

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

OTÁVIO SULZBACH SCHULZE

**A INFLUÊNCIA DOS CORPORATE VENTURES NA INOVAÇÃO EM GRANDES
EMPRESAS NO BRASIL**

Porto Alegre

2018

Otávio Sulzbach Schulze

**A INFLUÊNCIA DOS CORPORATE VENTURES NA INOVAÇÃO EM GRANDES
EMPRESAS NO BRASIL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre

2018

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai e minha mãe, Athos e Angela, pelo amor incondicional que demonstram em todas as ações, ao apoio às minhas decisões e desafios e por me mostrarem que tudo na vida deve ser conquistado com dedicação e entrega. Ao meu irmão Thomás, que sempre esteve ao meu lado para me fazer sentir bem, por ser minha companhia de todas as horas e por me fazer perceber o valor da autenticidade no dia a dia. Sem vocês, nada disso seria possível. Admiro e amo todos vocês.

À Daniela, que, todos os dias, inspira-me a ser uma pessoa e profissional melhor. Obrigado por estar ao meu lado e compreender momentos de ausência frente ao período intenso de conclusão da graduação. Tuas conquistas e vitórias, provenientes de muita determinação, dão-me energia para correr atrás dos meus sonhos. Obrigado pelo apoio, pelo amor e pelo carinho.

Aos amigos de infância, escola, faculdade, praia e intercâmbio, obrigado por compartilharem momentos de felicidade, desafios e conquistas. Obrigado pelas risadas, pelo apoio e, também, pelas, inúmeras, boas lembranças gravadas em minha memória.

Aos colegas de PS Júnior, os quais participaram do período de desenvolvimento mais intenso, tanto profissional quanto pessoal, que já experienciei. Agradeço as parcerias formadas, as quais levarei com muito carinho para o resto da vida.

Aos colegas de trabalho que tive durante minha jornada profissional, obrigado pela atenção, amizade e aprendizado. Sou muito grato por sempre ter sido rodeado por profissionais excepcionais e de grande caráter. Tenho muita confiança do impacto que faremos no futuro.

À professora Fernanda, agradeço pela confiança, atenção e criticidade com o trabalho. Sem dúvida foste imprescindível para a construção de um trabalho que traz contribuições valiosas para o mercado.

RESUMO

Este trabalho foi elaborado com o intuito de identificar os principais motivadores na criação de programas de Corporate Venture, bem como os principais resultados esperados no relacionamento entre corporações e startups. Num cenário de competição acirrada entre grandes empresas do mercado nacional, a inovação se apresenta como a solução para a diferenciação e alcance de vantagens competitivas para negócios dos mais variados segmentos. Dentre os diferentes métodos e instrumentos para trazer a inovação para dentro da realidade de empresas tradicionais, surgem os Corporate Ventures como forma de estreitar as relações de gigantes do mercado com negócios emergentes. Para cumprir com os objetivos propostos no trabalho, foram realizadas entrevistas, seguidas de análises, com gestores de programas de Corporate Venture e com especialistas de mercado que já estiveram em contato com iniciativas como esta. Os resultados apontam uma relação entre a estratégia de longo prazo da corporação com a elaboração dos programas, tendo como principal objetivo a adaptação da empresa frente às mudanças que o futuro do mercado demanda. Foram identificados, também, benefícios com relação às capacidades de inovação das empresas (i.e., capacidade comercial, de gestão, de operação e de desenvolvimento). Por fim, foi percebida ampla satisfação em relação ao andamento do projeto e ao atingimento de expectativas iniciais.

Palavras-chave: Capacidades de Inovação, Corporate Ventures, Corporações, Grandes Empresas, Startups

ABSTRACT

This work aims to identify the main drivers in the Corporate Venture creation, as well as the main expected results when connecting corporations and startups. In a competitive scenario for big businesses in the national market, innovation is a viable solution for differentiation and achieving competitive leverage for businesses from all segments. From different methods and instruments used to bring innovation into corporations' realities, Corporate Ventures emerge as a way of building relationships between large corporations and emerging businesses. With the goal of achieving the objectives of this research, corporate venture managers and market specialists were submitted to interviews, followed by data analysis. Results show a relation between corporations' long-term strategy and the creation of programs, with the main goal of adapting the business to market demands in the future. Benefits in relation to the innovation capabilities of the firms (i.e., transaction, management, operations and development capability), were also identified. Finally, it was identified a wide contentment with the ongoing projects and objectives achieved.

Keywords: Innovation Capabilities, Corporate Ventures, Corporations, Large companies, Startups

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Desempenho Inovativo baseado nas 4 capacidades organizacionais	15
Figura 2: Relevância do investimento por Corporate Venture historicamente nos Estados Unidos	17
Figura 3: Predominância norte-americana em relação aos mercados emergentes de Corporate Venture..	18
Figura 4: Atividade de Corporate Ventures geridos por potencias da tecnologia	19
Figura 5: Principais setores investidos por Corporate Ventures em 2017	19
Figura 6: Compilação de considerações de gestores de programas de Corporate Venture e especialistas de mercado.....	51
Figura 7: Análise do impacto dos Corporate Ventures nas capacidades de inovação	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
2. REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE INOVAÇÃO	13
2.2 O CORPORATE VENTURE	16
2.3 A STARTUP	21
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 PESQUISA QUALITATIVA	23
3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	24
3.4 ANÁLISE SOB A ÓTICA DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO	24
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE CONTEÚDO.....	26
4.1 FINTECH.....	26
4.1.1 Contextualização	26
4.1.2 Sobre a iniciativa.....	26
4.1.3 Resultados obtidos	28
4.2 REDE DE HOSPITAIS.....	29
4.2.1 Contextualização	29
4.2.2 Sobre a Iniciativa.....	30
4.2.3 Resultados obtidos	31
4.3 EMPRESA DE TI	32
4.3.1 Contextualização	32
4.3.2 Sobre a Iniciativa.....	32
4.3.3 Resultados Obtidos.....	34
4.4 BANCO.....	35
4.4.1 Contextualização	35
4.4.2 Sobre a Iniciativa.....	36
4.4.3 Resultados Obtidos.....	38
4.5 DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE	39
4.5.1 Contextualização	39
4.5.2 Sobre a Iniciativa.....	40
4.5.3 Resultados Obtidos.....	41

4.6 INDÚSTRIA PETROQUÍMICA	43
4.6.1 Contextualização	43
4.6.2 Sobre a Iniciativa.....	44
4.6.3 Resultados Obtidos.....	45
4.7 CONSULTORIA EM GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	47
4.7.1 Contextualização	47
4.7.2 Percepções sobre o mercado	47
4.8 DIRETOR DE NOVOS NEGÓCIOS	49
4.8.1 Contextualização	49
4.8.2 Percepções sobre o mercado	49
5. SÍNTESE.....	53
5.1 ALINHAMENTO COM ESTRATÉGIA	53
5.2 ANÁLISE SOB ÓTICA DO MODELO DE CAPACIDADES DE INOVAÇÃO.....	54
5.3 ATINGIMENTO DAS ESPECTATIVAS.....	56
5.4 FUTURO DOS CORPORATE VENTURES	57
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
6.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	58
6.2 LIMITAÇÕES E NOVOS ESTUDOS	59
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXOS E/OU APÊNDICES	63
APÊNDICE A – PESQUISA QUALITATIVA – Gestores de Corporate Ventures	63
APÊNDICE B – PESQUISA QUALITATIVA – Especialistas do Mercado	65

1. INTRODUÇÃO

Inovar é uma atividade-chave para promover o desenvolvimento econômico de negócios de quaisquer setores e portes. Em meio a um contexto de crescente competição, empresas buscam encontrar soluções e meios para se diferenciar de suas semelhantes, frente ao olhar do consumidor, para assim, manterem-se vivas perante as mudanças no mercado

Neste mesmo cenário, é perceptível um desafio ainda mais complexo quando se remete a diferenciação e mudança em grandes corporações. Se por um lado carregam os benefícios de um antigo pioneirismo e experiência de décadas de trabalho, apresentam dificuldades monumentais para inovar em seus respectivos mercados. Processos ultrapassados, estruturas complexas e um alto grau de burocracia passam a propor problemas para grandes organizações na medida que tentam se reinventar para atender novas demandas do mercado. Este mesmo diagnóstico, que justifica diversas falências de colossos do mercado todos os anos, é agravado por uma mentalidade muito presente em negócios deste perfil, caracterizada pela aversão ao risco e lentidão para mudanças e adaptações.

Em contraponto a este *modus operandi*, percebe-se a popularização das startups, empresas, geralmente com sua operação focada em tecnologia, de estrutura enxuta e de mentalidade de crescimento contínuo a partir da aceitação do risco e do aprendizado a partir do teste. Dessa forma, empresas fundadas em garagens, com pequenas equipes e poucos equipamentos demonstram grandes potenciais de crescimento no mercado a partir da ideia de realizar muito, com pouca estrutura, seguindo uma lógica de alto risco e alta recompensa. Além destas características, especialistas ressaltam a modelagem de negócios de startups como fruto de percepções de lacunas no mercado, construindo, assim, produtos e serviços para suprir demandas ainda não atendidas. Apesar do alto potencial, um dos aspectos vitais para o sucesso de startups é o acesso a parcerias e capital de empresas terceiras, utilizando-as como catalizador de um processo de penetração de mercado e desenvolvimento de estrutura empresarial.

Dada esta necessidade das startups em buscar parceiros e investidores afim de guiar e nortear o negócio, surgem os fundos de investimento, como *Venture Capitals*, estruturas especializadas em investir e obter retornos financeiros exclusivamente, e, posteriormente, os *Corporate Ventures*, com uma abordagem distinta, cujo foco se dá na construção de uma parceria entre grandes corporações e startups, buscando gerar benefícios mútuos. Este termo,

também, é definido por Hashimoto (2013) como o movimento de corporações apoiarem startups no seu crescimento com estrutura, gestão e, em ocasiões, capital, para que, havendo um nível relevante de sucesso, haja um “spin in”, ou seja, a aquisição da empresa, para que seja incorporada a operação do grupo empresarial. Há de se relevar que, neste caso, o relacionamento não possui como maior objetivo o retorno financeiro para o investidor, e, sim, o enriquecimento estratégico que a nova aliança traz para a empresa. Hashimoto (2013) ainda cita que:

Para os *Corporate Ventures*, mais importante do que remunerar o investimento é ganhar vantagem competitiva, gerar inovações e colocá-las rapidamente no mercado. Por isso, os CVs entram com mais do que capital, eles trazem profissionais qualificados, conhecimento do mercado, estrutura operacional, canais de distribuição, marca consolidada e tecnologia. Em resumo, é o melhor dos dois mundos, a agilidade de uma pequena com a estrutura de uma grande.

A agilidade comentada dá-se pela menor hierarquia, aspecto comum nas startups, e rapidez na adaptação de seus produtos e serviços a transformações do mercado, ou seja, nas áreas que as grandes corporações possuem entraves, devido ao engessamento processual causado, justamente, pelos seus grandes portes. Este se mostra como o principal benefício no relacionamento com startups. Com uma visão semelhante, Nakagawa (2018) comenta:

Se por um lado, a grande empresa ganha ao apoiar inovações já validadas, poupando tempo, dinheiro e risco de imagem, também ganham o empreendedor e principalmente os investidores iniciais que têm uma oportunidade de monetizar seus investimentos.

Seguindo a tendência mundial de empresas consolidadas no mercado apostando em startups, o Brasil se mostra adepto da abordagem. Segundo dados da Corporate Venture Brasil (2018), o número de Corporate Ventures no país chega a 87, sendo 44% destas empresas brasileiras e 56% estrangeiras. Dessa forma, empresas de diversos setores como: bancário, tecnologia e bebidas, tornam-se valiosos investidores em inovação nos seus mercados. Tais investimentos são movidos por diferentes motivações, sendo as principais delas: aquisição, futura, de fatias de mercado de posse de empresas menores, inovação de produto ou serviço e melhoria de processos internos. Entretanto, pouco são disseminados os resultados dessas alianças entre startup e corporação.

Diante desse fato, toma-se como foco do estudo as grandes corporações que, com o objetivo de inovar em seus respectivos mercados e modelos de negócio, buscam nas Startups a disrupção que almejam. Ao tomar como ponto central estas organizações, busca-se entender, a partir da análise de casos, o quê foi atingido com a instauração destes fundos de investimento, alcançando, ultimamente, a solução do seguinte questionamento: **qual o papel dos Corporate Ventures na inovação em grandes empresas no Brasil?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar quais os fatores estratégicos que motivam a criação de programas de relacionamento entre Corporação e Startups, como os *Corporate Ventures*, bem como os resultados que, de fato, vem sendo atingidos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o processo de criação e operação dos *Corporate Ventures*;
- b) Analisar casos e estruturas de relacionamento com Startups dentro de grandes corporações;
- c) Traçar paralelos entre os resultados estratégicos buscados no apoio à startups com o modelo de capacidade de inovação nas corporações;
- d) Entender quais os principais resultados estratégicos atingidos, de fato, a partir do trabalho dos *Corporate Ventures* no Brasil.

1.2 JUSTIFICATIVA

A competitividade global alcançada pelas grandes corporações ao mesmo tempo que permitiu melhores resultados e ganhos para os executivos, permitiu o acontecimento de uma diminuição de distância entre mercados. Dessa forma, a busca pela diferenciação e inovação estratégica fica evidenciada como um fator vital no sucesso e na sobrevivência das empresas. São inúmeros os casos publicados de gigantes organizações em negócios tradicionais que falharam na identificação do futuro do seu mercado, deixando de perceber o fato de que necessitam se reinventar e inovar, constantemente, para manter patamares de sucesso e impacto no longo prazo. Tais mudanças podem variar desde transformações estratégicas e de modelo de negócio quanto mudanças táticas, como comerciais, de gestão e de processos. Dado isso, surgem os *Corporate Ventures* com o objetivo de trazer inovação sem comprometer a imagem

e a estrutura da corporação. Levando em conta este panorama, percebe-se a importância do desenvolvimento de um trabalho para analisar os resultados estratégicos dessas alianças no Brasil.

Este estudo busca compreender de que forma estas alianças impactam organizações dados os objetivos estipulados pelas mesmas. Além disso, busca-se entender se tais apoios cumprem suas expectativas e se trazem a inovação preterida pelas empresas. Assim, a partir dos resultados deste estudo será possível aprimorar o entendimento de fatores chave para o sucesso da construção de relacionamentos com startups, visando inovação estratégica nas corporações.

2. REVISÃO TEÓRICA

O cenário de relacionamentos e aproximações de pequenos e grandes negócios vem demonstrando um crescimento de relevância na última década. Casos de sucesso de startups, investimentos multimilionários e alianças entre empresas criadas em garagens com corporações tradicionais tornaram-se mais comuns e, também, mais comunicadas. Ainda assim, essa crescente relevância não foi acompanhada por um entendimento preciso das pessoas acerca dos assuntos que giram em torno de tais práticas no Brasil. Termos como inovação, *Corporate Ventures* e *Startups* ainda são, comumente, mal-entendidos ou até desconhecidos.

2.1 INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Apesar de conceituada anteriormente, a inovação teve sua importância elevada a partir do século XXI, período no qual empresas, governos e, também, outros formatos de organização passaram a procurar formas de aprimoramento e reinvenção dos seus produtos/serviços e de seus modelos de negócio, afim de se diferenciar num mercado altamente competitivo. Juntamente com este propósito, observa-se a necessidade da inovação empresarial como forma de suprir novas demandas da população e proporcionar crescimentos econômicos.

