

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - DEECO**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO COM ÊNFASE EM *CORPORATE VENTURE***

Mylena Pinheiro dos Santos Moretto

Mariana – MG

2020

MYLENA PINHEIRO DOS SANTOS MORETTO

Curso de Ciências Econômicas - UFOP

GESTÃO DA INOVAÇÃO COM ÊNFASE EM *CORPORATE VENTURE*

Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Econômicas do Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação do Prof. Dr. Francisco Horácio Pereira de Oliveira.

Mariana, 25 de Setembro de 2020

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M845g Moretto, Mylena Pinheiro Dos Santos .  
Gestão da Inovação com ênfase em Corporate Venture. [manuscrito] /  
Mylena Pinheiro Dos Santos Moretto. - 2020.  
73 f.: il.: color..

Orientador: Prof. Dr. Francisco Horácio Pereira de Oliveira.  
Coorientador: Prof. Me. Ricardo André Da Costa.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Ciências  
Econômicas .

1. Administração de empresas . 2. Empreendedorismo. 3. Tecnologia.  
I. Costa, Ricardo André Da. II. Oliveira, Francisco Horácio Pereira de. III.  
Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.212



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Mylena Pinheiro dos Santos Moretto**

**Gestão da Inovação com Ênfase em *Corporate Venture***

Membros da banca

Ricardo André da Costa - Mestre em Economia Aplicada - IFES  
Geísa Rafaela Sousa Amancio - Mestre em Economia Aplicada - UFOP  
Francisco Horácio Pereira de Oliveira - Doutor em Economia - UFOP

Versão final  
Aprovado em 25 de setembro de 2020

De acordo

Francisco Horácio Pereira de Oliveira



Documento assinado eletronicamente por **Francisco Horacio Pereira de Oliveira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 19/11/2020, às 11:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0104306** e o código CRC **OBC61795**.

**Referência:** Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.008716/2020-02

SEI nº 0104306

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000  
Telefone: - www.ufop.br

# Sumário

Introdução .....	5
Capítulo 1: Inovação Tecnológica, Desenvolvimento Econômico e Sistemas Nacionais de Inovação .....	8
1.1 - O conceito de Inovação e Concorrência Capitalista .....	9
1.2 - Ciclo econômico de Schumpeter .....	11
1.3 - Inovação, Grandes Empresas e Concorrência.....	12
1.4 - O que incentiva as empresas realizarem pesquisas científicas?.....	13
Capítulo 2 - Gestão da Inovação .....	18
2.1 - Modelos de Inovação .....	18
2.2 - Processo de Gestão da Inovação .....	23
2.3 - Principais Práticas de Apoio à Gestão da Inovação .....	25
2.4 - Práticas de estímulo à Inovação .....	27
2.5 - Na empresa: Diagnóstico e Implantação.....	29
Capítulo 3 - <i>Corporate Venture</i> .....	33
3.1 - Por que buscar <i>Corporate Venture</i> ?.....	35
3.2 - Mecanismos de <i>Corporate Venture</i> .....	36
3.3 - Adaptação do <i>Corporate Venture</i> no Brasil e seus problemas .....	39
3.4 - Soluções possíveis .....	43
3.5 – Recomendações para a adoção do <i>Corporate Venture</i> .....	48
Capítulo 4 - PESQUISA PRÁTICA.....	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	67
REFERÊNCIAS .....	69
APÊNDICE .....	71
SOBRE AS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	71
Questões utilizadas na realização das entrevistas.....	73

## Índice de figuras

Figura 1 – Modelo Linear.....	19
Figura 2 – Modelo de inovação paralelo.....	20
Figura 3 – Modelo de inovação Tidd et al.....	21
Figura 4 – Modelo de inovação aberta ( <i>open innovation</i> ).....	22
Figura 5 – Funil de oportunidades de inovação .....	24
Figura 6 – Processo de Gestão da Inovação .....	25
Figura 7 – Tipos de <i>Corporate Venture</i> .....	37
Figura 8 – Passos para aprendizado de <i>Corporate Venture</i> .....	43
Figura 9 – Três horizontes de inovação.....	45
Figura 10 – Visão interna da inovação.....	46
Figura 11 – Iniciativas internas de <i>Corporate Venture</i> .....	47
Figura 12 – Análise dos comentários de 296 empresas participantes .....	50
Figura 13 – <i>Corporate Venturing</i> na América Latina.....	52
Figura 14 – Áreas de indústrias brasileiras mais envolvidas com <i>Corporate Venturing</i> .....	52

## Introdução

O avanço tecnológico exige que o mercado se adapte à velocidade das mudanças. Empresas e instituições que desejam manter e aumentar suas receitas durante a constante evolução do mercado precisam se instruir sempre, buscando melhorias de produtos e serviços para atender às novas demandas. Logo, a inovação surgiu como método fundamental para sobrevivência frente a um mercado cada vez mais competitivo e custos elevados, sendo assim necessárias políticas de incentivo à ciência e pesquisa.

Segundo o artigo da Juliana de Brito para o blog Runrun.it (2017), no decorrer da última década, o avanço tecnológico trouxe diversas mudanças significativas para a sociedade, metodologias ágeis passaram a ser adotadas em diferentes áreas de mercado, o cenário das *startups* ganhou destaque no Brasil entre 2012 e 2014, o número de pequenos empreendedores foi crescendo, empresas disruptivas começaram a chegar no país (como Uber, Nubank, Spotify, Netflix), crescimento do modelo de gestão horizontal e etc.

O ritmo de crescimento da tecnologia pode ser exponencial. Apesar de ser vantajoso em questão de agilidade de novos produtos e serviços, esse crescimento é benéfico, por exemplo, para a área de saúde e educação, onde a tecnologia permite um avanço muito rápido de vacinas e tratamentos de doenças para as quais não existia cura. Para os serviços de educação, é cada vez mais fácil o acesso às informações através das diferentes plataformas de Ensino à Distância (EAD), não sendo preciso mais se deslocar fisicamente a uma biblioteca e até mesmo a uma escola tradicional.

Mas, o avanço tecnológico não tem apenas o lado vantajoso, segundo o artigo da IEB *School*, escrito por Arthur Paredes (2019), surgem algumas desvantagens que são prejudiciais e podem deixar impactos negativos para a sociedade. Hoje se tem a nova economia, que se preocupa com o impacto das novas tecnologias na sociedade, porém ainda assim, o meio ambiente vem sofrendo os impactos do crescente nível de poluentes e resíduos tanto dos processos produtivos como de consumo que não são reaproveitados. Outra questão é a segurança digital, pois o avanço tecnológico torna a sociedade vulnerável, como fazer compras online, digitar senhas, se conectar em redes desconhecidas e etc. As vantagens e desvantagens são inúmeras, mas o foco desta monografia será dado às empresas, mais especificamente às *startups* e suas formas de alavancagem financeira, e principalmente o *Corporate Venture*. Os critérios para

empresas inovadoras obterem o aporte de recursos através da estratégia do *Corporate Venture*, e os impactos sobre o processo de inovação, é um problema central sobre o qual se estruturam os objetivos desta monografia. Ademais, a hipótese desta monografia é que o financiamento para as empresas inovadoras é uma condição necessária para o ciclo de vida da inovação. Empresa que não inova constantemente, não sobrevive, mesmo que esteja entre as maiores e renomadas empresas do mercado. Além de que a inovação tecnológica é uma importante fonte de lucro para as empresas.

Pensando nisso, o objetivo geral desse trabalho é sistematizar os principais problemas e possíveis soluções para uma maior aderência das *startups* à estratégia do *Corporate Venture* no Brasil. Entre os objetivos específicos, pretende-se:

- Sintetizar a literatura que justifica a importância da inovação tecnológica.
- Demonstrar a importância da estratégia do *Corporate Venture* para a sobrevivência de empresas inovadoras.
- Coordenar as principais metodologias de seleção de empresas investidas através da utilização da estratégia.

A estratégia do *Corporate Venture* é relativamente nova no Brasil comparada ao resto do mundo, o que conseqüentemente traz uma insegurança além da falta de políticas de incentivo por parte do próprio país, impedindo o crescimento ágil da abordagem. A importância é esclarecer o quão benéfico e eficiente a adoção da estratégia pode ser para aumento de lucros e nível tecnológico para ambos os lados, tanto *startup* quanto grande empresa. Empresas não sobrevivem por diversos motivos, entre eles a falta de gerenciamento adequado, comunicação, planejamento, entre outros. Diante da competitividade crescente e o aumento das necessidades de mercado, a inovação entra como fator fundamental independente da forma como é introduzida. Portanto é importante mostrar como a estratégia de *Corporate Venture* pode ser vista pelas empresas como uma medida totalmente viável e necessária diante do avanço tecnológico atual.

Com relação à metodologia desta monografia, trata-se de um estudo descritivo e exploratório, voltado para uma pesquisa qualitativa através de entrevistas diretamente com fundadores e CEO's de *startups* e empresas brasileiras, entre elas, na maioria, mineiras e paulistas. Antes disso a monografia apresentará uma revisão da literatura sobre os temas inovação tecnológica, *startups* e *venture capital*.

No primeiro capítulo, é feita uma discussão sobre a abordagem histórica da inovação desde seu surgimento segundo Schumpeter, evidenciando sua importância crescente com o passar dos anos. No segundo, é desenvolvida a argumentação em volta da Gestão de Inovação dentro da empresa que deseja estar inserida no mercado com benefícios competitivos e rentáveis.

A partir do terceiro capítulo, o foco é dado para a estratégia de *Corporate Venture*, na qual é adotada por grandes empresas que desejam inovar, mas que muitas vezes se torna uma tarefa muito difícil sem ajuda. O *Corporate Venture* permite a aliança entre grandes empresas e *startups*, trazendo benefícios mútuos. Enquanto a empresa inova com ajuda e se mantém grande competidora no mercado, a *startup* recebe a oportunidade de destaque e crescimento, incorporando soluções inovadoras e cada vez mais tecnológicas para a sociedade. No capítulo são apontados os benefícios e dificuldades quanto à essa estratégia relativamente nova no Brasil, sendo também apresentados os problemas e suas possíveis soluções.

No quarto capítulo, foi realizada uma pesquisa de campo, através de entrevistas com CEO's e fundadores de *startups* brasileiras que trabalham com a estratégia do *Corporate Venture*. Os entrevistados apresentam suas visões positivas e negativas ao longo de todo o processo, listando as principais ações para que empresas e pequenas *startups* entrantes no mercado não cometam pequenos erros que possam desencadear verdadeiros atrasos no desenvolvimento e progresso, seja desde a validação do modelo de negócio até a negociação de contratos. O principal objetivo é mostrar que a estratégia pode funcionar bem no Brasil, diminuindo as incertezas que surgem frente à pouca informação ainda existente no mercado brasileiro. Todas as informações coletadas para esta pesquisa são originais, e com permissões concedidas pelos próprios entrevistados. O último capítulo se constitui das considerações finais do trabalho.

## **Capítulo 1: Inovação Tecnológica, Desenvolvimento Econômico e Sistemas Nacionais de Inovação**

Antes da 1ª Revolução Industrial, o conhecimento de tecnologia em termos produtivos tinha sido acumulado de forma empírica e rudimentar sem qualquer embasamento científico. Entretanto, a partir da 1ª Revolução Industrial com o maior interesse do capitalismo pela ciência, os processos produtivos tiveram um progresso significativo, tornando a ciência uma atividade cada vez mais endógena, conforme foi aumentando a sua dependência em relação a tecnologia.

Segundo Noble (1979), a história mostra que o conhecimento tecnológico precede o conhecimento científico, e é a tecnologia que servirá de base para os avanços científicos a fim de acumular capital por meio da aplicação das descobertas. Com essa união de ciência e tecnologia, a partir da década de 1870, os laboratórios de P&D foram levados ao setor industrial com o objetivo de seus cientistas buscarem aprimorar e aperfeiçoar as tecnologias já existentes para reduzir custos, além de utilizar a ciência para melhorar e organizar o trabalho nas corporações industriais. Para Freeman e Soete (2008), a expansão dessas organizações de P&D foi a mudança social e econômica mais importante do século XX para o processo produtivo, assim a ciência deixa de ser vista como um processo repleto por leis e passa a ser produto da sociedade.

Com a criação de novas tecnologias, tem-se um aumento dos desafios científicos. Quando uma tecnologia tem um elevado preço, atinge um número restrito de aplicações industriais, conforme o preço vai caindo e aumentando a oferta, surge um interesse maior por testes e pesquisas por parte de novos usuários. As empresas americanas utilizam grande parte de seus investimentos em melhorias de equipamentos e produtos enquanto a minoria é direcionada para novos produtos e processos.

Quanto mais consolidada for uma base científica, mais produtivo e mais poderoso será o processo de desenvolvimento e inovação para uma empresa. A empresa que conseguir trabalhar com a ciência para seus próprios fins conseguirá ter mais vantagens, pois será mais eficiente em como conduzir pesquisas direcionadas a criação de novas tecnologias (Perez & Soete, 1988).

A diferença entre a ciência básica (ou pura) e a ciência aplicada é que a primeira tem como objetivo ampliar o conhecimento e compreensão das ciências realizadas sem fins lucrativos, apenas pela busca do entendimento conhecida como *natural philosophy*, já a segunda, ciência dos homens práticos, não tinham preocupação com teorias abstratas e sim com a utilidade e lucros. Os avanços de estoque de conhecimento vêm da ciência básica enquanto a tecnologia da ciência aplicada.

### **1.1 - O conceito de Inovação e Concorrência Capitalista**

Para Schumpeter (1982), desenvolvimento econômico é: “...uma mudança espontânea e descontínua nos canais de fluxo, uma perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente” (p.47). Desenvolvimento depende de mudanças revolucionárias nas quais algumas características estruturais da economia nunca mais voltarão a ser o que eram antes, especialmente mudanças na produção e no consumo. Quando se tem novas combinações de insumos e habilidades, há desenvolvimento, pois o efeito delas no mercado é irreversível e essas novas combinações acabam por destruir as antigas, em um processo que Schumpeter chamou de “Destruição Criadora” (1961).

São exemplos de inovações: um novo produto, um novo método de produção, abertura de um novo mercado, descoberta de nova fonte de oferta de matéria prima e nova organização de qualquer indústria ou um novo monopólio. Nas palavras de Schumpeter (1982, p.66):

(1) a introdução de um novo bem... (2) a introdução de um novo método de produção... (3) a abertura de um novo mercado... (4) a abertura de uma nova fonte de suprimentos... e (5) o estabelecimento de uma nova organização em qualquer ramo, como à criação de uma posição de monopólio.

Em seu primeiro livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico” (TDE) Schumpeter (1982) considera as empresas idênticas em termos de concorrência dinâmica, bastando elas decidirem se vão liderar pesquisas para novas ideias e introduzir inovações no mercado ou se vão imitar e copiar as ideias dessas empresas que lideraram o processo de inovação. Assim as empresas podem ser as “líderes” ou as “seguidoras” (imitadoras) nessa dinâmica de surgimento das inovações em uma economia.

Schumpeter enfatiza muito a importância do empresário, pois é ele quem assume o papel de comandante, que busca o lucro puro não sendo concorrência perfeita e ele que recorre ao crédito fornecido pelo capitalista quando não se tem reserva o suficiente nas empresas para financiamento de novas combinações. Para Possas (1989): “na verdade, o empresário é definido por sua função – a de pôr em prática inovações, podendo acumular outras funções econômicas enquanto indivíduo” (p.175). O empresário nunca corre o risco e sim aquele que concede o crédito, no caso os capitalistas. O empresário não descobre, ele adota novas combinações de inovação, para isso precisa de financiamento e quando essas inovações não são colocadas em prática, se tornam irrelevantes. Segundo Schumpeter (1982): “O empresário apresenta-se como um novo-rico, um egocêntrico e racional, cujo fim é o lucro e não o consumo... O mais racional e o mais egoísta de todos” (p.64). Então o empresário é aquele indivíduo que só busca o lucro, acumulam por acumular, buscam lugar de destaque social, sempre visando a racionalidade.

O capitalista não se identifica com o empresário, é aquele que empresta o dinheiro, adquire títulos no mercado financeiro e estuda a bolsa de valores. Marx inclui o empresário e o capitalista no fluxo circular acreditando que são importantes para a reprodução simples, ao contrário de Schumpeter. Para Marx a acumulação de capital é a força principal para o crescimento, enquanto para Schumpeter é a inovação empresarial. O promotor faz a ligação dos empresários com os capitalistas fazendo intermediação de projetos enquanto o banqueiro faz a ligação dos empresários com os proprietários dos meios de produção.

Na economia schumpeteriana o dinheiro era fundamental para fazer com que a economia fosse estimulada, afetando também as variáveis reais. Com o crédito ou dinheiro o empresário consegue investir em matéria prima, máquinas e trabalhadores, antecipando o lucro. Quando não nos referimos à inovação, temos o funcionamento da Lei de Say que diz, segundo Schumpeter (1982): “Para cada oferta, existe à espera uma demanda correspondente em algum lugar do sistema econômico; para cada demanda, uma oferta correspondente” (p. 75). O empresário precisa ter o maior retorno possível de lucro para pagar o que tomou de empréstimo.

Como havia pleno emprego, ao se tomar um empréstimo, os preços dos fatores subiam, e as combinações antigas dão espaço às novas combinações, as empresas não inovadoras somem ou crescem de maneira muito lenta, o que chamamos de destruição criadora. Como consequência de novas combinações mais eficientes, as empresas

inovadoras expandem a preços crescentes justamente por serem novidade. O processo inflacionário é reduzido quando as empresas imitadoras entram em cena.

Com o lucro e poupança forçada, as empresas passam a conseguir autofinanciar-se deixando de lado a necessidade de tomar crédito emprestado, isso acaba prejudicando os bancos que acabam fazendo o processo de contração de oferta monetária. A taxa de juros e os preços dos produtos caem, não sendo o suficiente para retomar a demanda por crédito, sendo assim sem novas inovações e empresários a economia entra em recessão e depois em depressão.

O mercado monetário fornece crédito para o desenvolvimento, e o desenvolvimento é responsável por criar e alimentar esse mercado com a expansão dos negócios e retorno gerado graças a esse fornecimento. Concluindo, o crédito tem grande importância no processo de desenvolvimento.

## **1.2 - Ciclo econômico de Schumpeter**

O ciclo econômico de Schumpeter é dividido em 4 fases, a prosperidade (ascensão), recessão, depressão e recuperação. A prosperidade é quando se tem uma grande onda de inovações e empresários, logo após essa ascensão, tem-se a depressão até nova onda (o *boom* termina e a depressão se inicia). Antes da economia chegar ao pico, a taxa de crescimento da produção reduz aos níveis de preço que no início estavam altos e caem com o surgimento de concorrentes no mercado. Um meio para se manter a fase ascendente é por via de patentes, pois dá o direito exclusivo sobre o produto por um determinado período de tempo.

A recessão persiste com a deflação do crédito, caindo o crédito, o lucro e assim, o investimento. Mas tem seu lado bom, serve para voltar ao equilíbrio e causar uma redistribuição de renda. Segundo Oliveira (1993): “A recessão cumpre o que o boom prometeu: a corrente de bens é enriquecida, a produção parcialmente reorganizada e os custos de produção, que foram majorados durante a prosperidade, agora diminuem” (p. 106). Na prosperidade os salários aumentam, na recessão eles caem, para elevar o nível de emprego precisa-se de um novo *boom*. Para evitar crescimento excessivo de crédito na prosperidade, passa a ser restrito o empréstimo para empresas menos eficientes, acelerando assim seu desaparecimento. O desenvolvimento capitalista gera um aumento da taxa de mortalidade das empresas.

Como se dá o modelo schumpeteriano nos países subdesenvolvidos? Para os países subdesenvolvidos, as forças produtoras, os processos e os objetivos são diferentes. Não é mais o empresário, a inovação ou enriquecimento privado que move esse processo. Para Schumpeter o país gera sua própria tecnologia, mas nos países em desenvolvimento, as técnicas adotadas são técnicas já existentes e com sucesso em outros países.

