o apoio da alta direção da companhia e eventualmente ter contratado uma consultoria, agora é preciso definir como a empresa irá iniciar suas atividades.

Para que isto aconteça é preciso refletir sobre os três horizontes de inovação, uma abordagem desenvolvida pela McKinsey.

FIGURA 23: TRÊS HORIZONTES DE INOVAÇÃO

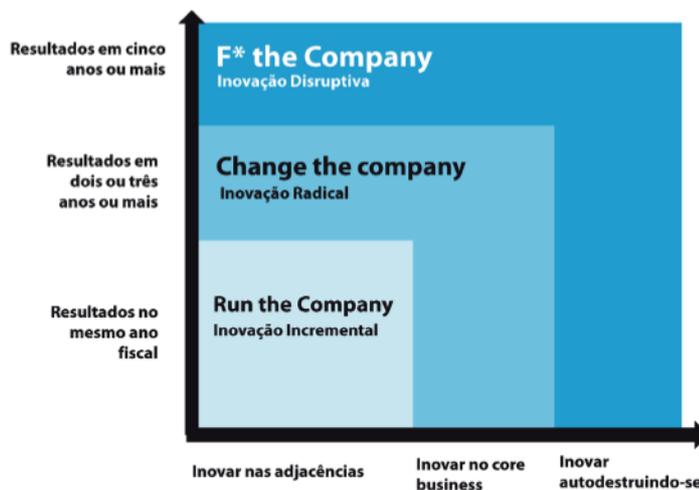


Fonte: McKinsey & Co (2012)

Nesta abordagem, a McKinsey explica que há três horizontes em que a inovação pode ocorrer e para cada horizonte há uma lógica que precisa ser levada em consideração pois tem dinâmicas e implicações totalmente diferentes. Se no horizonte 1 inovação é uma questão de manter a competitividade ou sobrevivência, nos demais horizontes a inovação representa oportunidades de crescimento ou mesmo de disruptão.

Outra abordagem importante é a visão de dentro da empresa a respeito da inovação. Há inovações incrementais que contribuem para que a empresa opere de melhor forma. São inovações que ocorrem nas adjacências, em atividades que não são críticas e trazem resultados no próprio ano fiscal. É a inovação que ajuda muitos executivos a baterem metas de aumento de vendas, de percepção de valor ou de redução de custos. Há um segundo tipo de inovação que muda radicalmente a empresa: aqui, a inovação mexe diretamente com o negócio principal da companhia e, por isso, impacta a vida de muitas pessoas que precisarão mudar drasticamente o que fazem atualmente. Inclusive, talvez perdendo poder ou mesmo seus cargos. Para complicar, este tipo de inovação é de médio prazo pois o resultado não é imediato, no próprio ano fiscal. É um tipo de inovação que precisa de forte apoio da alta direção, que deve patrociná-la diretamente. Por fim, há a inovação que torna a companhia totalmente obsoleta. É o efeito Amazon em relação às livrarias tradicionais. Neste caso, a inovação tende a dizimar o negócio atual, algo que é ilógico para quase todos os colaboradores que preferem pagar para ver a tomar uma atitude que implica reinventar o negócio e sua posição na companhia. O resultado tende a demorar, mas quando vem é um tsunami de inovação, pois o jogo muda por completo. A próxima figura ilustra estas dimensões e suas implicações.

FIGURA 24: VISÃO INTERNA DA INOVAÇÃO

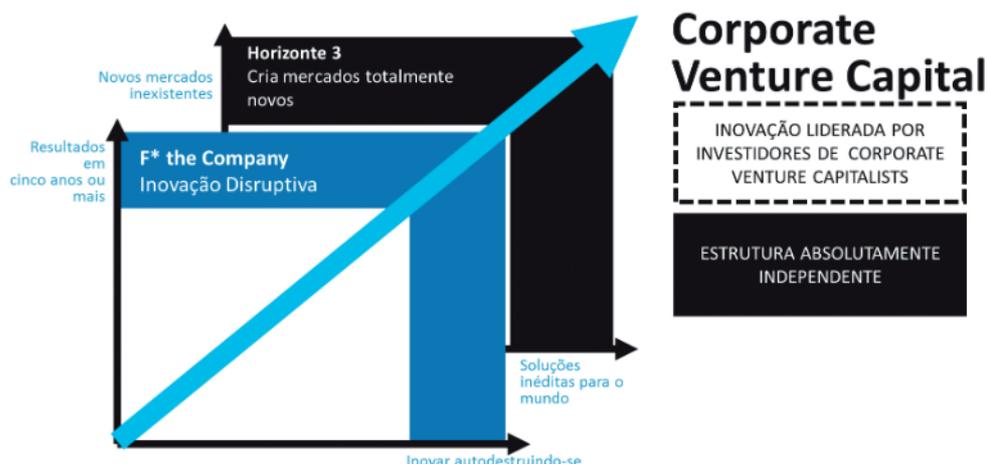


Fonte: Elaborado por Marcelo Nakagawa

Quando combinadas, estas duas abordagens indicam o que a organização deve fazer para iniciar suas atividades de *Corporate Venturing*.

Para as inovações do horizonte 3 e as que têm o poder de tornar a organização obsoleta é preciso criar uma unidade independente de *Corporate Venturing Capital*. Isto precisa ser liderado por investidores profissionais com posicionamento de investidores de capital de risco. E a iniciativa precisa ter uma estrutura absolutamente independente. Isto pode ocorrer por meio de uma empresa de participações (holding) ou por meio de um fundo de participações em startups/*scaleups*.

FIGURA 25: QUANDO É PRECISO CRIAR UM CORPORATE VENTURING CAPITAL



Fonte: Elaborado por Marcelo Nakagawa

A Naspers, empresa de mídia sul-africana que também investe no Brasil é um dos principais exemplos deste tipo de atuação no mundo. Criou em 2001 uma unidade independente de investimentos chamada MIH (Myriad Internet Holding) que tinha plena liberdade de investimento.

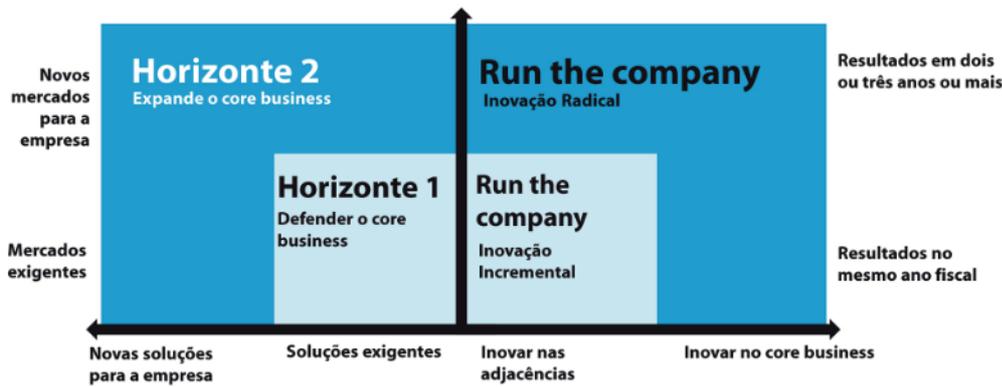
As demais combinações de horizonte 1 e 2 e inovações para melhorar a companhia ou mudá-la radicalmente podem ser conduzidas por iniciativas internas de *Corporate Venturing*.

Neste contexto, as organizações que iniciam suas atividades de *Corporate Venturing* devem privilegiar as inovações do horizonte 1 e que melhoram a companhia. Por mais que sejam inovações incrementais e, por isso, não impliquem grandes resultados, é uma forma da organização começar a perceber a inovação como algo que contribui para que os executivos batam suas metas e, desta forma, traga um ROI, mesmo que pequeno, mas positivo para o mesmo ano fiscal.

As iniciativas de *Corporate Venturing*, em seu primeiro ano de atividade, devem se concentrar nestes tipos de horizonte e de inovação. A partir do segundo ano, a organização estará mais confiante para inovações no horizonte 2 e inovações mais radicais, desde que, é claro, elas contribuam para que algum executivo perceba que aquilo contribuirá para a sua meta em algum momento.

A próxima figura ilustra a integração das duas abordagens.

FIGURA 26: INICIATIVAS INTERNAS DE CORPORATE VENTURING



Fonte: elaborado por Marcelo Nakagawa

Para as iniciativas de *Corporate Venturing* que privilegiam o horizonte 1 e as inovações incrementais, mecanismos como *fast dating*, *demodays*, *innovation challenges* e integradoras de startups/*scaleups* tendem a trazer bons resultados.

Para inovações que expandam o core business por meio de inovações radicais, formatos como aceleradoras corporativas, venture builders, innovation labs e também integradoras de startups/*scaleups* são mais indicadas.

Em todos os casos há corporações que também investem por meio de sua *Corporate Venturing Capital*, como é o caso do Bradesco, que enxerga que há oportunidades de investimentos pois as startups tendem a ser mais valorizadas pelos investidores em função da parceria com as corporações.

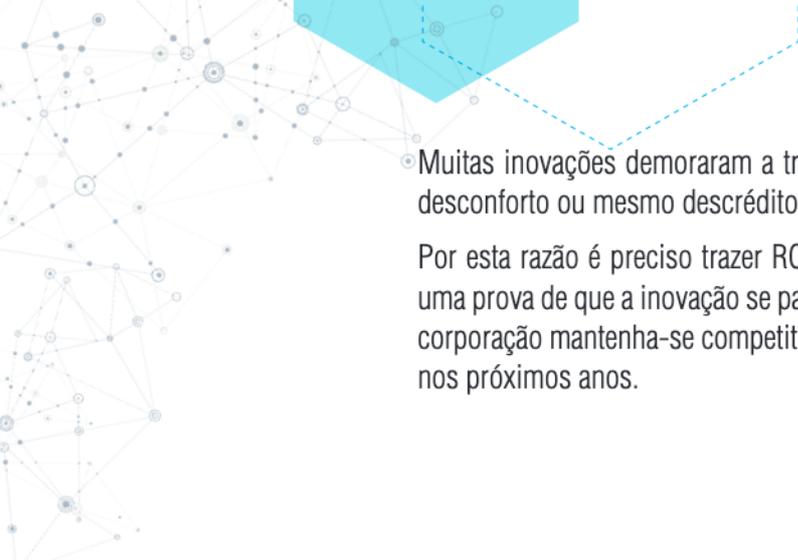
3.3.8 LANÇAMENTO DA INICIATIVA DE CORPORATE VENTURING

Atualmente, ser inovador não traz apenas vantagens competitivas, mas também comparativas. Assim, é importante comunicar a iniciativa constantemente para o mercado desde o seu lançamento.

Neste caso, é importante refletir sobre o que será divulgado para não dar pistas para a concorrência sobre os próximos passos da corporação.

3.3.9 OBTENÇÃO DE QUICK WINS

Na definição da estratégia de inovação da companhia é preciso definir o que é inovação, seus objetivos e indicadores. Como as empresas vivem ciclos anuais, deve ser uma preocupação do gestor das iniciativas de *Corporate Venturing* mostrar ROI positivo no mesmo ano fiscal.



Muitas inovações demoraram a trazer resultados para a companhia, o que causa um certo desconforto ou mesmo descrédito de alguns executivos e colaboradores.