Como fator que permeia os principais motivadores para a aproximação de Startups por corporações, a inovação teve seu conceito construído por diversos autores até sua utilização atual. Rogers e Shoemaker (1971) descrevem a inovação como “uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo”. Esta interpretação abriu caminho para os seguintes entendimentos, que puderam definir e, principalmente, tangibilizar este conceito.

Desta forma, Fransman (1986) traz a ideia da inovação como dependente do acompanhamento de novos conhecimentos, novos estudos e novas propostas, que, posteriormente, seriam difundidas para o avanço do conhecimento.

Seguindo numa linha de raciocínio semelhante, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007), a inovação não presume uma eliminação do que já foi alcançado ou atingido no que se diz respeito a conhecimento. Além disso, os autores relatam que para inovar, não basta, somente, seguir os passos de outro *benchmark* que obteve sucesso e estabelecer práticas de resultado em outros contextos. Assim, espera-se que da inovação que traga um novo ponto de vista para

determinadas áreas de uma empresa ou até a mesma como um todo, de forma que proporcione mudanças e aprimoramentos.

De acordo com a OCDE, a inovação, no final da década de 90, passa a se relacionar diretamente com as áreas de P&D das organizações. Logo, partem do pressuposto que a inovação busca a criação de novos meios de produção e funcionalidades de produto.

A natureza das atividades de inovação varia muito de empresa para empresa. Algumas empresas inserem-se em projetos de inovação bem definidos, como o desenvolvimento e a introdução de um novo produto, enquanto outras realizam primordialmente melhoramentos contínuos em seus produtos, processos e operações. Empresas de ambos os tipos podem ser inovadoras: uma inovação pode consistir na implementação de uma única mudança significativa, ou em uma série de pequenas mudanças incrementais que podem, juntas, constituir uma mudança significativa (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 1997, p.56).

Assim como o OCDE, Schmookler (1966) acredita na inovação como sendo um produto de uma demanda de terceiros. Neste caso, o autor analisa como a demanda vinda dos consumidores finais e clientes representam, através de seu comportamento de compra e de uso de produtos e serviços existentes, dá origem a avanços tecnológicos nas empresas.

Hall (2002) também segue a linha de raciocínio no qual os incentivos para alcançar a inovação provém de demandas da própria organização. Segundo o autor, necessidades por melhorias no processo produtivo, por exemplo, geram necessidade de redução de custos, aumento de produtividade, entre outros resultados, que podem ser atingidos na medida que a empresa busca reinventar sua própria engrenagem.

A partir da contextualização dos estudos acerca da inovação, pode-se perceber a necessidade, por demandas internas ou externas, pela inovação e aprimoramento nas grandes empresas. Entretanto, este tipo de avanço não necessariamente é acompanhado por uma estrutura organizacional e de produção que está apta a receber e incorporar tais novos comportamentos e procedimentos.

Dado este cenário, surgem análises acerca da capacidade de inovação nas organizações, buscando entender por quê algumas empresas estão sujeitas a receber e implementar novas tecnologias no seu funcionamento enquanto outras possuem dificuldade. Além disso, busca-se compreender como podem ser avaliadas as organizações, quando se referem a este potencial e aptidão para tais mudanças.

Ao analisar o raciocínio de Reichert, Camboim e Zawislak (2015), podemos perceber a evolução do entendimento da inovação como responsável por transformações em diferentes áreas das organizações.

O modelo das capacidades de inovação da empresa apresenta a inovação como o resultado das quatro capacidades das empresas, ou seja, a inovação como resultado de

atividades que, em vez de se concentrarem em um local, departamento ou função, espalham-se por toda a empresa. Toda empresa é composta por quatro funções básicas: desenvolvimento, operações, gestão e comercialização.

Seguindo esta linha de raciocínio, faz-se necessário o detalhamento de cada capacidade, referente as áreas ressaltadas pelos autores. Desta forma, a capacidade comercial está relacionada a como a organização realiza seus processos de marketing e vendas, podendo envolver seus métodos de precificação, escolhas de canais de distribuição, posicionamento de mercado e, também, a própria formalização e suporte nos processos de vendas e relacionamento com clientes.

A segunda capacidade ressaltada por Reichert, Camboim e Zawislak (2015) é a capacidade de gestão, caracterizada por envolver os processos relacionados ao pessoal da empresa, podendo envolver planos de carreira dos colaboradores, regras de funcionamento na empresa e também propondo novas estruturas de tomada de decisão e solução de problemas.

De forma complementar as capacidades anteriores, a capacidade de operação se refere ao nível de performance que a empresa possui para cumprir com sua operação. Assim, este grau é alcançado a partir do controle de processos existente no negócio.

Além destas, é destacada também a capacidade de desenvolvimento, que diz respeito a capacidade e aptidão de desenvolver transformação e inovação nos produtos ou serviços providos pela corporação. É de se relevar que este desenvolvimento está, normalmente, voltado para alcançar maior eficácia e rentabilidade.

Figura 1: Modelo de Desempenho Inovativo baseado nas 4 capacidades organizacionais



Zawislak et al. (2013a).

Tendo em vista o modelo comentado, presume-se que a inovação buscada pelas grandes corporações pode ser percebida nestes quatro fatores. Portanto, é possível relacionar os diversos esforços e estratégias voltadas a inovação das organizações com os impactos nas esferas mencionadas anteriormente. Segundo os mesmos autores, é esperado que cada organização possa realizar uma autoanálise visando perceber sua própria capacidade de inovação. Dessa

forma, entende-se como uma organização com baixa propensão a inovar quando possui uma postura reativa perante seus problemas e mudanças no mercado, visando, somente, solucionar deficiências na medida que estas se apresentam no dia a dia da organização. Em contraponto, organizações com alto potencial de inovação buscam entender padrões e mudanças para se preparar para transformações no mercado. Em relação a esta última categoria de empresas, Teece (1986) destaca:

Empresas com nível superior de capacidade de inovação são aquelas sempre atualizadas, proativas e que desenvolvem sistematicamente novos produtos. Essas empresas garantem seus níveis de excelência por acompanharem de perto a fronteira científica e tecnológica. São empresas líderes, muitas delas inovadoras em produto, processo e gestão, com forte atuação tecnológica.

Assim, os autores ressaltam como a utilização, deste modelo, busca, também, facilitar o entendimento e implantação da inovação em empresas, visto que possibilitam a captação de oportunidades e lacunas em processos tangíveis, que podem ser capitalizados e supridos, respectivamente, pela entrada de novos procedimentos e tecnologias.

A partir dessa análise é possível relacionar a aptidão para inovação com a busca por melhorias e mudanças positivas em seus respectivos negócios. Tal visão proporciona um entendimento que, ao ser relacionado com o contexto de parceria entre *Corporate Ventures* e Startups, salienta os pontos de maior aprimoramento atingidos em corporações a partir de projetos de fomento à inovação.

2.2 O CORPORATE VENTURE

A partir deste cenário de crescente necessidade por inovação e diferenciação de empresas tradicionais, somado a popularização do apoio de entidades capitalizadas à startups, através de investimento ou parceria, surge a oportunidade de aliar necessidade e tendência para iniciarem as concepções de programas de *Corporate Venture*. Segundo Hashimoto (2016), são empresas que criam unidades de negócio com a finalidade de construir relacionamentos com Startups, assumindo o papel de investidoras ou parceiras. Dessa forma, apostam em negócios emergentes dentro de suas estratégias corporativas, aportando capital ou aproximando ambos os negócios com finalidade de gerar benefícios mútuos. Nota-se que, na visão de Hashimoto, já é considerado o interesse estratégico da corporação na seleção da oportunidade de parceria, de

forma que negócios promissores sejam considerados, preferencialmente, quando há ligação entre a operação do *player* emergente com a estratégia de longo prazo da grande empresa.

Dessa forma, ao traçar-se um paralelo com o funcionamento de fundos de investimento tradicionais, pode-se perceber algumas características em comum. Como Arruda (2016) menciona, os efeitos colaterais de um investimento feito por corporações se assemelham aos realizados por fundos especializados:

O investidor sabe está assumindo um risco alto e está disposto a perder dinheiro com alguns negócios. A corporação, por outro lado, não está preparada para isso, pois lá o erro é muito pouco tolerado e frequentemente é penalizado).

Neste caso, pode-se perceber o agravante de risco apresentado nos investimentos corporativos. A restrição orçamentária e a rigidez frente as possibilidades de aporte ainda dificultam o funcionamento e busca pela inovação através de alianças com startups. Apesar deste ponto, o amadurecimento desta prática, juntamente com a construção de estruturas especializadas voltadas para o investimento externo fez com que o processo de investimento tivesse seus resultados aprimorados. Atualmente, segundo Nakagawa (2018), existem áreas dentro de corporações dedicadas a prospecção, seleção e parceria com Startups. A partir disso, passam a ser mais comuns os aportes estratégicos em negócios emergentes.

Tendo em vista esta tendência que se constrói mundialmente, surgem dados que comprovam a relevância que os investimentos realizados por *Corporate Ventures* tomaram nos últimos anos. De acordo com a NVCA, nos Estados Unidos, os investimentos destas organizações já são responsáveis por 8% a 24% do número de aportes realizados historicamente e 6% a 14% em relação a valores colocados nas empresas.

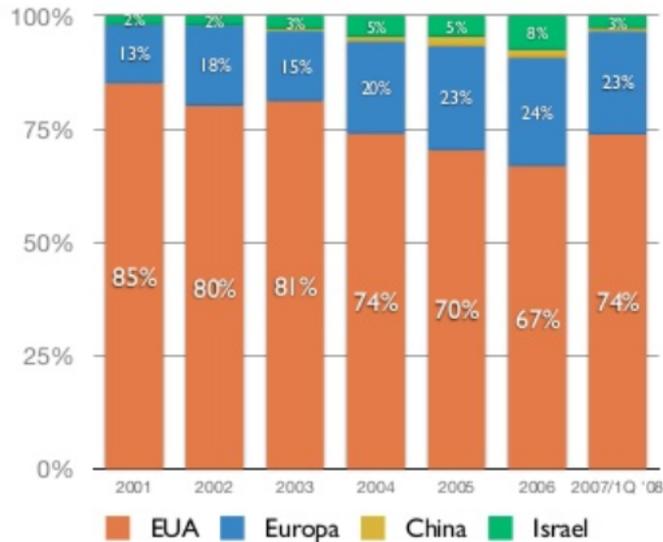
Figura 2: Relevância do investimento por Corporate Venture historicamente nos Estados Unidos



Fonte: NVCA, Pwc Moneytree Report (2012).

A mesma tendência é percebida ao analisar outros polos de inovação mundial, como China, Europa e Israel, que já possuem altos números de iniciativas de *Corporate Venturing* nos seus países. Ainda assim, percebe-se a predominância norte-americana quando se diz respeito a esta prática.

Figura 3: Predominância norte-americana em relação aos mercados emergentes de Corporate Venture



Fonte: EY (2011).

Em relação as áreas de maior investimento deste caráter, é notória a predominância no apoio a *Startups* que possuem seus negócios relacionados a tecnologia. Além destes, segmentos como biotecnologia, energia e *software*, em geral, são os mais propícios a receberem aportes para seus desenvolvimentos junto as grandes corporações, segundo o report anual construído pela consultoria PwC. Isso se dá, principalmente, ao fato de que nestes mercados, a inovação não só é mais frequente, mas, também, é facilitada, quando comparada a mercados tradicionais e seculares. De acordo com o *2017 Global CVC Report*, os Fundos de investimento de grandes corporações mais ativos no ano passado estão inseridos nos mercados comentados anteriormente.

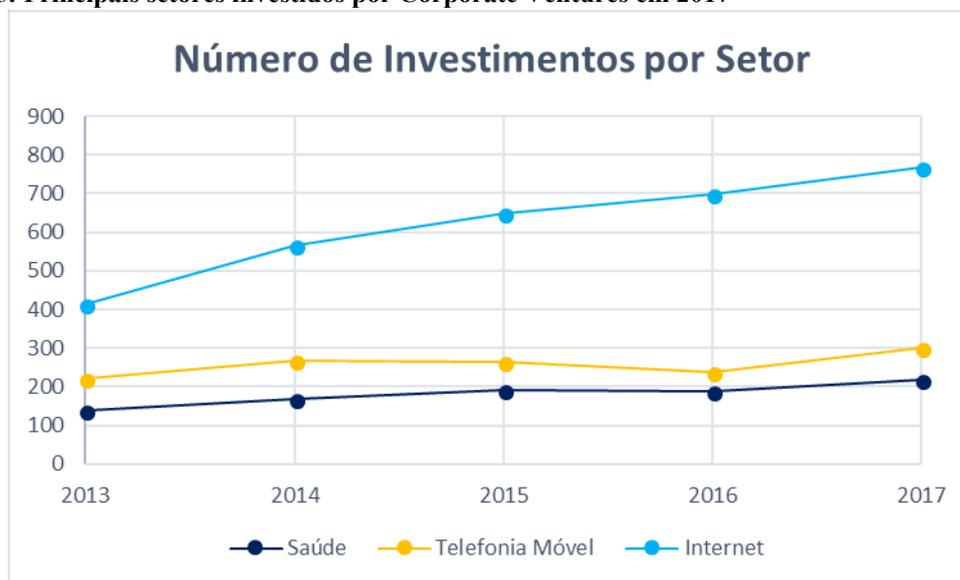
Figura 4: Atividade de Corporate Ventures geridos por potencias da tecnologia

THE MOST ACTIVE CVCS IN 2017

Rank	Investor
1	GV
2	Intel Capital
3	Salesforce Ventures
3	Qualcomm Ventures
5	GE Ventures
6	Legend Capital
7	Microsoft Ventures
7	K Cube Ventures
7	Fosun RZ Capital
10	Samsung Ventures

Fonte: CB INSIGHTS (2018).

Além da base tecnológica citada anteriormente, alguns setores, especificamente, mostram-se atraentes para investimentos com grandes potenciais de retorno. Segundo a CB Insights (2018) os setores de saúde, telefonia móvel e internet foram os setores que receberam o maior número de aportes no ano de 2017.

Figura 5: Principais setores investidos por Corporate Ventures em 2017

Fonte: CB INSIGHTS (2018).

Ao posicionar o contexto dos *Corporate Ventures* no mercado brasileiro, percebe-se um outro cenário. Ao contrário dos Estados Unidos, o histórico do Brasil nesta categoria de relacionamento é mais recente. Segundo a Inseed Investimentos (2014), no Brasil existiam, em 2008, 134 instituições atuantes no ramo de *Venture Capital* e *Private Equity*, sendo, somente, 2 delas, investidores cadastrados como *Corporate Ventures*. Ao compararmos esse valor a dados

atuais coletados pela Corporate Venture Brasil, é possível perceber a popularização desta prática na busca por diferenciação competitiva para as grandes corporações. Em 2018, são registradas 97 iniciativas de Corporate Venture no Brasil, sendo, aproximadamente, metade delas, constituídas por empresas nacionais. É importante ressaltar que, desta totalidade de números, 58% dos *players* estão inseridos no setor de serviços, enquanto 33% estão relacionados a indústria.

Com base nos dados apresentados, fica claro o crescimento do número de empresas que adere ao modelo *Corporate Venture*, como apoio as startups. A partir disso, apresenta-se necessária a análise das motivações por trás dos aportes financeiros e parcerias estabelecidas pelas corporações. Ao contrário das estruturas mais populares de investimento de risco, a prática de *Corporate Venture*, não possui como única finalidade o ganho financeiro de longo prazo. Na medida que investidores anjo e fundos de investimento fazem aportes de risco por participações societárias, com o objetivo de alcançarem um retorno após alguns anos, as grandes corporações possuem interesses financeiros e, especialmente, estratégicos, quando realizam apoios a negócios emergentes. De acordo com Chesbrough (2002), objetivos estratégicos e financeiros são entendidos como, respectivamente, motivados por possíveis aumentos nos resultados da própria corporação, na medida que desenvolve sinergia com a Startup; e motivados por ganhos financeiros, na medida que a corporação auxilia a startup a desempenhar melhores serviços e produzir melhores produtos, gerando, ultimamente, retorno ao investimento.