Cada país criou seu banco para financiar investimentos, no caso do Brasil é o BNDES, com isso surgiu um certo preconceito com o capital estrangeiro, e para não perder o controle desse capital dentro dos países, foram criadas as taxas alfandegárias, mas depois percebeu-se que essa entrada de capital estrangeiro serviria para atrair multinacionais, aumentando assim a taxa de oferta de capitais, empresários e tecnologia.

### **1.3 - Inovação, Grandes Empresas e Concorrência**

Aproximadamente 50 anos após a publicação da TDE, Schumpeter publica o livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1961), no qual a importância da grande empresa para o processo de inovação é enfatizado por Schumpeter, em detrimento da concorrência entre pequenas empresas na TDE. Schumpeter (1961) vai afirmar que quando se tem um grande avanço tecnológico, a consequência disso é uma estrutura de mercado com empresas grandes que tem grande poder de mercado, ou seja, o próprio sucesso na inovação faz com que os mercados tendem a ser dominados por oligopólios e monopólios. Mas são essas grandes firmas que “movem” o sistema capitalista, pois elas possuem “vantagens de aptidões”, como grandes economias de escala e investimentos em P&D – Pesquisa e Desenvolvimento. Elas assumem riscos repetidamente, obtém financiamento e procuram a gestão do processo de inovação mais eficiente para obter um lucro advindo das inovações. Claro que ser uma firma grande não significa ter mais vantagens necessariamente, as firmas grandes em geral possuem os recursos necessários para criar boa parte das suas vantagens competitivas.

Outra vantagem das firmas grandes sobre as menores, para Schumpeter, eram as “vantagens de apropriabilidade”. Essas firmas grandes têm capacidade de explorar com mais facilidade novos recursos, novos produtos e os retornos dessa inovação vêm do monopólio transitório desses novos produtos ou pelo processo da demora do imitador. Schumpeter tinha em mente, que a concorrência perfeita era incompatível com a inovação. A ausência de concorrência pode elevar as taxas de retorno, mas ao mesmo

tempo diminuem a busca por inovação pois como não existem ameaças de outras firmas não se tem o que perder. Em concorrência schumpeteriana, a estrutura de mercado deve ser vista como uma variável endógena, sendo que as duas possuem mão dupla.

O problema entre estrutura de mercado e inovação são os *trade-offs* entre eficiência estática e o caráter tecnologicamente progressista e os instrumentos de políticas disponíveis e à sua influência. A oferta é prioridade frente a demanda na teoria schumpeteriana, a demanda é negligenciada, sendo resumida em abertura de novos mercados.

Surgiram alguns modelos baseados nas ideias de Schumpeter, dando origem aos neoschumpeterianos e mais tarde à Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982). Em ambas foi preservada a idéia schumpeteriana de que as firmas, ao buscarem a maximização de lucros, sempre estarão em uma concorrência de inovadores versus imitadores e tal processo sempre será evolucionário no sentido de que as empresas mais aptas irão sobreviver às mudanças enquanto outras morrerão. Além desta característica inerente à dinâmica capitalista, o fato de haver “ganhadores e perdedores” sempre conduzirá a economia a um constante desequilíbrio.

Se tratando de comportamento, na teoria ortodoxa contemporânea os conjuntos de escolhas são conhecidos, já na teoria evolucionária não são, sendo assim as consequências também são desconhecidas e as firmas buscam escolher os conjuntos que darão melhores retornos, mas quando as “combinações ótimas” são desconhecidas a tarefa não é tão simples. A função da concorrência se mostra importante nesse quadro, o mercado possui comportamentos inesperados e cada firma tem sua maneira de reagir à essas mudanças de comportamento. Essas maneiras diferentes movem a concorrência, funcionando como uma espécie de seleção natural na biologia, as firmas vão se eliminando de acordo com suas reações, forçando uma adaptação ou até mesmo sua retirada do mercado. Assim, a dinâmica de concorrência capitalista para os neoschumpeterianos se afasta do modelo ortodoxo de “concorrência perfeita” e se aproxima mais do conceito evolucionário de seleção natural, na qual o mercado seria o análogo ao “ambiente biológico” que selecionaria os comportamentos e características mais aptas para aquele sistema.

#### **1.4 - O que incentiva as empresas realizarem pesquisas científicas?**

Segundo os autores Márcia Rapini, Leandro Silva e Eduardo Albuquerque (2017), dentre os fatores que incentivam as empresas a realizarem pesquisas científicas, estão: reconhecimento, satisfação e remuneração financeira, nisso entra a questão da importância do conhecimento científico ser de natureza pública ou privada. Muitas empresas utilizam do conhecimento privado como forma de manter a competitividade para próprio benefício, se o conhecimento científico for de domínio público, a empresa não teria controle e perderia a confiança em investir em algo que todos, inclusive seus rivais, tivessem acesso, mas o conhecimento científico é tido como não exclusivo e uma forma encontrada de privatizar esse tipo de conhecimento, foi por meio de patentes. Mas não é recomendado, afinal como privatizar resultados de uma pesquisa que muitas das vezes foi realizada com dinheiro público?

Tem-se, então, o sistema de *Open Science*, que funciona como uma estratégia de recompensas para que as empresas privadas sejam estimuladas a manterem públicas suas pesquisas científicas. Os cientistas sentem-se gratos e satisfeitos com seus trabalhos divulgados, mas os cientistas industriais preferem manter seus trabalhos internos visando o lucro empresarial. O *Open Science* é importante para o progresso tecnológico.

Um conjunto de pensadores neo-schumpeterianos iniciaram uma série de pesquisas baseadas nas ideias de Schumpeter, para buscar maior entendimento sobre o processo de inovação e suas consequências. No final da década de 1960, tem-se os resultados da realização de um conjunto de estudos empíricos. *Technology Push* era o termo usado para referir-se ao ato de inovação sendo algo separado entre empresários individuais, laboratórios de pesquisas da empresa e os inventores ou cientistas. De acordo com essa teoria, o processo de inovação era entendido como algo linear ocorrendo através de estágios sucessivos e independentes de pesquisa básica e aplicada, desenvolvimento, produção, marketing e difusão.

Outro termo conhecido é o *Demand Pull*, formalizado por Schmookler (1966), onde o processo inovativo vem da necessidade ou demanda do mercado, o que significa a importância que se deve dar às demandas dos consumidores, sendo o principal ingrediente para conduzir o esforço inovativo das empresas.

#### **1.4.1 - Scientific Activity Predictor from Patterns with Heuristic Origins (SAPPHO)**

A partir do projeto SAPPHO (início dos anos 1990), uma iniciativa do SPRU da Universidade de Sussex na Inglaterra, coordenado por Freeman, Richard Nelson e Nathan

Rosenberg, permitiu-se uma melhor compreensão sobre inovação, como não sendo linear contrapondo-se aos neo-schumpeterianos. Esse projeto comparou 50 pares de inovação, algumas de sucesso (lucros e ampliação da fatia de mercado) e outras de fracasso (foram gastos muitos recursos sem sucesso comercial).

Os resultados entre os que tiveram e não tiveram sucesso, mostraram poucas características que davam para definir as diferenças, em ambos os casos tinham a ver com a comunicação entre os usuários. No caso onde se teve falhas, houve a falta dessa comunicação, já no caso dos que foram sucesso, houve uma preocupação em saber as necessidades do consumidor. Outra diferença destacada é a ligação com fontes externas, no primeiro caso das falhas, também foi a falta de comunicação com redes externas enquanto no segundo caso, apesar de utilizarem laboratórios de P&D internos buscavam fontes externas. Essas foram as principais diferenças, mas entre outras, encontrava-se necessidade de integrar P&D, produção, design e marketing, existência de atividades de P&D interna, nível hierárquico da responsabilidade com a inovação, ligação com a ciência básica e ambiente nacional.

A universidade Yale, posteriormente, a SAPPHO, realizou o primeiro estudo nos EUA sobre a firma e suas estratégias de processo em novos produtos, enfatizando a extrema importância de se utilizar fontes externas, principalmente entre agentes de produção e a universidade que exerce um papel importante sobre a inovação.

Rosenberg (1969; 1982) também rejeita as noções de linearidade dos neo-schumpeterianos, apresentando um estudo sobre a evolução histórica no ponto de vista tecnológico de diversos setores como: máquinas, ferramentas, aviação, eletrônica, química e madeira. Para o autor, as inovações necessitavam do *post-innovation improvements* destacando o quão importante são os *feedbacks* de aprendizado entre marketing, produção, desenvolvimento e entre fontes internas e externas, mostrando o equívoco da distinção schumpeteriana entre inovação e difusão. O auge desses trabalhos foi o que Rosenberg chama de *chain linked model*, que foi considerado como uma das contribuições mais significativas de Stephen J. Kline, a intenção do modelo é descrever complexidades dos processos de inovação.

#### **1.4.2 – Sistema Nacional de Inovação**

As raízes históricas do conceito de inovação encontram-se nos trabalhos de Friederich List em “Sistema Nacional de Economia Política” (1841), dando ênfase na proteção das indústrias e em políticas que aceleram o processo de industrialização e crescimento econômico.

De início, o Sistema de Inovação com a globalização foi visto como um processo antagônico, originou assim um intenso debate relacionado ao espaço global e local. Segundo os autores Albuquerque, Rapini e Silva (2017):

Quando se compreende a globalização como um aprofundamento da integração entre os países, viabilizado pelo uso e difusão das tecnologias de informação e comunicação, e com impactos significativos na organização e distribuição da produção, a abordagem de sistema de inovação deixa de ser contraditória e se torna um instrumental analítico extremamente importante. (p. 381)

Com isso, conforme foi crescendo a importância da geração de conhecimento, aumentou a relevância dos processos locais também. Segundo Lundvall (2007), só a perspectiva ampla permite fazer a conexão entre capacidade de inovação e desenvolvimento econômico, que é um dos objetivos do Sistema Nacional de Inovação (SNI). Para SNI as concepções macroeconômicas de demanda e organizações do setor público são extremamente importantes para a análise.

O conceito amplo de SNI definido como rede de instituições dos setores público e privado cujas atividades e interações iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias. (Freeman, 1987)

O SNI não está somente ligado com laboratórios de P&D, ou com empresas de alta tecnologia, está ligado também a novas oportunidades de desenvolvimento, isso para países menos desenvolvidos se tornou uma chance de se desenvolver (associado à indústrias tradicionais), passando a ser uma estratégia nacional de inovação.

Para Freeman (1987), o SNI apresenta alguns recortes, como Sistemas Locais de Inovação, Sistemas Regionais de Inovação e Sistemas supra nacionais de Inovação, esses recortes facilitaram o estudo mais detalhado e de melhor entendimento sobre o SNI, parte do estudo social e de raízes culturais, como sendo influências para o desenvolvimento e crescimento econômico. Sobre isso, Furtado (1961) diz que os desenvolvimentos tecnológicos se dão através de acúmulos históricos de conhecimentos, o país que hoje é desenvolvido só foi capaz de se conseguir tal objetivo por uma interdependência entre a evolução tecnológica e suas condições históricas.

Schumpeter, assim como os clássicos, acredita no dinamismo da oferta quando o assunto é crescimento econômico, isso quer dizer que não tem “importância” a taxa de

salários e o nível de demanda. O objetivo do empresário é aumentar a produção e reduzir gastos, sabe-se que novos produtos e bens conhecidos se abaixarem o preço alcançam uma maior demanda, sendo assim empresários mais ousados criam mercado ao aumentar e reduzir gastos.

O progresso tecnológico impulsiona o desenvolvimento, mas depende do momento que se encontra, como por exemplo em tempos de depressão, os negócios diminuem e o desemprego aumenta. Para Schumpeter não existe o investimento ser limitado pela poupança, se existir conhecimento, projetos rentáveis e pessoas dispostas, tudo pode acontecer através de crédito bancário para investimento.

O fluxo circular da economia schumpeteriana é um sistema circular de equilíbrio simples, sem desenvolvimento, onde não é afetada pelo progresso tecnológico, ou seja, sempre terá a mesma produção, mesmo ganho e se houver alguma mudança de alguma variável, o sistema busca se ajustar automaticamente (processo de adaptação), a poupança é constante e o sistema de crédito ao produtor funciona a curto prazo como cheque, uma representação monetária nas transações.

## **Capítulo 2 - Gestão da Inovação**

Segundo os autores Hélio Carvalho, Dálcio dos Reis e Márcia Cavalcante, a inovação é aderir um produto ou serviço já existente e colocar no mercado de forma melhorada, ou seja, ele passou por um processo, por etapas, estratégias e métodos diferentes, fazendo com que se destacasse no mercado, ou então, pode-se criar um produto ou serviço. O produto não precisa necessariamente já existir no mercado, então é algo que vai fazer, economicamente falando, com que esse produto/serviço se destaque diante das outras organizações num mercado competitivo estabelecendo com que a empresa saia na frente de outras. A inovação é soma da ideia com a implementação das ações e os resultados.

Lembrando que o processo de inovação não precisa ter necessariamente tecnologia, quando tem, ela é chamada de Inovação Tecnológica em Produtos e Processos (TPP). Essa inovação TPP é considerada implantada se ela tiver sido introduzida no mercado, na inovação de um produto ou usada no processo de produção. É importante deixar claro, a diferença entre inovação e invenção, afinal nem toda invenção se transforma em inovação, é possível inventar sem inovar, inventar e depois inovar e inovar sem inventar. A inovação se origina de uma ideia genial, só que se ela não for absorvida pelo mercado, nem comercializada, se não trouxer resultados para a empresa, a ideia é excelente, mas ela é uma invenção e não inovação. As classificações dos tipos de inovação podem variar, mas nesse caso, é dividido em 5 tipos: de produto, serviço, processo, marketing e organizacional.

Para os autores, para ganhar o mercado, as instituições públicas e privadas precisam ser rápidas em suas inovações, de acordo com as necessidades de seus consumidores para que não percam oportunidades. Além de que, é preciso conhecer os diferentes modelos de inovação para saber qual será o melhor aplicado a cada situação e aproveitar de forma cada vez mais adequada seus recursos, como pessoas, infraestrutura e etc.

### **2.1 - Modelos de Inovação**

Neste capítulo serão apresentados 4 diferentes modelos de inovação conhecidos mundialmente, são eles: modelo linear; modelo paralelo; modelo de Tidd et alii e modelo de inovação aberta ou *open innovation*.

Os modelos de inovação são utilizados para entender os processos que levam a inovação, a partir do momento em que Schumpeter (1934) introduziu a ideia de que inovar, colocar mais conhecimento em produtos e serviços, torná-los mais úteis e diversificados era fundamental para o desenvolvimento da economia no longo prazo, foi preciso compreender como esses processos poderiam ser feitos de forma a tornar a economia mais lucrativa e com benefícios para ambos os lados da operação, tanto para empresários quanto consumidores. Quanto maior a maturidade de conhecimento, mais complexos se tornam os modelos de inovação.

### 2.1.1 Modelo Linear

O modelo linear surgiu a partir da segunda Guerra Mundial, sendo as etapas do processo sequenciais, burocráticas e bem definidas, além de poderem ser trabalhadas de forma independente. Esse modelo considera a pesquisa científica como parte fundamental para a criação de novas tecnologias. Segue um movimento liderado de um lado pela ciência (*Science push*) e por outro, pelo mercado (*Market pull*).

Figura 1 – Modelo Linear



Fonte: Carvalho; Cavalcante; Reis (2011, p. 41)

O modelo *science push* tem como base a teoria ofertista, dizendo que com o maior investimento em pesquisas científicas básicas, provoca maiores transformações na produção gerando assim novos produtos potencialmente úteis para a sociedade.

O modelo *market pull* coloca o mercado e seu impacto na economia e na sociedade como o grande demandante das necessidades que influenciam as atividades de invenção, implementação e adequado posicionamento mercadológico de novos produtos e serviços. Essas atividades, em menor ou maior grau, aceleram a pesquisa e a dinâmica de absorção de novas tecnologias e estimulam a ciência básica. Um exemplo é o desenvolvimento do transistor,

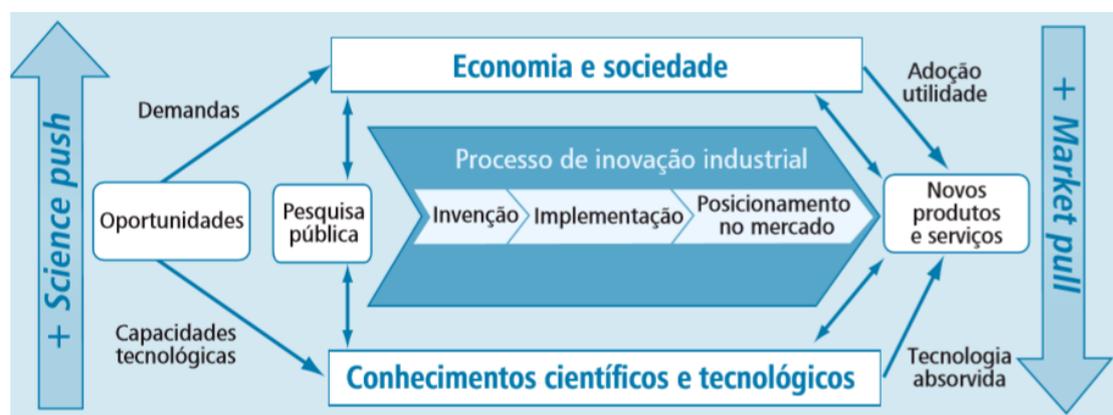
já que as tecnologias de telecomunicações, em especial os aparelhos telefônicos, demandavam aparatos menores e mais convenientes, o que fez com que a Bell Labs investisse em P&D orientada pelas necessidades desse mercado em expansão. (Carvalho; Cavalcante; Reis; 2011, p. 42)

A classe científica por um lado, e a governamental e empresarial por outro, defendiam seus interesses de acordo com os resultados das abordagens usadas, Freeman (2003) constatou que esses grupos procuram satisfazer suas próprias necessidades, procuram resultados que beneficiem a si próprios, então pesquisas de base quantitativa mal embasadas tornam o modelo frágil e de baixa eficiência. Para os autores (Carvalho, Cavalcante e Reis; 2011), se a empresa utilizar somente o modelo linear precisará recorrer a recursos voltados para inovação, pois podem acabar desenvolvendo produtos e serviços irrelevantes ao mercado em que está inserida.

### 2.1.2 Modelo Paralelo

O modelo paralelo é uma evolução do modelo linear, considerando que existem diversas outras formas de relacionamento entre as fases e diferentes organizações. As demandas da sociedade podem ser usadas para a geração de novos produtos ou serviços, sendo esse um processo de inovação, com ou sem processos inventivos anteriores. Podem ser geradas na própria empresa ou adquiridas de instituições de pesquisas como universidades ou organizações. Essas instituições ao mesmo tempo são beneficiadas com oportunidades de maior conhecimento científico gerado. O processo do modelo paralelo se dá da seguinte forma:

Figura 2 – Modelo de inovação paralelo



Fonte: Carvalho; Cavalcante; Reis (2011, p. 44)

Durante todo o processo, as empresas buscam entender as necessidades dos clientes (sociedade), e oportunidades de novas tecnologias (conhecimentos científicos e

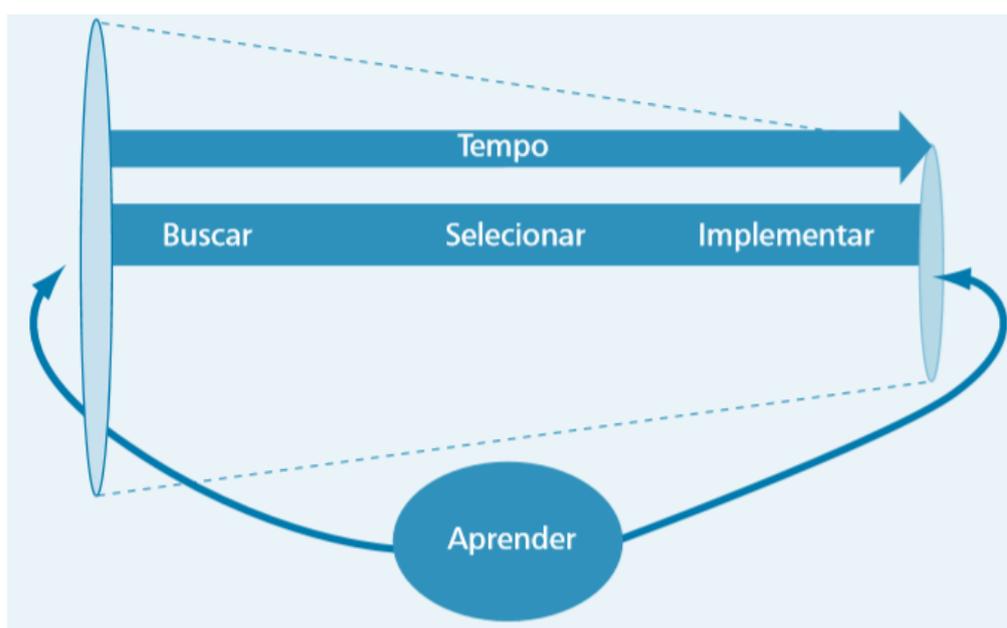
tecnológicos), então uma ideia que pode ser uma potencial inovação pode realmente se tornar uma. É um modelo amplamente utilizado.

