



# Corporate Venture

Desafios e oportunidades no Brasil



# Índice

|  |    |
|--|----|
| Sumário executivo .....  | 04 |
| Introdução .....   | 06 |
| Nossa Metodologia.....   | 10 |
| A natureza do Corporate Venture Externo (E <sup>3</sup> )..... | 11 |
| Empresas.....  | 15 |
| Empreendedores .....   | 18 |
| Painel de boas práticas .....                                  | 22 |
| Recomendações para o empreendedor .....                        | 23 |
| Recomendações para a grande empresa .....                      | 25 |
| Conclusão .....  | 27 |

## Ficha técnica


### Coordenação e execução:

- ▶ Eduardo Tesche (EY-Parthenon)
- ▶ Mariane Patussi (EY-Parthenon)
- ▶ Guilherme Fowler (Cátedra Insper-Endeavor)
- ▶ Pedro Lipkin (Endeavor)

# Sumário executivo

A EY-Parthenon, a Endeavor e a Cátedra Insper-Endeavor pesquisaram empresas, aceleradoras, investidores e empreendedores para traçar um retrato do engajamento entre empresas e empreendedores.

## ■ O público pesquisado

 **10**  
grandes empresas

contribuíram com análises sobre as iniciativas de engajamento

 **293**

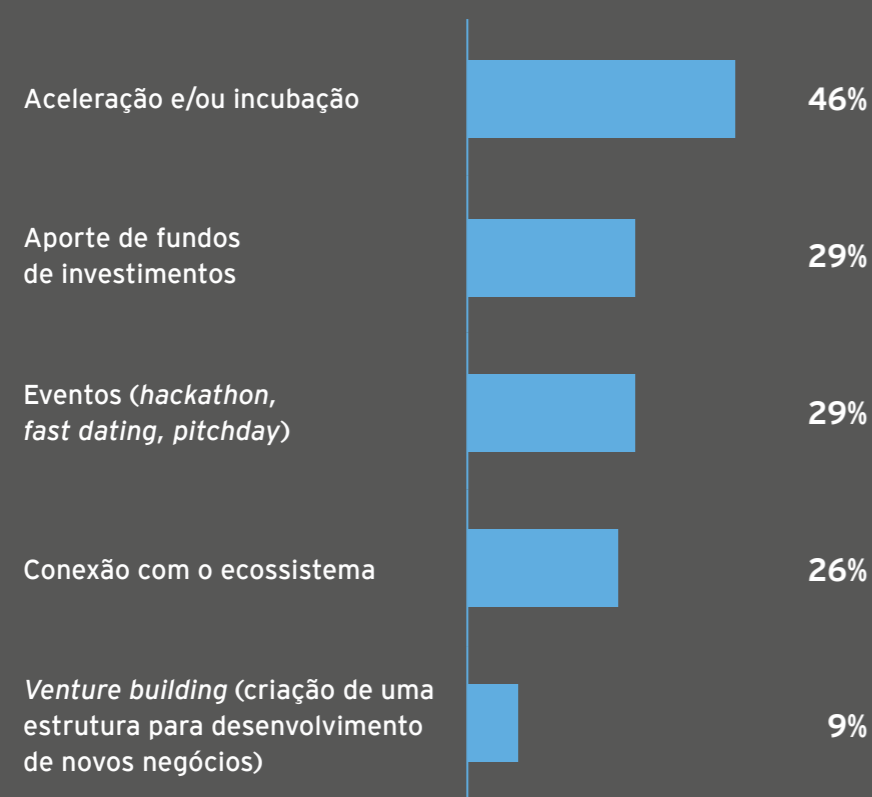
empreendedores responderam à pesquisa

**12%**

já participaram de *corporate ventures*

## ■ Como ocorre a colaboração

Os formatos mais comuns citados pelos entrevistados



OBS: os valores não somam 100%, pois a mesma empresa pode ter participado de diferentes formatos

## ■ Índice de satisfação

**56%**

dos empreendedores fizeram só comentários positivos sobre a experiência

**7,7** | foi a nota média para o valor agregado para a empresa

**7,2** | foi a nota média para o relacionamento com a empresa

**6,9** | foi a nota média dada ao comprometimento da grande empresa

## ■ O que buscam as empresas

- ▶ Aproximar-se do *mindset* empreendedor
- ▶ Complementaridade dos negócios
- ▶ Retorno financeiro sustentável
- ▶ Atração de talentos



## ■ O que buscam os empreendedores

- ▶ Recursos financeiros e acesso ao mercado
- ▶ Projeção da marca
- ▶ Sinergia operacional
- ▶ Ganho de escala



## Boas práticas

Empresas e empreendedores identificaram os principais desafios do relacionamento e indicaram maneiras de superá-los

## ■ Para os empreendedores

**Alinhe os objetivos:** Tenha clara qual é a meta da parceria (mentoria, conquista de cliente, captação de recursos, etc.) e busque o consenso entre os sócios sobre as oportunidades almeçadas e também os riscos.