Por esta razão é preciso trazer ROI positivo no próprio ano fiscal, mesmo que pequeno. É uma prova de que a inovação se paga, contribui para que os executivos batam suas metas e a corporação mantenha-se competitiva no curto prazo e bem preparada para manter este ritmo nos próximos anos.



ESTUDO DE CASOS DE CORPORATE VENTURING



4. ESTUDO DE CASOS DE CORPORATE VENTURING

Apesar da recente notoriedade do assunto *Corporate Venturing* junto a uma parcela crescente de grandes corporações no Brasil, este momento representa a 3ª onda deste tipo de investimento no país. Várias iniciativas foram descontinuadas e outras ganharam diferentes versões ao longo do tempo, mas pouco tem sido estudado sobre as lições aprendidas com estes casos.

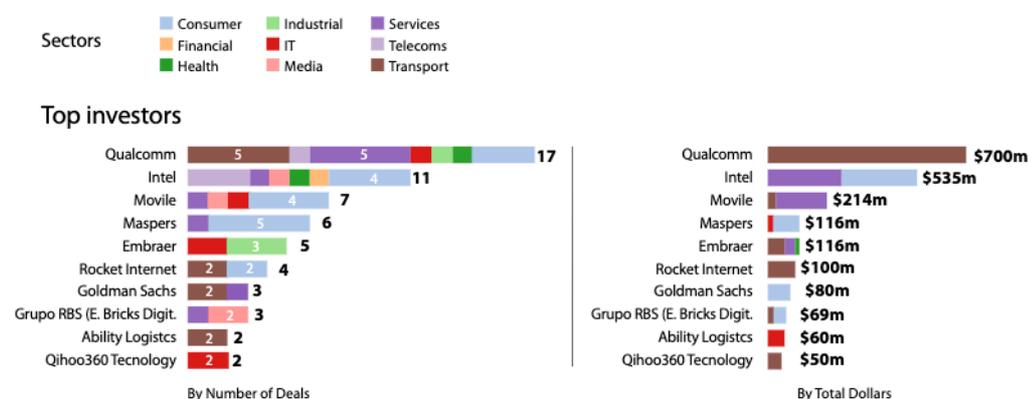
Considerando a lógica atual de *Corporate Venturing*, a primeira onda de iniciativas no Brasil iniciou-se no final da década de 1990. Naquele momento, ocorria o que ficou conhecido como a primeira bolha da internet, com o surgimento e proliferação das empresas ponto.com e a “Nova Economia”. A ideia corrente era a de ser possível criar uma startup inovadora com garotos e em dormitório de faculdade, como havia ocorrido com a Dell Computers, a Yahoo! ou a AOL. Também crescia o temor das grandes corporações de que essas startups iriam destruir seus negócios, como ocorria em relação ao Napster e às gravadoras, ao ICQ, às empresas de telecomunicações, ao Paypal e as empresas de pagamentos, e à Webvan e os supermercados. Para cada setor consolidado havia diversas startups querendo revolucioná-lo. O expressivo sucesso das aberturas iniciais de capital (IPO) dessas startups nas bolsas de valores, em especial a Nasdaq, só comprovava que o mundo estava passando por um período de disrupção. Ameaçadas ou enxergando oportunidades, praticamente todas as grandes organizações ao redor do mundo começaram a acompanhar, criar ou investir em startups. Havia diferentes teses de investimentos, mas prevalecia o entendimento de que mesmo negócios que fugissem do core business da corporação representavam grandes oportunidades. Esse foi o caso do Grupo Cisneros, da Venezuela, que criou a Eccelera Investimentos no Brasil em 1999, como uma combinação de aceleradora corporativa de startups, venture builder e *Corporate Venturing Capital*. Mesmo setores que, a priori, eram mais físicos do que digitais, como a indústria de cimento, começaram a criar iniciativas de *Corporate Venturing*. Foram os casos 70caso da Cemex, no México, e da Votorantim no Brasil. O interesse pelas startups arrefeceu com o estouro da bolha ponto.com, em 2001. Parcela significativa das startups com ações negociadas em bolsa perderam quase 100% do valor e foram à falência ou fechadas.

A 2ª onda de interesse pelo *Corporate Venturing* no Brasil ocorreu no final da década de 2000. Apesar da crise mundial vivida em 2008 e 2009, o Brasil mostrava boas perspectivas de crescimento e diversas corporações, em especial algumas estrangeiras entendiam que fazia sentido investir no que na época era chamado de BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Assim, em 2007 desembarcou no Brasil a MIH Participações, o braço de *Corporate Venturing Capital* do Grupo Naspers, da África do Sul. Esse período também foi marcado pelo início das operações de outras iniciativas, como a Qualcomm Ventures, em 2012, e a eBricks, do grupo brasileiro RBS, em 2013.

O que presenciamos agora é a 3ª onda de *Corporate Venturing* no País. O que marca esta fase é a quantidade de organizações de diferentes setores e as formas de relacionamento das corporações com as startups. Já influenciados pelas práticas típicas das startups, os executivos das grandes corporações passaram a adotar técnicas de pitches, prototipagem rápida e ágil para se relacionarem com as soluções oferecidas pelas startups. Outro elemento que marca esta fase é o maior interesse e integração de diferentes áreas das corporações com as startups, não se concentrando em investimentos estratégicos, como ocorreu nas ondas anteriores. Mas englobando demandas técnicas e pontuais como as das áreas de recursos humanos, jurídico, marketing e operações.

No que se refere especificamente ao segmento de *Corporate Venturing Capital* (CVC) as empresas, em geral, não fazem muito alarde da sua atuação se comparadas às iniciativas de *Corporate Venturing*. De acordo com a empresa de pesquisas *Global Corporate Venturing* (2018), muitos dos investidores de CVC em empresas brasileiras estão investindo por meio de subsidiárias de corporações multinacionais. A lista de grandes nomes internacionais inclui Intel, Qualcomm, Naspers, Tengemann, Goldman Sachs e a Qihoo360. Os maiores players corporativos domésticos foram a Movable, empresa de serviços móveis e de entretenimento, o conglomerado de mídia RBS e o conglomerado aeroespacial Embraer, que têm se destacado nos aportes em startups.

GRÁFICO 24: OS DEZ MAIORES PLAYERS DE CORPORATE VENTURING CAPITAL NO BRASIL

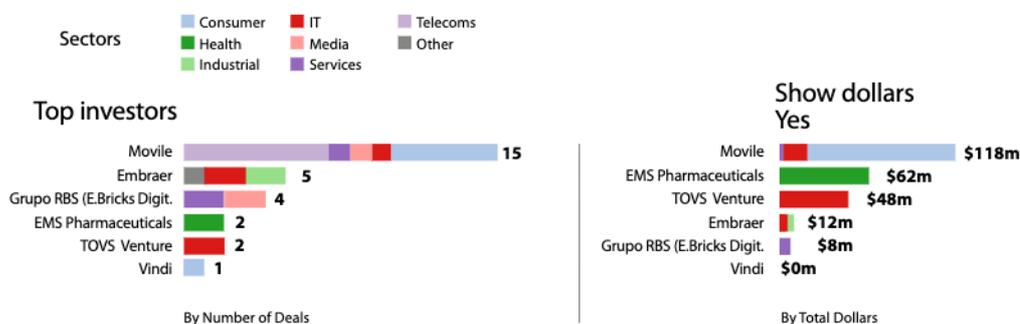


Fonte: Global *Corporate Venturing Analytics* (2018)

Conforme a *Global Corporate Venturing*, dentre os CVCs sediados no Brasil que divulgaram seus dados sobre investimentos destacam-se quatro grandes: Movable, Grupo RBS, Embraer

e TOTVS Ventures. Essas companhias comprometeram capital em um total de 33 investimentos monitorados pela empresa de pesquisa desde o início de 2011, ressaltando que a atividade de CVC no Brasil começou realmente a ocorrer por volta de 2013.

GRÁFICO 25: OS DEZ MAIORES CVCS BRASILEIROS



Fonte: Global *Corporate Venturing Analytics* (2018)

O desafio para quem monitora este mercado é o sigilo que envolve a maioria das transações. Por conta do aspecto estratégico, em geral as corporações não fazem divulgações massivas ou não divulgam seus investimentos.

Mas após quase duas décadas de iniciativas de *Corporate Venturing* nos moldes atuais no Brasil, alguns casos com informações públicas podem trazer aprendizados e insights para as iniciativas atuais e futuras.

4.1 ECCELERA DO BRASIL

Em 2000, alguns veículos da mídia anunciavam a chegada da Eccelera com o seguinte título: Eccelera estreia na contramão das pontocom¹⁹. A reportagem explicava que “O grupo venezuelano Cisneros, um dos maiores conglomerados de mídia e entretenimento da América Latina, com um faturamento anual de US\$ 4 bilhões, começa a divulgar no país a empresa Eccelera, que pretende atuar como holding de novos negócios voltados para a internet.” Naquele momento, a Eccelera anunciava recursos de US\$ 40 milhões, que depois foram aumentados para US\$ 100 milhões. Além do aporte de capital, a Eccelera oferecia espaço físico para as startups se instalarem em um escritório²⁰ de 1.000 m² localizado no Centro Empresarial Cenesp, mentorias e consultorias nas áreas de estratégia, marketing, jurídico, tecnologia e pesquisa. Para assessorar as startups foi montado um time de cerca de 20 pessoas e cada startup contava com um diretor, pago pela Eccelera, que tinha experiência na área

19 Diário do Grande ABC. Eccelera estreia na contramão das pontocom. 30/05/2000. Disponível em <http://www.dgabc.com.br/Noticia/113262/eccelera-estrela-na-contramao-das-pontocom>

20 Fotos do escritório em <http://www.buildingservices.com.br/press3.htm>

de consultoria em empresas reconhecidas internacionalmente, como McKinsey, A.T. Kearney e Booz, ou em grandes empresas de outros segmentos.

Nos primeiros dois anos, a Eccelera investiu cerca de US\$ 15 milhões nas seguintes startups:

- Aberium: Sistemas open source oferecidos como serviço (SaaS);
- Apyon: Solução de desenvolvimento automatizado de software;
- Airgate: Soluções de telemetria, dados móveis e internet das coisas;
- Digicall: Sistema de alarme monitorado para pequenos negócios, profissionais liberais e residências;
- Eccentia: Soluções para telefones celulares;
- Impactools: Sistema de gestão e venda online de seguros;
- IT Networks: Soluções móveis para equipes de serviço de campo;
- Linkware: Armazenamento de dados em nuvem;
- PontoCargo: Marketplace de transporte de carga integrando caminhoneiros autônomos e empresas que demandam soluções de transporte;
- Rotanet: Solução de monitoramento de carga via dispositivo móvel;
- Superbid: Plataforma de leilão online B2B;
- Techlink: POS e gateway de pagamento.

O fato de contar com recursos durante o estouro da bolha pontocom e o fim da chamada Nova Economia permitiram que a Eccelera tivesse vantagens na seleção das startups pois havia muitos empreendedores em busca de capital e poucos investidores no Brasil após 2001. A estratégia era investir em startups que atendiam a clientes corporativos com soluções já finalizadas e que priorizassem redução de custos, aumento de produtividade e melhoria de qualidade.