Ao aprofundar a análise acerca dos motivadores para as parcerias entre corporações e Startups, a Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2012), ressalta alguns fatores atribuídos a finalidade desta parceria. Como principais aspectos, pode-se perceber o acesso a novos mercados antes desconhecidos pela empresa investidora, a inovação em gestão proporcionada pelo contato com startups de estrutura enxuta e a ampliação da cadeia de valor da corporação.

De acordo com a Kauffman Foundation (2016), a parceria estabelecida por *Corporate Ventures* é utilizada, em vezes, para identificar novos produtos e serviços que estão surgindo e que possuem uma razoável chance de afetarem os mercados nos quais as corporações investidoras estão inseridas. Dessa forma, gigantes do mercado buscam, através destas alianças, não só, sondar inovações emergentes do mercado, mas, também, fortalecer seu portfólio de ofertas para seus consumidores e possibilitar a entrada da organização em mercados antes desconhecidos.

Em relação aos benefícios buscados nos Corporate Ventures, Riyanto e Schwienbacher (2006) enxergam a ampliação da cadeia de valor como um dos mais relevantes. Segundo os autores, diversas marcas buscam na aliança com novos negócios, ganhos na imagem da empresa ao se relacionar com uma startup inovadora e, também, o aumento da presença da organização no cotidiano da população e, especialmente, de seus consumidores. Desta forma, uma empresa que, antes, oferecia, somente, um produto, pode estar presente na vida de seus consumidores na medida que oferece serviços complementares provenientes de empresas investidas.

Por fim, em relação a inovação na gestão empresarial, Wadhwa e Kotha (2006) propõe que o método de trabalho e estruturação da Startup, possui alto potencial de influência no surgimento de inovações relacionadas a gestão nas grandes corporações. É relatado, também, que o intercâmbio de conhecimento e experiência entre a grande empresa e a Startup é responsável por aumentos na eficácia e produtividade de departamentos de pesquisa e desenvolvimento.

2.3 A STARTUP

Startups são, comumente, definidas como empresas novas, com alto potencial de escala, que buscam, na inovação e na disrupção de mercados, crescimentos exponenciais. Como Gitahy (2011) comenta, é possível perceber um profundo grau de pesquisa e formulação de novos modelos de negócio para solução de problemas empresariais, o que resulta num alto grau de incerteza.

Este risco percebido nas startups pode ser atribuído, em grande parte, pela sua baixa maturidade, como é ressaltado por Tabora (2006). Ele destaca que, apesar de possuir ambiciosos planos e objetivos, estas empresas, geralmente, não estão numa fase de foco em comercialização, mas, sim, de desenvolvimento e prototipação.

Entretanto, pode ser visto que o fator da temporalidade nem sempre é considerado como parte da equação que define a Startup. Como mencionado por alguns especialistas, Ries (2011) enxerga este novo modelo de organização como uma empresa focada no seu crescimento e escala, e que, para isso, está numa fase de busca pelo modelo de negócio que possa proporcionar sucesso a mesma. É de se relevar que, esta visão foi adquirida ao passar dos anos, na medida que estas organizações se tornaram mais comuns e, conseqüentemente, estudadas.

Ainda assim, o ponto que toca a questão da prototipação é algo que, até hoje, é visto como uma das características mais genuínas de uma startup. No estágio definido por Blank (2015) como o estágio de busca, a Startup procura pelo seu modelo de negócio, para que consiga atingir seu sucesso no mercado. Para isso, há um processo contínuo de tentativa e erro, que tem como principal objetivo o aprimoramento do produto, bem como da estrutura da própria organização. Neste procedimento, é testada, principalmente, a aceitação do mercado para com a solução proposta pela empresa, passando pela análise de produto até a análise do perfil de cliente procurado.

Ries (2011) relata que nesta fase de busca pela compatibilidade da solução com o mercado, a startup deve possuir uma mentalidade de aprimoramento a partir dos erros. Ele, ainda, sintetiza este raciocínio com o ciclo do aprendizado da Startup, no qual propõe que ela busque, sucessivamente, testar hipóteses novas, mensurar resultados e aprender com as informações coletadas. Por mais que Ries (2011) e Blank (2015) ressaltem que, neste ciclo, muitos avanços sejam destruídos ou descartados ao perceber incompatibilidade com o mercado, ambos veem a aptidão da Startup para se reinventar como uma das grandes vantagens competitivas as empresas tradicionais do mercado.

Dadas estas características, muitas startups surgem em meio a mercados tradicionais, provendo um serviço novo, focado em resolver problemas ainda não solucionados pelas empresas já existentes. Como cita Blank (2013), a ausência de uma visão antiga ou viciada do mercado e das soluções existentes fazem com que uma nova empresa consiga entender seus clientes para proporcionar um serviço diferenciado, seja ele mais rápido, mais eficiente ou mais barato, por exemplo.

Ainda assim, especialistas preveem que, para que a startup atinja o sucesso buscado, com a velocidade e agilidade que procura, muitas vezes, a capacidade de desenvolvimento e capital próprios dos empreendedores, muitas vezes, não é suficiente para executar planejamentos ousados e alcançar metas ambiciosas. Em meio a uma competição acirrada por fatias de mercado, a startup comumente, recorre a apoios externos para aprimorar sua estrutura e, ultimamente, atingir escala.

Apresentado este contexto, torna-se clara a motivação e atração que Startups desenvolvem por estruturas de apoio a novas tecnologias, como *Corporate Ventures*. Tais corporações são percebidas como potenciais parceiros que podem auxiliar negócios emergentes a consolidarem seus espaços no mercado, apresentando-se, assim, como alianças vantajosas para o sucesso das Startups

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do projeto de pesquisa são introduzidos os métodos de pesquisa que permeiam a coleta de dados desta monografia, corroborando para o alcance dos objetivos definidos anteriormente. Nesta seção são propostas duas formas de coleta de dado, a primeira qualitativa, complementada por uma segunda, dada a partir de uma análise documental.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

De acordo com Silveira e Córdoba (2009, p.31), a abordagem qualitativa na coleta de dados traz uma visão para a pesquisa de não dependência, somente, de números para levantamento de hipóteses. Segundo os mesmos:

Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Dessa forma, a proposição de conversa exploratória com gestores de programas de *Corporate Venture* se fez útil, na medida que buscou compreender fatores além das respostas expostas por números e dados tangíveis. Assim, o impacto gerado pela aliança entre Startups, considerando-as empresas disruptivas em suas formas de operação e gestão, em grandes corporações pode ser observado, sim, em informações concretas, mas também podem transpassar fatores como estes e serem percebidos de forma intrínseca na estrutura e no funcionamento da empresa. Este ponto é considerado, segundo Silveira e Córdoba (2009, p.32):

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Sendo assim, foram selecionados diversos *corporate ventures* brasileiros para serem contatados e gestores para serem entrevistados. É necessário ressaltar que os gestores entrevistados foram escolhidos de forma que houvesse diversidade de segmento de atuação entre as corporações. Além disso, tais contatos foram alcançados a partir de relacionamento profissional construído no ecossistema de startups e fundos de investimento nacionais.

Porém, os mesmos autores, ainda, ressaltam os riscos e insuficiências deste tipo de método de coleta de dados. Alguns dos pontos salientados são: a insuficiência de informações de solidez e confiança, falta de profundidade na análise e percepções tendenciadas a partir da abordagem trazida pelos entrevistados.

Portanto, realizaram-se entrevistas em profundidade com diferentes gestores para entender, principalmente, expectativas e resultados atingidos posteriormente ao relacionamento com Startups. Após realizadas, estas entrevistas, registradas em gravação, serão tabuladas e analisadas, afim de coletar os principais insumos e relaciona-los, posteriormente, com os dados coletados na análise documental.

3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

Dada a carência informacional que o uso, único, de pesquisas qualitativas proporcionam, fez-se necessária a utilização de outros métodos de coleta e análise de dados. Portanto foi utilizada como forma de obtenção de dados a análise documental, definido por Fonseca (2002, p.32) da seguinte maneira:

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Assim, buscou-se coletar informações de relatórios do setor, bem como os feitos no mercado de investimento *Venture Capital* e de *Corporate Ventures* no Brasil. Desta forma, foi possível levantar conclusões acerca do impacto estratégico do relacionamento com Startups por grandes corporações.

3.4 ANÁLISE SOB A ÓTICA DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

A partir do levantamento de dados obtido com os métodos anteriores, utilizou-se o modelo de capacidades de inovação nas empresas, desenvolvido por Reichert, Camboim e Zawislak (2015) para gerar insights acerca dos dados coletados.

Desta forma, foi possível estabelecer um paralelo entre o relacionamento com Startups, como veículo de aproximação da inovação com as empresas de grande porte, e o impacto estratégico alcançado a partir do aprimoramento nas 4 áreas indicadas no estudo, sendo elas: comercial, gestão, operação e desenvolvimento.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo irá apresentar os resultados coletados nas entrevistas em profundidade conduzidas com gestores de cinco iniciativas de *Corporate Venture* brasileiras e com outras duas referências na gestão de fundos de investimento e relacionamento de Startups com grandes corporações.

Além de relatar informações coletadas na pesquisa qualitativa, serão discutidos e analisados os diferentes casos, juntamente com as diferentes motivações e resultados dos programas. Desta forma, para cada um dos programas, será, primeiramente, apresentado o contexto da corporação, informações e definições sobre o programa e resultados esperados e obtidos até o momento.

4.1 FINTECH

4.1.1 Contextualização

A FINTECH é uma empresa de tecnologia focada em soluções em métodos de pagamento para plataformas de e-commerce internacionais. Após 5 anos de mercado, a empresa, que nasceu com o objetivo de auxiliar no processo de compra e conexão de mercados do exterior ao público brasileiro, totaliza mais de 500 plataformas que tiveram seus processos suportados pela sua solução. Atualmente, sua solução beneficia mais de 40 milhões de latino-americanos a realizarem suas compras no exterior, pela via online. É possível perceber o crescimento da empresa não só nos resultados já mencionados brevemente, mas também no alcance global que atingiu nos seus poucos anos de operação. Após iniciar suas atividades na região sul do Brasil, já realizaram expansões globais, com sedes distribuídas pela América do Sul, Europa, Estados Unidos e Ásia.

4.1.2 Sobre a iniciativa

O projeto surgiu há, aproximadamente, dois anos e meio e sua concepção se deu a partir de uma discussão entre os sócios fundadores da corporação. Na ocasião, foi discutido o fato de que os mesmos eram constantemente abordados e acessados para conversar e debater sobre o processamento de pagamentos e tecnologia em geral com empreendedores que traçavam suas caminhadas com Startups. Foi percebido que nestas consultas, diversos negócios com potencial de crescimento e sucesso se apresentavam e criavam relações que eram subaproveitadas pela empresa. Além deste, outro importante motivador para a criação do fundo de investimento da empresa foi a necessidade de diversificação de produtos proposta pela estratégia traçada para o negócio, que visa a solidificação da corporação através da ampliação de seus campos de atuação no mercado.

Dado o contexto de criação e os objetivos estratégicos envolvidos, a iniciativa se materializou como um *Corporate Venture Capital*, dado o seu caráter de investimento como instrumento de aproximação de Startups. Segundo a gestora do fundo, essa decisão aconteceu, principalmente, devido a busca por negócios para complementar a FINTECH com soluções de sinergia, bem como soluções para processos complexos do funcionamento da empresa. Porém, a escolha de realizar aportes financeiros também se deu pelo objetivo de apoiar negócios de valor e potencial de escala, visando retornos no investimento no longo-prazo.

Ao analisar o histórico de aportes do fundo, foi relatado que houveram cinco investimentos até então, dentre eles quatro Startups no setor de fintechs e outra que, apesar de não estar inserida no mesmo setor, pode vir a entrar no negócio de setor de pagamentos no futuro. Assim, é possível perceber detalhes da tese de investimento do fundo, que busca, prioritariamente, negócios com potencial, entretanto possui um viés voltado para o setor de meios de pagamento. Além destas especificações, o *Corporate Venture Capital* busca projetos que possuam negócios sólidos, com resultados de mercado e com produtos com aceitação e relevância. Sobre este ponto, a gestora do fundo de investimento ressalta:

Pessoal que discute e decide os investimentos têm um olhar muito forte para produto. Conseguem identificar produtos sólidos, com barreiras de entrada e negócios mais frágeis a ameaças. Realizamos uma etapa de pré-decisão de investimento na qual há uma forte Due Diligence no produto, para testarmos e vermos fortalezas e carências da solução.

A mesma ainda relata que são utilizados como critérios na seleção de negócios o potencial de escala, tecnologia avançada e uma equipe complementar, onde, preferencialmente, há um sócio de perfil técnico e outro de perfil focado em negócios. Dada a tese de investimento

proposta, a iniciativa da FINTECH busca aportar valores entre 300 mil reais e 700 mil reais, sendo caracterizado como um investimento pre-seed capital.

4.1.3 Resultados obtidos

Após coletar informações sobre a criação da iniciativa e seu histórico até o momento, buscou-se entender onde os impactos foram mais expressivos e em que aspectos a aliança entre corporação e Startup foi mais benéfica para a FINTECH.

Quando acessada sobre este impacto nas quatro áreas analisadas pelo estudo da capacidade de inovação nas empresas, percebeu-se que, neste caso, o valor mais relevante aparece na área de desenvolvimento da empresa. De acordo com a gestora, haviam diversas atividades que, na tentativa de serem resolvidas internamente pela empresa, acarretavam em muito custo e num esforço demasiado por um alto número de colaboradores. Atividades como a emissão e gestão de boletos bancários e, também, a gestão de todo o fluxo de reembolsos de usuários de plataformas do exterior geravam muitos problemas para serem resolvidos pela FINTECH. Em ambos os casos, foram encontradas Startups que solucionavam de forma mais eficaz e barata as atividades mencionadas. Em relação ao processo de reembolsos, a gestora menciona:

Antes, tínhamos um processo bem manual de cashback. Precisávamos de uma equipe bem grande, com diversas contas e um custo alto. Depois que começamos a fazer pela STARTUP, ficou tudo automatizado. Colocamos numa planilha todos os dados de pessoas que precisam de reembolsos e fazemos o *upload* para o sistema. A partir disso a plataforma resolve tudo automaticamente.

Como segunda área mais impactada pelo investimento em startups, a parte operacional da empresa foi considerada enriquecida com a atuação do *Corporate Venture Capital*. Neste caso, foi mencionado que algumas questões do *backoffice* da FINTECH, relacionadas, especialmente, a segurança e prevenção de fraudes, foram aprimoradas com o auxílio de startups.

Além destas, a gestão da empresa é vista como uma das principais áreas beneficiadas por este tipo de aliança. Segundo ela, a mudança na cultura da empresa, através do contato com empreendedores e equipes de Startups focadas em, constantemente, testar novas ações e aprender com os resultados. Ainda que a FINTECH seja liderada por empreendedores com um mindset semelhante ao mencionado, este contato é visto como valioso pois contagia toda a estrutura da corporação. Além disto, a prática de *Corporate Venture Capital* possui um impacto

valioso na imagem da empresa, na medida que se apresenta para o mercado como uma empresa que busca inovação e que acompanha tendências de mercado, podendo, inclusive, servir como atrativo para novos talentos se interessarem pelo trabalho na empresa.