Segundo os autores (2011), esse modelo permite que os produtos e serviços sejam elaborados conforme os aspectos do mercado, assim como os conhecimentos presentes em instituições de pesquisa. Assim, esses produtos e serviços tem mais chances de serem realmente inovadores e atendam às necessidades do consumidor, já a empresa pode contribuir para essas instituições de pesquisa e entender ainda mais a carência do consumidor através de suas parcerias.

### 2.1.3 Modelo Tidd et al

Um dos modelos mais conhecidos e utilizados no mundo por ser amplo e genérico é o modelo Tidd et al, qualquer organização e empresa pode utilizar esse modelo seja na produção de bens ou serviços.

Figura 3 – Modelo de inovação Tidd et al



Fonte: Carvalho; Cavalcante; Reis (2011, p. 47)

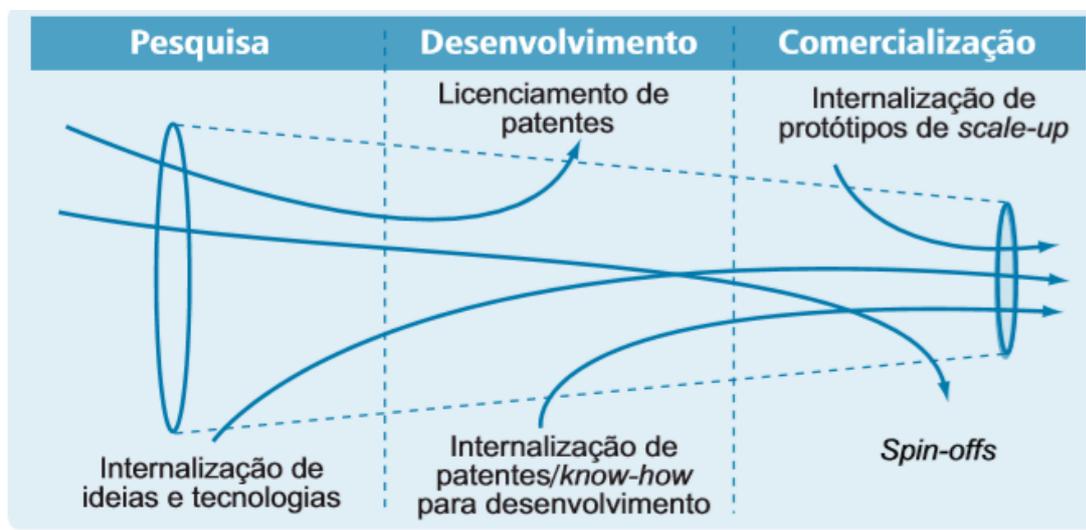
As fases são: (i) buscar novas oportunidades a partir de necessidades de mercado, pressões políticas e etc.; (ii) selecionar as potenciais oportunidades de acordo com as estratégias adotadas pela empresa; (iii) implementar o que for necessário para fazer com que a oportunidade de inovação corresponda aos prazos, custos e qualidade para ser lançado ao mercado; (iv) aprender com o processo feito e aplicar as mudanças necessárias para novos produtos e serviços.

O modelo, assim como nos outros, precisa de atenção na questão das várias influências de contexto, precisam ter consciência de maturidade para inovar, estar atento ao contexto estratégico que está sendo utilizado e às diferentes modalidades de negócio que surgem. É um modelo que apresenta um bom processo, também por ser bastante interativo, com clientes, consumidores, fornecedores, parceiros e instituições de ensino e pesquisa, além de suas etapas serem bem claras.

#### 2.1.4 Modelo de Inovação aberta (*Open Innovation*)

O modelo de inovação aberta (*Open Innovation*) é mais abrangente, considera os termos de interação dos outros modelos, mas nesse caso a empresa olha para além das fronteiras, utiliza das práticas de busca, seleção, implementação e aprendizagem, mas não só de modo interno, como externo também. Esses processos são tanto de dentro para fora da empresa, quanto de fora para dentro. Nesse caso o modelo depende de uma junção de ideias criativas, consistentes, de valor interno e externo, cuidando dos riscos, falhas e utilizando melhor os recursos.

Figura 4 – Modelo de inovação aberta (*open innovation*)



Fonte: Carvalho; Cavalcante; Reis (2011, p. 50)

Segundo os autores, é importante que exista uma interação com o ambiente externo para pesquisar, desenvolver e comercializar, e pode ser feito das seguintes maneiras: para iniciar o seu próprio processo, a empresa pode buscar inspirações e conhecimentos em instituições de pesquisa de forma a internalizar suas ideias; elas podem também adquirir patente ou *know-how* para expandir um produto e então comercializá-lo; desenvolver a

patente e oferecer a outra empresa; pode buscar em outras empresas protótipos de algum produto interessante e produzir em grande escala (*scale-up*); por fim pode criar empresas que complementem as atividades primárias ou secundárias para manter a estratégia de negócios (*spin-offs*).

A diferença entre esse modelo e os de inovação fechada, é que esse precisa trabalhar com pessoas competentes não só dentro da empresa, mas também fora dela. Os lucros por meio de P&D podem ser atingidos por meio de parcerias com outras empresas, então a empresa não precisa necessariamente criar a pesquisa, nesse caso ela entende que é melhor construir um bom modelo de negócio do que chegar primeiro no mercado. Ao contrário dos modelos de inovação fechada, a empresa fazer o melhor uso de ideias (internas ou externas) a torna melhor do que criar as melhores ideias, e por fim nesse modelo a empresa pode utilizar de Propriedade Intelectual (PI) de outras empresas caso precise, e não correr para o controle de PI para que outras empresas não roubem suas ideias.

Conforme a empresa vai avançando na postura inovadora, mais ela adquire confiança e arrisca utilizando modelos mais complexos e avançados. Outra prática comum a este tipo de modelo aberto é o *Corporate Venture (CV)*, sendo um investimento de risco em ideias potencialmente promissoras, geralmente aplicado em empresas pequenas que buscam crescimento rápido através de negócios inovadores.

## **2.2 - Processo de Gestão da Inovação**

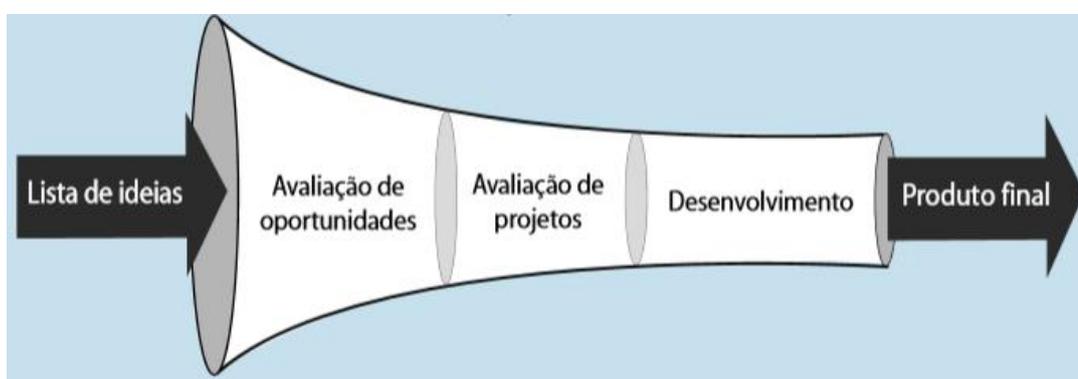
Para os autores Hélio Carvalho, Dálcio dos Reis e Márcia Cavalcante (2011), o mercado competitivo é amplo e o que faz uma empresa se destacar diante de outras é a inovação, mas não basta inovar apenas uma vez, o mundo é repleto de mudanças que obrigam os agentes a estarem sempre atualizados sobre tecnologias, infraestruturas se quiserem liderar o mercado e auferir maiores lucros.

O processo de gestão da inovação não evoluiu em ambientes de negócios justamente por ser um processo com resultados imprevisíveis, não se tem uma garantia de sucesso, embora existam artigos publicados e práticas empresariais, cada caso é um caso e deve ser estudado separadamente pois esse processo de gestão da inovação não é como uma receita de bolo universal, na qual podemos seguir os mesmos “passo a passo”

para toda e qualquer empresa, então ajustamos a Gestão de inovação para cada caso diferente.

Deve-se estudar o contexto organizacional da empresa de forma a elaborar etapas coerentes pois os tipos, estágio, escopo da inovação e tipo da organização afetam a gestão da inovação. Todas as atividades que envolvem a empresa podem afetar a gestão da inovação, como produção, atendimento ao cliente, logística e etc. Para tomarmos uma decisão sobre a inovação final, passaremos as ideias por um “Funil de oportunidades”, onde serão analisadas, selecionadas e avaliadas.

Figura 5 – Funil de oportunidades de inovação



Fonte: Carvalho; Cavalcante; Reis (2011, p. 56)

E então entraremos num processo de aprendizagem com 5 etapas, sendo: (i) levantamento: a parte criativa da empresa onde são captados o maior número possíveis de ideias que podem trazer benefícios em forma de inovação; (ii) seleção: é o processo de escolha de uma ou mais ideias envolvendo os colaboradores da empresa e definindo estratégias de inovação mais adequadas; (iii) definição de recursos: é feita a partir do resultado do processo de seleção, pois define os recursos necessários para introduzir e implementar as ideias escolhidas anteriormente, visando como será a compra, desenvolvimento interno, etc.; (iv) implementação: que é a etapa onde ocorre a execução do projeto, acompanhando seu desenvolvimento por seus custos, prazos e qualidade, integrando com os setores de logística, marketing e vendas da empresa; (v) aprendizagem: que é o momento para se avaliar as decisões tomadas, revisar as etapas, ver o que deu certo, o que não deu e aprender com as lições.

Figura 6 – Processo de Gestão da Inovação



Fonte: Carvalho; Cavalcante; Reis (2011, p. 57)

A empresa pode seguir alguns formulários como base para se organizar durante o processo de gestão da inovação, mas é claro que não são suficientes para manter uma rotina de inovação, o que é extremamente necessário, é também preciso de práticas de apoios nos processos.

### 2.3 - Principais Práticas de Apoio à Gestão da Inovação

As práticas de apoio recomendadas para que as empresas inovem de forma sistemática e contínua são por exemplo: análise de mercado, prospecção tecnológica, benchmarking, análise de patentes, criatividade, gestão dos direitos de propriedade intelectual, gestão de interfaces, gestão de projetos, gestão financeira e de riscos, trabalho em rede, trabalho em equipe, gestão de mudanças, produção enxuta, análise de valor, melhoria contínua, gestão do conhecimento e práticas de sustentabilidade e responsabilidade social.

Observando mais detalhadamente algumas dessas práticas:

a) **Análise de mercado:** é importante para que as empresas acompanhem as mudanças de mercado, o comportamento dos concorrentes, observação da qualidade, preços dos produtos e serviços competitivos e da tecnologia usada. Várias ações são adotadas para se ter uma análise mais eficaz, como buscar novos mercados de forma proativa, identificar necessidades dos clientes, identificar ameaças sinalizadas pelo mercado e etc. Dentro da análise de mercado existem três técnicas diferentes para o desenvolvimento de novos produtos, são o *conjoint analysis* (CA), usuários líderes (UL) e *quality function deployment* (QFD).

b) **Prospecção tecnológica:** é mais voltada para empresas que buscam inovar mais radicalmente, a análise de mercado é extremamente importante, pois se você adota alguma estratégia que alguma outra empresa já utiliza, isso também é inovar, mas quando a empresa tem algo novo, buscar informações no mercado é insuficiente, é preciso realizar a prospecção tecnológica, se atualizar de tecnologias que podem possivelmente virar negócios, tecnologias que ainda não saíram do papel, podem ser encontradas em universidades ou institutos de pesquisa por exemplo, e podem ser excelentes oportunidades ou grande ameaça aos negócios. Segundo os pesquisadores Lacerda et al. (2001), citado por Carvalho; Cavalcante; Reis (2011, p. 82) “prospecção tecnológica é o processo de antecipar os desenvolvimentos futuros da ciência e da tecnologia”.

Existem algumas técnicas de prospecção, uma delas é a participação em congressos da área que a empresa atua, e outra técnica é o Método Delphi que é uma espécie de bate papo e entrevistas com especialistas, aprendendo através de convergências de opiniões.

c) **Benchmarking:** consiste na comparação dos processos, produtos e serviços de uma empresa com os correspondentes em empresas líderes, ou seja, comparação com os líderes de mercado. Esse processo não pode ser feito isoladamente, ele permite as empresas se tornarem melhores. Existem oito tipos de *benchmarking*: Competitivo, de processo, funcional, genérico, setorial, de produto, estratégico e tático. Para comparação a empresa escolhida como *benchmark* pode ser de setores completamente diferentes, mas existe um cuidado na escolha das *benchmarks*, e implicações legais e éticas ao se procurar por informações confidenciais.

d) **Gestão de Portfólio ou Gestão de Carteira:** é a busca do equilíbrio entre riscos e benefícios. Essa gestão é feita geralmente em empresas médias e de grande porte devido a maior quantidade de projetos a serem analisados simultaneamente, pois precisam

descobrir quais projetos mostram um equilíbrio mais interessante entre risco e benefício. É uma gestão que requer debates, representações gráficas (bidimensionais ou tridimensionais), uso de programação matemática, algoritmos matemáticos para otimização do portfólio e etc.

e) Gestão de Mudanças caracteriza um fato óbvio, as empresas necessitam de mudanças, o que é a chave da inovação, essa gestão está mais atrelada à empresas de pequeno porte, pois estamos tratando de mudanças com transformações radicais e pequenas empresas correspondem e se adaptam com mais rapidez às mudanças de mercado. As empresas que procuram fazer mudanças devem ter em mente os seguintes tópicos: ter uma boa razão para fazer a mudança, envolver os colaboradores na mudança, escolher um líder respeitado como encarregado no processo, da formação em novos valores e comportamentos, trazer ajuda de pessoas capacitadas de fora, estabelecer símbolos de mudança como slogans e cartas informativas e por fim agradecer e premiar pessoas.

## **2.4 - Práticas de estímulo à Inovação**

*O que é preciso para que a inovação seja estimulada?*

Ainda segundo os autores Hélio Carvalho, Dálcio dos Reis e Márcia Cavalcante, ferramentas e técnicas são necessárias mas inúteis se não existirem pessoas capacitadas para lidarem com ela, assim é preciso de capacitação dos profissionais, afinal para inovar é preciso basicamente de esforço das pessoas, quanto maior a capacitação do profissional, maior será a capacidade da empresa em desenvolver e produzir produtos de melhor design, qualidade, entre outros. Para implantação da capacitação é preciso identificar áreas na empresa que precisa de melhorias, envolver os colaboradores na escolha dos funcionários, estabelecer um tipo de educação na empresa para capacitar grupos de funcionários e investir nessa educação mesmo a empresa correndo o risco de perder o funcionário, mas existem algumas formas de incentivo para mantê-lo como bom ambiente de trabalho, bom plano de carreiras, recompensas, etc., e por fim criar um ambiente onde aprender seja um hábito.

Para que ocorra quaisquer tipos de mudanças, é de grande importância que exista uma comunicação muito clara dentro da empresa, pois quando se fala em mudanças, se gera uma certa resistência. Inovar acaba se tornando um processo difícil e pouco aceitável quando não se tem muito conhecimento e as informações não são passadas e entendidas por completo. Dessa forma não se pode ter fragilidades no processo de comunicação interna e também externa, afinal os clientes precisam estar cientes do novo produto ou serviço que está sendo lançado no mercado. Para que a comunicação seja clara é importante ter diferentes formas de comunicação e algumas informações devem ser protegidas, como implantação de endereços de email corporativos para que informações importantes não se percam, garantir que os receptores recebam de fato a mensagem e entendam de forma clara o que está sendo passado, checar e-mails com frequência pois informações tem prazos de validade.

Gestores trabalham em equipe, com grupos de pessoas para que haja uma maior criatividade e produtividade, é importante que as pessoas não se sintam como fazendo parte de um grupo, mas sim de uma equipe. Com planejamento, organização, motivação e controle, o melhor desempenho é certo. Equipes de sucesso possuem algumas características em comum, como: interdependência e colaboração entre os membros, procuram atingir as metas da equipe e pessoais como benefício a todos, estabelecimento de objetivos e metas trazem responsabilidades para os membros da equipe, existe confiança, e ideias divergentes são bem aceitas, sendo a comunicação aberta e franca, compartilhamento de conhecimentos, por fim conflitos existem e podem ser benéficos para novas ideias.

É fundamental principalmente em empresas que inovam, que os empresários criem ambientes propícios à inovação. É preciso liderança, um líder é aquele que motiva sua equipe no desempenho, em prol da instituição e desenvolvimento próprio profissional. Para uma boa liderança é preciso buscar colaboração entre todos, criar ambiente de responsabilidades, todos os setores devem agir de forma a garantir o sucesso da instituição, olhar para além das fronteiras possibilitando visibilidades de que algo diferente possa ser feito, partilhar méritos, mostrando que os colaboradores estão sendo reconhecidos por seus trabalhos, ser motivador e automotivado, afinal o líder inspira seus colaboradores, deve ser justo e sensível, sempre ajudando alcançarem o sucesso, ser persistente ao procurar soluções alternativas para os problemas que surgem, tomar decisões, afinal líderes indecisos podem desestabilizar o grupo, ter simpatia e bom-humor, do contrário demonstra fragilidade na autoconfiança, deixar os colaboradores

proporem ideias, afinal eles também detêm conhecimento e são grandes fontes de inovação, não punir erros ou fracassos pela tentativa de inovar, isso desestimula os outros colaboradores a tentar.

Outras práticas de estímulo à inovação: Ouvir os clientes, afinal os clientes são a maior fonte de inovação que uma empresa pode ter, trabalhar em rede, com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes, inovar sozinho é muito difícil, além de diminuir custos, riscos e tempo de desenvolvimento, ter estrutura organizacional adequada para que a empresa cresça, avaliar sempre os conhecimentos e as tecnologias usadas pela empresa, realizar *benchmarking* dos processos empresariais, criar um programa formal de incentivo e recompensa por ideias geradoras de inovação, é uma ótima prática de gestão, gerir os direitos de propriedade intelectual e industrial, protegendo ideias com patentes ou direitos de autor e tornar a inovação a regra e não a exceção, mudar sempre.

## **2.5 - Na empresa: Diagnóstico e Implantação**

Para que se tenha sucesso na implantação da gestão da inovação, a empresa deve seguir e respeitar algumas premissas, envolvendo o empresário e seu grupo gestor, sempre tomando cuidado olhando para a infraestrutura da empresa, a viabilidade econômica e etc. O grupo gestor deve estar sempre por dentro dos objetivos e metas a serem cumpridas afinal tem um papel importante para competitividade, lucro e sucesso da empresa. Esse grupo deve tomar como exemplo estratégias de outras empresas inovadoras e trazer ideias para serem estudadas a partir dos resultados dessas estratégias, para assim tomarem uma decisão juntos. Colocar um plano de inovação em prática é assegurar que a empresa sobreviva a longo prazo, ou seja, é um investimento, então parte do faturamento deve ser voltado para produtos e serviços inovadores.