A situação da Eccelera começou a se tornar mais desafiadora a partir de 2002, quando Hugo Chávez, o então presidente da Venezuela, foi deposto e logo em seguida reconduzido ao cargo. A partir desse momento passou a aumentar o controle estatal na economia, em especial sobre os grandes grupos de mídia do país, com destaque para o Grupo Cisneros, então o maior da Venezuela e um dos maiores da América Latina (KOZLOFF, 2007). A preocupação com o futuro dos negócios em seu próprio país fez com que o grupo congelasse os novos investimentos, incluindo o que já tinha sido comprometido com a Eccelera.

Com limitação para fazer novos aportes nas empresas do portfólio e com a dificuldade em realizar captações de outros investidores, boa parte das startups não conseguiram chegar ao ponto de nivelamento e foram desinvestidas (permitindo que os empreendedores continuassem suas trajetórias de forma independente), tiveram suas saídas estratégicas antecipadas (foram adquiridas por parceiros estratégicos) ou tiveram que finalizar suas operações. Do portfólio inicial, a Impactools e Superbid conseguiram manter seus planejamentos iniciais e tornaram-se líderes dos seus respectivos mercados, mesmo sem novos aportes. A primeira foi posteriormente adquirida pela Senior e a Superbid manteve-se independente.

- A trajetória da Eccelera reforça a importância de já considerar planos alternativos caso a corporação investidora sofra algum impedimento em manter a operação. Situação semelhante foi observada em outros casos, notadamente com a Nokia Growth Partners. Quando a empresa, que ocupava a liderança mundial em aparelhos celulares, começou a perder terreno até ser adquirida pela Microsoft em 2013, seu braço de *Corporate Venturing Capital* não foi incluído na transação e teve que se tornar independente com o nome de NGP Capital. Apesar da constante associação com a empresa matriz, a NGP conseguiu se manter competitiva no mercado, mesmo de forma independente.

4.2 ABRIL PLUG & PLAY

Em fevereiro de 2014 a Editora Abril anunciou a Abril Plug & Play, uma aceleradora de startups em parceria com a Plug & Play, outra aceleradora do Vale do Silício. Na comunicação ao mercado, a empresa explicou que “A Abril Plug and Play vai apoiar, primordialmente, startups de soluções mobile e em estágio inicial de negócio (early-stage). O objetivo é ajudar essas empresas a se desenvolverem de forma sólida em um curto espaço de tempo. Para isso, o projeto permite levar os melhores empreendedores do programa para uma temporada no Vale do Silício, após três meses de aceleração dentro da sede do Grupo Abril, na capital paulista. Além disso oferece a exposição dessas empresas em grandes veículos de mídia como Veja, Exame, Exame PME, Info, Superinteressante, Brasil Post e Elemídia.” (KOSA E SCOTT, 2004).

A ideia era seguir o processo padrão de uma aceleradora, em que as startups passariam três meses instaladas no prédio da editora, recebendo apoio na forma de palestras, workshops e mentorias de profissionais do mercado, assim como acesso facilitado a possíveis clientes e parceiros em diversas áreas, como marketing direto, serviços web e apoio jurídico. Também receberiam um apoio financeiro em valor equivalente a US\$ 25 mil, destinado ao desenvolvimento do negócio ou a ajustes no produto ou serviço. Após esse período, as startups fariam o demoday, uma apresentação para o mercado e para os acionistas da Abril, com o intuito de obter uma nova rodada de investimento. As melhores startups passariam por um novo processo de aceleração na Plug and Play, em Sunnyvale, Califórnia. A ideia era abrir mercado para a startup também no mercado norte-americano. Em troca deste apoio, a Abril e Plug and Play ficariam com até 15% de participação acionária nas startups.

Além do investimento em startups em si, outro objetivo da aceleradora corporativa do Grupo Abril era fazer parte do dia a dia dos empregados da empresa, já que conceitos de empreendedorismo e orientação por métricas seriam constantes na operação da aceleradora e os “abrilianos” poderiam vivenciá-los bem de perto. (VEJA, 2014²¹)

21 VEJA (2014). Grupo Abril lança aceleradora de startups em parceria com a Plug and Play. Disponível em <https://veja.abril.com.br/tecnologia/grupo-abril-lanca-aceleradora-de-startups-em-parceria-com-a-plug-and-play/>

Nos primeiros dois ciclos de aceleração (ROTHMAN, 2014²²; VEJA, 2015²³), as startups escolhidas foram:

- OneTwo: Solução que conectaria lojistas de shoppings e consumidores. Mediante uma plataforma web as lojas poderiam cadastrar e monitorar o desempenho de ofertas e descontos, que ficariam disponíveis aos clientes em um aplicativo mobile gratuito.
- TraktoPRO – Aplicativo mobile que ajudaria a calcular quanto cobrar por projeto ou trabalho freelancer e enviaria a proposta diretamente pelo celular.
- TruckPad – Aplicativo mobile que conectaria motoristas de caminhões a cargas em busca de transporte por todo o Brasil.
- Zase – Plataforma SaaS (software como serviço) que permitiria a donos de estabelecimentos anunciarem ofertas aos clientes e, assim, entender os hábitos de consumo deles.
- Cabe na Mala – Plataforma que conectaria pessoas que querem comprar produtos do exterior a viajantes dispostos a trazer essas encomendas, sendo remunerados por isso.
- Fleety – Seria uma “Airbnb de carros”, permitindo que proprietários alugassem seus veículos para outras pessoas.
- Lotebox – Seria um “Decolar.com” para frete marítimo. A plataforma otimizaria a operação de empresas de comércio internacional, buscando a melhor oferta de transporte em contêineres.
- NutriSoft Brazil – Aplicativo mobile de saúde para controle de alimentação, dietas e exercícios físicos.

Após dois ciclos de aceleração, não houve novas chamadas de projetos. A saída do diretor responsável pela aceleradora e o alinhamento das startups com os negócios da Editora Abril foram questões relevantes consideradas.

Outro ponto crítico das iniciativas de aceleração corporativa de startups é a perspectiva de retorno sobre investimentos. O ciclo das corporações é, no máximo, anual; em diversos casos, é trimestral. Isso se choca com o horizonte incerto de, talvez, anos, de uma aceleradora de startups. Assim, o retorno sobre o investimento financeiro sempre é questionado e se torna o fator de decisão final. Pois, passado algum tempo, os retornos mais subjetivos sobre investimentos, tais como transformação digital ou mudança de cultura organizacional já não conseguem ter apelo entre as diretorias das grandes corporações que optam por esse tipo de modalidade de *Corporate Venturing*.

22 ROTMAN, P. (2014). Veja as 4 startups selecionadas pela aceleradora Abril Plug and Play. Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/veja-as-4-startups-selecionadas-pela-aceleradora-abril-plug-and-play/>

23 VEJA (2015). Abril Plug and Play anuncia as quatro startups vencedoras. Disponível em <https://veja.abril.com.br/tecnologia/abril-plug-and-play-anuncia-as-quatro-startups-vencedoras/>

4.3 NASPERS

Presente no Brasil desde 2007, o braço de *Corporate Venturing Capital* do grupo sul-africano de mídia Naspers é considerado o mais vitorioso exemplo desse tipo de iniciativa em todo o mundo e em todos os tempos, até o momento. Essa fama decorre basicamente de um único investimento. De acordo com Prinsloo (2018²⁴), o investimento de US\$ 32 milhões feito em 2001 pela companhia em uma startup chinesa chamada Tencent valia em 2018 US\$ 175 bilhões, implicando um retorno de mais de 60.000%, um recorde tanto em remuneração como em valor absoluto.

Criado em 1991 como Myriad International Holdings (MIH), o braço de investimento internacional da Naspers começou a se concentrar em startups na virada do século XXI. Além do investimento em startups de tecnologia, o grupo apostou fortemente na tese dos BRIC, o conjunto de Brasil, Rússia, Índia e China, os países que assumiriam a liderança econômica mundial, deixando para trás, os países que tradicionalmente foram as maiores economias. Para isso, criou times de investimento nesses países, que tinham plena liberdade para fazer investimentos em uma faixa bastante ampla, desde os “modestos” US\$ 32 milhões aportados na ideia de empreendedores que tinham como meta ganhar “dez centavos de cada chinês” (daí vem o nome da Tencent) até os US\$ 342 milhões investidos no brasileiro Buscapé. Na verdade, a Naspers chegou a fazer aportes maiores.

No Brasil, além do Buscapé, a Naspers fez aportes em outras companhias como VTEX, Credits, Movable (incluindo iFood e PlayKids), além da OLX, que apesar de não ser brasileira, tem grande atuação no país.

O que merece destaque no desempenho da Naspers é sua orientação estratégica e a liberdade que oferece para seu braço de investimento em investir, desinvestir ou mesmo excluir startups do seu portfólio. Nesse sentido, a empresa não atua exatamente como uma *Corporate Venturing Capital* típica, mas como uma investidora de Venture Capital totalmente independente. De fato, numerosos aportes são feitos em negócios que não estão relacionados com o core business (mídia) da empresa-mãe. A estratégia de investimento em comércio eletrônico, como a indiana Flipkart, é um exemplo que foge, pelo menos a princípio, do negócio principal da companhia, mas que faz sentido, pelo menos para a Naspers, como oportunidade de investimento financeiro. Neste caso, após ter investido US\$ 660 milhões da Flipkart desde 2012, adquirindo 11,18% da empresa, em 2018, a Naspers vendeu sua participação por US\$ 2,2 bilhões para o Walmart (HECTOR, 2018²⁵). Mas a empresa também perdeu dinheiro. Após ter pagado US\$ 342 milhões pelo comparador brasileiro de preços Buscapé em 2009, o comparador de preços criado por estudantes da Escola Politécnica da USP durante seu curso se graduação foi colocado à venda pela Naspers por US\$ 300 milhões, seis anos depois (FELITTI, 2015²⁶).