Por fim, a área comercial é vista como a menos impactada dentre as quatro citadas. De acordo com a entrevista, a Startup investida é a mais beneficiada no quesito comercial, na medida que alia seu nome a FINTECH.

Em relação a tais impactos, apesar do *Corporate Venture Capital* não possuir um grande número de resultados tangíveis sobre os diversos investimentos que vem fazendo, gestores do fundo ressaltam que o projeto caminha para cumprir com seus objetivos financeiros. Dos cinco aportes realizados em Startups, pelo menos quatro destes foram alocados em negócios que estão em pleno crescimento, tendo recebido, ainda, outros investimentos de maior porte após a injeção de capital do fundo de investimento da FINTECH. A gestora ressaltava, também, que, devido ao impacto na estrutura da corporação pelos fatores citados anteriormente e pelo histórico de crescimento dos negócios, existe interesse por movimentações de aquisição das Startups pela corporação no futuro.

Por fim, quando questionada sobre o futuro do *Corporate Venture Capital*, foi salientado que, apesar do bom retrospecto e das perspectivas de sucesso dos negócios, o modelo do projeto deve sofrer alterações. Pensando em estruturar um fundo de investimento da FINTECH como uma operação separada da corporação, a segunda edição do projeto pode possibilitar a participação de investidores terceiros, como forma de pulverizar o risco na medida que aumenta o montante de capital destinado ao investimento de negócios com potencial de sucesso. Assim, caso houver essa mudança, os interesses estratégicos da corporação, evidenciados na escolha dos investimentos, sofrerão redução para ceder espaço a visão do grupo de novos investidores.

4.2 REDE DE HOSPITAIS

4.2.1 Contextualização

A REDE DE HOSPITAIS foi fundada na década de 70 e hoje é a maior rede privada de hospitais da América Latina. Além dos hospitais, a rede conta também com unidades especializadas em pesquisa, ensino e um grupo focado em Oncologia, permitindo sinergia entre

as diferentes soluções propostas pelo grupo. Soma-se a estes, a criação de um parque robótico com o objetivo de realizar procedimentos médicos em diferentes áreas, sendo reconhecido como um dos maiores no Brasil. Referente à unidade de inovação e pesquisa do grupo, pode-se observar diferentes práticas relacionadas a formação de profissionais da área da medicina e coordenação de pesquisas, focadas nas áreas oncologia, neurociências e medicina intensiva. De acordo com a empresa, a estratégia da rede para o futuro é o foco na expansão, equipe qualificada e novas tecnologias.

4.2.2 Sobre a Iniciativa

O projeto, que foi idealizado durante 4 anos, teve seu início a partir da necessidade de buscar inovação pela empresa e foi lançado em setembro de 2018. Segundo a Gestora de Captação da rede, dado o fato do grupo estar em constante expansão num setor tradicional, enrijecido e complexo, um dos grandes objetivos da criação do instituto foi preparar o negócio para o futuro. Assim, após a elaboração e discussão acerca do modelo a ser seguido para obter inovação, a REDE DE HOSPITAIS decidiu por construir um espaço com finalidade principal de proporcionar um ambiente apto para receber e desenvolver inovação. De acordo com a gestora, o grupo percebeu que apesar da tradição do setor da saúde, este será um dos mais impactados pelas novas tecnologias do futuro. Em relação a este ponto, ressalta:

Precisamos criar um ambiente para inovar. Não conseguimos prever quais inovações vão surgir e em quais áreas vão impactar mais, mas é como no livro da “A Lógica do Cisne Negro”. Não enxergamos o cisne negro, mas ele existe e está por aí.

No caso relatado, a gestora se refere ao livro de Nassim Taleb, no qual faz referência a crença europeia de que somente existiam cisnes brancos no mundo, dado que era a única realidade que haviam tido contato até encontrarem, na Austrália, Cisnes negros.

Quando foi questionado sobre as motivações para a criação de um programa deste tipo, foi relatado que, a curto prazo, há, sim, um ganho midiático muito forte e valioso. Na medida que uma empresa se posiciona como uma empresa que apoia startups, ela se posiciona, automaticamente, como uma empresa descolada e inovadora para os olhos da sociedade. Entretanto, a maior motivação, que tem seus resultados mais claros no médio e longo prazo, é o ganho estratégico que a empresa obtém ao relacionar novas soluções e tecnologias ao seu negócio atual.

Em relação ao processo de relacionamento entre Startup e corporação, foi relatado que o processo tem seu canal de entrada através de uma seleção de empresas. Nesse processo de busca ativa e reativa são avaliadas as soluções e equipes por trás de cada empreendimento, para

que, então, sejam relacionadas as estratégias da REDE DE HOSPITAIS. Caso houver sinergia entre as soluções emergentes e as demandas da rede, ambos entram em fase de negociação. Segundo a gestora, num primeiro momento de parceria, a relação se dá em forma de networking e espaço para testes. Sobre o último, foi construído um espaço especial para testes de novas tecnologias que busca replicar leitos e propiciar um ambiente de testes para negócios desenvolverem seus produtos e serviços. Caso haja o negócio mostre evolução e sinergia com os planos futuros da rede, podem haver aportes financeiros nas Startups em troca de participações societárias.

Ao analisar o histórico de negociações do projeto, tem-se que, até então, foram firmadas seis parcerias com Startups na área da saúde hospitalar. Como principais critérios de seleção, está a inserção em algumas teses de negócio, como a automação hospitalar e melhoria na experiência de pacientes e clientes nos hospitais. Assim, caso haja conexão entre a demanda da corporação e a oferta da Startup, acontece este *matchmaking*, seguido de parceria ou investimentos.

4.2.3 Resultados obtidos

Apesar de recente, o projeto de *Corporate Venture* da REDE DE HOSPITAIS percebe mudanças em diferentes áreas de seu funcionamento. Ao ser questionada sobre os impactos da aliança das Startups com a corporação, a gestora do projeto elencou a capacidade de gestão como a principal área aprimorada. Segundo a mesma, toda a estratégia de inovação, traduzida e materializada na aproximação com Startups, faz com que o *mindset* geral das lideranças da empresa se modifiquem. Na medida que se traz para dentro de uma estrutura consolidada, uma nova ideia e um novo negócio, gestores de todos os níveis passam a conviver com outra mentalidade, caracterizada por ser propensa ao risco, a testes e, principalmente, focada no desenvolvimento.

Seguida da capacidade de gestão, foi relatado que a capacidade de desenvolvimento era tida como área enriquecida a partir do maior relacionamento com Startups. Tal resultado é previsto por causa do negócio da rede e de sua motivação pela busca de novas tecnologias para complementar as soluções fornecidas atualmente. Espera-se que, a partir da parceria e investimento em novos negócios, a REDE DE HOSPITAIS estará ciente e em contato com os aprimoramentos buscados, principalmente nos quesitos automação hospitalar e experiência do cliente.

Além destas, foram citadas as capacidades comercial e operacional como, também, esperadas que sejam aprimoradas pelo projeto. Em relação a comercial, a rede aposta muito na automatização de atendimento e otimização de canais de venda e relacionamento para melhorar seu serviço, dado como importante pelo momento de busca por expansão do negócio. A capacidade operacional é vista como impactada indiretamente pelo trabalho do projeto, pois não é o foco das parcerias, porém tende a ser aprimorado seguindo a tendência *lean* de funcionamento das Startups. Segundo a gestora, na medida que as práticas das startups são internalizadas pela empresa, há uma geração de eficiência de custo e uma maior velocidade para a corporação.

4.3 EMPRESA DE TI

4.3.1 Contextualização

A empresa, que teve sua fundação há quase 30 anos, é hoje uma das maiores fornecedoras do serviço de desenvolvimento de softwares de gestão do Brasil. No momento, o negócio possui alcance global, tendo clientes espalhados pela América Latina e pelos Estados Unidos. Com o posicionamento de entregar aprimoramento em gestão pública e privada, a EMPRESA DE TI possui como focos de atuação no desenvolvimento de sistemas, diferentes áreas, passando pelas áreas da justiça até o segmento de construção.

4.3.2 Sobre a Iniciativa

A iniciativa de *Corporate Venture* surgiu em meio a construção do planejamento estratégico da EMPRESA DE TI. Segundo o Coordenador de Operações do negócio, na ocasião, muito se discutia sobre o futuro da empresa, caminhos de crescimento, formas de expansão e o que mais poderia ser feito para elevar o nível da empresa. Há de se ressaltar que, neste ponto, a empresa já se situava num patamar elevado e de respaldo internacional, por isso, a grande preocupação da empresa era em como se reinventar sem perder sua essência, sua credibilidade e sua confiança num mercado competitivo. De acordo com o gestor, o negócio possui um porte no qual não se pode lidar com incertezas e riscos decorrentes de testes.

Dado este cenário, o investimento em startups como meio para alcançar inovação foi visto como o caminho mais sensato e ser seguido. Segundo o gestor: “Apostar em startups é apostar em inovação, em diferentes mercados e outras frentes de negócio, sabendo que isso, além de proporcionar um ganho financeiro, vai retroalimentando a estratégia da empresa mãe.” Dentro dessa premissa, a EMPRESA DE TI testou diferentes formatos desde 2016, ano que a iniciativa foi concebida, até chegar no modelo atual, o qual une duas práticas de fomento e aproximação a novos negócios. A primeira delas, menos frequente, é a de *venture building*, caracterizada pela criação e desenvolvimento de novos negócios internamente, a partir de demandas da própria corporação. A segunda prática e de mais peso na estratégia, é a de *Corporate Venture Capital*, no qual a corporação realiza aportes financeiros em Startups de seu interesse, seja ele financeiro e/ou estratégico.

Definida a estratégia, o fundo constituído buscou definir sua tese de investimento, ou seja, quais negócios são atrativos e se encaixam nas demandas da EMPRESA DE TI. O foco da iniciativa é captar Startups que resolvam problemas relevantes no mercado de construção civil, sejam eles conectados diretamente ao negócio da empresa ou não. Segundo o gestor: “Partindo dessa premissa, vamos investir nessas startups e elas vão mostrar o nosso caminho para o futuro.” Assim, fica clara a necessidade de contato com Startups com a finalidade de acompanhar tendências do mercado e inovações que estão por vir. Além destes fatores de avaliação, o negócio passa etapas de teste e validação das soluções, bem como uma diligência de seus resultados, como por exemplo, faturamento e número de clientes. Dessa forma, o fundo de investimento da corporação busca realizar aportes entre 500 mil reais e 2 milhões de reais, tendo fechado 11 aportes até então, com o objetivo de fechar o projeto com 20 Startups investidas.

Apesar do viés estratégico estar envolvido nas decisões de investimento, o coordenador de operações ressalta que o objetivo principal é o financeiro e não, necessariamente, a parceria entre corporação e startup. O caráter de investimento implica uma mentalidade de busca pelo retorno no investimento em detrimento de um aspecto institucional de relacionamento com o ecossistema de startups. Portanto, a relação entre EMPRESA DE TI e suas investidas se dá principalmente por acompanhamento de resultados, abertura de oportunidades através do networking e mentoria pelos executivos da corporação.

Quando questionado sobre a expectativa de impacto da iniciativa de *Corporate Venture Capital* para a EMPRESA DE TI, o gestor mencionou que a corporação possui a expectativa principal de gerar novos negócio. Tal busca se dá pelo objetivo estratégico de, até 2020, ter 25% das receitas da corporação provenientes de negócios investidos. Assim, fica perceptível a

intenção de diversificação de portfólio de serviços como motor para o crescimento e alavancagem da corporação.

4.3.3 Resultados Obtidos

Durante sua trajetória como *Corporate Venture Capital*, a EMPRESA DE TI já consegue perceber resultados palpáveis dos seus aportes em novos negócios. Em relação aos mesmos, acredita-se que a capacidade de inovação com maior aprimoramento e maior potencial de evolução é a comercial. Segundo o gestor “este é o grande objetivo com a criação do projeto e de toda essa movimentação que viemos fazendo nos últimos anos. Nosso posicionamento como investidores está diretamente relacionado aos novos negócios que queremos contar para o futuro”. Além de obter receita de novos mercados, foi ressaltado o objetivo estratégico de aprender e entender novos mercados no setor da construção civil. Tal entendimento poderá ser utilizado para as próximas estratégias da EMPRESA DE TI, como por exemplo, entrada em outros mercados que, anteriormente, eram desconhecidos e agora tem o entendimento de lacunas e falhas que podem ser capitalizadas, futuramente.

Após a capacidade comercial, a capacidade de gestão foi mencionada como grande beneficiada pelo envolvimento e proximidade da corporação para com diferentes Startups. O valor agregado foi percebido, principalmente, como proveniente de uma mudança de *mindset* não só das lideranças como dos diferentes níveis de pessoal da empresa. Após o contato com novos negócios, é perceptível a influência do pensamento ágil e enxuto pregado pelas startups como vitais na sobrevivência da mesma. Além disso, a filosofia de aceitação do erro como parte do aprendizado da empresa é vista como benéfica para o negócio tanto na sua esfera interna, quando lidando com o pessoal da EMPRESA DE TI, mas, também, externamente, ao lidar com seus clientes.

Juntamente com as capacidades citadas anteriormente, a capacidade de desenvolvimento é vista como a terceira principal impactada pela iniciativa. Tal valor é visto especialmente através da ótica de que, ao construir uma relação com diferentes Startups capacitadas e competentes, naturalmente se cria uma fonte de conhecimento técnico de muita riqueza. Assim, a EMPRESA DE TI enxerga que há potencial de aprendizado técnico por parte do pessoal da corporação, em assuntos específicos, na proximidade com novos negócios.

Por fim, a capacidade operacional foi dada como pouco impactada pelo projeto, devido à diferença entre as estruturas de operação entre a corporação, que possui uma alta departamentalização e um complexo fluxo de processos, e as startups investidas.

A proposta de criação de um *Corporate Venture Capital* é vista pela EMPRESA DE TI como algo que já vem gerando resultados, sejam eles tangíveis ou não. Em relação ao primeiro, o gestor vê que, apesar da dificuldade de prever se o resultado 25% de receitas vindas de novos negócios será alcançado, o objetivo financeiro do plano está sendo concretizado. Segundo ele: “quando definimos esse número nós não embasamos muito, foi mais um palpite. Hoje, podemos perceber que a direção e as premissas que levantamos lá atrás se provaram. A empresa já tem oportunidades em novos mercados por causa dos investimentos que realizamos através desse mecanismo que construímos. A pergunta agora vai ser o tamanho desse resultado. Mas a direção foi acertada, sem dúvida.”

Frente a possibilidade de aquisição das Startups investidas por parte da corporação, a visão é de que são possíveis, porém somente caso viabilizadas por uma sinergia estratégica. De acordo com o gestor, após construir um relacionamento com a Startup, entender suas falhas e seus êxitos, é possível executar uma análise minuciosa dos detalhes que envolvem uma união estratégica como uma aquisição. Dessa forma, caso a Startup demonstre crescimento sólido, tração e resultados convincentes e aliar estes pontos ao viés estratégico, salientando sinergia com a EMPRESA DE TI, faz-se viável este tipo de movimentação.

4.4 BANCO

4.4.1 Contextualização

O Banco foi criado em meados da década de 20 na região Sudeste brasileira e, desde a sua fundação e consolidação como seção bancária, foi considerada uma das principais agências de crédito do Brasil. O BANCO, como funciona hoje, surgiu a partir de uma união entre duas das maiores instituições deste segmento, formando hoje um gigante entre as organizações financeiras tanto nacionais, quanto mundiais.