Alguns departamentos podem ser mais resistentes a esse tipo de inovação por insegurança, portanto tudo deve ser muito bem conversado e elaborado pensando no retorno de vendas que essa inovação proporcionará à empresa. Essa comunicação deve ocorrer de forma muito bem clara e pode ser facilitada com atitudes informais como um local diferente para tomar um café, ou até mesmo esses veículos de comunicação comuns como *Facebook* e *Whatsapp*. É importante que a empresa mantenham os colaboradores atualizados e capacitados cada vez mais para lidarem com a inovação, isso pode ocorrer através de cursos e palestras por exemplo, e criar espaços lúdicos para o incentivo da

criatividade também é uma atitude positiva que traz benefícios ao processo fazendo com que os colaboradores tenham mais afinidade com o tema, mostrando também a importância do trabalho ser feito em equipe. Lembrando que a empresa precisa conhecer muito bem seu mercado, afim de diminuir os riscos de implantar uma inovação malsucedida.

### **2.5.1 Primeiro passo: autodiagnostico**

Esse passo é importante para que a empresa reconheça seus pontos fracos e quais atitudes pode tomar para que haja uma melhoria. O autodiagnostico acompanha a evolução da empresa. O principal instrumento de medição e avaliação utilizado é o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) por meio da PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica). Os indicadores para avaliar a empresa podem ser qualitativos ou quantitativos, a fim de comparar seus resultados de produtos e serviços com empresas da concorrência ou até mesmo de outros segmentos, classificar sua posição competitiva e possíveis melhorias.

Para empresas de base tecnológica de pequeno e médio portes, o aconselhado é utilizar o indicador com metodologia Nugin (núcleo de apoio ao planejamento de Gestão da Inovação).

Essa metodologia foi desenvolvida pelo Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina (IEL/SC) em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para empresas de pequeno e médio porte. (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008, p. 107/108)

A *Innoscience* (2010) propôs um indicador que permite a empresa visualizar seu desempenho através de um gráfico que mostra oito dimensões da inovação, é chamado de Diagnóstico octógono da inovação, onde as oito dimensões são a liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding*. São feitas 24 perguntas segundo as oito dimensões que devem ser pontuadas entre 1 e 9, depois disso é tirada a média para se montar o gráfico.

Outro indicador de diagnóstico é o modelo de Gestão da Inovação Tecnológica (GIT) com a função de avaliar a capacidade das empresas de gerar inovação de forma aprofundada de detalhamento. Alguns pontos observados são os esforços realizados pela empresa inovadora, o resultado desses esforços, a cultura organizacional que envolve a inovação, o grau de maturidade nos processos e o nível de conhecimento e experiência nas práticas de gestão. O índice de inovação da companhia é formado por dois grupos, os

indicadores de esforços (8) e os indicadores de resultados da inovação (6), a partir disso tem-se uma fórmula, onde o resultado é avaliado juntamente com um questionário contendo 139 itens.

O diagnóstico NGT-Sebrae/NA, é mais simplificado e melhor apropriado às médias e pequenas empresas primordialmente de base não tecnológica. O modelo é voltado para quatro indicadores principais, são os esforços da empresa para inovar, o processo de gestão da inovação, os estímulos à inovação e os resultados, são aplicados quatro formulários, um para cada um desses indicadores. Os resultados desses formulários são transferidos para um quinto formulário onde a empresa avaliará em qual estágio de inovação a empresa se encontra, podendo assim tomar decisões de melhoria que permitam aumentar a capacidade de inovar.

### **2.5.2 Segundo passo: plano para implantação da Gestão da Inovação**

É preciso estabelecer uma meta e estratégia para dois e cinco anos, e atividades para um futuro processo utilizando um planejamento de gestão resultando num Plano de Inovação identificando “quando”, “como”, “quem” e “quanto”, não é necessário utilizar todas as atividades, mas no mínimo uma de cada etapa.

Quanto maior a ousadia da inovação, maior o lucro. Mas inovação e lucro dependem da necessidade do mercado, do tipo de inovação a ser introduzida, do risco calculado que o empresário está disposto a assumir e da disponibilidade financeira da empresa naquele momento. (Carvalho; Cavalcante; Reis; 2011, p. 132)

As características de uma empresa inovadora são: empresário persistente e criativo, aproveitamento das oportunidades de negócio, capacidade de liderar e assumir riscos, conhecimento do mercado em que atua, formar parcerias, colaboradores qualificados e reconhecer seus talentos, além de ter produto, serviço e processo diferenciado em relação aos concorrentes.

A inovação pode ser introduzida no dia-a-dia da empresa, não sendo apenas ligada à tecnologia, inovar é um estado de espírito, é um conjunto de processos, atitudes, comportamentos e práticas que levam a organização a criar uma maior capacidade de ter uma dinâmica de mudança. As empresas não são obrigadas a ter um espaço de P&D dentro dela, com uma equipe especializada em gerar inovação, pois boa parte das inovações não necessita de tecnologia de ponta, é apenas necessário que os colaboradores contribuam com ideias. Médias e pequenas empresas podem ter ótimos resultados

utilizando conhecimentos e tecnologias já existentes, é um processo de aprendizagem e consolidação da gestão da inovação, o que importa é inovar sempre.

### Capítulo 3 - *Corporate Venture*

O mercado muda e se atualiza constantemente, então é necessário que as empresas sempre apresentem novos produtos e serviços, por isso a grande importância da inovação. Ao se juntar a capacidade interna de inovação com a colaboração externa para trazer melhores resultados, chamamos isso de inovação aberta ou co-inovação. Co-inovar é incorporar as estratégias e objetivos da sua organização com parceiros profissionais ligados a projetos bem definidos de inovação, podendo gerar resultados de curto e médio prazo. Essas parcerias podem ser entre *startups* e Universidades ou quaisquer outros agentes do sistema de inovação, mas o enfoque deste capítulo será na parceria entre grandes empresas e *startups*. As *startups* ganham oportunidade de destaque estando associadas a nomes de grandes empresas, enquanto as empresas ganham no conhecimento trazido pelas *startups* para seus colaboradores e acesso a novas oportunidades de inovação. O leque de oportunidades ao se utilizar a estratégia de *Corporate Venture (CV)*, se torna muito maior e diversificado, desde que a empresa esteja disposta a assumir um nível mais alto de riscos ao explorar essas novas oportunidades de negócios.

Segundo o artigo da Endeavor Brasil, Insper e EY Parthenon (Tesche, 2019), o *CV* é uma espécie de empreendedorismo corporativo, um modelo de inovação híbrido, utilizado por empresas que buscam dinamizar o processo de inovação. Basicamente é qualquer esforço de uma corporação privada para criação de novas oportunidades de empreendedorismo (*entrepreneurial ventures*). Geralmente as empresas buscam se conectar com *startups* diretamente em busca de novas oportunidades de negócio ou novas tecnologias. É utilizado para explorar novas ideias, tecnologia, oportunidade ou estratégia; aperfeiçoar a cultura corporativa; desenvolver marca mais atrativa; atingir novo mercado; criar novo produto e reduzir o tempo de solução de algum problema através de uma metodologia mais ágil.

Segundo o artigo publicado pelo Santander (Programa Avançar, 2018), existem três tipos de *Corporate Venture*: *CV Capital*, *CV Interno* e *CV Externo*. O primeiro é para negócios promissores, que não tem como objetivo imediato o maior retorno financeiro, mas pode ser uma estratégia de grandes empresas que querem atrair inovações e ficar perto das novidades do mercado. As grandes empresas se utilizam de fundos corporativos para investir diretamente em *startups* externas ou originadas de *spin-offs*<sup>1</sup>. O segundo é

---

<sup>1</sup> *Spin-offs* são empresas originadas de outras empresas. É um novo negócio criado para atender uma demanda que não faz parte da atividade principal da empresa.

quando a ferramenta ou recurso utilizado vem da própria organização (de seu departamento de P&D ou de sua criação de startup de tecnologia interna). E o terceiro busca colaboração externa para alavancar sua inovação (pode ser de *startup*, aceleradora ou incubadora para criação de serviço ou produto).

O professor Josh Lerner (2013), um dos principais pesquisadores de *Corporate Venture*, constata que o tempo médio de vida dessa abordagem gira em torno de 12 meses, isso acontece porque geralmente as ideias de *CV* não prosperam, pois não atingem os objetivos e expectativas dos líderes da corporação. As consultorias envolvidas com esse tipo de estratégia do *CV* precisam estar atentas às perspectivas e expectativas dos líderes que são gerar um Return on Investment (ROI) positivo e contribuir para que os executivos alcancem as metas para as quais serão avaliados, afinal é muito importante que o *Corporate Venture* esteja alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, mesmo que essa abordagem se consolide e evolua ao longo do tempo.

Segundo Nakagawa et al (2019), em um guia para corporações e no “espírito schumpeteriano”, toda empresa que já tenha uma visão de futuro deverá estabelecer estratégias para sua atividade de inovação, considerando esforços próprios de P&D mas também o estabelecimento de parcerias para o *open innovation*. Assim, a empresa que queira se adaptar e sobreviver à concorrência capitalista precisa se habituar, estabelecer e evoluir suas estratégias corporativas de inovação, e o *Corporate Venture* pode vir a ser um dos pilares importantes desta estratégia. Analisando os autores Nakagawa et al (2019), uma das formas mais simples da empresa se habituar e estabelecer a estratégia é adotar os 4 PS da inovação.

- i. **Propósito da Inovação:** deve ser unicamente se tornar uma empresa melhor, não se pode ter apenas objetivos financeiros. Para que isso ocorra, o projeto deve contribuir para aumentos de receitas, redução das saídas de caixa (despesas, custos e gastos), aumentar o valor da empresa, melhorar condições de trabalho, relacionamentos com parceiros, sociedade e meio ambiente.
- ii. **Políticas de Inovação:** políticas de incentivo à inovação precisam ser estabelecidas, devem incluir políticas de recursos humanos, de relacionamento com clientes, com fornecedores e com a sociedade.
- iii. **Pessoas para inovação:** a empresa precisa organizar sua equipe voltada para inovação, precisa valorizar o comportamento empreendedor,

divergências de opiniões e trabalho em equipe para os processos de contratações.

- iv. **Processos de inovação:** os processos de gestão da inovação englobam os últimos 3 PS para que se torne algo sistemático, abrangente, organizado, ágil e gerenciável.

Porque a organização quer inovar? Se quiser inovar as iniciativas de *Corporate Venture* têm de estar alinhadas aos 4 PS da inovação. Para cada caso a inovação deve ser compreendida de maneira diferente para se trabalhar e adequar à realidade da empresa. Estabelecer os objetivos, indicadores e metas de inovação da empresa é fundamental para o sucesso de qualquer estratégia inovadora.

### 3.1 - Por que buscar *Corporate Venture*?

Buscar o CV é uma ideia interessante para empresas que buscam diversificar sua atuação, investir numa empresa menor mais especializada e uma ótima maneira de se manter atualizado das novas tendências de mercado, pois ela sozinha pode ter dificuldades de se mover com a rapidez com que o mercado muda e exige para se manter de pé, a empresa pode se manter líder no mercado tendo como aliada uma *startup* inovadora e, portanto, o *corporate venture* serve como uma porta de entrada a isso.

*Through interaction with startups, large companies can quickly and efficiently absorb new practices, technologies and solutions that allow real gains in short term and with less investment for the corporation. (Roman et al, 2018, p. 02)*

Segundo a Endeavor Brasil (2020), as empresas já estabelecidas no mercado precisam inovar mais rápido do que sua estrutura pode suportar (chamado efeito *lock-in* da trajetória tecnológica) enquanto isso as empresas entrantes no mercado precisam de parcerias, crédito e investimentos para crescer. Uma grande empresa enfrenta burocracias e regras quando se trata de inovar, então o que ela faz? Procura associar-se a uma *startup* que tem muito mais facilidade justamente por não ter uma burocracia e procedimentos cristalizados. Uma grande empresa pode adquirir, investir ou apoiar uma *startup*, inclusive se alguma *startup* apresentar alguma ameaça competitiva, a empresa pode comprá-la ou investir nela.

Atualmente metade das 10 empresas mais valiosas do mundo (*Google/Alphabet, Facebook, Amazon, Tencent e Alibaba*) são *ex-startups* que foram criadas durante o “boom das pontocom” (empresas com negócios baseados na *internet*) por volta dos anos 2000. Desde então diversas empresas, ou mesmo setores inteiros, foram completamente modificados por startups que parecem surgir do nada e que, crescendo exponencialmente, mudam completamente o ambiente de negócios do qual fazem parte (e não estamos falando apenas de Uber e Airbnb). A frequência e a amplitude com que *fintechs, edtechs, martech, contrutechs, cleantechs, agritechs* (etc) têm mudado seus segmentos faz com que seja praticamente impossível para qualquer corporação, de qualquer setor, ignorar o fenômeno, sob pena de ter que, em poucos anos, fechar suas portas diante de concorrentes que talvez nem existam ainda. (HSM, 2019)

Para o Santander (Programa Avançar, 2018) as desvantagens são que essa estratégia do *Corporate Venture* pode ser muito arriscada, caso a *startup* falhe, a empresa além de não recuperar o retorno do investimento, tem de arcar com as dívidas feitas. Caso a ação perca o valor a empresa pode simplesmente ser vendida, mas com alguma perda.

Um ponto importante a ser mencionado é a vantagem competitiva para as *startups* que procuram o CV, pois os fundos realizam aportes nas *startups* tendo como contrapartida porcentagens nas ações da empresa. Não é uma operação de crédito tradicional, que possui importância, mas muitas vezes submete as *startups* a pagamentos de juros muito elevados e garantias para a concessão de empréstimos que a maioria das empresas nascentes não possui. Nesse ponto reside a importância dos aportes financeiros realizados pelos fundos de *Corporate Venture*, porque uma empresa nascente inovadora pode ser muito interessante para os negócios inovadores, mas possui diversas barreiras à entrada no sistema bancário tradicional que podem “sufocar” a inovação em seus estágios iniciais. Pode-se dizer que no início do século XXI a inovação faz parte da quarta revolução industrial, o que implica em “novas abordagens de negócios, novas estratégias de plataforma e liderança de ecossistemas” (Nakagawa et al, 2019, p.15). Os impactos dessa revolução fazem com que surjam algumas necessidades das empresas nascentes que colocam o *Corporate Venture* como uma alternativa de solução muito forte às necessidades de financiamento nos estágios iniciais de uma inovação.

### **3.2 - Mecanismos de *Corporate Venture***

Segundo Nakagawa et al (2019), os mecanismos de *Corporate Venture* podem ser adotados pela corporação quando ela já tem bem definidos seus objetivos e possui um conceito preciso do que é e quais são os objetivos da sua atividade inovadora. São vários tipos de mecanismos que compõem o CV:

Figura 7 – Tipos de *Corporate Venture*



Fonte: NAKAGAWA ET AL, 2019, p. 53

Alguns mecanismos do *Corporate Venture* para atrair *startups*:

- a) *Fast Dating*: grandes empresas convidam algumas *startups* pré-selecionadas para um café, para que possam apresentarem suas ideias e conversar sobre como seria possível um trabalho em conjunto. É um modelo simples e rápido de executar. Esse modelo foi adotado pela Tecnisa, uma das principais empresas do mercado imobiliário, uma vez por mês ela se reúne com *startups* para adotar um possível novo projeto.
- b) *Innovation challenges*: modelo também simples e rápido. As empresas lançam alguns desafios a serem solucionados e empreendedores que se julgam capazes de fazê-lo se inscrevem para apresentar seu modelo. Os próximos passos são parecidos com o *Fast Dating*. O lado negativo é que os concorrentes ficam sabendo de suas demandas.
- c) *Demodays*: pode ser externo ou interno. No *demoday* externo, aceleradoras independentes de *startups* convidam executivos para suas apresentações. Caso haja interesse podem fechar parcerias. O interno é semelhante ao *Fast Dating*, nesse caso não há problemas em divulgar suas demandas para o mercado.
- d) *Hackathons*: Eventos que aproximam empresas de *startups*, onde empreendedores buscam soluções para problemas específicos de suas corporações.

Entre os mecanismos de Corporate Venturing estão as atividades de cocriação como hackathons, makerthons e startup weekends. 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),

podem gerar um bom ROI e contribuir para as metas de alguns executivos da corporação. (NAKAGAWA ET AL, 2019, p.51)

e) Aceleradoras corporativas: É um dos mecanismos predominantes no Brasil. O objetivo das empresas é buscar *startups* em fase inicial, e acelerar seu desenvolvimento de forma que consiga lançá-la de volta ao mercado em questão de 3 a 6 meses, utilizando do formato *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. 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. (NAKAGAWA ET AL, 2019, p.52)

f) Innovation Labs: se popularizou e não é mais tão importante em 2019. O Bradesco, por exemplo, reuniu 19 de seus laboratórios em um só lugar (Barueri – Alphaville), e convidou 8 grandes fornecedores de tecnologia para também utilizar esse local, mas como o termo se popularizou e surgiram muitos laboratórios de pesquisa, os *innovation labs* viraram apenas salas com móveis coloridos e *post-its* colados nas paredes.

g) Coworking spaces: por exemplo, o Itaú em parceria com o fundo *Redpoint eVentures* e o InovaBra Habitat do Bradesco oferecem mais de 20 mil m<sup>2</sup> de espaço para que empresas interajam com startups ou outros envolvidos com inovação e empreendedorismo, com o objetivo de criar integrações em torno de projetos de inovação. Além disso um dos desafios é o custo de manutenção desses espaços.

Esses são os mecanismos que englobam a estratégia, o objetivo é facilitar o contato de *startups* com as grandes corporações de maneira mais eficaz e descontraída, em ambientes apropriados para esse tipo de conexão. A eficiência ou não destes mecanismos, será comprovada no último capítulo deste trabalho.

### 3.3 - Adaptação do *Corporate Venture* no Brasil e seus problemas

O *Corporate Venture* vem crescendo no Brasil, é um conceito relativamente novo, e por ainda ser uma abordagem não muito conhecida apresenta um alto o risco de investimento, mas cada vez mais as empresas buscam esse tipo de estratégia. Quando se tem bem estabelecidos os objetivos e diretrizes das empresas envolvidas, fica mais fácil saber como essa estratégia será implantada. As grandes corporações precisam mudar a visão de competitividade para a visão de colaboração, enquanto os empreendedores precisam ver a parceria como grande oportunidade para alavancar o crescimento de seus negócios.

É uma grande oportunidade para startups e corporações, mas principalmente para o sistema de inovação brasileiro, que apresenta todas as condições de se posicionar muito bem nesta revolução silenciosa que mudará (e já está mudando) a maneira de se fazer inovação nas grandes empresas. (HSM, 2019)

Pode-se adotar como exemplo a indústria financeira, que é um dos setores com maior capacidade disruptiva em função de novas tecnologias de algoritmos e *deep learning*, como criptomoedas, *blockchain* ou *fintechs*. O Grupo Santander, por exemplo, adota iniciativas de inovação aberta a partir dessas tecnologias por entender que é fundamental para a sua sobrevivência a parceria com *startups/scale-ups*<sup>2</sup>. Segundo um artigo da Endeavor Brasil (Atualizado em 2020), no caso do Grupo Santander, seu programa de CV conta com o apoio de empreendedores e iniciativas de aceleração como O Radar Santander, Empreenda Santander e o mais recente Farol Santanter que é um espaço cultural em São Paulo que procura reunir o ecossistema de empreendedorismo e economia criativa da cidade estimulando novas conexões e encontros que geram trocas de conhecimento. Esses contatos com *startups/scale-ups* geram novos negócios, melhora a eficiência operacional, geram novos produtos, além dos executivos se relacionarem com os empreendedores por meio de mentorias. Um ótimo exemplo a ser lembrado é o Cubo, espaço criado pela Itaú em parceria com a Redpoint eVentures, que é um dos principais símbolos da evolução do *Corporate Venture* no Brasil.