24 PRINSLOO, L. (2018). Tencent's 60,000% Runup Leads to One of the Biggest VC Payoffs Ever. Bloomberg. Disponível em <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-22/naspers-sells-10-6-billion-of-tencent-to-fund-investments>

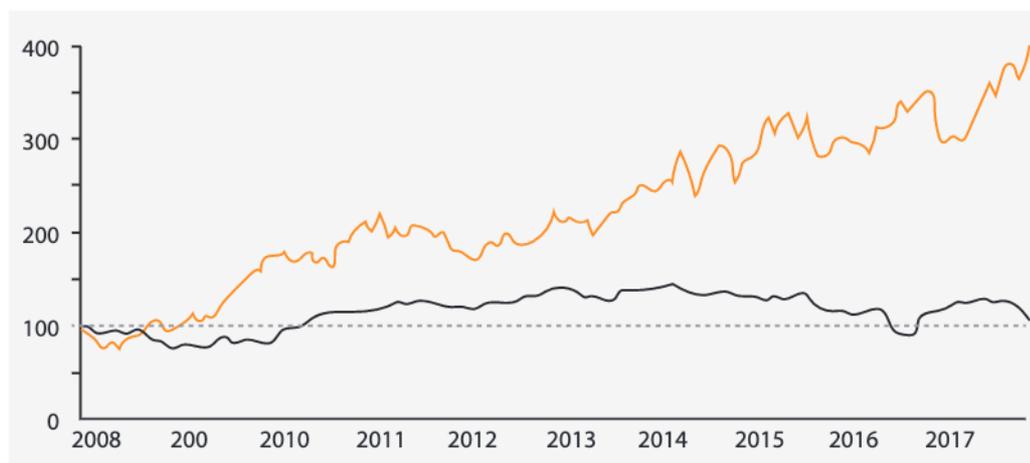
25 HECTOR, D.T. (2018). Walmart-Flipkart deal: Naspers earns four-fold returns in big India exit. VC Circle. Disponível em <https://www.vccircle.com/walmart-flipkart-deal-naspers-earns-four-fold-returns-in-big-india-exit/>

26 FELITTI, G. (2015). Naspers coloca o Buscapé à venda por US\$ 300 milhões. Disponível em <http://colunas.revistaepocanegocios.globo.com/tecneira/2015/09/02/naspers-coloca-o-buscaped-a-venda-por-us-300-milhoes/>

Após a estratégia de liderar o mercado digital dos países que compõem o BRIC, a nova estratégia da companhia é ter resultados 100% online nos próximos anos. Isso significa depender apenas de negócios digitais e abandonar por completo produtos e serviços físicos como jornais e revistas, dois produtos icônicos da trajetória da Naspers. E a companhia tem rumado para este objetivo. Em 2007, apenas cerca de 11% das receitas eram online. Este patamar subiu para 34% em 2012 e atingiu 77% em 2017. Para obter esses resultados a empresa se alavanca declaradamente em empreendedores e suas startups, que atendem a quatro características principais:

- Posicionam-se como plataformas;
- Resolvem grandes problemas da sociedade;
- Atuam em mercados de rápido crescimento, e
- Podem sustentar posições de liderança.

GRÁFICO 26: DESEMPENHO DAS AÇÕES DA NASPERS EM RELAÇÃO AO MERCADO DE MÍDIA (2007 BASE 100)

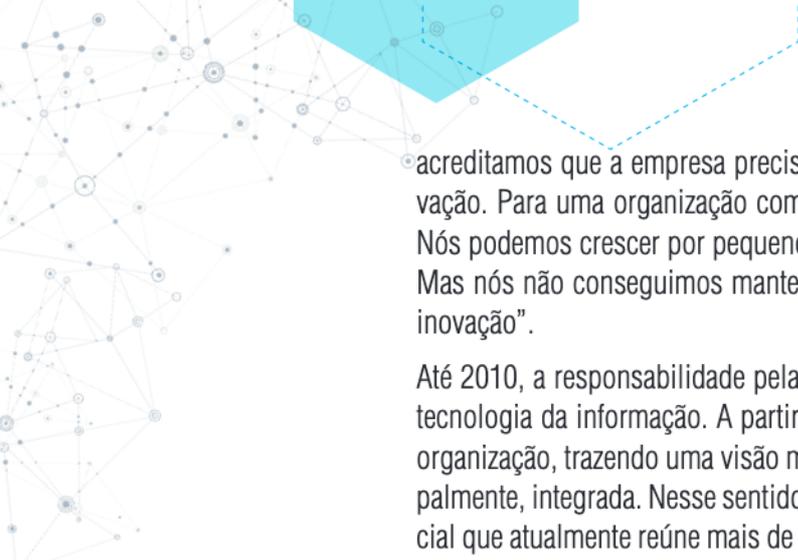


Fonte: Naspers, 2018.

Apesar dos diversos casos de investimentos descontinuados pela Naspers, sua estratégia de *Corporate Venturing* tem se mostrado vencedora ao longo de quase duas décadas, permitindo que o grupo se posicione como um dos principais casos de transformação digital do mundo.

4.4 INOVABRA BRADESCO

Em 2013, quando a ideia da marca InovaBra nasceu, Maurício Minas, vice-presidente de Tecnologia da Informação, Operações (BackOffice), Inovação e Canais Digitais (atualmente, ele também é membro do Conselho de Administração) do Bradesco foi direto: "Nós sempre



acreditamos que a empresa precisa ser reinventada a todo momento. E isto é feito por inovação. Para uma organização como a nossa, crescimento sem inovação não é sustentável. Nós podemos crescer por pequenos períodos de tempo, com modelos de negócios antigos. Mas nós não conseguimos manter o crescimento ao longo do tempo se não for através da inovação”.

Até 2010, a responsabilidade pela inovação era restrita a departamentos de pesquisa ou de tecnologia da informação. A partir desse ano, o banco entendeu que isto deveria permear a organização, trazendo uma visão multidisciplinar, multidepartamental, colaborativa e, principalmente, integrada. Nesse sentido foram criados os Polos de Inovação, uma estrutura matricial que atualmente reúne mais de 400 colaboradores de todas as áreas da organização. Uma vez consolidados os processos internos de inovação com equipes treinadas e engajadas, o Bradesco entendeu que, apesar de ter pessoal capacitado e recursos próprios para investimentos, era necessário associar-se a novas visões de negócios, principalmente àquelas que vinham sendo vislumbradas por startups.

Assim, a partir de 2013 o Banco começou a estudar diversos modelos de inovação aberta e *Corporate Venturing*, optando por criar um programa até então inédito que atendesse a suas demandas internas, bem como aos diversos requisitos técnicos, legais e regulatórios que deveria seguir. Desse esforço nasceu o InovaBra, um programa que integra startups com soluções inovadoras para os desafios mapeados pelos Polos de Inovação. No primeiro ano houve interesse de cerca de 1.500 startups de todo o País. O número de interessados aumentou até atingir aproximadamente três mil inscrições na edição de 2017.

O ineditismo desse programa é que o Bradesco criou a primeira integradora de startups do País que se diferencia das aceleradoras porque o objetivo final é integrar a capacidade inovativa da startup com o porte das operações do banco. Com o sucesso da iniciativa, a marca InovaBra se tornou uma plataforma de inovação. Dessa forma, os Polos de Inovação passaram a ser chamados de InovaBra Polos e o programa com startups tornou-se o InovaBra Startups.

A próxima ampliação da plataforma InovaBra foi o braço de *Corporate Venturing Capital*. Assim, o InovaBra Ventures foi criado em 2016. É um fundo de capital proprietário, de R\$ 100 milhões, com o intuito de investir em startups para acelerar o seu desenvolvimento, que pode ou não envolver a participação no InovaBra Startups.

Em 2017, foi lançado o InovaBra Hub, plataforma digital que conecta os participantes do ecossistema de empreendedorismo e inovação brasileiro. Empresas, startups e profissionais de empreendedorismo e inovação têm acesso a conteúdos exclusivos, interagem e realizam negócios. Ao mesmo tempo, o Bradesco lançou o InovaBra Internacional, que monitora oportunidades de inovação e parceria com startups em outros países a partir da sua base, na cidade de Nova York. Um time dedicado trabalha em parceria com empresa especializada para acompanhar tendências tecnológicas e comportamentais e identificar soluções que sejam aplicáveis aos negócios da organização.

Em fevereiro de 2018, foi lançado seu primeiro espaço de coinovação do País, o InovaBra Habitat, na cidade de São Paulo. O prédio, com mais de 22 mil m², integra todas as demais frentes do ecossistema InovaBra a dezenas de outras áreas de inovação de grandes empresas e centenas de startups, investidores e mentores, que trabalham de forma colaborativa para inovar e gerar negócios. As startups que “residem” no local têm foco em tecnologias disruptivas, estão em estágio de pós-aceleração e prontas para escalar seu produto no mercado. O

foco são as tecnologias de big data, internet of things (IoT), inteligência artificial, blockchain, computação imersiva, APIs abertas e plataformas digitais. A equipe do Habitat, formada por profissionais do InovaBra e consultores especializados, realiza atividades específicas para promover o networking e a co inovação entre os “habitantes”, como são chamados os membros do InovaBra Habitat.

Menos de três meses após seu lançamento, o Habitat já conectava mais 120 startups e 40 corporações no prédio, além de quase dez mil pessoas que participaram de centenas de eventos realizados ali.

A evolução da atuação do Bradesco em *Corporate Venturing* chama a atenção não apenas pelo porte e complexidade da sua estrutura e recursos envolvidos, mas principalmente por também envolver dezenas de outras grandes corporações que atuam no Brasil e com interesses semelhantes e sinérgicos.

4.5 IDEXO - TOTVS

Um estudo de caso interessante sobre o momento atual (em 2018²⁷) das iniciativas de *Corporate Venturing* é a iDEXO, projeto da TOTVS que atua na área de software de gestão empresarial. A seguir é transcrito, em sua íntegra, um post da iDEXO sobre sua decisão de pivotar o modelo de negócio, apresentando o histórico, os motivos da mudança e o novo formato.

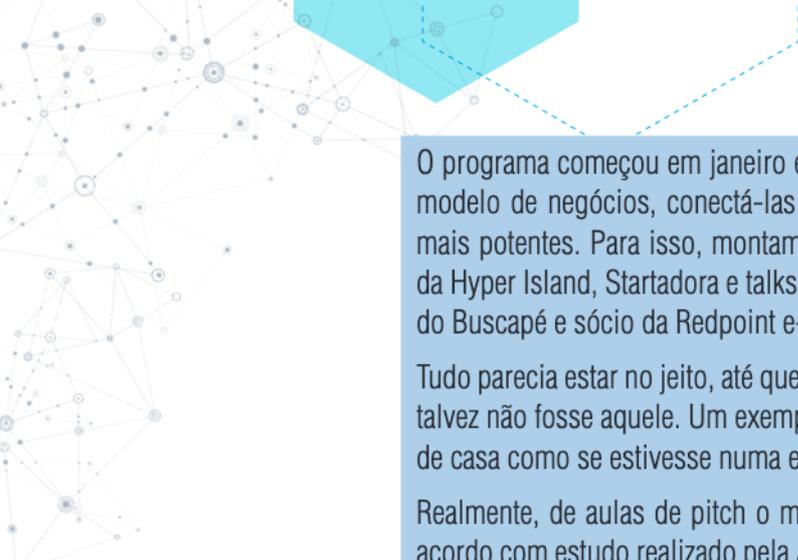
ESCRITO EM 11 DE SETEMBRO DE 2018

Sobre ter uma ideia, validar, colocá-la no ar e reconhecer quando chega a hora de mudar de direção.

Em setembro do ano passado, quando o iDEXO foi anunciado, a imprensa usou várias palavras para nos divulgar: espaço de inovação, aceleradora, incubadora, e até *coworking*. Também, pudera: quando junta local moderno, empreendedores, mentorias e etc., é um pulo para as pessoas pensarem em algo do tipo – ainda mais se houver uma mesa de sinuca em algum canto.

Apesar de nunca termos nos definido em uma palavra só, nascemos com o intuito de ser uma plataforma de inovação aberta. A proposta de acelerar startups, claro, existia, mas com a diferença de contarmos com empresas associadas (Banco ABC, Soluti e a TOTVS, nossa associada fundadora). Isso significa que, desde o início, a ideia era trabalhar nas dores destas grandes empresas e não adquirir equity ou qualquer propriedade sobre o produto dos empreendedores que entrassem no programa, muito menos cobrar mensalidade para que usassem nosso espaço.