Atualmente a instituição coleciona resultados de imponência no mercado, como, por exemplo, o de aproximadamente 75 milhões de contas-correntes administradas e de 25 bilhões de reais em lucro líquido na operação do ano de 2017. Além disso, o banco conta com quase 100 mil pessoas no seu time de talentos, espalhados globalmente para acompanhar a empresa.

Como pilares da organização, têm-se, principalmente, o foco em inovação e tecnologia, traduzido em práticas de fomento a iniciativas tanto próprias quanto externas. Dentre as causas

escolhidas pelo banco, pode-se perceber a promoção da educação financeira e de projetos relacionados a cultura, ao esporte e a mobilidade urbana, visto que, segundo seus líderes, estes aspectos terão grande impacto na mudança buscada para o mundo.

4.4.2 Sobre a Iniciativa

Dados os desafios e contextos que o banco estava inserido, em 2014 foi iniciado o desenho de um projeto com a principal finalidade de ser o maior centro de empreendedorismo tecnológico da América Latina. Após diferentes formatações, a iniciativa, lançada no ano de 2015, a iniciativa se tornou uma fonte de conexões valiosas entre empresas privadas do mercado e Startups que solucionam problemas relevantes.

De acordo com o Diretor do programa, a criação do projeto foi idealizada a partir da demanda e do desejo de, não só fomentar uma mudança cultural para o BANCO e para outras empresas de mercado, mas também de criar um radar de mercado para sondar as principais inovações emergentes no Brasil. Sobre o primeiro aspecto, foi entendido que uma empresa da robustez desta organização iria se deparar com naturais dificuldades para enfrentar as mudanças e transformações tecnológicas da era digital, bem como a necessidade por maior agilidade e flexibilização na operação e nas equipes. Como meio para proporcionar esta mudança de *mindset* e de cultura empresarial, foi percebido nas Startups um potencial de aprendizagem por relacionamento e proximidade, visto que estes negócios tendem a, a partir de sua estrutura enxuta, possuir aptidão para adaptações e testes, estando suscetíveis a erros e falhas, buscando coletar aprendizados e aprimorar suas soluções. Em relação ao segundo aspecto, o BANCO percebeu que não conheciam, porém existiam novos serviços e produtos que buscavam solucionar problemas operacionais e/ou estratégicos do seu negócio e, por isso, deveriam ser vistos e reconhecidos para que se firmassem alianças de benefício mútuo.

Entretanto, apesar de entenderem, claramente, a necessidade para a criação do projeto, segundo o diretor, a empresa não sabia como se conectar com Startups ou qual seria a forma mais adequada de concretizar essa aproximação. Em meio a esse cenário, tomaram conhecimento de modelos existentes no ecossistema Chinês, a partir de conversas com representantes de um dos fundos de *Venture Capital* de maior renome no Brasil. A partir disso, buscou-se adaptar o modelo Chinês às necessidades e peculiaridades do mercado brasileiro para criar a iniciativa do BANCO.

Na medida que evolui o desenho dessa iniciativa, os líderes do projeto perceberam que, uma vez que buscariam captar Startups que resolviam problemas relevantes de outras empresas,

não poderiam limitar o relacionamento desta rede de novos negócios somente ao BANCO, dado que isso restringiria muito o impacto e atratividade da proposta. Portanto, o centro de empreendedorismo tecnológico, como foi denominado, convidou uma série de outras potências do mercado para apoiar o projeto.

Hoje, a iniciativa já selecionou aproximadamente 100 Startups para entrarem no seu ecossistema. Quando perguntado sobre a forma que se relacionam corporações e startups, o gestor reitera que o funcionamento do centro se diferencia de uma aceleradora ou incubadora. Nestas iniciativas, acontece não só o investimento quanto o desenvolvimento inicial e amadurecimento de negócios, enquanto no projeto do BANCO o relacionamento se dá, principalmente, na proximidade de gestores e líderes de grandes empresas com realidades dos novos negócios e no *matchmaking* entre os mesmos, ou seja, conexão entre as demandas das corporações com as soluções das startups. Como principais critérios para seleção de Startups para o ecossistema, têm-se a necessidade de uma cartela sólida e rentável de clientes e a existência de um modelo de negócio rentável e consolidado. Além disso, cada negócio que se instala no centro deve pagar com uma mensalidade para receber os incentivos estratégicos e de infraestrutura.

Quando questionado sobre o aspecto do investimento, em específico, o gestor ressaltou que isso não é buscado no projeto. Segundo ele, isso não só geraria conflito de interesses entre corporações, mas também necessitaria uma estrutura de regulamentação distinta da construída. Além disso, sobre a preferência em não executar aportes financeiros, foi reiterado que:

Queremos seleção adversa: quanto mais barreiras colocamos na seleção de Startups, como segmentos de mercados buscados, tecnologias necessárias e necessidade de possuir propriedade intelectual, por exemplo, mais medíocre serão os resultados que coletaremos.

Pode-se observar então a característica da flexibilidade e busca por negócios rentáveis e promissores em geral, considerando que a inovação pode surgir de diferentes áreas e, ainda assim, impactar as grandes corporações.

Através do instrumento construído, o BANCO tem como principal expectativa de resultado do projeto a mudança cultural. De acordo com o diretor da iniciativa, o mundo e o mercado estão exigindo que as empresas sejam mais ágeis, enquanto, hoje, ainda são lentas devido a alta burocracia que enrijece a sua operação e sua estratégia. Da mesma forma, acredita que as rápidas mudanças da atualidade demandam a aceitação de riscos por parte das corporações, que por sua vez esbarram no próprio sentido conservador e de aversão a mudanças.

Em meio a isso, as startups e a conexão com as mesmas surge com a finalidade de resolver velhos problemas de novas formas.

4.4.3 Resultados Obtidos

Além de ser considerado um caso de sucesso e de importância nacional, o projeto de conexão entre startups e grandes corporações encabeçado pelo BANCO já percebe resultados em diferentes esferas que atua. Dessa forma, ao relacionar o impacto da iniciativa as capacidades de inovação nas empresas, foi ressaltada a capacidade de gestão como a principal beneficiada pelo contato com novos negócios. Esse impacto é esperado devido à aquisição do *mindset* ágil e de testes e aprendizados rápidos que as corporações buscam inserir nas suas operações, como já mencionado anteriormente.

Além dos benefícios culturais e de gestão, os gestores das empresas envolvidas no projeto buscam, no contato com as startups, perceber soluções que podem ser implementadas nos seus negócios, impactando na capacidade operacional das corporações. O gestor ainda cita exemplos nos quais operações ineficientes de grandes empresas foram otimizadas a partir do contato com novas soluções presentes no centro de empreendedorismo digital:

Se uma empresa precisa confeccionar um balancete para ter fluxo de caixa irá precisar contratar uma empresa de auditoria, que vai demorar pelo menos 30 dias, entre negociação, execução e fechamento. Aqui no centro temos uma startup que faz isso tudo em 30 segundos. Outro exemplo é um departamento jurídico que fica fazendo cópia e cola de documento o dia inteiro. Por que não usar uma plataforma que automatiza e acelera esse processo em 70%? Temos ambas aqui no centro.

Em relação as capacidades de desenvolvimento e comercial, percebeu-se menor impacto nas corporações pelo instrumento de conexão proposto pelo BANCO. Ainda assim, ressaltou-se que tais tipos de benefícios acontecem pontualmente para casos específicos de empresas. Por outro lado, são vistos como claros os benefícios comerciais proporcionados às startups presentes no ecossistema, na medida que iniciam contatos, naturalmente, com gestores de grandes corporações todos os dias.

Quando questionado sobre o cumprimento das expectativas iniciais por parte do projeto, o diretor salientou que havia confiança de que os resultados esperados são superiores aos objetivos traçados inicialmente. De acordo com os dados coletados sobre o ano de 2018, o centro de empreendedorismo digital do BANCO proporcionou aproximadamente 728 contratos de parceria ou prestação de serviço entre corporações e startups, além de totalizar mais de 5

milhões de reais reduzidos através da otimização de processos durante toda sua história. Devido a estes resultados a iniciativa está expandindo e mudando sua localização para um espaço mais amplo que promete suportar os próximos passos do projeto.

Em relação ao futuro do programa, o diretor enxerga que propostas como esta vieram para o mercado para se consolidar, devido a eficácia de solucionar problemas dolorosos de corporações na mesma medida que apoia novos negócios e tecnologias. Segundo ele, apesar do programa ter caminhado para lados que não foram, exatamente, os mesmos previstos na criação o projeto será mantido e continuará se expandindo nos próximos anos.

4.5 DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE

4.5.1 Contextualização

A DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE é uma das referências nacionais no segmento de tecnologia, fornecendo desenvolvimento de software para diferentes setores do mercado, como a indústria do agronegócio, alimentícia, metalomecânica e varejo. Para tais clientes, o negócio se propõe a resolver diferentes dores, desde sistemas focados na gestão de RH, até segurança e relacionamento com *stakeholders*.

Hoje, tendo sua sede e matriz localizada na região Sul do Brasil, a DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE possui escritórios e parceiros localizados em todo o território brasileiro, além de mais de 100 canais de distribuição atuando como revendedores de seus serviços. Ao analisar a identidade organizacional do negócio, fica perceptível a busca por diferenciais competitivos através da inovação.

A partir desse contexto, a DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE consolidou uma organização de respaldo no mercado, recebendo diferentes premiações e atingindo notáveis resultados. Como os principais deles, a instituição ressalta a estrutura de mais de 1300 colaboradores, receita anual em 2017 de aproximadamente 300 milhões de reais e EBITDA de aproximadamente 50%.

4.5.2 Sobre a Iniciativa

O projeto de relacionamento entre DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE e startups teve sua concepção realizada no ano de 2013. Na ocasião, estava sendo revisado o planejamento estratégico dos próximos 5 anos da organização e uma das lacunas do negócio era a dificuldade de trazer inovação constante para os seus clientes. Partindo deste contexto, foram ministrados workshops sobre inovação e facilitados processos de *design thinking* para desenhar alguma solução para este problema. Após ouvir os colaboradores, parceiros e o mercado, foi concebida a ideia de construir um modelo de fundo de investimento para startups, o qual iniciou como um modelo de aceleradora de startups. Neste primeiro momento, o conceito era ainda muito incipiente no Brasil, tendo poucas referências nacionais. Este modelo de investimento é caracterizado por selecionar Startups de estágio de maturidade iniciante, ainda que com clientes e faturamento existentes, para realizar aportes financeiros de tickets reduzidos, buscando auxiliá-la a prosperar, em troca de participações societárias no negócio. Em relação a busca de Startups, foi ressaltado que eram buscados negócios com soluções *business-to-business*, focadas em complementar soluções que a DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE já possuía.

Desde o início de sua criação, as principais motivações do programa de investimento em startups eram estratégicas e comerciais. Segundo o Corporate Venture Capital Manager da empresa: “O objetivo é que, através disso (criação da iniciativa), estejamos sempre inovando e criando novas soluções, mais rápido do que se fizéssemos internamente.” O fator da velocidade, ressaltado pelo gestor, refere-se a diferença de agilidade que uma Startup possui em relação a empresas de grande porte, consolidadas no mercado. De acordo com ele, um novo negócio possui menos amarras para realizar mudanças, adaptações e transformações que uma corporação, utilizando essa vantagem para assumir mais riscos e obter maiores recompensas. Assim, na medida que a DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE se envolve com outros, menores, negócios, busca absorver essa vantagem competitiva para sua operação sem pôr em risco a credibilidade da marca no mercado.

Após adquirir experiência e diversos aprendizados através do modelo de aceleração, a DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE percebeu algumas carências e dificuldades proporcionadas pela forma como os investimentos eram realizados e selecionados. Segundo o gestor, foi percebido que os negócios escolhidos para receberem os aportes estavam em níveis muito incipientes de empresa e, principalmente, de desenvolvimento de produto. Reiterou, inclusive, que tais produtos necessitavam, após receberem injeções de capital, pelo menos 2 anos para poderem ser comercializados nos canais de venda da empresa, devido a carências nas

soluções que forneciam que precisavam ser aprimoradas antes de serem associadas ao nível de complexidade e credibilidade da DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE.

Portanto, hoje o programa se configura como um Corporate Venture Capital e busca realizar um menor número de aportes financeiros, porém responsáveis por valores mais expressivos que anteriormente. Assim, a proposta atual busca realizar uma média de 2 investimentos por ano, provenientes de funis de seleção de mais de 200 negócios, com tickets variando entre 500 mil reais e 2 milhões de reais, escolhendo startups com soluções complementares ao *core business* da empresa.

Dado o contexto, o relacionamento entre corporação e startups se dá a partir de uma ótica de investidor e investida. Dessa forma, a DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE não procura se envolver na operação do negócio, deixando o desenvolvimento, marketing e gestão a cargo dos empreendedores. Ainda assim, são estabelecidas rotinas de acompanhamento de resultados e atualização do andamento da empresa, além do fornecimento de mentorias, dados de mercado coletados pela empresa investidora e de benefícios provenientes da associação do nome da Startup ao nome da DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE.

4.5.3 Resultados Obtidos

Dado o histórico e trajetória do programa de relacionamento e investimento em startups por parte da DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE, atualmente os resultados não só são atingidos, quanto compõe parte do faturamento total da empresa. Segundo o gestor do *corporate venture capital*, os principais resultados esperados são comerciais, a partir da complementariedade das soluções fornecidas pelas investidas para a corporação. Assim, o mesmo enxerga a capacidade comercial como a principal área aprimorada pela iniciativa, na medida que a grande empresa utiliza a startup como parceira e provedora de inovação na prestação de serviços de desenvolvimento de softwares. Para o ano de 2018, espera-se um faturamento total de 8 milhões de reais em vendas de serviços de startups, correspondente a 2,5% do faturamento total esperado para a corporação. Ainda assim, ele reitera que, apesar destas soluções complementares representarem um volume considerável de faturamento, existem claras dificuldades de operacionalizar o esforço comercial para o aproveitamento destas parcerias. De acordo com o gestor do braço de investimento da DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE:

O impacto da venda das soluções das startups investidas ainda é muito pequeno comparada a área comercial da empresa como um todo. Percebemos que é difícil até

engajar a área comercial a vender e insistir na parte das Startups. Percebemos que há impacto na área comercial, mas não chega a ter impacto grande na organização. As soluções das startups que tentamos encaixar na venda dos nossos softwares as vezes não soluciona uma dor, mas é como uma vitamina. São funcionalidades boas para se ter, mas não necessariamente vitais para os clientes. Assim, fica difícil mobilizar os canais de venda porque soluções das startups também possuem tickets menores que as nossas, então fica menos atrativo pro vendedor também.

Como segunda área mais impactada pelo projeto, a gestão da DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE foi vista como beneficiada pelo contato com startups. Segundo o gestor, a corporação é muito tradicional e possui uma estrutura muito complexa e consolidada. Nesse contexto, a proximidade de startups faz com que novas práticas, mais ágeis e flexíveis, sejam estabelecidas com a finalidade de, gradualmente, tornar a estrutura mais apta a ser transformar e adaptar perante mudanças e inovações no mercado. Ainda assim, esta flexibilização dos processos é enxergada como benéfica para determinados níveis de complexidade da organização, como os níveis operacional e tático, nos quais uma maior agilidade para testar novas práticas e se adaptar possa ser proveitoso. Porém, em relação a níveis mais estratégicos de tomada de decisão, a corporação percebe que deve manter algumas posturas mais conservadoras e menos arriscadas.