Além de grandes Grupos do setor financeiro, outras empresas de diferentes setores também adotaram a abordagem do CV. A partir da análise feita pela equipe IBC Coaching

---

<sup>2</sup> *Scale-ups* são empresas que crescem de maneira escalável e sustentam esse crescimento por um longo prazo através de aplicações de métodos sólidos e inovadores de gestão independentemente do setor em que está inserida. Conforme definição da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), são empresas que crescem no mínimo 20% ao ano por três anos seguidos, empregando pelo menos 10 pessoas.

(2017), a multinacional americana Intel e a alemã BASF, que se destacaram ao longo da história do empreendedorismo mundial, vem investindo desde a década de 90 em *startups* via CV. A Intel busca empresas que a ajudavam com sua linha de produtos e capacitações, enquanto a BASF investe na área de P&D em tecnologia e matérias de base química. A Intel, ao investir na empresa AdaptiveMobile, se tornou exemplo de parceria bem-sucedida, afinal hoje a empresa é líder na sua área de atuação. Exemplos de indústrias brasileiras que também adotaram a estratégia: Promon, Cemig, Grupo Bandeirantes, Embraer e Braskem.

Outro exemplo de utilização do CV com resultados importantes é a multinacional brasileira Eurofarma (presente em 20 países). Segundo um artigo publicado por Adriana Fonseca no site Whow Negócios (2019), a empresa criou um fundo de R\$ 45 milhões (*Axon Ventures*) para investir em empresas do setor da saúde. Cada empresa, segundo Paulo Braga (gerente de *Corporate Venture* da Eurofarma), deve ficar em R\$500 mil e R\$4 milhões para investimento das *startups*. Essa área de CV da empresa foi criada em 2017 com três frentes de atuação: Idealização (busca iniciativas em fases embrionárias), relacionamento com *startups* (programa de mentoria para *scale-ups*) e *Axon ventures* (investimento e participação de inovações transformadoras na área de saúde). Ainda segundo o artigo para Whow Negócios: Inovação para negócios “Inovação e sustentabilidade são alicerces para que a companhia seja uma das três maiores farmacêuticas de capital regional da América Latina” (Fonseca, 2019).

Continuando a análise desse artigo, outro exemplo de utilização da estratégia do CV é a EDP Brasil, uma das maiores empresas privadas do setor elétrico, que lançou em 2018 o EDP Ventures Brasil, que procura startups com soluções para o mercado de energia. É uma multinacional de origem portuguesa e já investiu mais de 30 milhões de euros em 22 startups. No Brasil, em 2019, a primeira *startup* a receber o investimento, foi a Delfos, utilizando um aporte de R\$1,5 milhão.

A Softplan, uma das maiores empresas de desenvolvimento de software do Brasil, foi uma das primeiras empresas de Santa Catarina a adotar a estratégia de Corporate Venture. Ela criou o programa *100 Open Startups* para ajudar no seu processo de inovação interna.

Sabemos hoje que a sobrevivência das empresas estabelecidas passa pela constante transformação de seus produtos, serviços e modelos de negócio. Para turbinar o programa de inovação, além de fazê-la internamente é preciso se abrir para a *open innovation*. Entendemos que o *Corporate Venturing* é uma aposta relevante que traz benefícios para os dois lados: as empresas estabelecidas se aproximam da inovação e diminuem o risco de serem

surpreendidas por tecnologias e novos modelos de negócio, e as *startups* contam com recursos e *expertises* para acelerar seus negócios – algumas vezes até em escala global. (Moacir Marafon, diretor da Softplan, 2019)

Além das iniciativas de CV no Brasil serem incipientes, os estudos e as políticas públicas relacionadas a essa estratégia de fomento às *startups* também são escassos. Isso acontece apesar dos esforços importantes do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) para fomentar esse mercado, com fundos que não podem ser definidos como *Corporate Venture*, mas como fundos de *Venture Capital*, como o Criatec e o Primatec, cuja gestão – seleção, relacionamento e estruturação das *startups* – é feita por empresas privadas selecionadas via Edital Público e que seguem princípios similares aos listados aqui para os fundos de CV. Em países desenvolvidos a indústria de CV e VC é uma das estratégias mais utilizadas por grandes corporações para fomentar sua inovação aberta, além de trazer para a corporação uma maior oportunidade de aprendizagem com setores que são mais sinérgicos com o ecossistema empreendedor. Infelizmente ainda existe uma distância muito grande entre as grandes corporações e o mundo empreendedor, ou seja, muitos executivos não conhecem a prática das *startups*, e a construção de pontes entre esses dois atores torna-se essencial para geração de valor e o desenvolvimento das inovações de países e regiões. Essa é uma justificativa importante para a formulação e fortalecimento de mais programas que incentivem o *Corporate Venture*. Outro problema é que não existem muitos negócios disruptivos e transformadores no Brasil para satisfazer as demandas que as corporações tem por transformações necessárias exigidas pelo mercado para seus negócios.

Segundo uma pesquisa feita pela Inova.Jor em 2017 através de um estudo publicado pela *National Venture Capital Association (NVCA)*, uma das maiores limitações das empresas brasileiras é investir um valor baixo de capital nos programas inovadores, cuja média anual de aportes nos fundos de CV está no intervalo entre R\$100 mil e R\$300 mil. Estima-se que esse valor não seja suficiente para pagar os salários anuais dos pesquisadores envolvidos em P&D das *startups*, enquanto fundos dos EUA aportam anualmente, em média, US\$24,5 milhões pela participação em negócios inovadores. Essa restrição contribui para o hiato do sistema nacional de inovação brasileiro entre o potencial do nosso conhecimento científico e a aplicação no mercado através da geração e consolidação de *startups*.

Além dessa limitação financeira, o modelo norte americano de *Corporate Venture* conta com a colaboração de profissionais que já tem experiência na área, enquanto no Brasil não há dedicação exclusiva da maioria dos colaboradores alocados em projetos de CV. Na maioria dos casos os gestores dos fundos são *part-time* e tem que dividir sua dedicação com outras tarefas operacionais, mesmo que sejam de P&D, da principal empresa cotista do fundo. É difícil esperar que no curto prazo as empresas brasileiras irão investir montantes de dinheiro como no modelo norte americano, mas uma mudança interessante seria ampliar a profissionalização, capacitação e dedicação exclusiva dos gestores destes fundos. Em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE e ANPROTEC em 2019, nenhum empreendedor ou líder de inovação (gestor de projetos de inovação) da empresa deu nota 9 ou 10 para seus próprios conhecimentos de *Corporate Venturing*. Apesar de ser um resultado esperado pela incipiência da experiência brasileira, essa pesquisa reflete a necessidade das empresas de investirem em profissionais qualificados na gestão de *Corporate Venture*.

Segundo outra pesquisa feita pela Endeavor Brasil (2019), entre 293 empreendedores, a nota média atribuída para o comprometimento entre as grandes empresas e as *startups* é de 6,9 em 10, sendo as atividades entre aceleradoras, investimentos e *venture building* (criação de negócios). Segundo o índice de satisfação, apenas 56% dos responsáveis pelas *startups* avaliaram positivamente a experiência com o *Corporate Venture*.

Entre as empresas que têm sucesso com o modelo de CVC, 72% têm planos de expandir, segundo relatório da 500 Startups. Atingir objetivos estratégicos é mais importante para 55% das empresas, versus 28% que afirmaram priorizar o retorno financeiro. Para a minoria (17%), os dois objetivos são importantes. (Angelica Mari, Forbes)

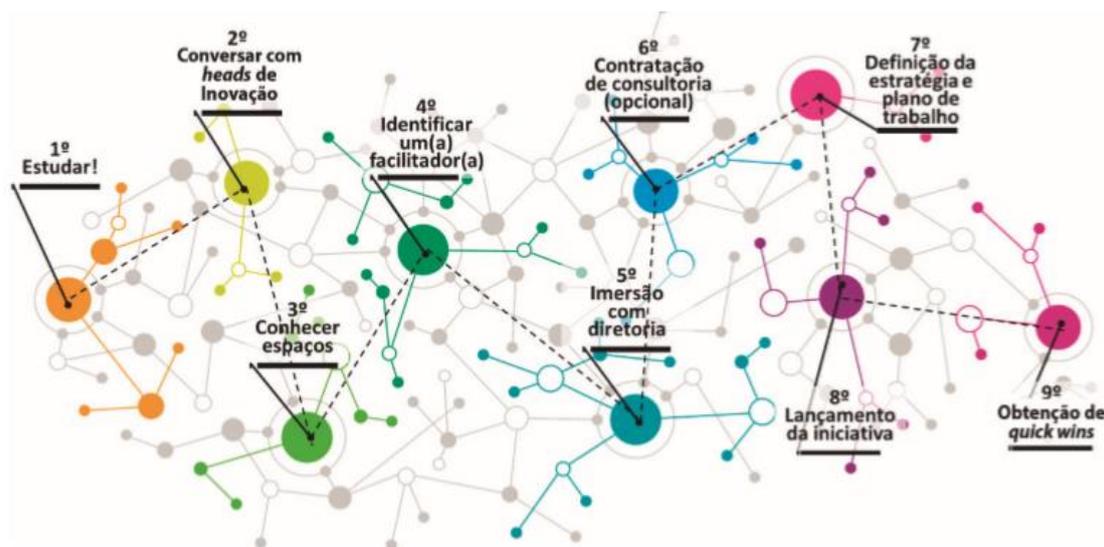
A tendência é de que a estratégia de *Corporate Venture* se torne mais comum no Brasil com o passar do tempo, mas por enquanto o mercado brasileiro é bastante imaturo nesse ponto. Uma hipótese é que com o aumento de empresas, sejam elas brasileiras ou multinacionais, que atuem com a abordagem do CV, naturalmente serão necessários mais profissionais qualificados e entendedores da área, mais conhecimento, e consequentemente maior confiança em arriscar com este modelo. Empresas grandes não conseguem se estruturar sozinhas principalmente se tratando de uma estratégia arriscada como o CV, atuar juntamente com uma *startup* é fundamental para ficar por dentro das atualizações e evoluções conforme o mercado exige, se a empresa quiser se manter no mercado diante da competitividade que só vem aumentando, é preciso que ela enxergue

essas empresas menores como ótimas parceiras e não como concorrências, e oferecer a essas startups, é claro, não somente capital. O retorno financeiro sem dúvida é um dos objetivos procurados, mas não é o principal, os objetivos estratégicos tomam frente quando se trata da abordagem de CVC.

### 3.4 - Soluções possíveis

A falta de profissionais realmente qualificados na área de *Corporate Venture*, traz certas dificuldades de evolução da abordagem no Brasil, e os riscos de se investir são maiores justamente pela falta de conhecimento e confiança na estratégia. Segundo Nakagawa et al (2019), a partir de estudos feitos nos casos de sucesso e fracasso do *Corporate Venture* no Brasil, chega-se à conclusão de que o responsável por estruturar o CV precisa conectar alguns pontos num processo de aprendizado:

Figura 8 – Passos para aprendizado de *Corporate Venture*



Fonte: NAKAGAWA ET AL, 2019, p.54.

1. Estudar: procurar ler livros e *papers* sobre o assunto é interessante, mas não é suficiente, o profissional deve se atualizar do que vem ocorrendo constantemente.
2. Conversar com heads: Líderes aprendem errando, portanto é inovando e errando que se aprende a inovar. Os líderes de inovação aprendem suas lições na prática, significa que não serão encontradas tais informações num livro ou numa revista.
3. Conhecer espaços de CV: Para que a iniciativa seja eficaz e rentável, não precisa de um espaço muito específico, mas é necessário um espaço fora da corporação onde a

inovação possa prosseguir e florescer, procurar conhecer esses espaços de empresas e conversar com os executivos sobre o custo benefício de se manter o espaço e o retorno sobre o investimento é muito importante.

4. Identificar um facilitador de empreendedorismo e inovação: Encontrar pessoas dentro da corporação que se encaixam no perfil de querer atuar com inovação, empreendedorismo e *startups* e colocá-las para liderar o processo de facilitação da elaboração de *Corporate Venture*. Mas conhecimentos somente sobre o ecossistema das *startups* não é o suficiente, é preciso aprender sobre o *Corporate Venture* e alavancar oportunidades em outros domínios como universidades, agências de fomento, leis de incentivo, investidores-anjo, de venture capital, outras corporações, etc.

5. Imersão com a diretoria executiva: Após concluídas as etapas de estudar sobre o assunto, ter conhecido pessoas influentes, os locais de *Corporate Venture*, e entendido qual é o melhor ambiente empreendedor no qual a corporação poderia se integrar, agora é preciso levar a diretoria para conhecer de perto essas pessoas e locais para que tomem juntos as decisões para se criar uma estratégia ideal de *Corporate Venture*.

6. Contratar (opcional) uma consultoria: Como as consultorias são muitas vezes recém-criadas por profissionais que atuam em aceleradoras de startups ou investidores, ou empreendedores, o lado positivo é que a consultoria tem domínio quando se trata de criação e desenvolvimento de *startups*, o lado negativo é precisar lidar com o lado da inovação que não é simplesmente resolvido com a criação de uma aceleradora de *startups*. Quando se terceiriza as iniciativas de *Corporate Venture*, os colaboradores não se sentem seguros se tratando das inovações geradas. Mas os resultados podem ser positivos ao criar consultorias dentro da própria organização, seus colaboradores podem não ser profissionais da área de *Corporate Venture*, mas conhecem muito bem os objetivos e estratégias da organização, e como cada empresa se adota uma estratégia diferente, seus responsáveis por tomar a frente da consultoria podem definir muito bem, quais desafios de inovação a empresa é capaz de enfrentar.

7. Estratégias e Os Três Horizontes de Inovação: Agora como a empresa vai iniciar suas atividades de inovação? Como ela pode decidir o quanto a estratégia de CV atende os objetivos e a visão de futuro da empresa? Uma abordagem que auxilia a empresa a responder essas questões e tomar suas decisões é a abordagem dos “três horizontes de inovação”, criado pela empresa de consultoria McKinsey, mas apresentada a seguir a partir de NAKAGAWA ET AL, 2019. A abordagem dos três horizontes é sintetizada pela figura 10.

Figura 9 – Três horizontes de inovação



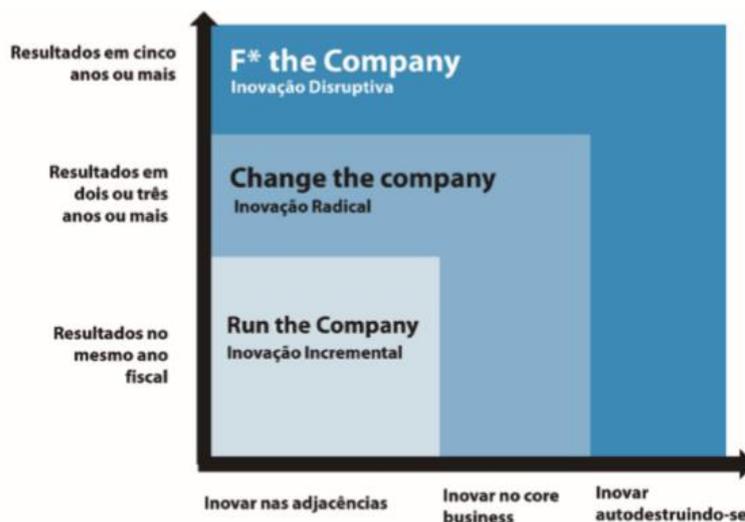
Fonte: NAKAGAWA ET AL, 2019, p. 62

É importante entender que o resultado que a empresa espera alcançar com suas atividades de inovação altera significativamente a estratégia inovadora. Existem alguns tipos de inovação e os mercados que elas são capazes de atingir ou criar. O primeiro quadrante descrito na figura 10, chamado de “horizonte 1”, é o resultado de inovações que incrementam as atividades produtivas que constituem o *core business* da empresa. Definir uma estratégia para atingir ou permanecer no horizonte 1 significa alocar os esforços de P&D e as estratégias relacionadas à inovação aberta – inclusive o CV – para implementar inovações que já são conhecidas (“soluções existentes” na figura 10) e que vão introduzir melhorias na linha de produção, em especificações técnicas do produto ou incrementar a rede de distribuição e comercialização que tem influência na atividade principal da empresa. Se bem sucedidas essas inovações aumentarão vendas ou reduzirão custos no curto prazo, fortalecendo a posição da empresa nos mercados existentes.

O segundo quadrante, chamado “horizonte 2”, ilustra a opção de fomentar estratégias em inovações que mudam radicalmente a empresa, interferindo diretamente na principal atividade, tanto nos processos de produtivo ou na própria concepção dos produtos. Optar por alcançar o horizonte 2 implica reconhecer que o retorno somente acontecerá no médio prazo (mínimo de 2 anos) e implica que os empegados dessa empresa mudem drasticamente o que fazem ou percam seus cargos. No horizonte 2 a estratégia de *Corporate Venture* deve ser fortalecida uma vez que aumentam as incertezas (“Novas soluções para a empresa”) para a equipe de P&D, aumentando a necessidade de parcerias externas para desenvolver e implementar essas novas soluções.

Por fim o “horizonte 3” implica em uma situação pouco usual para as empresas uma vez que as incertezas demandariam esforços de longo prazo e que mudariam radicalmente o *core business*. No entanto, situações nas quais a empresa está obsoleta, ou suas características fundamentais (“genética empresarial”) não está apta a mudanças no mercado, pode levar a esforços no horizonte 3 como única estratégia de sobrevivência. O resultado tende a levar mais tempo, mas se bem sucedido pode representar um “tsunami” de inovação e uma companhia totalmente reformulada, como se tivesse sofrido uma “mutação endógena”. Uma outra forma de apresentação da abordagem dos três horizontes, mas tendo no eixo y uma estimativa de tempo de resultados no lucro dos esforços de inovação é apresentado na figura 11.

Figura 10 – Visão interna da inovação



Fonte: NAKAGAWA ET AL, 2019, p. 63

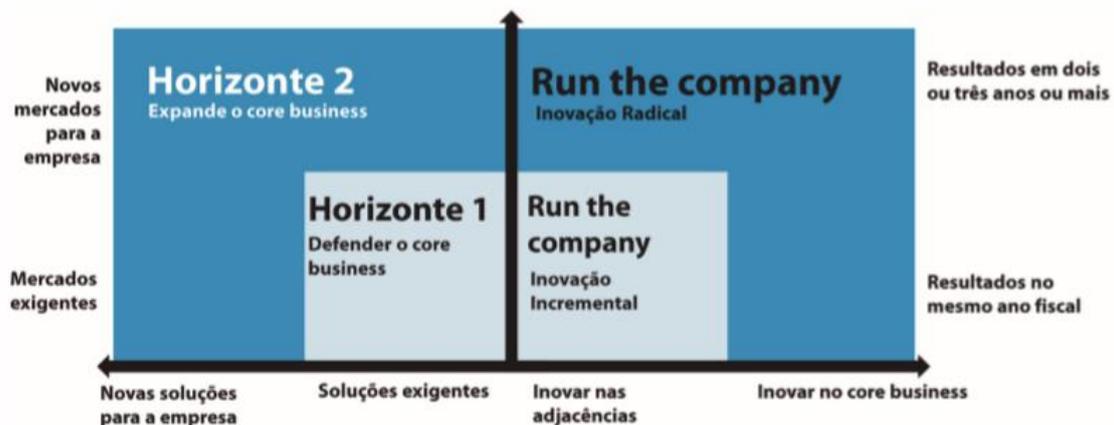
Em NAKAGAWA ET AL (2019) tem-se a apresentação dos chamados *cases* de ajustes da estratégia de *Corporate Venturing* para atingir os horizontes de inovação. Um desses exemplos foi da empresa Naspers:

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. (NAKAGAWA ET AL, 2019, p. 64)

8. Lançar a iniciativa de Corporate Venturing: A importância de ser inovador traz vantagens competitivas e comparativas. É preciso comunicar a iniciativa frequentemente para o mercado desde o lançamento, mas tomar cuidado com o que será divulgado para não provocar expectativas divergentes entre os colaboradores, diretores, acionistas, empreendedores e demais agentes envolvidos na iniciativa de CV. Nesse sentido a figura 12, que integra as duas abordagens gráficas anteriores para os horizontes 1 e 2, auxilia a uniformizar as expectativas tanto de metas (soluções novas ou existentes), tipos de inovações associadas, impactos sobre a atividade principal e tempo estimado para os resultados da *startups* apoiadas pelo fundo de CV.