Do dia em que abrimos as inscrições para o StartupX, nosso primeiro batch, até o momento em que batemos o martelo nas startups selecionadas, recebemos mais de 250 interessados. Destas, escolhemos 15 de áreas como pagamentos, logística e vendas.



O programa começou em janeiro e foi até maio deste ano com o objetivo de dar um gás no modelo de negócios, conectá-las às empresas associadas e devolvê-las ao mundo muito mais potentes. Para isso, montamos uma programação intensa que contou com mentorias da Hyper Island, Startadora e talks com empreendedores como Romero Rodrigues, fundador do Buscapé e sócio da Redpoint e-ventures.

Tudo parecia estar no jeito, até que algumas coisas começaram a nos mostrar que o caminho talvez não fosse aquele. Um exemplo? Empreendedor reclamando que não queria levar lição de casa como se estivesse numa escolinha. Ué, mas como assim?

Realmente, de aulas de pitch o mundo está cheio. Só no Brasil, para se ter uma ideia, de acordo com estudo realizado pela Associação Brasileira de Startups e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, existem mais de 60 aceleradoras de startups, várias dessas com modelo básico do básico – dê um Google em “como tirar a ideia do papel” e veja como a demanda é alta.

O número, claro, é proporcional à quantidade de gente querendo (ou precisando) empreender por aqui. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor 2017, relatório apoiado pelo Sebrae/IBQP, já passa de 50 milhões o número de brasileiros que têm recorrido ao negócio próprio para se manter e, por isso mesmo, é mais do que necessário que existam iniciativas que atendam a este público.

O problema, porém, é que se todo mundo focar nisso, como é que a roda vai girar? De nada adianta dar mentorias e realizar a troca de cartões entre as grandes empresas e startups se o projeto entre elas não caminhar – ou, pior ainda, não gerar valor nenhum. Algo mais objetivo precisa acontecer com as já aceleradas.

Foi aí que percebemos que, apesar de termos validado a nossa oferta e não faltar demanda para o que oferecíamos, existia ali um espaço para fomentar não só o empreendedorismo, mas a geração de novos negócios como um todo. E, para isso, precisávamos fazer diferente – até porque as startups que selecionamos eram, em sua maioria, muito iniciantes e ainda não tinham força para trabalhar com gigantes do tamanho de TOTVS, Banco ABC e Soluti.

Continuar do jeito que estava não faria sentido. Com o primeiro batch finalizado, só nos restava assumir um caminho que muito empreendedor prefere nem imaginar: pivotar nosso modelo e mudar de direção.

NOVO IDEXO

A chegada de Juliano Seabra como head deu o tom da mudança. Para ele, que foi diretor-geral da Endeavor por nove anos e viu praticamente de tudo no ecossistema empreendedor, estava claro que faltava uma iniciativa que tornasse essa relação entre as grandes e pequenas empresas mais concreta, com resultados para os dois lados.

“A relação entre startups e grandes empresas precisa fortalecer o que cada um dos lados tem de bom – a inovação, agilidade e pensamento disruptivo das startups e a cauda longa de clientes, a credibilidade e a capacidade de investimento das empresas grandes”, diz Juliano.

“Na terra do ‘efeito manada’, onde empreendedores e corporações tentam reproduzir receitas

de aparente sucesso, a reflexão que falta é: como subir a barra do resultado para que esta relação multiplique histórias de grande sucesso dos dois lados?”

A primeira coisa que fizemos foi mudar o modo de seleção das startups: agora, só entram aquelas com alguma oportunidade de negócios com pelo menos um de nossos associados – pode ser desde integração técnica, codesenvolvimento de produtos até a possibilidade de se tornar fornecedor, por exemplo.

Inclusive, na semana de pitches que realizamos em julho, além do time do iDEXO, participaram executivos de vários segmentos da TOTVS, Banco ABC e Soluti. Se eles identificassem algo a ser feito, a startup estava dentro. Simples assim.

Isso nos leva a outra novidade: eliminamos o modelo de programa com duração e grade pré-definidas, comum na maioria das aceleradoras. Já que a proposta aqui é diferente, cada startup tem sua própria jornada no iDEXO e fica o tempo que for necessário para concluir seu projeto. Nosso trabalho, além de montar um plano, é acompanhar todo o business development da oportunidade de negócio entre os dois lados até viabilizá-lo.

Continuamos com parcerias de peso (Hyper Island, iMasters e Cisco, por exemplo) e a oferecer mentorias, mas agora apenas sobre assuntos mais específicos e que façam sentido para o momento atual tanto da startup como da empresa associada.

Em outras palavras, assumimos a missão de ser um braço externo de inovação. Existimos para destravar tudo aquilo que impede grandes empresas de inovar e startups de crescer. Deixamos de acelerar startups para acelerar, acima de tudo, negócios.

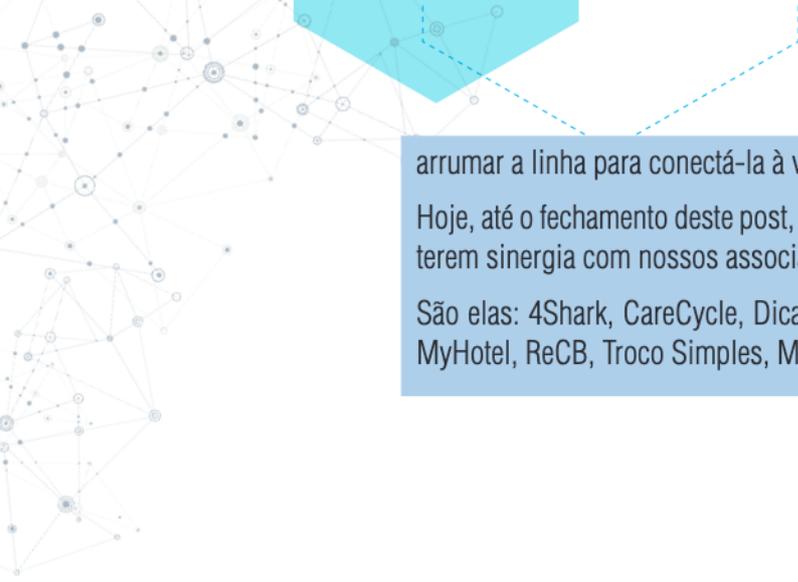
O LAB DE LABS

O novo iDEXO vai ao encontro com o que Laércio Cosentino, fundador e CEO da TOTVS, imaginou para a iniciativa lá no início, quando teve a ideia de montar algo do tipo (o que prova que, às vezes, a primeira ideia pode ser a melhor, sim, mas pensar em outras e testá-las é também fundamental). Para os mais chegados, ele dizia que seria um lab de labs, em referência aos espaços que muitas gigantes têm criado para inovar (ou pelo menos para falar que estão inovando). Um ambiente aberto e capacitado para receber as dores dos executivos e encontrar as soluções – sem enrolação e sem a necessidade dessas empresas gastarem recursos e tempo para montarem as suas próprias estruturas. Aqui, temos mais de 1.300m², 180 estações de trabalho e até um espaço maker para prototipação de ideias.

O nome iDEXO, inclusive, vem do conceito de ideias exponenciais abordado no livro *Organizações Exponenciais* [ed. HSM], escrito por Salim Ismail, Michael S. Malone e Yuri Van Geest. Na obra, os autores mergulham em casos de companhias bem-sucedidas que sumiram por não enxergar que se atualizar era mais do que necessário.

Com mais de 30 mil clientes Brasil afora, Laércio não via sentido em criar uma iniciativa que atendesse apenas à TOTVS, mas sim algo que fosse útil para outros executivos que precisam inovar e buscar novos caminhos para suas companhias. Banco ABC e Soluti já estão com a gente. Em 2019, a ideia é termos pelo menos mais dez gigantes, cada uma representando um setor.

O ditado popular diz que não se deve dar o peixe, é preciso ensinar a pescar. A gente vai além:



arrumar a linha para conectá-la à vara também é mais do que fundamental.

Hoje, até o fechamento deste post, já estamos trabalhando com 14 startups que identificamos terem sinergia com nossos associados, e terminaremos o ano com cerca de 40.

São elas: 4Shark, CareCycle, Dica em Dica, Digte, Digibee, JáPaguei, Liuv, Expense Mobi, MyHotel, ReCB, Troco Simples, Minnis, Pin People e Trinity.



RECOMENDAÇÕES E COMENTÁRIOS DAS STARTUPS E HEADS DE INOVAÇÃO

5. RECOMENDAÇÕES E COMENTÁRIOS DAS STARTUPS E HEADS DE INOVAÇÃO

Considerando a inovação como novo padrão de competição, os impactos das tecnologias que caracterizam a 4ª Revolução Industrial e a urgência para novas fontes e redução de saídas de caixa em função da crise econômica vivida nos últimos anos, muitas corporações brasileiras entendem que as iniciativas de *Corporate Venturing* podem trazer impactos muito positivos para a companhia.

Por mais que esta seja a 5ª onda mundial do *Corporate Venturing* e a 3ª onda no Brasil, quase todos os envolvidos ainda estão no estágio inicial e, conseqüentemente, estão aprendendo com como realmente ter ROI positivo neste tipo de programa.

Diante de tantas iniciativas, a seguir apresentamos algumas recomendações de melhores práticas que foram apresentadas nos questionários.

Recomendações de startups para startups se relacionarem com Corporate Venturing²⁸:

- É necessário organizar a startup em números, metas e indicadores de desempenho, assim como entender bem a geração de valor do seu produto para a grande empresa;
- O sucesso depende do alinhamento da estratégia da empresa com a startup;
- O alinhamento de expectativas é essencial em todo o processo e um dos principais problemas. Isso implica definição dos prazos, expectativas de investimento e definição de quem são os tomadores de decisão de ambos os lados;
- Entender se é o momento de a startup se relacionar com a grande empresa e como se dará este processo, sendo necessários pitches e apresentações mais customizadas para a grande empresa.

Recomendações das startups para os Corporate Venturing:

- A iniciativa de *Corporate Venturing* somente para benchmark ou marketing pode ser prejudicial para a startup;
- Deve-se definir a estratégia do *Corporate Venturing*, bem como os objetivos, expectativas claras, assertividade dos tomadores de decisão, prazos e prioridades;
- As empresas ainda têm muita dificuldade de serem flexíveis quanto ao piloto, modelo de pagamento e implementação, atrasando nos prazos e com processos burocráticos para pagamentos.

²⁸ Extraídas das perguntas abertas da pesquisa com os empreendedores: "Em geral, como você avalia o nível de preparação de sua startup para as iniciativas de que já participou em *Corporate Venturing*?" e "Por favor, comente sua resposta anterior. O que foi bom, o que pode ser melhorado?"

Como os empreendedores avaliam a fase de negociação e implementação da Prova de Conceito (o acrônimo, em inglês, é PoC) com iniciativas de *Corporate Venturing*?

O que foi bom?

- Um dos pontos mais ressaltados pelas startups refere-se à oportunidade de relacionar-se e implementar suas soluções junto às grandes empresas, obtendo feedback do valor gerado pelas suas soluções, testando e validando o produto, além de conferir credibilidade para as startups, bem como entender o funcionamento de grandes empresas;
- O investimento e as mentorias também foram ressaltados como positivos para melhorar o produto e o negócio.