Além dos benefícios comerciais e de gestão, foi ressaltada a capacidade de desenvolvimento como beneficiada pelo contato com startups. Em relação a este ponto, foi mencionado que o aspecto de desenvolvimento tecnológico proporciona melhorias na questão de integração entre diferentes softwares e também na experiência dos usuários dos produtos.

Por fim, foi comentado que o nível operacional da corporação é percebido como o menos impactado pelo projeto, dada a visão de que há muito mais a que ser aprendido por parte da startup com a organização do que o raciocínio inverso.

Atualmente, o programa de Corporate Venture Capital vem colhendo bons resultados e feedbacks tanto de seus executivos quanto das startups que se relacionam. Quando questionado sobre o atingimento das expectativas iniciais do projeto, o gestor mencionou a construção de uma valiosa curva de aprendizado referente a execução de investimentos em startups desde o início do plano. Segundo ele, os resultados atingidos através dos aportes em novos negócios, bem como a satisfação com o projeto por parte dos executivos, proporcionaram uma expansão de estrutura do braço de *corporate venture capital* da DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE e uma maior delimitação de fluxo de informações para com a diretoria da empresa. Além disso,

é percebido que se tem mais reputação neste tipo de operação, o que acarreta numa maior atratividade para Startups e melhores negócios se candidatando para investimento. Ele ainda menciona a possibilidade de aquisição das startups, uma vez que haja o interesse mútuo, como um caminho interessante estrategicamente não só para a corporação quanto para as startups.

Sobre a visão deste tipo de iniciativa para o futuro no mercado, o gestor comenta que é uma prática de alto valor que ainda tem muito a ser desenvolvida no Brasil. Apesar de possuir resultados concretos nos Estados Unidos, onde a prática já é consolidada e possui históricos de sucesso, percebe-se, ainda, uma aversão ao risco muito elevada por parte os gigantes do mercado nacional. Na sua visão, cada vez mais os novos conhecimentos aparecem muito rapidamente, o que gera uma dificuldade natural das grandes corporações em absorverem tais inovações enquanto ainda se apresentam como oportunidades de diferenciação no mercado. Assim, programas como o de *Corporate Venture capital* aparecem como veículo de acompanhamento da inovação através do aprendizado via Startups. Sobre as tendências do mercado em relação à prática, acredita que haverá uma popularização deste tipo de iniciativa para diferentes setores e portes de empresa, o que ocasionará num menor critério para seleção de negócios para serem investidos. Por fim, acredita que o pioneirismo da DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE na proposta tende a se tornar um caso de sucesso de referência nacional.

4.6 INDÚSTRIA PETROQUÍMICA

4.6.1 Contextualização

A INDÚSTRIA PETROQUÍMICA foi fundada no início dos anos 2000 e, hoje, situa-se como uma das principais produtoras mundiais de resinas termoplásticas, entre outros compostos químicos. Ao observar o portfólio de produtos oferecidos, fica perceptível a variedade de soluções existentes, passando desde a produção de adesivos e borrachas, até aplicações químicas para o agronegócio e para a indústria automobilística. Soma-se a estes, o foco em desenvolver e utilizar o polietileno verde, composto de origem da cana-de-açúcar, fonte 100% renovável.

Com mais de 8 mil colaboradores, a empresa possui atuação global, com clientes e instalações em diversos continentes. Além disso, o negócio, de capital aberto na bolsa de

valores, já recebeu diversas premiações ao longo de sua história e, recentemente, coleciona reconhecimentos acerca dos pontos de sustentabilidade e inovação.

4.6.2 Sobre a Iniciativa

O programa teve sua idealização em 2015, momento em que algumas outras iniciativas estavam sendo elaboradas no Brasil, e foi encabeçado, primeiramente, por 2 gestores que tinham experiências profissionais como empreendedores. Segundo o entrevistado, o qual foi um dos criadores do projeto, ambos gestores estavam responsáveis por áreas específicas de desenvolvimento da empresa e que, por isso, pensaram na proposta de relacionamento e aproximação do mercado e suas startups como meio para alcançar inovação. Na ocasião, ele liderava um projeto de responsabilidade social, no qual precisavam criar negócios de impacto positivo na sociedade. Portanto, como ponto de partida foi implementado um processo de aceleração de startups de cunho socioambiental, num modelo adaptado ao que faziam as aceleradoras da época.

Apesar do início do projeto ter foco e impacto pontual na empresa, a busca pela inovação através do contato com o mercado e com startups se mostrou atraente para a corporação na medida que foi amadurecendo. Segundo o gestor, o principal motivador para a criação de um *Corporate Venture* é o medo de tomar riscos e, assim, ser passado para trás pelo mercado. Ele reitera, ainda, que sempre haverá um ponto cego numa grande corporação, o qual pode ser o responsável por gerar um ponto de disrupção que põe em risco os resultados da empresa na medida que propõe uma lacuna de atuação, seja devido a novas tecnologias emergentes ou até a modelos de negócios inovadores, que pode ser capitalizada por algum *player* do mercado. De acordo com o gestor e, também, Christensen (2016), tal vulnerabilidade das grandes empresas em relação a inovação proposta por novos entrantes de mercado é viabilizada pelo maior acesso à informação presente na atualidade. Informações, pesquisas e dados que hoje estão disponíveis publicamente, poucas décadas atrás necessitavam de grandes investimentos para serem obtidos. Portanto, a ameaça da disrupção está mais presente no contexto atual das organizações do que já esteve anteriormente e, assim, gera uma necessidade por inovação visando proteção e sobrevivência no mercado. Dado este contexto, torna-se estratégico o mapeamento e acompanhamento do mercado, tendo como finalidade o entendimento de novas tecnologias e abordagens, para que, então, sejam utilizadas como complemento e não destruição do negócio.

Dessa forma, o programa foi, gradualmente, adaptando-se para abranger mais setores da empresa, com dois objetivos estratégicos principais. O primeiro deles, segundo o gestor, é: “pôr

a mão nas tecnologias que podem gerar disrupção no mercado” e o segundo é entender e se aproximar de negócios que complementam e enriquecem o *core business* da empresa. Sobre o segundo ponto, foi ressaltado como referência o caso do programa NEXT 47, da empresa de tecnologia SIEMENS, no qual é construído um programa de apoio através de investimento e acompanhamento de startups, buscando entender quais serão os negócios da empresa para os próximos 47 anos da corporação. Da mesma forma, a INDÚSTRIA PETROQUÍMICA busca, nesta iniciativa, entender quais novos negócios farão parte do portfólio da empresa no futuro.

A partir disso, foram definidos objetivos de curto, médio e longo-prazo para o projeto. Como impacto imediato, a corporação buscava exposição na mídia e fortalecer a imagem da busca pela inovação. No médio prazo, buscava-se encontrar soluções complementares e fechar parcerias de valor para o negócio da empresa. Para os anos seguintes, a INDÚSTRIA PETROQUÍMICA enxergava os investimentos como fornecedores de retornos de relevância para a empresa.

Portanto, como forma de trabalho do projeto, tem-se um processo de seleção de startups, seguido de, em casos de aprovação, um relacionamento de mentoria, acompanhamento de resultados e treinamento, bem como o estabelecimento de uma rede de contatos junto da corporação. Até o presente momento, mais de 50 negócios já passaram pelo programa, sendo estabelecido o objetivo de serem captados 10 a 12 novos negócios por ano.

Quando questionado sobre a não escolha de realizar investimentos nos negócios selecionados, o gestor mencionou a preferência por programas de desenvolvimento em conjunto, através de fornecimento de serviços e parceria como mais proveitoso e relevante para a corporação. Segundo o mesmo, “os grandes *Venture Capitals* do mercado lutam para obter retornos no investimento que, se trouxermos para a realidade de valores de faturamento da INDÚSTRIA PETROQUÍMICA, são inexpressivos”. Ele reitera, também, que caso a corporação busque ter retornos financeiros com algum negócio, optará por instalar novas plantas industriais ao invés de realizar investimentos de alto risco em negócios incertos de equipes desconhecidas.

4.6.3 Resultados Obtidos

Ao longo de 3 anos de operação, o projeto de *Corporate Venture* da INDÚSTRIA PETROQUÍMICA já coletou uma série de resultados positivos, tanto em relação ao aprimoramento do próprio programa, quanto em relação ao impacto levado para a corporação. De acordo com o gestor, dentre as capacidades de inovação pontuadas no estudo, a de

desenvolvimento foi apontada como a principal beneficiada pela iniciativa. Ele ainda pontua que enxerga esta área como a que possui maior margem para inovação e aprimoramento, dado que podem ser adicionadas novas tecnologias tanto para manter o processo em constante melhoria, quanto para reinventar e criar novos formatos de produção.

Além da capacidade de desenvolvimento, são perceptíveis os ganhos para a gestão da corporação a partir do relacionamento com startups. Segundo o gestor entrevistado, este ganho é proporcionado pelo contato com uma mentalidade de valorização da agilidade, testes e aprendizado, cultuado na estrutura das Startups e que é transmitido, de forma homeopática, para a INDÚSTRIA PETROQUÍMICA. Assim, ainda foi ressaltado que, uma vez que executivos da corporação tiveram o contato, através de processos de mentoria, para com as startups, passaram a se interessar e, inclusive, tornar-se investidores de novos negócios.

Em relação as capacidades comerciais e operacionais, foi percebido pouca influência e margem para aprimoramento a partir de projetos como o de *Corporate Venture*. De acordo com o gestor, em ambas as áreas os processos possuem um alto nível de complexidade e consolidação, proporcionando uma dificuldade e não necessidade de se buscarem projetos que impactem tais atividades da corporação.

Quando questionado sobre o atingimento ou não dos objetivos traçados anteriormente, na concepção do projeto, foi comentado que alguns objetivos foram atingidos enquanto outros tiveram que ser deixados de lado dado o andamento do programa. Em relação aos objetivos de curto e médio prazo, já mencionados, é percebido um atingimento do que foi proposto, porém em relação ao objetivo de longo prazo, o qual previa a realização de investimentos, teve-se a decisão de abdicar de tal prática. Ainda assim, os indicadores de satisfação, tanto das Startups quanto dos executivos envolvidos, e de eficácia do programa superaram as expectativas iniciais.

Em relação ao futuro de programas como este no Brasil, o gestor entrevistado enxerga a existência de *Corporate Ventures* e outras estruturas de conversa entre corporação e novos negócios como vital para a sobrevivência do negócio. Apesar de, segundo ele, a prática já ser feita no mercado fazem muitos anos, neste momento ela se apresenta como mais necessária do que anteriormente. Ele ainda conclui que, dado o contexto de maior velocidade de mudança e de inovação, estruturas robustas e complexas como as de empresas multinacionais necessitam recorrer a parceiros, no caso as Startups, para auxiliá-las no processo de reinvenção de sua estrutura e modelo de negócio, afim de prosperar no futuro.

4.7 CONSULTORIA EM GESTÃO DA INOVAÇÃO

4.7.1 Contextualização

A CONSULTORIA EM GESTÃO DA INOVAÇÃO é uma empresa que fornece método, ferramentas, experimentos e geração de valor através da inovação para empresas. Assim, o negócio busca atuar nas esferas de pessoal, modelo de negócio e cultura empresarial para auxiliar empresas a buscarem novas formas de alcançar seus resultados. Dessa forma, através de cursos e projetos a empresa já atendeu mais de 150 empresas, impactando aproximadamente 10.000 colaboradores, desde sua criação, por volta da década de 2000.

Dado esse contexto, a consultoria, nos últimos anos, passou a desenhar e até operacionalizar diferentes formatos de *Corporate Venture* para grandes empresas, de diferentes setores, desde a indústria até instituições financeiras. Assim, o trabalho do consultor em cada organização teve variações de acordo com o nível de aptidão a inovação das empresas e com a abertura para novos projetos, na busca por inovação. O consultor salienta, ainda, que houveram situações nas quais foi necessário, primeiramente, sensibilizar as lideranças da empresa a assumirem a necessidade da inovação como forma de garantir sua sobrevivência e, assim, incluírem a mesma no seu planejamento estratégico, para que, somente após essa etapa, fosse implementada a iniciativa do *Corporate Venture*. Da mesma forma, houveram casos onde o escopo do programa já estava desenhado e o trabalho da consultoria foi de operacionalizar o funil de seleção de empresas, além da nutrição das parcerias entre Startups e corporação.

Considerando o histórico de trabalho com este tipo de programa, a consultoria em inovação empresarial já selecionou aproximadamente 70 Startups, com uma média de 8 por *Corporate Venture*. Para cada um dos programas, há uma elaboração de tese de seleção, na qual são levantadas as necessidades estratégicas e oportunidades de aprimoramento na corporação, para, assim, definir o perfil de Startup procurada. A partir disso, iniciam-se as buscas ativas e reativas de negócios, que necessitam passar por um processo de triagem e avaliação, geralmente concluído num *Pitch Day*, ou seja, um evento de apresentação das Startups, juntamente com avaliação dos líderes da corporação.

4.7.2 Percepções sobre o mercado

Durante a entrevista, foram percebidas diferentes percepções sobre a inovação nas grandes empresas e sobre a participação dos *Corporate Ventures* como ferramenta para atingir

diferenciação no mercado. Quando questionado sobre os principais motivadores para as grandes empresas buscarem implementar programas de inovação na sua estrutura, foram citados 5 pontos principais: Inovação interna, acesso a novos negócios, funcionalidades, reputação cultural e mudança de *mindset*. Portanto, fica perceptível a relação entre os objetivos mencionados e as capacidades de inovação nas empresas propostas por Reichert, Camboim e Zawislak (2015).

Além disso, o consultor percebe que, dentre as 4 capacidades de inovação, a capacidade operacional possui o maior potencial de impacto nas organizações. Ele menciona, ainda, que tais benefícios e aprimoramentos são percebidos na medida que a corporação mapeia, anteriormente a seleção de empresas, os principais pontos de ineficiência, para que, assim, busque no mercado soluções novas para seus problemas. Em casos como este, a parceria é estabelecida como uma relação de fornecimento de serviços e de mentoria, por parte da corporação para com as startups.

Ao analisar os pontos comentados de acesso a novos negócios e funcionalidades, a capacidade de desenvolvimento é percebida como aprimorada pela atuação de programas de *Corporate Venture* nas empresas. A consultoria acredita que, na medida que uma grande empresa busca se aproximar de novos negócios, consegue sondar possíveis disrupções do mercado ao mesmo tempo que possibilita um ambiente de maior conhecimento e aprendizado tecnológico.

Além destas, o gestor também destacou as capacidades comerciais e de gestão como aprimoradas com a implementação de programas de *Corporate Venture*. Tais áreas podem apresentar melhorias, principalmente, no que se diz respeito a mudança de mentalidade da do pessoal da corporação, ou seja, passar de um *mindset* de aversão a mudanças e riscos para uma visão de gestão focada em inovação e aprendizado a partir de testes. Entretanto, ele ressalta que “empresas que não tem uma área de P&D ou desenvolvimento forte, vão buscar isso nas startups do mercado. Da mesma forma, se comercial não está dando tanto resultado quanto o desejado, vão em busca de novos canais e novos negócios para suprir a demanda da empresa”. Assim, percebe-se a prática, de grandes empresas, de definição de escopo dos programas de *Corporate Venture* a partir da escolha de áreas com carências técnicas ou operacionais.

Quanto questionado sobre a possibilidade de aquisições de startups por grandes empresas após a criação de um relacionamento via programas de *Corporate Venture*, o gestor comenta que isso não aconteceu ainda nas iniciativas que atuou, devido ao breve histórico de trabalho. Entretanto, acredita que, caso a aliança tenha viés estratégico e relação com o *core*

business da empresa, movimentações como fusões e aquisições passam a fazer sentido para ambas as partes.