Figura 11 – Iniciativas internas de Corporate Venture



Fonte: NAKAGAWA ET AL, 2019, p. 65

Para as iniciativas de Corporate Venturing que privilegiam o horizonte 1 e as inovações incrementais, mecanismos como fast dating, demoday, innovation challenges e integradoras de startup/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. (NAKAGAWA ET AL, 2019 p. 65)

9. Obter Quick Wins: As empresas vivem ciclos anuais, portanto, a preocupação do gestor de *Corporate Venture* deve ser mostrar um *ROI* positivo mesmo pequeno no mesmo ano fiscal, pois muitas inovações demoram muito para trazer bons resultados causando desconforto de executivos e colaboradores. Mesmo quando a estratégia opta pelo horizonte 2, no qual espera-se resultados a partir de 2 anos, os *quick wins* podem amenizar a sensação de incerteza e percepção de risco a respeito do CV pelos principais diretores e acionistas da empresa.

### **3.5 – Recomendações para a adoção do *Corporate Venture***

Além de se conectar com os pontos anteriormente citados, a empresa que procura obter sucesso através da estratégia de *Corporate Venture* buscando parceria com uma *scale-up/startup* através do investimento, ou o profissional que estiver liderando uma iniciativa de inovação aberta numa grande corporação, são sugeridas algumas recomendações dentro da Gestão da Inovação:

- i. Antes de definir qual estratégia deverá ser implantada na organização é preciso discutir e definir entre os acionistas (Conselho de Administração), diretores e os colaboradores as razões de se usar a estratégia do *Corporate Venture*, quais são as ambições e os objetivos desejados (quais horizontes almejar). Entre os objetivos podem estar a melhoria da imagem da empresa, inovação do processo, dos produtos ou serviços, desejo de ampliar o portfólio de produtos e serviços, etc.
- ii. Procurar compartilhar critérios de sucesso e os resultados esperados da parceria feita entre o CV e as *startups*. É importante entender também os objetivos e metas da parceira, para isso a grande empresa precisa estar aberta a “experimentar coisas novas”. Nos estágios iniciais, o resultado qualitativo (expectativas alinhadas entre os atores) pode ser mais importante que o quantitativo, ao transmitir maior confiança e segurança em relação a estratégia utilizada.
- iii. Investir recursos e tempo para melhorar os processos internos da empresa, como gestão das informações, procedimentos contábeis, comunicação, etc. Esse investimento aumenta as chances de sucesso entre a empresa e sua parceira.

- iv. É fundamental pesquisar para além do setor no qual a empresa está inserida para entender o que está acontecendo em outras indústrias, mudar o ponto de vista, pensar de forma mais ampla, até mesmo fazer uma mudança de *mindset*.
- v. Escolher um profissional líder com cuidado, que apresente equilíbrio entre ambiente empreendedor e cultura corporativa e tenha capacitação e experiência para trabalhar com CV.
- vi. Realizar as atividades com o máximo de transparência, organizar as informações e repassar aos colaboradores oferecendo o material e o suporte necessário.

Segundo um artigo realizado conjuntamente pela Endeavor Brasil, Insper e EY Parthenon (Tesche, 2019), é preciso entender que não adianta a empresa ser bem-sucedida em fundos se não tem conhecimento para fazer a gestão do processo de inovação. Geralmente grandes empresas têm dificuldades em atrair os empreendedores de startups, em função dos diferentes processos e cultura corporativa entre esses dois agentes, o que acaba gerando uma tensão constante nessa aliança. A empresa normalmente não tem uma organização estrutural para seleção de startups, é usual que seja um encarregado de alto cargo da área de inovação que procura esses contatos.

A empresa precisa estar atenta não somente ao nível de preparo, mas ao de comprometimento e ambição das startups, e é claro a proposta do empreendedor precisa ser diferenciada. Muitas vezes podem surgir algumas frustrações entre a aliança, e um dos motivos é que grandes empresas levam muito mais tempo para tomar decisões, enquanto as startups são bem mais rápidas quanto a isso, afinal essa é uma das fortes características desse pequeno empreendimento. Então a grande empresa precisa aperfeiçoar isso internamente, para diminuir a quantidade de tempo que leva para tomar decisões, pelo menos as relacionadas à inovação.

Outra simetria que pode atrapalhar a aliança, e pode ser uma barreira significativa, é que muitas vezes o empreendedor não tem preparo ou conhecimento para lidar com a aliança, muitas vezes ele não sabe como se trata esse processo de relacionamento e investimento, fazendo com que o investidor perca seu tempo. Para facilitar, é sugerido que exista uma pessoa responsável, que seja o ponto de contato na empresa para lidar com a coordenação dos assuntos e que possua uma “convivência” nos dois ambientes. É muito comum os fundos de CV indicarem (e arcarem com a remuneração) de um gestor que irá

atuar dentro da startup, não como um auditor da grande empresa, mas como um colaborador que vai auxiliar nos processos administrativos e de gestão da startup.

No geral, as empresas que adotaram a abordagem do Corporate Venture, e participaram dessa pesquisa da Endeavor Brasil, Insper e EY Parthenon (Tesché, 2019), não deixaram de recomendar essa estratégia, mesmo que com ressalvas. A figura 13 nos informa que mais da metade das empresas participantes da pesquisa (56%) somente elogiou a estratégia de CV.

Figura 12 – Análise dos comentários de 296 empresas participantes



Fonte: TESCHE ET AL, 2019, p. 19

Um comentário muito comum e extremamente significativo (TESCHE ET AL, 2019) que foi feito pelas empresas é que caso surja uma oportunidade, mesmo que não supra as necessidades de seus consumidores naquele atual cenário, mas que pode se tornar promissor no futuro, é fundamental mobilizar recursos e não deixar de efetivar o investimento na *startup*. Esse comportamento contribui para que a grande empresa vá moldando sua cultura no sentido de ser mais tolerante ao risco inerente às atividades de inovação, ou na terminologia da economia evolucionária, adaptabilidade cognitiva à inovação. Analisando pela perspectiva das *startups*, os empreendedores precisam experimentar para ajustar e validar o seu modelo de negócio no mercado de modo que se ele vier a falhar, será rapidamente. Esse um mecanismo é denominado como *fail fast*.

Essa mentalidade combina agilidade para a constante interação de novas ideias com times altamente motivados, e maior apetite por risco, é esse ímpeto para inovação que atrai as grandes empresas. (TESCHE ET AL, 2019, p.20)

Usualmente a empresa quer se aliar a uma *startup* que está no início, naquela fase de validação do seu modelo de negócio, só que o empreendedor precisa entender o que ele está fazendo, precisa ter informações básicas sobre gestão, processos, finanças,

negociações, articulações, e funcionamento das estruturas empresariais, pois isso torna a conversa entre empreendedor e a grande empresa mais fácil de se alinhar e negociar.

Sendo a *startup* o “lado mais fraco da relação” em termos financeiros, e nos estágios iniciais seus resultados não estão ainda escalonáveis, é importante que o empreendedor busque estruturar seu modelo de negócios o quanto antes – mesmo que ele vá se adaptando com o tempo – para iniciar uma relação mais estável com a grande empresa. A confiança e o comprometimento do empreendedor com um planejamento, mesmo que embrionário, são condições essenciais para que a parceria seja bem-sucedida.

Entre os pontos que precisam ser melhorados, conforme a pesquisa realizada pela Endeavor Brasil, Insper e Ey-Pathenon (Tesche, 2019), é preciso que as parcerias tenham o envolvimento de colaboradores comprometidos em efetivar a parceria. Em outras palavras, em um processo de negociação é necessário que os executivos sêniores da empresa e os empreendedores da *startup* tenham um forte comprometimento em efetivar a parceria, no sentido de um “ganha-ganha” (*win-win*), mesmo que não sejam atingidas metas ideais no processo inicial como o valor do investimento e a porcentagem correspondente a ser adquirida da *startup*. É muito comum em processos de negociação, um dos dois atores (ou ambos) se esquecerem dos objetivos estratégicos de curto e médio prazo – ganhos advindos da inovação resultante da parceria – e se concentrarem apenas em atingir os parâmetros iniciais da negociação.

Em uma pesquisa realizada no início do ano de 2020 pela IESE *Business School* em parceria com a Wayra sobre o *Corporate Venturing* na América Latina, diversos dados foram levantados para o Brasil, indicando que apesar de todos os gargalos do sistema brasileiro de inovação o Brasil é líder na América Latina em captação de investimentos em *startups*, com 38% de iniciativas de *Corporate Venture*, liderando também os aportes em *Venture Capital* (um dos mecanismos de *Corporate Venture*) atraindo 73% de capital estrangeiro nesses investimentos. Em 2019, 115 *startups* brasileiras atraíram em torno de 7,4 bilhões de reais através de aportes de *Venture Capital* e *Private Equity*.

Segundo esse estudo da Wayra e IESE (2020), entre 2015 e 2018 houve um *boom* de investimentos por *Venture Capital* na América Latina, com um aumento em torno de 200%. O *Corporate Venture* foi tomando espaço na região, sendo a estratégia adotada principalmente por grandes empresas. Entre as mais de 460 iniciativas latinas de CV, 172 delas são capitaneadas por 66 empresas brasileiras. A pesquisa também mostra que a estratégia é adotada geralmente por grandes corporações, mas que não quer dizer que pequenas empresas não possam adquirir essa técnica.

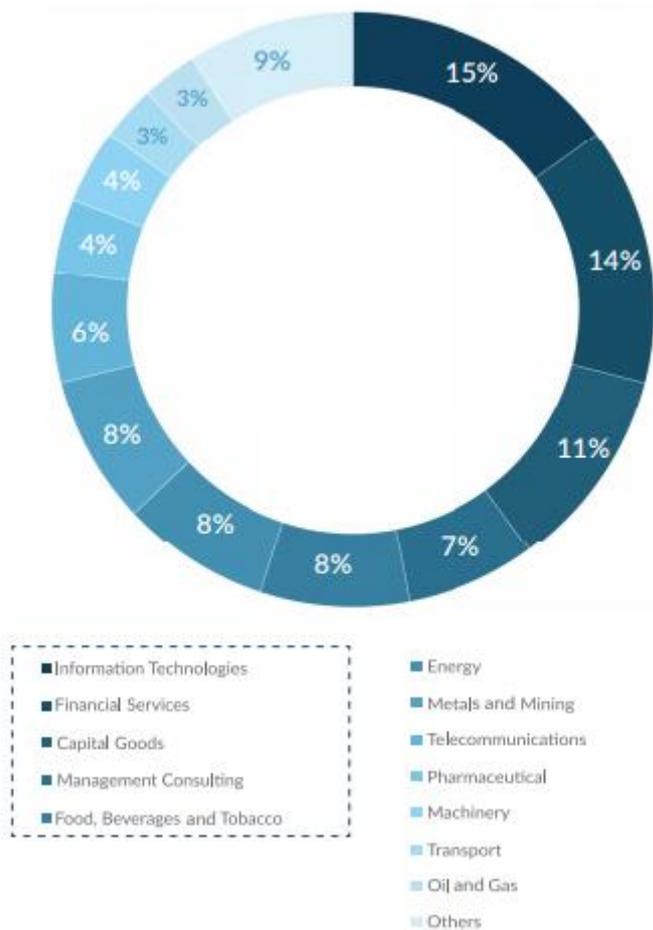
Figura 13 – *Corporate Venturing* na América Latina



Fonte: WAYRA BRASIL E IESE Business School, 2020.

Para finalizar, é importante destacar quais são as áreas das indústrias brasileiras que estão mais envolvidas com o *Corporate Venture*, entre elas estão: tecnologias da informação, serviços financeiros, bens de capital, consultoria de gestão e alimentos, bebidas e tabaco.

Figura 14 – Áreas de indústrias brasileiras mais envolvidas com *Corporate Venturing*



Fonte: WAYRA BRASIL E IESE Business School, 2020.

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados de uma pesquisa de campo, onde foram coletadas informações através de entrevistas com CEO's, fundadores, e diretores de *startups* e empresas brasileiras, com aproximadamente 11 questões sobre gestão de inovação e *Corporate Venture*.

## Capítulo 4 - PESQUISA PRÁTICA

### **O *Corporate Venture* pode funcionar bem no Brasil?**

Inovação tornou-se a palavra-chave para empresas que buscam sobreviver, ainda mais nos dias de hoje, num mercado que está em constante mudança. Contudo não se trata somente de tecnologia, o ato de buscar melhorias para seus processos internos, produtos ou serviços já garantem um melhor desempenho frente aos concorrentes, como Nakagawa et al define juntamente com a Sebrae e Anprotec (2019), existem vários tipos de inovação, desde inovação na conversa de boteco até inovação no mundo corporativo, na captação de recursos e incentivos, e no uso de incentivos fiscais. Pequenos passos para melhorias já remetem a um tipo de inovação.

E onde o *Corporate Venture* se encaixa nessa história? Unir uma grande empresa que detém conhecimento, recursos e desafios a serem explorados, com uma *startup* que é intensiva em conhecimento, precisa de recursos e tem a solução para esses desafios, parece ser o encaixe perfeito, e pode ser que seja, mas existem muitos problemas e tabus que devem ser desconstruídos para que essa união seja benéfica para ambas as partes e acima de tudo para a sociedade.

A pesquisa a seguir, tem como objetivo mostrar a partir da visão de *startups* brasileiras, como têm sido inovar nos últimos anos até o atual cenário brasileiro, atuando juntamente ou não da estratégia do *Corporate Venture*, expressando opiniões e fatos, baseados em experiências reais, ao longo de toda a criação e desenvolvimento da *startup*. A pesquisa conta também com a visão de uma aceleradora corporativa mineira, frente aos desafios enfrentados por *startups* e empresas ao se depararem com o rápido avanço tecnológico e mudanças constantes de mercado. Foram realizadas entrevistas com 10 profissionais, sendo CEO's, fundadores e diretores de *startups* e empresas, a grande maioria entre elas, mineiras e paulistas.

As entrevistas foram semiestruturadas com questões gerais e algumas elaboradas e adaptadas para cada empresa dependendo do ramo, a grande maioria delas foram feitas através de videoconferências, nas quais os áudios foram gravados para transcrição com autorização de todos os entrevistados. As questões foram adicionadas em um apêndice ao final deste trabalho.

Antes de dar continuidade, é importante destacar que empreender no Brasil é de fato um grande desafio, e esse trabalho mostrará quais são os desafios mais comuns

enfrentados, opiniões de como esse cenário poderia melhorar, e dicas para não cometer erros que podem arriscar um negócio em potencial.

### **Tirando as ideias do papel**

Tudo começa com as atitudes do empreendedor ao construir o seu negócio, infelizmente muitas vezes no Brasil, as ideias morrem antes mesmo de saírem do papel, e existem diversas razões para isso acontecer, pode ser por uma falha do próprio empreendedor que não tem conhecimento suficiente para colocar a ideia em prática, pode ser por falta de investimento tendo esgotado suas reservas ou não conseguir um investidor, ou então falta de crença do empreendedor de que o negócio possa dar certo. Esses três pontos destacados são essenciais para que o negócio saia do papel e comece a ganhar consistência, é preciso acreditar, conhecer e ter recursos suficientes. Segundo Victor Noda:

*Primeiro tente entender qual é a sua proposta de valor, se ela realmente tem força, se está resolvendo um problema ou tem uma oportunidade no mercado. E a segunda dica é tenha muita resiliência porque as coisas vão dar errado, é como uma montanha russa, tem momentos que está dando tudo certo, tem momentos que está dando tudo errado e isso vai ser para sempre. Então não pode desistir, mas ao mesmo tempo não seja teimoso, esteja aberto a testar, mudar, transformar seu negócio ao longo do decorrer da vida do negócio, porque vai ser preciso fazer isso para chegar num modelo que funcione. (NODA, 2020. Informação verbal)<sup>3</sup>*

Dessa forma, além dos pontos citados acima, é preciso criar uma rede de contatos, afinal empresas costumam contratar *startups* conhecidas, seja a partir de um evento ou indicação, pois já existe um elo de confiabilidade mais sólido. Aproveitar a oportunidade e ter resiliência também são fundamentais para que o negócio possa vir a se tornar realidade.

*É necessário procurar resolver o problema, e tem muita gente querendo resolver, a dificuldade é acertar. Sentar com o cliente e entender o que ele precisa adaptando o seu modelo é fundamental, cria uma visibilidade muito positiva. A dica é participar de eventos, feiras, fazer networking, afinal criar relações pode gerar novas oportunidades de contratos até mesmo por indicações. (EMIL, 2020. Informação verbal)<sup>4</sup>*

Outro ponto importante a destacar, é o fato de que *startups* precisam estar atentas ao apresentar o seu negócio à um cliente ou investidor, pois muitas vezes a apresentação pode estar muito clara para o empreendedor, ele entende muito bem o que está

---

<sup>3</sup> Informação concedida por Victor Noda, founder & CEO da Mobly em 28/05/2020

<sup>4</sup> Informação concedida por André Emil, Founder & CEO da Mundo 4D em 26/05/2020

apresentando, mas estar confuso para quem está sendo apresentado, o que implica em riscos de perder a venda.

## **Investimento**

Entrando na questão do investimento, vários pontos foram desmistificados, no sentido de que a prática dos entrevistados não corresponde, em média, ao recomendado pela teoria. Do total dos entrevistados, 70% afirmaram não ter recebido nenhum tipo de investimento para iniciar o negócio, utilizando o *bootstrapping* (investimento próprio). Alguns deles fizeram essa opção, pois fechar um contrato com um investidor, além de levar a diluição do negócio, pode fazer com que o empreendedor perca o controle parcialmente sobre o seu próprio empreendimento.

*A partir do momento que você tem um investimento, tem que abrir mão de algumas coisas que você acredita para atender aquilo que o investidor quer como retorno, você abre mão do controle total, gerando um pouquinho de conflito. (IETSUGU, 2020. Informação verbal)<sup>5</sup>*

Isso não quer dizer que receber algum tipo de investimento no início do empreendimento seja prejudicial, muito pelo contrário, muitos empreendedores não têm outra opção senão esse investimento inicial do *Venture Capital* no Brasil. Como explicado nos capítulos anteriores, esse mecanismo do *Corporate Venture* permite o apoio financeiro através da compra de participações acionárias, geralmente minoritárias, em *startups* ou negócios com tecnologia agregada. Segundo uma pesquisa realizada no início do ano de 2020 pela Wayra Brasil e IESE *Business School*, houve um aumento de 200% nos investimentos através de *Venture Capital* na América Latina, sendo o Brasil, o país líder em captação de investimentos em *startups*.

Mas é preciso cautela quando se trata de investidores, Victor Noda esclareceu sua opinião quanto a isso:

*Nunca é tão simples lidar com investidores, tudo precisa ser muito bem acertado no início, contratos bem feitos, as expectativas dos dois lados bem alinhadas, porque senão vai ter muito estresse pelo caminho, vai gastar muito mais energia para resolver do que deveria e perde foco no negócio. (NODA, 2020. Informação verbal)<sup>6</sup>*

---

<sup>5</sup> Informação concedida por Octávio Ietsugu, Founder & CEO da Mevio Solutions e Hub Jur em 09/06/2020

<sup>6</sup> Informação concedida por Victor Noda, Founder & CEO da Mobly em 28/05/2020

Parcerias com investidores podem trazer algumas dificuldades ao longo do caminho, mas assim como em qualquer outra parceria é preciso manter a comunicação bem próxima e clara, zelando por um fluxo de transparência.