O que pode ser melhorado?

- Enquanto o forte de uma startup é andar rápido e executar os projetos com velocidade, uma grande empresa possui muitos processos que acabam fazendo com que os projetos demorem a sair do papel. O que precisa ser melhorado é que grandes corporações, quando forem executar *Corporate Venturing*, precisam pensar em uma estrutura independente para flexibilizar processos, imaginando resultados e testes rápidos, passando por cima da burocracia. (consideração de um empreendedor).
- A lentidão e burocracia das grandes empresas é o ponto mais destacado pelas startups que participaram da pesquisa, seja para dar feedbacks, realizar o due diligence, como para aprovar a implementação do teste ou mesmo para realizar pagamentos, o que prejudica os resultados da startup;
- O nível de hierarquia dentro das corporações é muito grande, e a informação vai se enfraquecendo na medida em que passa de departamento para departamento; muitas vezes, interlocutores que não estão relacionados com o negócio fazem a solução se perder, como as áreas jurídica e administrativa, por exemplo.
- O despreparo dos executivos e a cultura aversa a riscos da grande empresa são pontos negativos destacados pelas startups que responderam à pesquisa.

Quais foram as principais dificuldades?

- A burocracia, os prazos e a falta de clareza de quem são os tomadores de decisão compreendem as dificuldades mais citadas pelas startups que responderam à pesquisa;
- Falta de financiamento e orçamento adequado para o investimento nas startups e nos programas;
- Alinhamento de interesses e expectativas, seja na independência da startup ou na tecnologia desenvolvida.

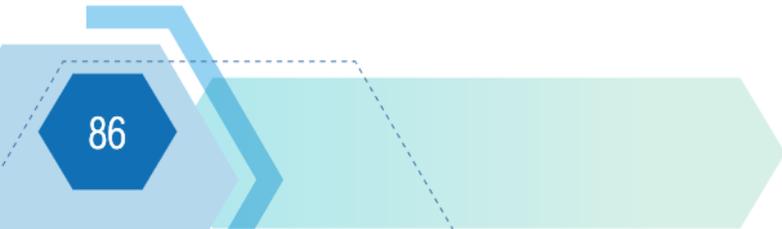
Quais são as recomendações dos heads de Corporate Venturing para a atividade de Corporate Venturing no Brasil?

- Para os iniciantes é sempre melhor estabelecer parcerias;
- Seguir uma curva de maturidade iniciando com atividades de inovação aberta, programas de aceleração até o venture capital, de forma a criar densidade e massa crítica sobre o ecossistema empreendedor, com foco em cada negócio;
- Difundir o conceito entre os formadores de opinião e mídia e mostrar casos de sucesso, dando maior divulgação e visibilidade às iniciativas;
- Alinhamento de expectativas, definindo com clareza a estratégia e a vocação da política do *Corporate Venturing*, seguido de definição de propósito e indicadores claros – entre todas as partes;
- Buscar maior cooperação com startups e entre as corporações. Evitar a busca pelo “path to control” que pode acabar sendo um motivo de seleção adversa;
- Ganhar maturidade e maior envolvimento das empresas e ação do governo, diminuindo influência da *liability*²⁹ por investimento em startup;
- Pensar prioritariamente no crescimento das startups, mesmo antes dos seus próprios interesses; fortalecendo o ecossistema, conseguimos fortalecer todas as iniciativas, direta e indiretamente;
- Focar no mercado global e na construção de startups densas em tecnologia;
- Focar em problemas regionais singulares com capacidade de rollout;
- Aprofundar no financiamento público e privado para apoiar startups de alta densidade tecnológica;
- Aumentar o investimento em startups e ter mais propensão á tomada de risco;
- Investimento na cultura de inovação dentro de grandes empresas: as empresas devem fomentar o intraempreendedorismo e se utilizar da capacidade inovadora de seus funcionários; projetos de inovação que venham a falhar não devem ser tratados como punição por falha ou fracasso de processo;
- Perder o medo de investir em iniciativas que competem com o core business, ampliando o foco nessas iniciativas para mitigar riscos.

Quais são os principais desafios para trabalhar na agenda de Corporate Venturing? (Segundo os heads de Corporates Venturing)

- Ultrapassar as barreiras de cultura que asseguram que podemos fazer tudo sozinhos, convencer a alta administração da relevância da iniciativa para a sustentabilidade do negócio no longo prazo;
- A falta de incentivos e benefícios fiscais para as atividades de *Corporate Venturing*;
- Screening de mercado é um desafio devido à baixa organização das associações e segmentação das startups por tipo de tecnologia e/ou negócio;

- Alinhamento da prioridade para algo que inerentemente (i) é difícil de mensurar e (ii) está mais voltado à sobrevivência da corporação no médio e no longo prazos;
- Achar bons negócios;
- Disseminação de diversos conceitos novos para executivos, como por que doar seu tempo para fazer mentoria; para fortalecer o ecossistema é preciso juntar as melhores pessoas e as mais apaixonadas, que atuem em diversas frentes: aceleradoras, corporate, fundos, anjos e outros;
- É papel do head de *Corporate Venturing* perceber que suas iniciativas só serão fortes se ele conseguir enxergar todos os agentes e incentivá-los de alguma forma, mesmo que seja apenas com networking;
- Excesso de visão “marketing e glamour” dos operadores e falta de foco em negócios reais e escalonáveis. Falta uma cultura real de falha rápida; investe-se muito dinheiro em ideias de negócios sem lastro de mercado escalável pelo “espírito de aprender a formar gente”;
- Sem foco nos negócios reais as grandes corporações não irão se adaptar para fazer negócios e tracionar as cadeias de startups.
- Integração entre a unidade de negócios e as startups investidas; clareza nos objetivos de *Corporate Venturing*;
- Agenda de resultados de curto prazo, aversão ao risco e métricas de desempenho inadequadas.6. Outros incentivos que podem alavancar o Corporate Venturing





**OUTROS
INCENTIVOS
QUE PODEM
ALAVANCAR
O CORPORATE
VENTURING**

6. OUTROS INCENTIVOS QUE PODEM ALAVANCAR O CORPORATE VENTURING

Um equilíbrio no balanceamento dos diversos instrumentos econômicos e financeiros e que efetivamente contribua para a ampliação da materialização de projetos de inovação em parceria entre médias/grandes empresas (MGEs) e as startups ainda é um desafio a ser superado, evidenciado nos resultados da presente pesquisa. Percebe-se uma clara prevalência do dinheiro ou financiamento próprio, próximo de 50% na pesquisa HBS de 2017, tendência mantida nesta pesquisa, onde o número absoluto de respondentes relata o uso de financiamento próprio como principal mecanismo de apoio a esta modalidade.

Entretanto, as seções anteriores deste documento já destacaram que a “falta de financiamento e orçamento adequados para o investimento nas startups e nos programas” é uma das principais dificuldades encontradas na implementação de programas de *Corporate Venturing*. Esse paradoxo denota que há uma necessidade latente de irrigação de capital para suporte à interação entre MGEs e as startups, seja ela na forma de contratação/PoCs ou investimento direto.

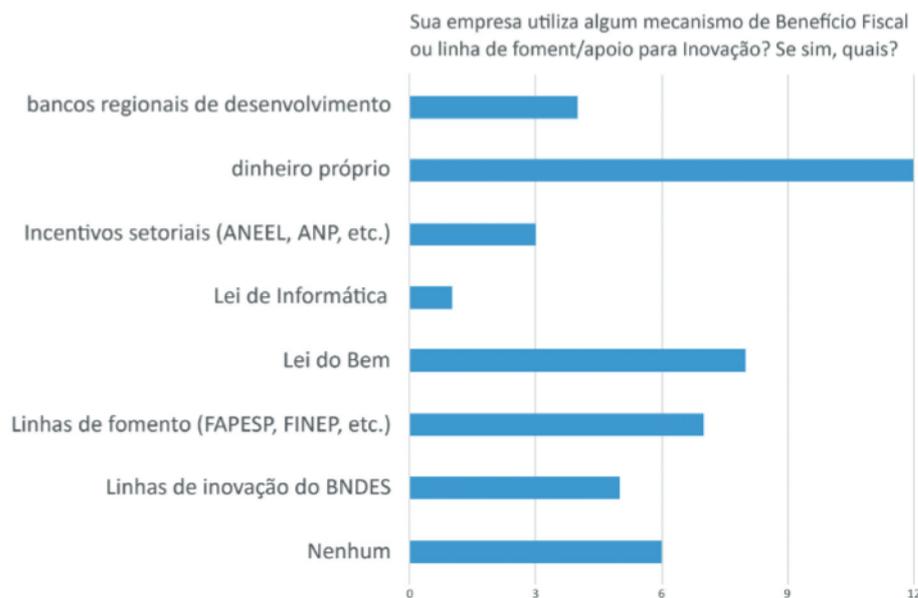
A importância dos fundos de investimentos é citada marginalmente na pesquisa HBS 2017 e permanece com participação inexpressiva para o universo de *Corporate Venturing* nesta nova pesquisa. Uma interpretação possível desta situação é que os fundos de investimento ainda não reconhecem formalmente o potencial de escalabilidade em mercado destes projetos de colaboração corporação-startup. Outros fatores ainda desconhecidos e combinados podem estar influenciando esse distanciamento, como dificuldades em conciliar interesses específicos das MGEs e fundos de investimento independentes. Eles podem ser objeto de uma pesquisa específica no futuro

Figura 19 Fontes de financiamento mais utilizadas nas iniciativas com startups



Fonte: HBS Alumni Angels of Brazil (2017)

Os recursos públicos diretos, como as linhas de financiamento, empréstimos e fomento, mantidos especialmente por bancos e agências públicas, são também mencionados com discrição nesta pesquisa. Em comparação com o estudo do HBS 2017 nota-se inclusive uma redução acentuada da disponibilidade desta modalidade, ao olharmos para os resultados atualizados desta pesquisa.

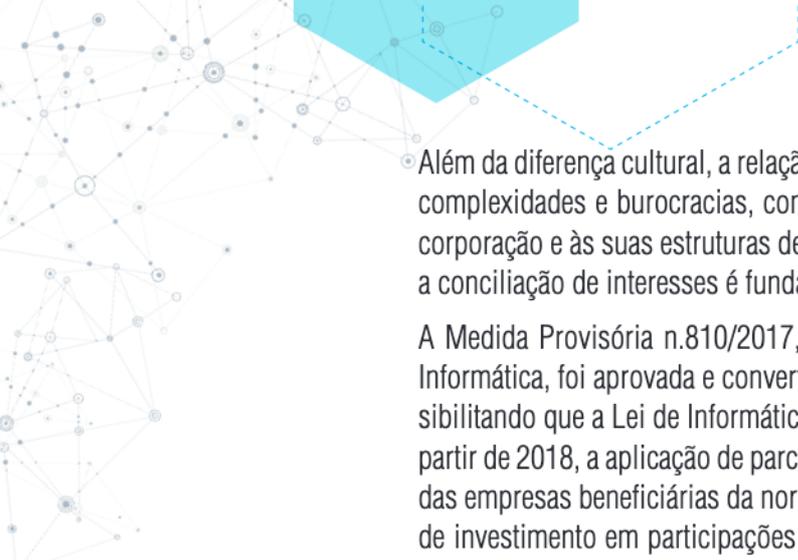


Fonte: elaborado pelos autores

Por outro lado, a modalidade de apoio econômico e financeiro representada pelos benefícios e obrigações fiscais e setoriais previstos em legislação vigente, como Lei do Bem, Lei de Informática, P&D ANEEL e ANP, demonstraram significativa evolução na comparação entre os estudos HBS 2017 e os resultados desta pesquisa, sugerindo que a sensação de insegurança jurídica na utilização destes instrumentos vem se reduzindo e que há maior compreensão no interior dos ambientes corporativos sobre os riscos e implicações técnico-jurídicas para adoção destes instrumentos com a finalidade de fomento econômico e financeiro às interações entre médias/grandes empresas e startups.