Em relação ao futuro dos programas de *Corporate Venture*, o consultor em gestão da inovação enxerga que esta é uma ferramenta eficiente para alcançar inovação dentro de grandes empresas. Segundo o gestor, este tipo de iniciativa está se mostrando mais eficaz que outros programas conduzidos anteriormente nas mesmas organizações, como programas de intra-empendedorismo e *Hackathon*, ou seja, programas de incentivo ao empreendedorismo por parte dos colaboradores e eventos de maratonas de desenvolvimento de negócios inovadores, abertos ao público, respectivamente. Além disso, o mesmo ressalta que, de fato, é uma tendência do mercado atual, porém acredita na perspectiva de que, em alguns anos, muitos grandes negócios tentarão implementar programas de *Corporate Venture*, mas como outras tendências, iniciativas concebidas com viés estratégico obterão sucesso, enquanto as que forem implementadas buscando, somente, um viés midiático, fracassarão.

4.8 DIRETOR DE NOVOS NEGÓCIOS

4.8.1 Contextualização

O DIRETOR DE NOVOS NEGÓCIOS entrevistado trabalha numa empresa multinacional, do setor de soluções inovadoras em refrigeração. O negócio, fundado no Brasil, hoje possui alcance global, com diversas sedes distribuídas pela Europa e comercialização de produtos em mais de 80 países.

A multinacional, ao longo de sua história de aproximadamente 50 anos, incrementou um foco na inovação que se iniciou na parte de produto e espalhou-se para as diversas áreas da empresa. De um total de 10.000 colaboradores, mais de 100 situam-se na área de novos negócios, buscando sondar oportunidades e, principalmente, patentes para aquisição. Ao longo de sua carreira, o DIRETOR DE NOVOS NEGÓCIOS já teve experiências com Startups, fundos de investimento e conselho de aceleradoras, e comenta que, por causa de sua jornada e expertise, foi chamado para encabeçar iniciativas na área de novos negócios para a empresa.

4.8.2 Percepções sobre o mercado

Ao ser questionado sobre como enxerga iniciativas de aproximação de Corporações para com Startups, o gestor entrevistado relatou que vê a capacidade de gestão como a principal beneficiada por tais projetos. Ele acredita que a mudança de *mindset* proposta pelo relacionamento próximo com startups auxilia empresas tradicionais a, gradualmente, repensar hábitos antigos e assumir pensamentos mais ágeis e inovadores.

Entretanto, o diretor de novos negócios entrevistado menciona que fora a gestão, poucos aspectos da corporação tendem a sofrer alterações e inovações. Segundo ele, a estrutura de uma empresa multinacional, com décadas de história, não possui uma grande margem a uma startup, nova e imatura, causar impactos relevantes. Além disso, comenta que, caso sejam buscadas startups iniciantes, pouco devem impactar numa estrutura consolidada de uma corporação e, caso sejam buscadas startups de maior porte e relevância, estas não irão se interessar, dado que já estão realizando uma disrupção de mercado e buscam desbancar as grandes empresas.

Quando questionado sobre a sua visão do mercado, foi percebida uma crítica a forma como as empresas vêm se posicionando em relação a programas de *Corporate Venture*. Segundo o gestor, a estrutura deste tipo de programa é, ainda, muito imatura no Brasil e existem diversas empresas utilizam desta tendência para fins midiáticos e de comunicação, visando aparentar ser uma empresa inovadora e descolada. Assim, o mesmo acredita que a melhor forma de impactar a corporação através do relacionamento com Startups é através de um *Corporate Venture Capital*, instrumento que envolve investimento, geralmente, seguido de aquisição.

Em relação a perspectivas de mercado, o gestor relata que acredita que existe uma demanda clara por mudanças e reinvenções nas grandes potências do mercado brasileiro, que, hoje, possuem uma estrutura robusta e complexa que torna mais complicadas as mudanças rumo a inovação. Entretanto, acredita que, nos próximos anos, o número total de iniciativas de *Corporate Venture* será reduzido para dar espaço a negócios terceiros responsáveis por organizar tanto os aportes quanto o relacionamento entre startup e corporação. Dessa forma, espera-se mais profissionalização e, assim, uma maior capacidade de alcançar resultados estratégicos, dado que os resultados financeiros, segundo o gestor são irrelevantes em comparação aos números de uma multinacional. Ele ainda cita que, como outras tendências que houveram no mercado, como a da sustentabilidade e cuidado com meio ambiente, existe uma necessidade real de mudança, porém existem mais empresas tratando isso de forma vazia do que empresas, de fato, realizando projetos de impacto.

Dessa forma, pode-se compilar as principais considerações dos gestores de *Corporate Venture* entrevistados na figura 6, assim como as principais visões dos especialistas de mercado envolvidos na pesquisa qualitativa.

Figura 6: Compilação de considerações de gestores de programas de Corporate Venture e especialistas de mercado.

	Alinhamento com Estratégia	Análise sob Capacidades de Inovação	Atendimento de Expectativas	Futuro dos Corporate Ventures
Fintech	Relação com estratégia organizacional de diversificação de soluções.	Principais benefícios no desenvolvimento e na operação.	Consideráveis aprimoramentos no nível tática da empresa. Economia de tempo e dinheiro.	Prática de sucesso, porém com diferentes modelos de apoio.
Rede de Hospitais	Relação com a estratégia de aprimoramento na experiência do usuário.	Benefícios observados, principalmente, na cultura da empresa e no desenvolvimento.	Projeto incipiente, porém retornos positivos de executivos e empreendedores.	Mercado difícil de inovar, porém vem se demonstrando prática eficiente.
Empresa de TI	Relação com estratégia de sondar os novos grandes negócios do futuro.	Principal retorno da área comercial, na medida que unificam esforços de vendas.	Confiança no atingimento dos objetivos de receitas vindas de novos negócios.	Prática que trará resultados para corporações que aceitarem riscos de startups.
Banco	Relação com estratégia de reinventar modelo de negócio.	Principal transformação na gestão, através do intercâmbio cultural entre empresas.	Resultados e números claros que demonstram atingimento de expectativas.	Prática que se perpetuará no mercado, provendo benefícios a quem se arriscar.
Desenvolvedora de Software	Relação com estratégia organizacional de diversificação de soluções.	Benefícios vistos na área comercial e de desenvolvimento.	Resultados financeiros ainda incipientes, porém ampla satisfação de executivos.	Prática ainda recente no Brasil, porém deve ser potencializada no futuro.
Indústria Petroquímica	Relação com estratégia de sondar os novos grandes negócios do futuro.	Benefícios importantes na área de desenvolvimento e na cultura da corporação.	Superou expectativas, mas com retornos diferentes dos esperados.	Prática com potencial quando alinhada a estratégia da corporação.

	Análise sob Capacidades de Inovação	Futuro dos Corporate Ventures
Consultoria em gestão da inovação	Benefícios dependerão das carências internas da corporação.	Percebe grande potencial por se mostrar mais eficaz que outros programas de fomento a inovação.
Diretor de novos negócios	Mudanças principais devem acontecer na cultura da corporação.	Prática que irá se manter, porém se concentrará em empresas que estão mais preparadas para receber a inovação de fora.

5. SÍNTESE

O seguinte capítulo compila as informações levantadas na pesquisa qualitativa com os gestores e com os especialistas envolvidos, para, então, traçar conclusões e recomendações acerca do mercado de *Corporate Ventures* do Brasil.

5.1 ALINHAMENTO COM ESTRATÉGIA

De acordo com a coleta realizada, foi percebido um padrão na motivação principal das organizações ao construir seus programas de *Corporate Venture*. Como a análise realizada apresenta, todos os gestores entrevistados relataram que o surgimento das suas respectivas iniciativas de relacionamento com Startups foi delineado por uma proposição estratégica, permeada por um desejo de preparação do negócio para o futuro. Assim, foi mencionado em diferentes casos que, em momentos de definição de planejamentos estratégicos e planos futuros das corporações, houve o consenso de que alguma ação deveria ser feita afim de se prevenir e se proteger de possíveis disrupções do mercado, ou seja, inovações propostas por outras empresas que poderiam transformar o mercado e prejudicar a corporação.

Além disso, foi relatado tanto por gestores quanto por especialistas que programas idealizados com base e respaldo na estratégia da empresa, possuem maior solidez e relevância interna na empresa e, por isso, tendem a alcançar resultados de maior impacto do que iniciativas propostas paralelamente às prioridades da empresa. Em relação a este ponto, o DIRETOR DE NOVOS NEGÓCIOS ressalta a importância do respaldo das lideranças da empresa no andamento de programas como este:

Se não existir apoio das lideranças da empresa, o projeto não vai andar. Se não existir amarração das intenções e objetivos do projeto com a estratégia de longo prazo da organização, o projeto não vai andar também. Para que programas como estes deem certo, precisam mudar muitas coisas na empresa, quebrar processos e paradigmas. Se não existir um comprometimento por parte da empresa, impacto vai ser travado e o desfecho será um fracasso.

Ainda assim, mesmo tendo um motivador semelhante entre os diferentes projetos consultados, foram percebidos diferentes mecanismos e instrumentos para alcançar os objetivos

no relacionamento com Startups. Em 3 das iniciativas analisadas, a forma de operar o programa permeia-se em volta da realização de aportes financeiros e, nos outros 3 casos, através da construção de parcerias para desenvolvimento a partir de acesso a rede de contatos da corporação e testes de produtos e serviços auxiliados pela estrutura da grande empresa. Em ambos os casos foram percebidas vantagens e desvantagens, como, por exemplo no caso dos fundos de investimento, nos quais é criado um vínculo mais sólido entre as empresas, além de proporcionar verba para novos projetos da Startups e, também, facilitar processos de aquisição no futuro, caso a proposta seja de interesse mútuo. Entretanto, a necessidade de ceder participações societárias e comprometer-se com um parceiro tão próximo da empresa, pode não só restringir o número de negócios interessados no programa, quanto pode limitar e enviesar a estratégia da Startup, na medida que tende a se encaixar na estrutura e nos planos da corporação.

Da mesma forma, programas focados na construção de parcerias entre Startup e grande empresa possuem a virtude de implementar um projeto de relacionamento e benefícios na medida que não toma tantos riscos e gastos com investimentos. Tais vantagens tornam-se ainda mais relevantes em casos nos quais a inovação e mudanças em geral, ainda se deparam com entraves na implementação, devido a perfil mais conservadores por parte das lideranças da empresa. Portanto, é possível considerar que programas com a estrutura de relacionamento e parceria, sem investimento financeiro, apresentam-se como alternativas viáveis em cenários incipientes de inovação e transformação empresarial, como forma, gradual, de mudança estrutural e mental para empresas de estrutura tradicional.

5.2 ANÁLISE SOB ÓTICA DO MODELO DE CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Ao analisarmos a classificação feita por cada gestor para o impacto de programas de *Corporate Venture* em cada uma das áreas abarcadas no modelo de capacidades de inovação, podemos perceber os resultados ilustrados na figura 8. Nesta figura, o eixo x corresponde as diferentes capacidades de inovação consideradas e o eixo y se refere ao somatório das classificações, de 1 a 4, propostas pelos gestores e especialistas. Como a principal capacidade aprimorada, a área de desenvolvimento foi vista como a maior possibilidade de melhoria a partir do contato com startups, de acordo com os gestores de programas que envolvem investimento e como a segunda maior beneficiada de acordo com gestores focados na parceria com startups.

Como mencionado nas entrevistas, diversas tecnologias são somadas aos negócios tradicionais de grandes corporações para tornar o produto/serviço mais eficaz, rápido ou mais fácil para a utilização do consumidor final. Tais benefícios são relacionados ao acréscimo de conhecimento técnico e tecnológico obtido no momento que a corporação passa a ter “em seu quintal” Startups e, principalmente, talentos, trabalhando em novos produtos e serviços para o mercado.

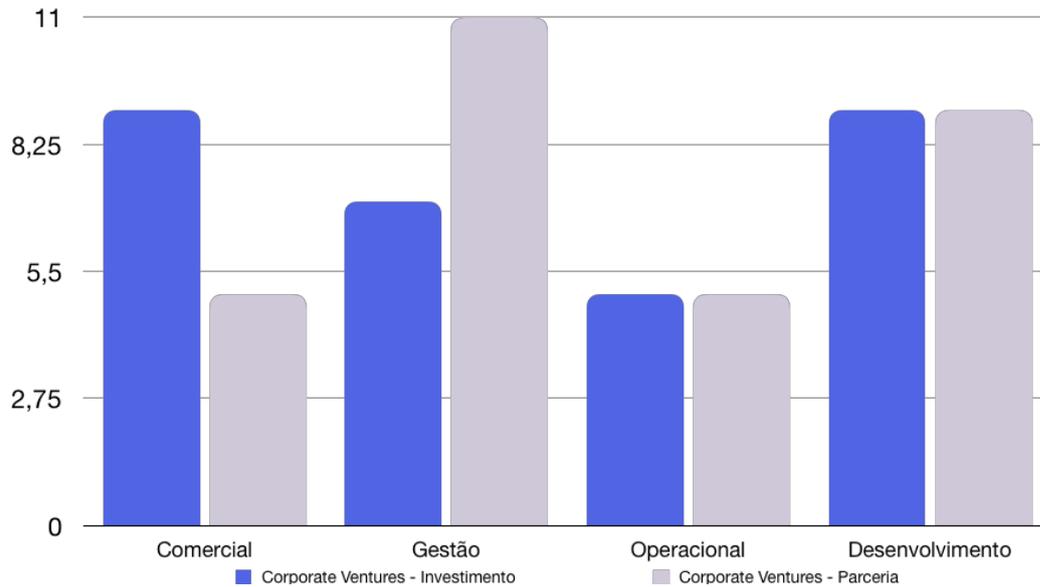
Como a segunda capacidade com maior potencial de aprimoramento, sendo considerada a principal por gestores de projetos que envolvem parceria entre startups e terceira mais beneficiada por programas de investimento, a capacidade de gestão foi vista como foco dado o impacto cultural da presença de uma startup em meios corporativos. A proximidade de uma corporação, geralmente tradicional e com uma estrutura empresarial complexa, com uma Startup, cuja cultura é permeada pelo preço a tecnologia, adaptação e aprendizado pelo erro, conforme sugeria Ries (2011), possui potencial enorme de impacto pelo contágio. Na medida que empresas abrem sua estrutura para operações de negócios emergentes e novas formas de pensar e enxergar mercado, produto e serviço, é esperado que, gradualmente, áreas, departamentos e, principalmente, lideranças passem a ter sua visão enriquecida de forma que desenvolvam sua aptidão a inovar, tomar riscos e transformar-se numa empresa preparada para o futuro no mercado. Além destes benefícios, são esperados ganhos de atratividade de talentos para trabalhar na empresa, dado que a mesma se torna mais interessante ao se posicionar como apoiadora de novas tecnologias e inovações.

A capacidade comercial foi vista como a terceira área mais beneficiada por programas de *Corporate Venture* na classificação geral, mesmo tendo sido classificada como principal foco de acordo com programas de investimento em startups. Assim, torna-se possível a interpretação de que a presença próxima de novos negócios não só traz benefícios relacionados a posicionamento de marca, apresentando-se para o mercado como uma organização que busca inovação e contato com novas tecnologias emergentes do mercado, mas também complementa e enriquece o portfólio da grande empresa. Segundo os gestores entrevistados, Startups são utilizadas para incrementar novas soluções para o leque de serviços oferecidos, proporcionando uma maior geração de valor para o cliente e um retorno financeiro adicional a corporação. Soma-se a estes fatores, a busca das empresas tradicionais de mercado por novos negócios e novas soluções que tomarão o mercado no futuro, como forma de preparação e reinvenção da estrutura organizacional frente suas próximas décadas de operação.