## Parcerias

Mantendo a linha de raciocínio em parcerias, o engajamento empresa-empresendedor vem como forma de dinamizar o processo de inovação das empresas, além de que ser guiada por uma grande empresa, faz com que as *startups* ganhem visibilidade e conquistem mais espaço no mercado, mas o objetivo aqui é apontar as dificuldades enfrentadas para que as soluções sejam encontradas. Por exemplo, uma das maiores dificuldades encontradas hoje no mercado quando o assunto é *Corporate Venture*, é o preconceito das grandes empresas em relação às *startups*. Sem dúvida esse tabu de que as *startups* são desorganizadas e “não rentáveis” vem sendo desconstruído mas infelizmente ainda existe. A incerteza acerca da empresa, impede muitas vezes que um contrato seja fechado com uma *startup*. Vinícius Roman explica que essa incerteza é natural, até porque 6 anos atrás mal se falavam em *startups*, então aponta:

*A incerteza gera um conforto, é bem natural que isso ocorra, acontece é que normalmente a estrutura de inovação é preparada para aquela filosofia de errar rápido, errar barato e aprender mais rápido ainda, então esse recurso normalmente fica descentralizado, não compete com recurso de operação e se tem um horizonte de tempo para aplicar, pois por exemplo esperar resultados de curto prazo nos investimentos é ter uma frustração grande, sabemos que investimento de risco não retorna de uma hora para outra, então alinhamos bem o combinando, definimos bem as regras do jogo logo no início para não haver surpresas ao longo do processo. (ROMAN, 2020. Informação verbal)<sup>7</sup>*

As empresas precisam ter em mente que fechar contrato com uma *startup*, é como fechar contrato com qualquer outra empresa, o diferencial das *startups* é que apresentam soluções para problemas específicos, executando de forma muito mais rápida e eficiente, com um custo muito mais baixo. *Startups* assim como quaisquer outras empresas, precisam gerar receitas para fechar seus caixas no fim do mês e pagar seus funcionários, se o principal medo das empresas se refere à estabilidade da *startup*, enquanto ela obtiver clientes, a probabilidade de “fechar as portas” é pequena. Octávio Ietsugu expressou sua crítica quanto aos investimentos entre parcerias:

*A minha crítica pessoal em relação a isso, é que tenho a impressão que aqui no Brasil não tem investidor de risco, quem toma o risco aqui é a startup.*

---

<sup>7</sup> Informação concedida por Vinícius Roman, Diretor Técnico da Neo Ventures em 01/06/2020

*Quem é empreendedor, tem que arriscar tudo, o investidor aqui entra, depois que ele sabe que o negócio dá resultado. (IETSUGU, 2020. Informação verbal)<sup>8</sup>*

É importante ressaltar aqui, que o empreendedor precisa tomar muito cuidado na negociação de seu produto ou serviço, ele precisa ter a habilidade de oferecer seu negócio antes mesmo de estar pronto, porque após conversar com o cliente e entender o que ele precisa, é importante entender se “ajustar” o produto/serviço daquela forma tornará ainda um negócio escalável ou não, é preciso não cair na tentação de agradar totalmente o cliente, se a consequência disso for perder os princípios para os quais a *startup* foi criada. Se o empreendimento se trata de um produto planejado para ser escalado e o cliente procurar algo um pouco diferente do que é oferecido, não cabe ao empreendedor adaptar o produto/serviço, e sim auxiliar o cliente a adaptar a plataforma que sua empresa utiliza para receber a solução de forma mais eficiente. Em outras palavras o empreendedor pode auxiliar seu cliente a buscar inovações incrementais que viabilizem o uso do seu produto. É de extrema importância satisfazer as necessidades dos clientes, é claro, mas adequar o produto/serviço para cada cliente em específico é um grande desafio que cabe ao empreendedor entender se é capaz de fazer sem perder o rumo e o propósito que busca, sem que acabe se tornando um prestador de serviços.

Mario Cereda, coloca isso de forma muito clara:

*A empresa precisa estar muito fiel ao nosso plano de crescimento e aos trabalhos que a gente pretende desenvolver, acho que tem algumas armadilhas no começo de uma startup, algumas grandes empresas vêm certo potencial em você e querem te direcionar, te propor algumas coisas que sejam tão atrativas que você tope deixar de lado aquelas coisas para as quais você criou a startup, você acaba se tornando um desenvolvedor de produto pra eles. Então hoje o que mais avaliamos é se a parceria ou o projeto está ligado àquilo que queremos continuar fazendo lá na frente, todo mundo precisa pagar as contas, mas não podemos colocar isso à frente daquilo que acreditamos porque depois fica difícil de retomar para o ponto onde você queria desenvolver a sua startup. (CEREDA, 2020. Informação verbal)<sup>9</sup>*

Mas não existem dificuldades apenas no lado das empresas, as *startups* não são os únicos atores naquele ecossistema de inovação. A partir do momento que as *startups* entendem que elas não são as únicas a procura de resolver certos problemas, vem uma questão importante: como se destacar frente a um mercado competitivo?

## **Competitividade**

---

<sup>8</sup> Informação concedida por Octávio Ietsugu, Founder & CEO da Mevio Solutions e Hub Jur em 09/06/2020

<sup>9</sup> Informação concedida por Mario Cereda, Founder & CEO da Prototype Ideas em 22/06/2020

A seguir tem-se algumas dicas dos CEO's entrevistados para atrair clientes e não serem deixados para trás.

*Metodologia ágil, lidar com desafios, concorrências e problemas diariamente, estar sempre atento ao que o mercado está fazendo. Por vezes uma funcionalidade nova vem de algum concorrente não necessariamente de um cliente. (GENEROSO, 2020. Informação verbal)<sup>10</sup>*

Além disso, Adalberto (2020) também destaca a importância da resiliência, em resolver o problema do cliente e não em vender o produto, mostrar que está ali não somente para trazer uma solução eficiente porque precisa vender e sim porque acredita no seu produto e tem “paixão” por ele. É preciso ter domínio sobre o que tem e sobre o conhecimento do seu próprio negócio.

Ter um produto/serviço bom e funcionando é ótimo, mas o empreendedor deve sempre buscar melhorar acompanhando as mudanças e tendências do mercado. Guilherme Paiva (2020), entende o seguinte: "Está funcionando? Sim, mas tem como funcionar melhor? Sempre busque melhorar. Incentivo para inovar tem que existir, e o incentivo que realmente funciona é a competição de mercado". (Informação verbal)<sup>11</sup>

Outro ponto muito importante destacado pelo Diego Cavalcante, diretor de operações da Newatt, hoje adquirida por uma grande empresa de energia, é que não basta ter um bom produto, é preciso sempre procurar construir um ainda melhor, através de melhorias no seu processo interno:

*Uma coisa que falo muito, cobro muito dos meus sócios, hoje como executivo, apesar de ter um milhão de atividades e preocupações, existe um tempo muito importante que eu preciso me dedicar, eu preciso criar um negócio que vai destruir o negócio que eu mesmo estou fazendo hoje, porque senão outra pessoa vai criar e destruir a minha empresa, é um grande desafio, quando eu estiver incomodando o concorrente e ele quiser me copiar, eu estarei com um produto novo gastando 20% a menos de tempo e custo. Eu tenho que melhorar o meu processo interno. (Cavalcante, 2020. Informação verbal)<sup>12</sup>*

Outra dica importante vem do Felipe Scampini, com a seguinte colocação:

*Deixe seu cliente apaixonado por você e vista a camisa do cliente. Resolva os problemas que muitas vezes não estejam no escopo de seu serviço. Sei que muitas vezes isso é complicado de assumir, mas vale a pena o esforço. O que eu vejo é que muitas empresas grandes têm cada vez perdido mais espaço para startups como a nossa. Somos flexíveis, rápidos, seguros e MAIS BARATOS. (SCAMPINI, 2020. Informação escrita)<sup>13</sup>*

---

<sup>10</sup> Informação concedida por Adalberto Generoso, Founder & CEO da Yapoli em 19/06/2020

<sup>11</sup> Informação concedida por Guilherme Paiva, Founder & CEO da Kapputo em 09/06/2020

<sup>12</sup> Informação concedida por Diego Cavalcante, Diretor de Operações da Newatt em 16/06/2020

<sup>13</sup> Informação concedida por Felipe Scampini, Founder & CEO da Tech Knowledge Support em 11/06/2020

Colocar o cliente como prioridade, fazê-lo sentir-se compreendido pela *startup* demonstrando interesse e entender as “dores do processo” em seus detalhes é um grande diferencial. A competitividade precisa ser vista como grande aliada, é preciso ser usada a favor do seu negócio.

### **Desvantagens do *Corporate Venture***

As desvantagens do *Corporate Venture* é ainda ser uma estratégia arriscada, caso a *startup* falhe, a empresa além de não recuperar o retorno do investimento tem de arcar com as dívidas feitas. Caso a ação perca o valor, a empresa pode simplesmente vender sua participação acionária, mas provavelmente com alguma perda. Como André Emil (2020) destacou: "O risco de não dar certo, é dar uma cartada final ou ter que voltar alguns anos na carreira e começar de novo". (Informação verbal)<sup>14</sup>

Mas não é apenas o risco de carreira que encontramos nesse cenário, alguns dos entrevistados apontaram para riscos trabalhistas, fiscais e principalmente tributários, como sendo os maiores tipos de riscos enfrentados. Quando se trata de abrir um empreendimento, riscos são de todos os tipos e sempre vão existir, afinal riscos fazem parte do negócio. Então Guilherme Paiva deixou a seguinte reflexão:

*Nunca passou pela nossa cabeça a questão de risco, o quanto de risco que estamos dispostos a tomar ou não, porque se formos fazer esse cálculo, não fecha. É preciso estar extremamente confiante de que a empresa vai dar certo pra você realmente tomar a decisão de abri-la. Na minha opinião ninguém faz esse cálculo.* (PAIVA, 2020. Informação verbal)<sup>15</sup>

Existem ainda muitas dificuldades além dos riscos, segundo Pedro Teberga em uma matéria para a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2020), as principais dificuldades estão em divergências culturais entre as empresas, falta de financiamento das Provas de Conceito (POCs), falta de equipe dedicada a esse relacionamento dentro da empresa, desafios e objetivos mal estruturados, baixa qualidade no processo de seleção de startups, falta de métricas, problemas processuais e de comunicação, e etc.

Em compensação das desvantagens do *Corporate Venture*, empresas que têm habilidades em inovação são muito atraentes para os negócios trazendo enormes vantagens competitivas. Inovar pode ser perfeito na teoria, mas na prática existem muitas dificuldades no Brasil que impedem o crescimento rápido da inovação em comparação a outros países. Segundo a pesquisa feita pela SEBRAE e ANPROTEC em 2019, o Brasil

---

<sup>14</sup> Informação concedida por André Emil, Founder & CEO da Mundo 4D em 26/05/2020

<sup>15</sup> Informação concedida por Guilherme Paiva, Founder & CEO da Kapputo em 09/06/2020

se encontra passando pela terceira onda de *Corporate Venture* enquanto o resto do mundo está na quinta, há ainda quem diga que não chegamos nem na terceira. Com isso, Adalberto Generoso acredita fortemente nos hubs de inovação como protagonistas da mudança desse cenário:

*Já está acontecendo, mas o que ainda falta, são as grandes empresas criarem iniciativas para se unirem a startups, as empresas estão acordando pra isso, mas na velocidade delas. Os hubs de inovação ajudam e muito, e eles estão numa tendência de crescente agora, são eles que vão mudar o cenário de inovação no Brasil, são eles que vão ajudar as empresas muito grandes a pensarem de forma inovadora, pensar de forma inovadora não é eles criarem a ideia mas se abrirem para uma startup trazer uma inovação para eles, resolver o problema deles de um jeito diferente. (GENEROSO, 2020. Informação verbal)<sup>16</sup>*

Já para Mario Cereda, existe pouco fomento em estágios iniciais das *startups*, tendo como consequência um afunilamento de empreendimentos, futuramente causando escassez, o que é ruim até mesmo para os fundos de investimento. Então ele argumenta da seguinte maneira:

*Nosso mercado de Venture Capital já mudou bastante, hoje os grandes já estão muito ligados, a maior parte dos grandes fundos já estão olhando startups que já estão com o produto rodando e precisam só daquele impulso para ganhar escala. Então acho que falta um pouco de fomento nessa primeira fase, os grandes centros hoje de inovação e startups que temos estão muito focados nessa segunda fase, algumas aceleradoras, só absorvem e aceleram startups que já estão em um segundo momento, e esse primeiro momento é muito penoso. (CEREDA, 2020. Informação verbal)<sup>17</sup>*

E para Adriano Assis (2020), o problema da inovação no Brasil poderia começar a ser solucionado a partir dos programas de aceleração espalhados pelo país, ele explica que o grande problema de participar de um programa como esse é ser colocado na “gaveta” junto com todas as *startups* também participantes, não importando a área de atuação de mercado de cada uma delas:

*Uma coisa que poderia melhorar muito no ecossistema de inovação, seria fazer com que startups de um mesmo segmento ou com características semelhantes fossem agrupadas, e não simplesmente tentar usar a mesma rede de mentores, a mesma rede de fomento para um monte de startups de natureza completamente diferentes como se fossem a mesma coisa, acho que esse caminho não dá certo, não pode ser feito em massa, tem que ser feito um para um. (ASSIS, 2020. Informação verbal)<sup>18</sup>*

---

<sup>16</sup> Informação concedida por Adalberto Generoso, Founder & CEO da Yapoli em 19/06/2020

<sup>17</sup> Informação concedida por Mario Cereda, Founder & CEO da Prototype Ideas em 22/06/2020

<sup>18</sup> Informação concedida por Adriano Assis, Founder & CEO da TiX Life Tecnologia Assistiva em 12/06/2020

Passar por esse tipo de programa é muito interessante, agrega muito conhecimento, rede de contatos, até mesmo investimento, mas a metodologia usada não se encaixa para todas as *startups*, pois algumas delas podem não conseguir tirar proveito do programa, afinal não existe uma única metodologia que funcione perfeitamente para todas. Para Vinícius Roman em sua visão de aceleradora corporativa:

*Sobre a ótica das empresas, é uma forma rápida e barata de diversificar o negócio. É uma forma de investir em projetos com alto potencial que podem diversificar o negócio e ter um alinhamento estratégico. O resultado é que grandes empresas conseguem entregar um valor diferenciado para as startups e ser impulsionada também com essa forma de interação. E para as startups, a maioria delas precisa de capital para evoluir nos seus negócios, então eu vejo que buscar um smart money e com toda uma estrutura de aprendizado que essas empresas já tem no mercado, é possível ter uma liga muito maior do que um investidor qualquer externo, as sinergias, as possibilidades de colaboração mútua tendem a ser muito mais benéficas para ambas as partes. (ROMAN, 2020. Informação verbal)<sup>19</sup>*

Outro grande problema que é de extrema importância e deve ser solucionado para um bom funcionamento do ecossistema de inovação, são as falhas na educação, André Emil, por ser *founder* de uma edtech, soube esclarecer da melhor forma essa questão. O mundo acelerado em que vivemos trazem diversas incertezas quanto ao emprego do futuro, o que destaca a relevância de se investir em *edtechs*.. Muitos tipos de empregos já foram extintos dando espaço para máquinas operarem de formas muito mais eficientes, mas ao mesmo tempo novos empregos vêm surgindo e não sabemos ao certo que tipos existirão no futuro. Então é de grande importância investir numa educação mais tecnológica, ensinando a nova geração a se adaptar a novos problemas, a encontrarem novas soluções com embasamento numa educação apropriada. Diego Cavalcante (2020) também aponta para os problemas de falhas na educação, ele explica que não temos um ambiente apropriado para inovação no Brasil, não existe um acesso fácil a inovação, nem mesmo incentivos como um programa de bolsas para ajudar pesquisadores a produzirem alguma coisa. Uma das principais soluções possíveis, seria o governo adotar medidas para incentivar um ambiente inovador apropriado, como por exemplo, políticas de incentivo.

## **Setor Público**

Se tratando de governo, como se dá a relação das *startups* com o setor público?

---

<sup>19</sup> Informação concedida por Vinícius Roman, Diretor Técnico da Neo Ventures em 01/06/2020

*O setor privado é mais fácil para startups iniciantes se infiltrarem, o nível de burocracia é bem menor e o retorno pode ser mais rápido, digamos que para empresas iniciantes o setor privado é o que vai pagar suas contas. Além de que o setor privado é perfeito para iniciar e testar as ideias. (EMIL, 2020. Informação verbal)*<sup>20</sup>

Seguindo esse argumento do André Emil, é possível apontar uma série de dificuldades para a relação *startups* e setor público. Entre as empresas aqui entrevistadas, alguns empreendedores tiveram contato direto com esse setor, mas não por muito tempo. A palavra que define a falta de sucesso dessa parceria é: burocracia. Trabalhar com setor público no Brasil pode ser muito desgastante, as decisões e processos demoram, eleições e mudanças de gestão atrapalham os processos, além de não ter garantia de que a *startup* continuará vinculada à nova gestão, até mesmo formas de pagamento também podem acabar se tornando uma “dor de cabeça”. *Startups* como a Mundo 4D e a TiX Life, trazem imensos benefícios sociais que se vinculados ao setor público podem causar grandes impactos positivos, tanto a Mundo 4D como edtech conectando crianças e adolescentes a uma educação mais tecnológica quanto a TiX Life tornando a vida de pessoas com deficiências de comunicação, motora e intelectual mais acessível de forma divertida e inteligente. Tornar a relação *startups* e setor público acessível e positiva, ainda é uma realidade distante, dadas a todas as dificuldades no país aqui citadas quando o assunto é inovação. O governo pode até dar um certo espaço para essa aliança, mas geralmente as aberturas são restritas, são dadas às *startups* que já são muito bem consolidadas e grandes, ou as preferências são por ONGs.

### **Por que inovar?**

Muitas grandes empresas ainda pensam que se sempre operaram daquela forma e sempre funcionou, porque então mudariam agora? É essa mentalidade que as *startups* vieram rescindir. Inovar é necessário, e não é inovar apenas uma vez, é inovar sempre. A inovação precisa ser implantada como uma cultura da empresa e não apenas o foco de uma área ou grupo de pessoas dentro dela, com isso é possível trilhar um caminho certo em direção a inovação, caso contrário as dificuldades aparecerão.

*A primeira coisa é pensar que a inovação não vem do nada, a inovação tem muito mais a ver com o foco e suor do que efetivamente uma iluminação ou qualquer coisa que possa vir assim. Quando você passa a ter um pouquinho mais de experiência, você percebe que inovação é uma coisa que você tem que colocar no seu dia a dia, tem que ser uma atividade do seu dia a dia, ou seja,*

---

<sup>20</sup> Informação concedida por André Emil, Founder & CEO da Mundo 4D em 26/05/2020

*toda vez que chega um projeto novo você tem que colocar as pessoas para pensar naquele projeto novo, com esferas de inovação entender o que a gente pode fazer de diferente. (CEREDA, 2020. Informação verbal)*<sup>21</sup>

E o *Corporate Venture* remete justamente a essa importância de adotar a inovação como hábito na empresa, afinal segundo a Endeavor Brasil (2020), empresas já estabelecidas no mercado precisam inovar numa velocidade muito maior do que sua grande estrutura pode suportar, existem burocracias e regras que impedem que essa seja uma tarefa simples. Inovar através da ajuda de *startups* traz redução de custos, aumento de produtividade de forma eficiente e pode gerar caixa de diversas maneiras. A crítica que aqui precisa ser apontada sobre o *Corporate Venture* é em relação aos seus mecanismos, como *hackathons*, *fast datings* e *demodays*. Esses mecanismos são utilizados geralmente por *startups* que já estão bem consolidadas e se encontram em uma segunda fase, e por existir uma grande carência de fomento na primeira fase, que é a fase embrionária, fase de validação do Produto Mínimo Viável (MVP), o caminho percorrido até atingir essa segunda fase mais madura gera um grande aperto nas *startups*. O *Venture Capital* auxilia no primeiro momento, mas nem todas as *startups* são contempladas com esse mecanismo, afinal o Brasil nem dispõe de fundos suficientes, mas deveriam existir outros mecanismos que tornassem esse caminho mais acessível. Até mesmo o *Private Equity*, que segundo uma pesquisa feita pela ENDEAVOR, INSPER e ÁRTICA, vem apresentando crescimento no Brasil, é um mecanismo de fundos de investimento de capital privado, onde o investidor aposta em empresas que já apresentam grande potencial de crescimento, visando lucros no médio e longo prazo, ou seja, não se encaixa para empresas num estágio inicial.