6.1 ESTÍMULO À UTILIZAÇÃO DE FUNDOS DE INVESTIMENTO

Estimular a relação entre diferentes culturas: dos ambientes corporativos, dos fundos de investimentos e das startups pode ser desafiador. Tipicamente, o objetivo do empreendedor é atingir uma escala que viabilize um evento de saída (exit). Esse tipo de objetivo está, de certo modo, alinhado aos objetivos dos fundos de investimento. De outro lado, o objetivo típico das corporações ao implementar um programa de *Corporate Venturing*, como expresso nesta pesquisa, é incorporar um novo produto ao seu portfólio. Ou seja, essa empresa não tem entre seus objetivos típicos o da realização de eventos de saída da startup no futuro.



Além da diferença cultural, a relação corporação-startup usualmente implica adição de outras complexidades e burocracias, como adaptação às políticas de integridade (compliance) da corporação e às suas estruturas de controles internos, típicas das corporações. Deste modo, a conciliação de interesses é fundamental para estimular a aproximação.

A Medida Provisória n.810/2017, que previa um conjunto de atualizações sobre a Lei de Informática, foi aprovada e convertida em lei e deu um importante passo neste sentido, possibilitando que a Lei de Informática (Lei 8.248/1991 e Lei 8.387/1991) passe a permitir, já a partir de 2018, a aplicação de parcelas de recursos de pesquisa, desenvolvimento e inovação das empresas beneficiárias da norma em empresas de base tecnológica, por meio de fundos de investimento em participações (FIPs). O objetivo central desta modificação foi enfatizar: (i) o desenvolvimento do ambiente institucional e da infraestrutura para geração contínua de empresas baseadas em conhecimento; (ii) o estímulo ao desenvolvimento de tecnologias e empreendimentos para disputa em mercado global; e (iii) a expansão e o aperfeiçoamento do mercado de venture capital no Brasil, em colaboração com as corporações usuárias do mecanismo. Abre-se uma grande janela de oportunidade para intensificação das interações entre em fundos de investimentos (FIPs) e as iniciativas de *Corporate Venturing*.

As recomendações deste relatório para estímulo à utilização de fundos de investimento nos programas de *Corporate Venturing* são:

- Intensificar, através de medidas de divulgação e capacitação, o aprendizado mútuo entre os ambientes corporativos, os fundos de investimento e os ecossistemas de startups, estimulando as discussões entre as distintas culturas com a finalidade de minimizar as barreiras de colaboração, intensificando organicamente as atividades em rede destes atores;
- Tendo como referência o caso MP810 e a Lei de Informática, que permite a partir de 2018 a derivação de recursos de P&D tradicional para os fundos de investimento, estimular iniciativas de ampliação desta “jurisprudência” e a adaptação de outras políticas públicas já existentes, com a finalidade de estimular a maior participação dos fundos de investimentos nas relações de *Corporate Venturing*;
- O eventual aprofundamento desta discussão mediante uma pesquisa dedicada exclusivamente às interações entre os programas de *Corporate Venturing* e os fundos de investimento pode também contribuir para melhor compreensão desta temática e nortear ações específicas além das ações de divulgação e capacitação já previstas neste relatório.

6.2 INCENTIVOS E OBRIGAÇÕES FISCAIS

Há casos isolados no Brasil de aplicação de recursos derivados de benefícios e obrigações fiscais para as atividades de *Corporate Venturing*, especialmente nos contextos setoriais da

Lei de Informática, para as empresas do setor eletroeletrônico, e P&D ANEEL para empresas do setor de energia elétrica.

A utilização de Lei do Bem (multissetorial) e do P&D ANP (para as empresas do setor de óleo e gás) aparecem com aplicações generalizadas para o contexto “inovação”, mas são praticamente inexistentes para a modalidade corporação-startup.

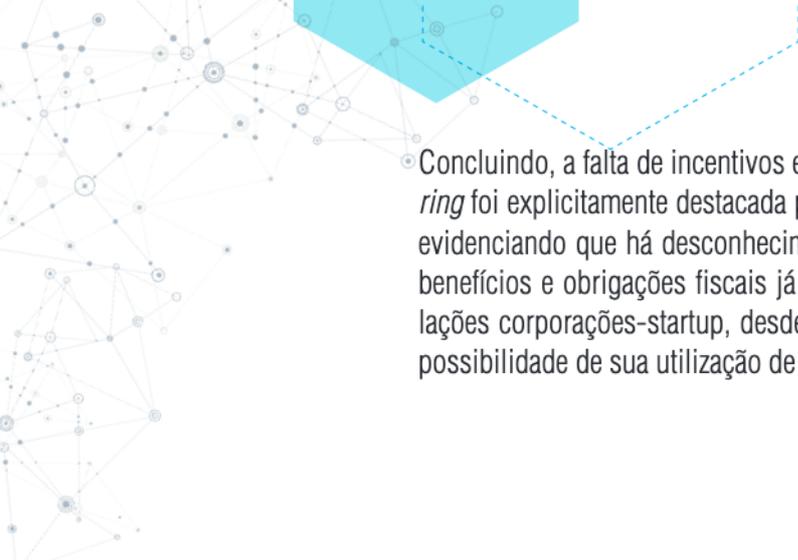
Desse modo, a pesquisa sugere que os incentivos e obrigações fiscais possam ser intensificados para as atividades de *Corporate Venturing*, pela maior utilização dos instrumentos a seguir: Lei de Informática (Lei 8.248/1991 e Lei 8.387/1991); Lei do Bem (Lei 11.196/2005); P&D ANEEL (Lei 9.991/2000); e P&D ANP (Lei 9.478/1997).

A Lei de Informática (Lei 8.248/91 e Lei 8.387/1991), complementada por seus decretos, normas e regulamentos, é um conjunto de instrumentos legais que concede incentivos fiscais para empresas do setor de tecnologia da informação, principalmente as áreas de hardware e automação. O Governo Federal utiliza esse mecanismo para incentivar investimentos em inovação por parte da indústria nacional, com redução direta do IPI. Ela se destina a todas as empresas de hardware e automação que: (i) investem em pesquisa e desenvolvimento; (ii) comprovem regularidade fiscal; e c) sejam produtoras de algum item cuja NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) conste na lista de produtos incentivados pela Lei.

A Lei do Bem (Lei 11.196/2005) complementada por seus decretos, normas e regulamentos é um instrumento multissetorial de estímulo às atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação nas empresas brasileiras, abrangendo todos os setores da economia, sendo fundamental para sustentar o desenvolvimento da capacidade técnico-produtiva e o aumento do valor agregado da produção de bens e serviços. A utilização deste instrumento para as atividades de *Corporate Venturing* é ainda praticamente inexistente no País e, de acordo com a avaliação realizada pelo próprio MCTIC, pouco mais de mil empresas no Brasil, das 17 milhões ativas, estão aproveitando hoje este incentivo, o que corresponde a 0,007% das empresas registradas no País. O dado mais alarmante é registrado quando analisamos o índice de empresas com perfil inovador que se utilizam deste benefício, que chega a 2,5%. Ou seja, apenas uma em cada 40 empresas com potencial se utiliza deste benefício.

O P&D ANEEL (Lei no 9.991, 2000), complementado por seus decretos, normas e regulamentos, é um instrumento de pesquisa e desenvolvimento tecnológico do setor de energia elétrica que tem por objetivo alocar adequadamente recursos humanos e financeiros em projetos que demonstrem a originalidade, aplicabilidade, relevância e a viabilidade econômica de produtos e serviços, nos processos e usos finais de energia. Busca-se promover a cultura da inovação, estimulando a pesquisa e o desenvolvimento no setor elétrico brasileiro, criando novos equipamentos e soluções e aprimorando a prestação de serviços que contribuam para a segurança do fornecimento de energia elétrica, a modicidade tarifária, a diminuição do impacto ambiental do setor e da dependência tecnológica do País.

O P&D ANP (Lei 9.478/1997), complementado por seus decretos, normas e regulamentos, é um instrumento previsto na cláusula de investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação (cláusula de PD&I) constante dos contratos para exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural e tem como objetivo estimular a pesquisa e a adoção de novas tecnologias para o setor, que é uma das atribuições da ANP. Estes contratos estabelecem que os concessionários devem realizar despesas qualificadas como pesquisa e desenvolvimento em valor correspondente a aproximadamente 1% (um por cento) da receita bruta da produção dos campos que pagam Participação Especial.



Concluindo, a falta de incentivos e benefícios fiscais para as atividades de *Corporate Venturing* foi explicitamente destacada pelos respondentes nas seções anteriores desta pesquisa, evidenciando que há desconhecimento no interior dos ambientes corporativos sobre estes benefícios e obrigações fiscais já existentes, e que podem ser aplicados para apoio às relações corporações-startup, desde que respeitados os limites da legislação vigente, com a possibilidade de sua utilização de forma imediata pelas corporações.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pressão por criar vantagens competitivas e comparativas afeta empresas de todos os setores e portes, não só as grandes corporações, mas ainda mais as médias e pequenas. O mesmo efeito é sentido pelas implicações das tecnologias exponenciais da 4ª Revolução Industrial. Da mesma forma que as tradicionais cooperativas de taxi sentiram o impacto de outrora startups como 99 e Über, empresas de todos os setores e portes também lidam com startups inovadoras e disruptivas que muitas vezes tornam obsoleta a operação de negócios tradicionais.

Este tsunami de inovação e disrupção pega não apenas os negócios altamente dependentes de tecnologias digitais, mas também negócios do setor industrial, comercial e de serviços. Fabricantes de bens de consumo como a Ambev e a Coca-Cola estão investindo em iniciativas de *Corporate Venturing* pois precisam estar conectadas com a jornada do cliente; não apenas o consumidor final, mas também parceiros. Nesta mesma cadeia de valor, gigantes do varejo brasileiro, como Grupo Pão de Açúcar e Carrefour, também investem em *Corporate Venturing* pois não apenas o varejo está sendo drasticamente modificado, como também os padrões de consumo da população. Os bancos, mesmo mantendo ou até aumentando sua lucratividade, percebem a rápida evolução das startups financeiras (fintechs), já que em menos de três anos mais de 50 bancos digitais entraram em operação em todo o Brasil. O varejo tradicional, em especial as pequenas e médias lojas de varejo especializado em itens como roupas, calçados e livros precisam lidar com diversos sites de comércio eletrônico e também adotar as mesmas abordagens de marketing digital. Mesmo iniciativas governamentais estão criando iniciativas de, neste caso, government venturing.