Ao analisar as percepções referentes a capacidade operacional, foi visto que tal área representa a menor beneficiada por programas de *Corporate Venture*. Ainda assim, tais benefícios podem ser observados na busca por startups cujos serviços fornecem soluções

processuais para as corporações. Foram relatados diversos casos nos quais haviam processos burocráticos, enrijecidos e lentos nas grandes empresas, que necessitavam inúmeros funcionários envolvidos e, conseqüentemente, muito dinheiro para serem feitos.

Figura 7: Análise do impacto dos Corporate Ventures nas capacidades de inovação



5.3 ATINGIMENTO DAS ESPECTATIVAS

Como já mencionado nos pontos anteriores, os benefícios esperados da criação de um programa de *Corporate Ventures* são notórios. Ainda assim, quando questionados sobre a perspectiva de atingimento dos objetivos traçados inicialmente, a resposta positiva foi unânime. Além disso, são percebidos, também, benefícios não previstos na concepção do projeto, como, por exemplo, da adesão e interesse de executivos pelo ecossistema empreendedor, atuando, inclusive, como investidores em plataformas diversas de fundos de investimentos. De acordo com as percepções coletadas, este tipo de instrumento utilizado para proporcionar e facilitar processos de inovação nas corporações possui alta eficácia e geração de resultados palpáveis, pois delega a responsabilidade de inovar para agentes com perfil, aptidão e predisposição para tais atividades. Em contraponto a programas de inovação interna, nos quais, diversas vezes, são esperados resultados rápidos de pessoas que, mesmo sendo excelentes colaboradores, não

possuem perfil empreendedor, programas de Corporate Venture buscam se aliar a projetos avançados de pessoas habituadas a inovar, constantemente, no mercado.

5.4 FUTURO DOS CORPORATE VENTURES

Por fim, foram percebidas diferentes visões acerca das perspectivas futuras para o mercado de *Corporate Ventures* no Brasil. Primeiramente, é possível enxergar uma considerável curva de aprendizado e adaptação nos primeiros programas de *Corporate Venture* nacionais, que, provavelmente, posicionarão tais iniciativas como as principais referências e *benchmarks* a serem seguidos por outras corporações e, também, como as propostas mais atrativas para Startups escolherem.

Além disso, existe a expectativa que, como outras tendências passadas, esta prática seja amplamente difundida e, naturalmente, implementada em larga escala nas grandes empresas do mercado, como forma de busca por diferenciação e equiparação de posicionamento entre concorrentes. Entretanto, caso esta movimentação aconteça no mercado, há possibilidades de muitos *players* fracassarem no esforço de busca por inovação através da criação de *Corporate Ventures*. Tais acontecimentos decorreriam, principalmente, da complexidade de implementação de tais iniciativas com solidez e preparação da corporação. Apesar de aparentar ser um projeto individual e paralelo às outras atividades e áreas de uma corporação, para que um programa deste tipo obtenha sucesso e gere o valor esperado para uma organização nas diferentes áreas mencionadas anteriormente, há uma importante necessidade de preparação e organização da grande empresa. Como analisado ao longo do trabalho, caso não houver uma sensibilização e engajamento das lideranças, mentalidade de aceitação de mudanças por parte do pessoal, como um todo, da empresa e toda uma estrutura que dê margem para a inovação ser nutrida, fica impossibilitada a geração de valor pelo contato com Startups. É vital que, no processo de elaboração e definição de escopo de um programa como o de *Corporate Venture*, haja, previamente, uma organização e preparação da estrutura para receber a inovação e a mudança. Somente assim, grandes corporações conseguirão preparar seus negócios para manter a relevância, potencial e sucesso nas próximas décadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi de analisar e aprofundar o entendimento acerca dos fatores estratégicos que motivam a criação de programas de relacionamento com Startups, neste caso os *Corporate Ventures*, bem como os principais resultados atingidos até então. Para que tal objetivo fosse atingido, foi realizada uma pesquisa qualitativa com diferentes gestores de programas de *Corporate Venture*, além de especialistas do mercado de inovação em grandes empresas.

Como principais conclusões, percebeu-se que os fatores que permeiam a criação de programas de *Corporate Venture* variam de acordo com as demandas e planos futuros das corporações. Porém, foi visto que, em todos os casos, houve um alinhamento entre a estratégia de longo prazo da organização e a elaboração do programa como instrumento para alcançar a inovação desejada. Há de se ressaltar que, na maioria dos casos foi percebido pelas organizações que, frente às incertezas de um mercado em transformação, a inovação passou de uma vantagem competitiva para uma necessidade vital na sobrevivência de grandes potências do mercado e, dessa forma, corporações vem realizando diferentes esforços para garantir adaptações e reinvenções constantes nas suas estruturas.

Além disso, foram, também, observados que os resultados atingidos por cada programa variam entre as 4 áreas das capacidades de inovação propostas por Reichert, Camboim e Zawislak (2015), de forma que suprem demandas específicas de setores com maiores desafios ou carências. Ainda assim, foi percebido que o aspecto da cultura e do *mindset*, focado em assumir riscos e aprender a partir de testes e erros, presente na essência das Startups, como proposto por diferentes referências bibliográficas, foi relatado como um dos principais responsáveis por benefícios nas grandes empresas. Assim, foi mencionado, de forma unânime, que a proximidade com estruturas de Startups auxilia corporações a, também, buscarem se reinventar e se adaptar para suprir as demandas dos consumidores do futuro.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta contribuições sobre o entendimento do mercado e práticas de *Corporate Venture* para diferentes públicos. A partir das informações coletadas e considerações

feitas, empresas consolidadas do mercado e Startups podem ampliar seu entendimento acerca das novas práticas de busca pela inovação e a comunidade acadêmica, também, pode utilizar tais análises para aprofundar os estudos nesta área do conhecimento.

Assim, grandes corporações do mercado podem entender o processo de criação de programas de *Corporate Venture*, bem como resultados esperados e atingidos por empresas que já executam práticas como esta atualmente. A partir das considerações realizadas no presente estudo, empresas poderão delinear programas de *Corporate Venture* com maior assertividade, na medida que levam em conta pontos chave ressaltados por gestores e especialistas com experiência no mercado, como a necessidade de conexão da iniciativa com as demandas estratégicas de longo prazo e abertura, por parte da lideranças da empresa e da estrutura organizacional como um todo, à novas ideias e propostas.

Somam-se às contribuições ao mercado, as contribuições acadêmicas do estudo. A partir dos referenciais teóricos utilizados como base para a pesquisa, os quais remetiam, principalmente, ao tema da inovação nas grandes empresas, foi possível ampliar o entendimento acerca de uma das práticas que demonstrou um aumento de relevância considerável nos últimos anos, o *Corporate Venture*.

6.2 LIMITAÇÕES E NOVOS ESTUDOS

Ainda que foi possível a coleta de informações e relatos de importantes corporações, com programas de *Corporate Venture* reconhecidos no mercado, o presente estudo considera, somente, uma pequena amostra do total de iniciativas existentes no Brasil. De acordo com o Portal *Corporate Venture* Brasil, existem 97 programas de relacionamento entre corporação e Startup no país, portanto, para concluir e validar pontos levantados no presente estudo, é necessário abarcar um número maior de respondentes. Outra limitação se apresentou na coleta de referenciais teóricos, os quais são, ainda, muito incipientes dada a baixa maturidade de tal prática no mercado. Por fim, foi percebida uma limitação na coleta de dados de resultados concretos do impacto de *Corporate Ventures* nas corporações. Tal ponto decorre, também, do breve histórico de operação das iniciativas.

Portanto, é notória a existência de espaço para novos estudos nos assuntos referentes às alianças formadas entre Corporações e Startups. Como mencionado anteriormente, o tema ainda

é pouco conhecido no Brasil e, mesmo percebendo diversas empresas buscando construir projetos como estes, ainda há pouco conhecimento sobre práticas de sucesso e resultados palpáveis. Para isso, torna-se importante a realização de pesquisas quantitativas, coletando dados de números elevados de corporações, a fim de validar e concretizar entendimentos sobre o mercado brasileiro de *Corporate Ventures*.

REFERÊNCIAS

- ABVCAP. **Como funciona a indústria de private equity, seed e venture capital**. 2015. Disponível em: <<http://www.abvcap.com.br/Download/Guias/2726.pdf>>. Acesso em: 8 de abril 2018.
- ABVCAP. **Inside VC 2018**. 2017. Disponível em: <<http://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/3947.pdf>>. Acesso em: 8 de abril 2018.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Jacaré: Alta Books, 2014. 572 p.
- BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **TI Maior: Programa Estratégico de Software e Serviços de Tecnologia da Informação**. 2012b. Disponível em: <<http://timaioir.mcti.gov.br/>>.
- CARVALHO, Antônio Gledson de; RIBEIRO, Leonardo de Lima; FURTADO, Cláudio Vilar. **A indústria de private equity e venture capital: primeiro censo brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHRISTENSEN, Clayton. **O Dilema da Inovação**. Actual Editora, 2018.
- CB INSIGHTS, **The 2017 Global CVC Report**. 2018. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/corporate-venture-capital/>>. Acesso em: 9 de julho 2018.
- CORDER, S.; SALLES-FILHO, S. **Aspectos conceituais do financiamento à inovação**. Revista Brasileira de Inovação, v. 5, n. 1, jan/jun, 2006.
- DU, Jack. **The Rise of Corporate Venture Capital**. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/articles/investing/082815/rise-corporate-venture-capital.asp>>. Acesso em: 9 de julho 2018.
- DUSHNITSKY, Gary, and MICHAEL J. Lenox. 2005a. **When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates**. *Research Policy* 34(5)
- ENDEAVOR BRASIL. **Venture Capital: o que é e como conseguir**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/venture-capital/>>. Acesso em: 8 de abril 2018
- GERHARDT, Tatiane Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**, coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GITAHY, Y. **O que é uma startup?** Revista Exame, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 7 de abril 2018.
- HASHIMOTO, Marcos. **Você sabe o que são as corporate ventures?**. 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI286077-17141,00->

VOCE+SABE+O+QUE+SAO+AS+CORPORATE+VENTURES.html>. Acesso em: 8 de abril 2018.

HERMANSON, B. **O que é uma startup?** São Paulo: Mundo Sebrae, 2011.

KAUFMANN FOUNDATION. **Corporate Venture Capital (CVC)**. Disponível em: <<https://www.kauffman.org/microsites/state-of-the-field/topics/finance/equity/corporate-venture-capital>>. Acesso em: 9 de julho 2018

KEIL, Thomas, MARKKU V.J. MAULA, Henri Schildt, and SHAKER A. Zahra. 2008. "**The Effects of Governance Modes and Relatedness of External Business Development Activities on Innovative Performance.**" *Strategic Management Journal* 29(8)

LONGHI, Fúlvio. **A história da revolução das startups**. 2011. Disponível em:<<http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups>>. Acesso em: 7 de abril 2018.

MATSUDA, Humberto. **O Ciclo de Vida de uma Empresa de Sucesso**. 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/o-ciclo-de-vida-de-uma-empresa-de-sucesso/>>. Acesso em: 8 de abril 2018

NAKAGAWA, Marcelo. **A entrada das grandes empresas no mundo das startups abre oportunidades para muitos investidores**. 2018. Disponível em: <<http://www.corporateventurebrasil.com.br/blog>>. Acesso em: 8 de abril 2018.

PAUWELS, Charlotte; CLARYSSE, Bart; WRIGHT, Mike; HOVE, Jonas Van. **Understanding a new generation incubation model: The accelerator**, 2014.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

REICHERT, F. M., CAMBOIM, G. F., & ZAWISLAK, P. **Capacidades e Trajetórias de Inovação De Empresas Brasileiras**. 2015. *Rev. Adm. Mackenzie*, 161-194.

Riyanto, Yohanes E., and Armin Schwienbacher. **The strategic use of corporate venture financing for securing demand**. 2006. *Journal of Banking and Finance* 30 (10).

SILVA, Edna; MENEZES, Estera. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2005. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf> Acesso em: 02 de julho de 2018.

SPINA, Cassio A. **Investidor anjo: como conseguir investimento para o seu negócio**. São Paulo: Ed. Nversos, 2013.

TABORDA, Ana. **O que é uma start up?**. 2006. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf> Acesso em: 09 de junho de 2017.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R., & HOLBERCK, J. (1973). **Innovations and organizations**. New York: Wiley Interscience

ANEXOS E/OU APÊNDICES

APÊNDICE A – PESQUISA QUALITATIVA – Gestores de Corporate Ventures

- 1) Como e quando surgiu o fundo *Corporate Venture* dentro de sua organização?
- 2) Qual a motivação para criação de um programa relacionamento com Startups deste tipo?
- 3) Quantas Startups já foram selecionadas? Quais os critérios utilizados na seleção?
- 4) Existem investimentos no programa da sua empresa? Como são realizados os aportes?
- 5) Qual o impacto esperado dessas alianças com as Startups?
- 6) Dentre as seguintes áreas de uma corporação, qual delas você acredita que tem maior potencial de melhoria ao se juntar a uma Startup?
 - Comercial – Formalização de processos, definição de preços, posicionamento de mercado e canais de distribuição.
 - Gestão – Integração de áreas, qualificação de pessoal e tomada de decisão.
 - Operacional – Controle de processos e flexibilidade de processos.
 - Desenvolvimento – Do monitoramento ao design, adaptação, prototipação e lançamento de produtos.
- 7) Descreva como se espera que a aliança com Startups pode auxiliar a organização na área escolhida.
- 8) Como eram estes processos/área antes e como mudaram após o contato com Startup?

- 9) Como este relacionamento se relaciona com a estratégia da Corporação? Por que é visto como benéfico?
- 10) Existem resultados aparentes do programa em alguma das 4 esferas empresariais citadas anteriormente?
- 11) Acredita que este tipo de investimento irá cumprir com as expectativas planejadas?
- 12) Qual é a posição da sua organização perante a possibilidade de aquisição da Startup no futuro?
- 13) Como é visto o futuro do *Corporate Venture* nos próximos anos?

APÊNDICE B – PESQUISA QUALITATIVA – Especialistas do Mercado

- 1) Como e quando você teve contato com práticas de *Corporate Venture*?
- 2) Com quais empresas você teve contato na criação ou operação destes programas?
- 3) Quais os principais motivadores para a criação de projetos como estes nos trabalhos que realizou?
- 4) Quantas empresas foram selecionadas em média, nos programas que esteve envolvido?
- 5) Como foi realizada a seleção e quais os critérios utilizados?
- 6) Qual o impacto esperado dessas alianças com as Startups?
- 7) Dentre as seguintes áreas de uma corporação, qual delas você acredita que tem maior potencial de melhoria ao se juntar a uma Startup?
 - Comercial – Formalização de processos, definição de preços, posicionamento de mercado e canais de distribuição.
 - Gestão – Integração de áreas, qualificação de pessoal e tomada de decisão.
 - Operacional – Controle de processos e flexibilidade de processos.
 - Desenvolvimento – Do monitoramento ao design, adaptação, prototipação e lançamento de produtos.
- 8) Como eram os processos antes e como mudaram a partir do contato com Startups?
- 9) Como tais alianças se relacionam com a estratégia da empresa?
- 10) Acredita que este tipo de investimento irá cumprir com as expectativas planejadas?

11) Como é visto o futuro do *Corporate Venture* nos próximos anos?