## **Resultados**

Afinal o *Corporate Venture* é uma estratégia eficiente e recomendável?

Essa pergunta será respondida a partir das experiências das empresas entrevistadas, além de pesquisas e estudos de casos.

A Mobly, *startup* fundada pelo Victor Noda, enfrentou dificuldades ao se deparar com transportadoras, não era uma tarefa nada fácil lidar com serviços ruins e caros, então encontrou a solução ao internalizar o processo de entregas. Como o próprio Victor colocou: "Foi totalmente uma estratégia de *Corporate Venture* interno, pois sempre foi

---

<sup>21</sup> Informação concedida por Mario Cereda, Founder & CEO da Prototype Ideas em 22/06/2020

um desafio muito grande lidar com transportadoras". Então encontrou a solução ao internalizar o processo de logística das entregas. Resolveram testar uma inovação que reduzia o custo e melhorava a eficiência, e perceberam então que conseguiam ser muito mais eficientes que as transportadoras, afinal os custos operacionais eram 100% dedicado para isso, desde a forma como manuseavam os produtos até o acompanhamento das entregas usando tecnologia para rastrear os caminhões. Começaram a escalar dentro da Mobly com as próprias vendas, expandindo para mais regiões, mais pedidos, até que esse negócio virou uma empresa por si só, deixou de ser um centro de custo e passou a ser uma solução, aproveitando até para oferecer serviços para parceiros da Mobly. A Mobly-Log é um exemplo de sucesso da implantação da estratégia de *Corporate Venture* Interno.

Sobre a estratégia, Diego Cavalcante diz o seguinte:

*Como visão de empresa, startup é a melhor maneira de resolver um problema rápido, de maneira objetiva, e com um investimento muito menor, e um nível de complexidade muito menor do que se fosse trabalhar com empresas grandes, sendo eficiente da mesma maneira. Se você não abrir os olhos para isso, é deixar de enxergar que o mundo está mudando. (CAVALCANTE, 2020. Informação verbal)<sup>22</sup>*

Adriano Assis não trabalha com a estratégia na TiX Life e explica o porquê:

*Já estive envolvido em iniciativas para ajudar pessoas que estavam montando fundos de Corporate Venture e para alguns segmentos de startups muito bem delimitados, como por exemplo indústria 4.0, acho que funciona, recomendaria para startups buscarem esse tipo de parcerias, mas para outras, por exemplo no meu segmento tão nichado, sinceramente não vejo grandes vantagens, pelo menos não nos apresentou nada que fosse muito vantajoso para gente. (ASSIS, 2020. Informação verbal)<sup>23</sup>*

Para Vinícius Roman, em sua visão de aceleradora de inovação corporativa:

*Sobre a ótica das empresas, uma forma rápida e barata de solucionar os desafios e diversificar o negócio. É uma forma de investir em projetos com alto potencial que podem aumentar a competitividade negócio e ter um alinhamento estratégico. O resultado que grandes empresas conseguem é entregar um valor diferenciado para as startups e ser impulsionada também com essa forma de interação. E para as startups, a maioria delas precisa de capital para evoluir nos seus negócios, então eu vejo que buscar um smart money e com toda uma estrutura de aprendizado que essas empresas já tem no mercado, é possível ter uma liga muito maior do que um investidor qualquer externo, as sinergias, as possibilidades de colaboração mútua*

---

<sup>22</sup> Informação concedida por Diego Cavalcante, Diretor de Operações da Newatt em 16/06/2020

<sup>23</sup> Informação concedida por Adriano Assis, Founder & CEO da TiX Life Tecnologia Assistiva em 12/06/2020

*tendem a ser muito mais benéficas para ambas as partes.* (ROMAN, 2020. Informação verbal)<sup>24</sup>

Por fim, Mario Cereda, deixa bastante claro que investimento não é tudo na vida de uma *startup*:

*Dinheiro por dinheiro já está mais do que provado nesse mercado que não resolve. Eu recomendo com essa ressalva, antes de qualquer coisa, antes da empresa ser autossuficiente, qualquer coisa que venha para tirar o controle de quem efetivamente está criando a startup é um problema.* (CEREDA, 2020. Informação verbal)<sup>25</sup>

Partindo de tudo o que foi colocado em discussão, e olhando para dentro e fora dessa pesquisa, apesar de todas as deficiências tanto do *Corporate Venture* em si, quanto do país, a estratégia pode sim ser muito eficiente, não diria para todos os tipos de indústrias e áreas de mercado, mas se for bem aplicada e utilizada, as vantagens são bem maiores. O *Corporate Venture* é uma abordagem complexa, não é como uma “receita de bolo” onde os mesmos passos podem ser seguidos por todos, e com isso é natural que traga muitas incertezas, mas para que se atinja a excelência, é preciso arriscar, aprimorar a cultura e a mentalidade, e principalmente, já que os erros são inevitáveis, errar para aprender.

Para finalizar, é preciso enfatizar a questão da gestão seja dentro da empresa ou da *startup*, independente de qual seja o seu tamanho. Busque conhecimento para engrandecer o seu negócio, estude, defina seus objetivos e metas, avalie as opções e oportunidades, esteja sempre por dentro e atualizado sobre o rumo do mercado, permita-se errar, negocie, procure sempre melhorar seu processo interno, seu produto/serviço, comunique-se com seus clientes, tente entender as “dores” deles para encontrar uma melhor solução, entenda as suas “dores” também, crie confiança, fortaleça laços, por fim motive e lidere sua equipe, afinal sozinhos vamos mais rápido mas juntos vamos mais longe. Inove.

---

<sup>24</sup> Informação concedida por Vinícius Roman, Diretor Técnico da Neo Ventures em 01/06/2020

<sup>25</sup> Informação concedida por Mario Cereda, Founder & CEO da Prototype Ideas em 22/06/2020

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi apontado no decorrer deste trabalho, a organização que deseja inovar, precisa entender que é de extrema importância adotar uma boa gestão em todos os âmbitos e assumir a inovação como um processo cultural e não algo passageiro. Passos como capacitação, comunicação, trabalho em equipe, liderança e colocar o cliente como prioridade, devem ser seguidos à risca, afinal esses são os segredos de sucesso de gigantes corporações. Inovação também faz parte desses segredos, e o caminho que se pode percorrer para que inovar se torne uma tarefa menos complicada, é a abordagem do *Corporate Venture*. É uma abordagem que precisa ser mais discutida no Brasil, afinal é uma estratégia muito adotada em países mais desenvolvidos com alto índice de tecnologia. O CV vem crescendo muito no país, mas por ser pouco discutido não existe muito conhecimento por trás do que se trata realmente essa estratégia, e quais benefícios ela traz. O principal objetivo deste trabalho foi esclarecer que essa estratégia é eficiente e que existem condições para que evolua de forma bem-sucedida no Brasil.

Por essa razão, a pesquisa foi elaborada. A pesquisa sobre como se dá o *Corporate Venture* no Brasil, e como é o cenário de inovação no país, mostra claramente a forte aliança entre uma boa gestão da inovação com a abordagem em si. Sem uma boa gestão, o CV não pode ser bem aplicado, além de que a pesquisa traz como resultados, provas reais de que a estratégia pode ser eficiente, apesar dos problemas que o próprio país acaba impondo, impedindo um crescimento mais ágil e saudável da inovação. Os problemas apontados no decorrer da pesquisa são de cunho complexo nesse caso, e não são tão fáceis de serem resolvidos, pois dependem de um patamar muito mais alto no qual os empresários e empreendedores não têm alcance. A abordagem em si, definida pela aliança empresa-empreendedor, quando bem compreendidas por ambas as partes (*startup* e empresa), proporciona grandes benefícios financeiros e de conhecimento para ambos os lados, aliança na qual se torna sinônimo de crescimento e produtividade.

Para que a comprovação da eficiência dessa estratégia fosse feita de forma mais completa, a pesquisa precisaria contar com uma amostra maior de empresas entrevistadas. Aqui, o maior peso foi da visão das *startups*, quando nesse caso é importante também entender a visão das grandes empresas. Mas o acesso é muito limitado quando o assunto é contato com empresários de grandes empresas, mesmo assim não impediu o andamento da pesquisa, por existirem algumas pesquisas e muitas reportagens expondo a visão das grandes corporações quanto a abordagem aqui discutida.

Como é sugerido, apesar das dificuldades de se inovar encontradas no país, a empresa precisa definir muito bem o que está procurando alcançar ou quais são os objetivos que se quer atingir antes de dar o próximo passo. A empresa deseja criar novos negócios a partir de conexões com *startups* ou através de medidas internas? Assim que tiver suas ideias muito bem organizadas e saber muito bem o que procura, ela pode pensar com quem pode se aliar para atingir tais objetivos, será uma *startup* em estágio inicial, ou uma *startup* mais madura? E que tipo de *startup*? A partir do momento que se tem claramente com quem a empresa quer se aliar, fica mais claro que tipo de estratégia será melhor adotada diante dos objetivos estabelecidos e de como a empresa costuma operar. Além de todas as sugestões aqui citadas sobre o que a empresa deveria fazer, é preciso entender acima de tudo, de que o processo de confiança leva tempo, é preciso comprometimento de ambas as partes, tanto da grande corporação, como da *startup*. O *Corporate Venture* é uma abordagem complexa, e com isso é natural que traga muitas incertezas, mas para que se atinja a excelência, é preciso arriscar, aprimorar a cultura e a mentalidade, e principalmente, já que os erros são inevitáveis, errar para aprender (mas sempre com cautela).

## REFERÊNCIAS

- ACE STARTUPS. Brasil Ventures debate inovação, mudança de mindset e Corporate Venturing. Fonte: <https://acestartups.com.br/brasil-ventures-debate-inovacao-e-corporate-venturing/>
- ANPEI. Comitê de Gestão da Inovação debate prática de Corporate Venture Capital para o fomento da inovação nas empresas. 2017. Fonte: <http://anpei.org.br/comite-de-gestao-da-inovacao-debate-pratica-de-corporate-venture-capital-para-o-fomento-da-inovacao-nas-empresas/>
- BRITO. J. Avanço da tecnologia: as mudanças da última década (infográfico), 2017. Fonte: <https://blog.runrun.it/avanco-da-tecnologia/>
- CARVALHO, G. H., REIS, R. D., CAVALCANTE, B. M. Gestão da Inovação – Curitiba: Aymar, 2011. (Série UTFInova).
- ENDEAVOR. Corporate Venture: Quando pequenos se associam aos grandes para crescer. Publicado em 2016, Atualizado em 2020. Fonte: <https://endeavor.org.br/open-innovation/corporate-venture-crescer-junto/>
- FARIA R. R., GOMES M. A. R., ROMAN B. V., SILVA G., VIEIRA G.V. M. Venture Client: Analysis of the Mining Lab program. 2018.
- FONSECA. A. Corporate Venture: Quando grandes empresas se aproximam de startups. WHOW, 2019. Fonte: <https://www.whow.com.br/negocios/corporate-venture-empresas-startups/>
- HEKKERT M. P., SUURS R.A.A., NEGRO S.O., KUHLMANN S., SMITS R.E.H.M.. Functions of Innovation Systems: A New Approach for Analysing Technological Change. 2006.
- IBC COACHING. Corporate Venturing e sua grande importância para o empreendedorismo. EQUIPE IBC, 2017. Fonte: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/corporate-venturing-e-sua-grande-importancia-para-o-empreendedorismo/>
- MARI. A. Bedy Yang: Corporate Venturing precisa amadurecer no Brasil. FORBES INSIDER, 2019. Fonte: <https://forbes.com.br/colunas/2019/10/bedy-yang-corporate-venturing-precisa-amadurecer-no-brasil/>
- MENDONÇA. H. A quinta onda do Corporate Venture. HSM. Fonte: <https://www.hsm.com.br/a-quinta-onda-do-corporate-venture/>
- NAKAGAWA, H. M., NEVES, P. D., PLONSKY, A. G., MARCON, M. A. Corporate Venturing no Brasil: Co-inovando em Rede. ANPROTEC E SEBRAE, 2019.
- NAKAGAWA, H. M., SPINA, C. Corporate Venture/Coinovao. Altivia Ventures. Fonte: <https://www.altivia.net.br/corporate-venture.html>
- NELSON, R. R., WINTER, G.S. Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econmica. Editora da Unicamp; Edição: 1 (1 de janeiro de 2005).

- PAREDES. A. Avanços tecnológicos: vantagens e desvantagens, 2019. Fonte: <https://www.iebschool.com/pt-br/blog/software-de-gestao/tecnologia/avancos-tecnologicos-vantagens-e-desvantagens/>
- PRATS, J., SIOTA, J. Corporate Venturing Latam: Corporate giants' Collaboration with start-ups in Latin America. IESE Business School and Wayra, 2020.
- PROJETO NAGI (Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação) – Laboratório de Gestão da Inovação da Poli-USP (LGI-USP), 2015.
- RAPINI, S. M., SILVA, A. L., ALBUQUERQUE, M. E. Economia da Ciência, Tecnologia e Inovação. 1ª Edição. Brasil: Editora Prismas, 2017.
- SANTANDER. Corporate Venture: Entenda o que é e porque as grandes empresas estão apostando neste conceito. PROGRAMA AVANÇAR SANTANDER. Fonte: <https://santandernegocioseempresas.com.br/app/inovacao-tecnologia/corporate-venture>
- SCHUMPETER, J. A. Capitalismo, socialismo e democracia. Editora: Fundo de Cultura, 1961.
- SCHUMPETER, J. A. Desenvolvimento Econômico. Editora: Abril Cultural, 1983.
- SIOTA, J., PRATS, J. Corporate Venturing in Latin America: Illuminating a blind spot. IESE BUSINESS SCHOOL, 2020. Fonte: <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2273&idioma=2>
- SOFTPLAN. Corporate Venturing: Grandes empresas e startups inovam em parceria. 2016. Fonte: <https://www.softplan.com.br/blog/corporate-venturing-grandes-empresas-e-startups-inovam-em-parceria/>
- TEBERGA. P. O que ainda falta para corporações apostarem nas startups?. PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2020. Fonte: <https://revistapegn.globo.com/Opiniao-Empreendedora/noticia/2020/01/o-que-ainda-falta-para-corporacoes-apostarem-nas-startups.html>
- TESCHE. E., PATUSSI. M., FOWLER. G., LIPKIN. P. Corporate Venture: O cenário das parcerias entre empresas estabelecidas e empreendedores no Brasil. EY-PARTHENON, ENDEAVOR BRASIL E INSPER, 2019.
- WAYRA BRASIL. Brasil é líder em iniciativas de corporate venturing na América Latina, 2020. Fonte: <https://medium.com/wayrabrasil/brasil-%C3%A9-l%C3%ADder-em-iniciativas-de-corporate-venturing-na-am%C3%A9rica-latina-be83cd0bc116>
- WAYRA BRASIL. Por que o Corporate Venture cresce rapidamente, 2018. Fonte: <https://medium.com/wayrabrasil/por-que-o-corporate-venture-cresce-rapidamente-f31bc9b30aa8>
- WOLOWSKI. M. O Corporate Venturing começa errado no Brasil. INOVA.JOR, 2017. Fonte: <https://www.inova.jor.br/2017/09/06/corporate-venturing-brasil/>

## APÊNDICE

### SOBRE AS EMPRESAS ENTREVISTADAS

**KAPPUTO (Belo Horizonte – MG)** – *Startup* que atua no mercado imobiliário, trazendo agilidade no acesso aos dados e análises do setor de forma automatizada, facilitando a tomada de decisões. Entrevistado – Guilherme Paiva, founder & CEO.

**MEVIO SOLUTIONS E HUB JUR (São Paulo – SP)** – A Mevio Solutions é uma ferramenta automatizada que estrutura a rotina das empresas através do acompanhamento e controle de toda e qualquer tipo de atividade da empresa, aumentando sua eficiência e reduzindo incidência de erros. A Hub Jur é uma plataforma que facilita o acesso de cidadãos e empresas a profissionais jurídicos no Brasil. Entrevistado: Octávio Ietsugu, founder & CEO das duas *startups*.

**MOBLY (São Paulo – SP)** – A Mobly é o primeiro *e-commerce* especializado em móveis e decoração no país, é a maior loja de móveis e artigos de decoração do Brasil. Conta com uma loja física em São Paulo capital. Entrevistado: Victor Noda, founder & CEO.

**MUNDO 4D (São Paulo – SP)** – A *startup* é uma *edtech* que traz conhecimento para as salas de aulas de crianças e adolescentes através de um Programa de Tecnologia Criativa (educação 4.0), com metodologias ativas, tecnologias educacionais aplicadas e habilidades socioemocionais. Entrevistado: André Emil, founder & CEO.

**NEO VENTURES (Belo Horizonte – MG)** – A Neo Ventures é uma aceleradora de inovação corporativa que desenvolve e executa projetos para grandes empresas, governos e ambientes de inovação. Entrevistado: Vinícius Roman, Diretor Técnico.

**NEWATT (Belo Horizonte – MG)** – A Newatt é uma *startup* que oferece soluções inovadoras para gestão e redução do consumo de energia elétrica. Hoje adquirida por uma grande empresa de energia. Entrevistado: Diego Cavalcante, Diretor de Operações.

**PROTOTYPE IDEAS (São Paulo – SP)** – É uma empresa que busca transformar uma ideia em um projeto, sistema ou aplicativo, ajudando empresas a tirarem suas potenciais ideias do papel com eficiência. Entrevistado: Mario Cereda, founder & CEO.

**TECH KNOWLEDGE SUPPORT (Rio de Janeiro – RJ)** – *Startup* de tecnologia e inovação que possui um produto responsável por organizar diversas tarefas da área financeira dos clientes, de forma automatizada e eficiente no total controle de recebimentos. Entrevistado: Felipe Scampini, founder & CEO.

**TIX LIFE (Belo Horizonte – MG)** – Considerada a *startup* mais inovadora da América Latina em 2019, a TiX Life é uma empresa de Tecnologia Assistiva que permite pessoas com vários tipos de deficiência. Desenvolve produtos de comunicação alternativa e acessibilidade digital facilitando a comunicação de pessoas com deficiência motora e intelectual. Entrevistado: Adriano Assis, founder & CEO.

**YAPOLI (São Paulo – SP)** – Uma plataforma de gestão, governança e distribuição de ativos digitais para grandes corporações. Entrevistado: Adalberto Generoso, founder & CEO.

### **Questões utilizadas na realização das entrevistas:**

1. Por curiosidade, como surgiu a ideia de montar a *startup*?
2. O que foi fundamental para que a ideia saísse do papel, quais atitudes? Como foi o planejamento?
3. Como foi a questão de investimento, vocês procuraram um investidor, uma parceria com uma empresa maior, uma aceleradora...?
4. E como são feitas essas parcerias? A empresa que vai até você, ou vocês vão até ela apresentando seu projeto?
5. Quais foram as maiores dificuldades encontradas nessas parcerias, por exemplo contratos, comunicação...?
6. Quando uma empresa os procura propondo uma parceria, o que essa empresa precisa ter e fazer para que fechem o contrato com ela?
7. Como foi lidar com os riscos nesse tipo de mercado em que estão inseridos? Quais foram as maiores dificuldades?
8. Quais são os “passo a passo” dentro da Gestão da Inovação que faz com que a *startup* se mantenha bem-sucedida? Como parte de capacitação de equipe, liderança, trabalho em equipe, comunicação...
9. Essa pergunta é sobre o perfil da equipe, quantos profissionais compõe a empresa? E quais tipos? Engenheiros, economistas, advogados...?
10. Quanto a crescente competitividade, quais dicas daria para se manter no mercado e não ser deixado para trás?
11. No Brasil tem pouco apoio para inovação, imagino que tenha enfrentado algumas dificuldades por conta disso. Quais você acha que são os maiores problemas que impedem que essa questão da Inovação e *Corporate Venture* cresçam de fato no Brasil?
12. Sua experiência com o *Corporate Venture* no geral foi positiva? Recomendaria para novas *startups* entrantes no mercado e empresas a adotarem a estratégia?