Todas essas centenas de iniciativas de *Corporate Venturing* se dão pela constatação de que qualquer empresa, seja o maior banco, varejista ou fabricante de bebidas do país já não consegue inovar sozinho por mais que detenha conhecimento, capital e acesso ao mercado.

Do outro lado, empreendedores independentes ou corporativos criam startups que não apenas inovam, mas muitas vezes criam novos mercados ou iniciam um novo jogo que as empresas tradicionais não sabem sequer do que se trata. Cristina Junqueira, antes de cofundar o Nubank era gerente de cartões do Banco Itaú. Saiu da maior instituição financeira do País para criar um cartão de crédito com um nome improvável e com um nível de serviços que intriga os demais grandes concorrentes tradicionais. Eles não conseguem compreender o sucesso do, agora, maior banco digital do mundo, depois do aporte ocorrido em outubro de 2018 pela Tencent, valorizando a fintech em cerca de US\$ 4 bilhões.

Mais do que inovadoras e disruptivas, as startups são ágeis e concentradas em oferecer o melhor nível de serviço ao cliente. Pode parecer estranho, mas muitas grandes corporações não conseguem competir nestes quesitos. Durante todo o século XX, as corporações foram programadas para serem eficazes e daí, inflexíveis. A divisão do trabalho consolidada ainda na 2ª Revolução Industrial emburreceu a força de trabalho, que passou a fazer tarefas específicas e repetitivas. E fez com que cada empregado, da função mais simples ao diretor, se preocupasse apenas com suas rotinas e metas. Em uma instituição financeira, o responsável pelo financiamento de veículos só se preocupa com isso. Depois de ter financiado um automóvel, seu novo proprietário irá se preocupar com o seguro do bem, mas o funcionário do

banco que fez o financiamento já terá cumprido o seu papel, não se preocupando com o seguro. Ele é responsabilidade de outra pessoa, que provavelmente desconhece e que trabalha, em alguns casos, em outra empresa, com outro CNPJ e localidade.

O que funcionava até a 3ª Revolução Industrial e que ainda não foi automatizado agora na 4ª Revolução Industrial precisa ser rapidamente recriado, daí a emergência da urgência das iniciativas de transformação digital nas principais corporações.

E se não bastassem todas essas ameaças e letargias, ainda aumenta o nível de competitividade entre os players tradicionais e diversos novos entrantes, muitas vezes de outros mercados.

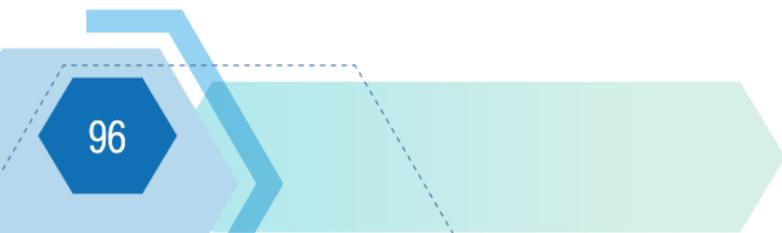
É neste contexto de grandes mudanças que as empresas de grande porte e, cada vez mais, as de médio porte, começam a encarar as iniciativas de *Corporate Venturing* como parte da solução para se manterem competitivas ou mesmo se reinventarem.

Mesmo que a promessa fácil de inovação radical, disruptiva e exponencial alardeada por muitas consultorias e especialistas em inovação frustrem os executivos e inviabilizem diversas iniciativas de *Corporate Venturing*, a parceria com empreendedores internos e externos por meio de startups é um movimento que tende a se manter ao longo do tempo. No Brasil, em especial, este movimento ganhará ainda mais força pelos novos incentivos fiscais para este tipo de programa.

Resta agora às corporações, startups e parceiros dos ecossistemas de empreendedorismo e inovação ampliarem seus conhecimentos e redes de contatos e adotarem as mesmas técnicas de Lean Startup e Customer Development, comuns na criação das startups, também em suas iniciativas de *Corporate Venturing*.

No curto prazo, as iniciativas de *Corporate Venturing* devem contribuir para que os executivos batam suas metas por meio da inovação (com o apoio ou não de startups) e também já trazer ROI positivo no mesmo ano fiscal do início do programa. É preciso ser realista e entender que a empresa vive de anos fiscais e os executivos têm metas anuais. Se as iniciativas de *Corporate Venturing* começarem a ajudar os executivos a baterem suas metas anuais e também a trazerem ROI positivo, mesmo que modesto, a corporação passa a perceber as inovações por meio do *Corporate Venturing* como algo saudável para a companhia. Neste estágio, é possível iniciar projetos de inovação de médio prazo e com maiores impactos na empresa.

Quando o professor Steve Blank, principal referência acadêmica do ecossistema mundial de startups, diz que uma startup não é uma versão pequena de uma grande empresa, seu inverso é ainda pior. Uma corporação não é uma versão grande de uma startup. Por isso, quando as duas se juntam é preciso ter um profundo alinhamento de interesses para acelerar a execução. Neste caso, é preciso ir devagar pois todos têm pressa com os resultados!





BIBLIOGRAFIA

8. BIBLIOGRAFIA

1. ABDI, & FDC (2013). **Estratégias e Práticas de Corporate Venturing no Contexto Brasileiro**. Fonte: Relatório de Pesquisa: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-29141>
2. ACE. (2018) **O que é Corporate Venturing?** Acesso em 1º de outubro de 2018, disponível em <https://acestartups.com.br/o-que-e-corporate-venturing/>
3. BIOMINAS (2018). **Como gerar inovação usando Corporate Venturing?**
4. BIRKINSHAW, J., VAN BASTEN BATENBURG, R., & MURR (2002). **Venturing to Succeed**. Business Strategy Review, 10–17.
5. BRASIL, H. A. (2017). **Status de Corporate Venturing no Brasil: Como Grandes Empresas estão se relacionando com o Ecossistema Empreendedor**. Fonte: <http://hbsangels.com.br/pesquisa/>
6. BURGELMAN, R. (Sloan Management Review. Winter84, Vol. 25 Issue 2). **Managing the Internal Corporate Venturing Process**. 1984, p33-48.
7. CHESBROUGH, H. (2002). **Making sense of Corporate Venturing Capital**. Harvard Business Review, 90-99.
8. DIÁRIO DO GRANDE ABC. (30 de maio de 2000) **Eccelera estreia na contramão das pontocom**. Fonte: <http://www.dgabc.com.br/Noticia/113262/eccelera-estrela-na-contramao-das-pontocom>
9. DUSHNITSKY, G. (2011) **Riding the next wave of Corporate Venturing capital**. Business Strategy Review, 44-49.
10. ÉPOCA NEGÓCIOS (junho de 2018). **Grandes empresas e startups: como viver juntas**.
11. EY, & ENDEAVOR (2018) **Corporate Venturing: O cenário das parcerias entre empresas estabelecidas e empreendedores no Brasil**. Acesso em 1º de outubro de 2018, disponível em https://images.endeavor.org.br/uploads/2018/09/12163131/Corporate_Venture_v2.pdf
12. EY, ENDEAVOR & INSPER (2018) **Corporate Venturing: Desafios e oportunidades no Brasil**. Fonte: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Corporate_Venture_2018/\\$FILE/Corporate_Venture_.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Corporate_Venture_2018/$FILE/Corporate_Venture_.pdf)
13. FELITTI, G. (2015) **Naspers coloca o Buscapé à venda por US\$ 300 milhões**. Fonte: <http://colunas.revistaepocanegocios.globo.com/tecneira/2015/09/02/naspers-coloca-o-buscape-a-venda-por-us-300-milhoes/>
14. GLOBAL CORPORATE VENTURING ANALYTICS (2018) **GCV Analytics: An overview of Corporate Venturing Capital in Brazil and the world**.
15. HARDYMON, F., SALTER, M., & DeNINO, M. (1983). **When Corporate Venturing capital doesn't work**. Harvard Business Review, 114-120.
16. HARRYSON, J. S. (2008). **Know-Who Based Entrepreneurship: From Knowledge**

Creation to Business Implementation. Edward Elgar Publishing, 197.

17. HECTOR, D. (2018). **Walmart-Flipkart deal: Naspers earns four-fold returns in big India exit.** VC Circle. Fonte: <https://www.vccircle.com/walmart-flipkart-deal-naspers-earns-four-fold-returns-in-big-india-exit/>

18. HIPPEL, E. (1977) **Successful and failing internal Corporate Venturings: An empirical analysis.** Industrial Marketing Management, 163-174.

19. IDEXO. (2018). **Pivotamos.** Fonte: <https://www.idexo.com.br/2018/09/11/pivotamos/>

20. INVENTTA 7 INSEAD (2014) *Corporate Venturing Capital.*

21. ISENBERG, D. (2011) **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship.** Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.

22. ISTOÉ DINHEIRO (26 de abril de 2017) **Gigantes com serviços de startups.**

23. LERNER, J. (2013) **Corporate Venturing.** Harvard Business Review.

24. MCKINSEY & CO. (2012). **Three horizons of growth.**

25. MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL J. (2009) **Safari da estratégia.** Bookman Editora.

26. NAKAGAWA (5 de maio de 2017). **Professor do Educanpei fala sobre a 3ª onda de Corporate Venturing no Brasil e o novo workshop dedicado ao tema.** Acesso em 2018, disponível em <http://anpei.org.br/destaques/professor-do-educanpei-fala-sobre-a-3a-onda-de-corporate-v>

27. PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS (Outubro de 2014). **Procuram-se empreendedores.**

28. PRINSLOO, L. (s.d.) Tencent's 60,000% **Runup Leads to One of the Biggest VC Payoffs Ever.** Fonte: Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-22/naspers-sells-10-6-billion-of-tencent-to-fund-investments>

29. ROTMAN, P. (2014) **Veja as 4 startups selecionadas pela aceleradora Abril Plug and Play.** Fonte: <https://exame.abril.com.br/carreira/veja-as-4-startups-selecionadas-pela-aceleradora-abril-plug-and-play/>

30. TEIXEIRA, A. (Setembro de 2009) **O CEO Atala.** Época Negócios.

31. VEJA (2014) **Grupo Abril lança aceleradora de startups em parceria com a Plug and Play.** Fonte: <https://veja.abril.com.br/tecnologia/grupo-abril-lanca-aceleradora-de-startups-em-parceria-com-a-plug-and-play/>

32. (2015) **Abril Plug and Play anuncia as quatro startups vencedoras.** Fonte: <https://veja.abril.com.br/tecnologia/abril-plug-and-play-anuncia-as-quatro-startups-vencedoras/>

33. VENTURES, L. (2016) **Grandes empresas criam programas para se relacionar com Startups.** Acesso em 1º de outubro de 2018, disponível em <https://liga.ventures/2016/08/programas-startups-de-corporate-venture/>

34. VON HIPPEL, E. (1977) **Successful and Failing Internal Corporate Venturings: An Empirical Analysis.** Industrial Marketing Management, 163–174.



www.sebrae.com.br
0800 570 0800