**Crie uma rede:** Desenvolva os relacionamentos dentro do ecossistema participando de eventos e criando contatos. Conheça os objetivos das empresas e saiba quais são alinhados aos seus.

**Comece menor para ter controle:** Sempre que possível, inicie a parceria em um modelo de menor comprometimento, para poder avaliar a qualidade do relacionamento. Evite a concorrência com outros projetos da empresa. Invista na melhoria dos processos internos de gestão e tenha assessoria jurídica.

**Estabeleça as regras do jogo e participe ao máximo:** Procure garantir um mecanismo formal de governança da parceria. Tenha um *sponsor* na empresa que facilite a integração. Engaje-se e apoie a cultura empreendedora interna, que vai além da solução de um problema específico.

## ■ Para as empresas

**Ajuste o foco:** Defina claramente os objetivos do engajamento, os formatos mais adequados e os recursos disponíveis. Construa um consenso entre os níveis decisórios da companhia sobre a estratégia para garantir sua manutenção.

**Conheça o meio:** Insira-se no ecossistema empreendedor para conhecer os vários *players* e identificar as melhores oportunidades. Entenda que, no início, o case é mais importante que a receita.

**Adapte-se ao meio:** Seja flexível em processos e evite burocracia excessiva, buscando equilibrar as necessidades de governança e o universo menos estruturado do empreendedorismo. Colabore com os investidores profissionais, aproveitando sua experiência nessas iniciativas.

**Crie espaço:** Estabeleça mecanismos de governança para preservar a parceria e apoiar o empreendedor no ambiente corporativo. Designe um *sponsor* para o projeto com relevância e acesso na organização. Amplie o escopo da parceria estimulando o intercâmbio de ideias e experiências.



# 1. Introdução

Neste estudo, entendemos *corporate venture* como qualquer esforço de uma corporação para criar novas iniciativas empreendedoras (*entrepreneurial ventures*)<sup>1</sup>. O ponto de partida é a constatação de que a inovação é uma necessidade estratégica para a manutenção da vantagem competitiva no longo prazo. O aumento da densidade digital, aliado à queda do custo das tecnologias, tornou possível novas soluções para problemas antigos, especialmente os que podem aumentar a produtividade das empresas. Por outro lado, e talvez mais importante, as grandes corporações devem estar atentas às tecnologias disruptivas - ou seja, aquelas que aparentemente não atendem as necessidades atuais da sua base de consumidores, mas que têm o potencial de se tornarem preferidas

no futuro<sup>2</sup>. Por essa razão, as empresas devem continuamente investir na busca por inovações, assumindo uma posição empreendedora e, portanto, de protagonismo no desenvolvimento dos seus mercados.

O engajamento empresa-empreendedor é uma maneira pela qual corporações buscam se conectar com inovações. O termo guarda forte relação com a ideia de *corporate venture*. Na realidade, toda forma de engajamento empresa-empreendedor é uma expressão de *corporate venture*, embora o contrário não seja necessariamente verdadeiro. Entender essa distinção é relevante na medida em que os termos têm sido frequentemente usados como sinônimos, levando a uma visão restrita das alternativas de empreendedorismo para as empresas.

As empresas podem seguir dois caminhos que não se excluem (vide Figura 1). O primeiro envolve o esforço de criar iniciativas empreendedoras a partir de recursos da própria firma - pessoas, dinheiro, infraestrutura, etc. -, o que chamaremos de *Corporate Venture Interno* (CVI). O CVI baseia-se no empenho deliberado da empresa em desenvolver, autonomamente, um conjunto de ações inovadoras, seja por meio de um braço da sua operação (por exemplo, uma nova unidade de negócios) seja simplesmente por meio da criação de um contexto organizacional que incentive e permita que os colaboradores desenvolvam projetos inovadores<sup>3</sup>. O CVI, entretanto, pode se revelar limitado pelas restrições da própria organização. Pode haver, por exemplo, algum nível de miopia organizacional às inovações disruptivas, afinal é da natureza dessas inovações

causar certo desconforto, uma vez que colocam sob ameaça a base de sustentação atual da empresa (e dos gestores).

---

**As empresas devem continuamente investir na busca por inovações, assumindo uma posição empreendedora e, portanto, de protagonismo no desenvolvimento dos seus mercados.**

---

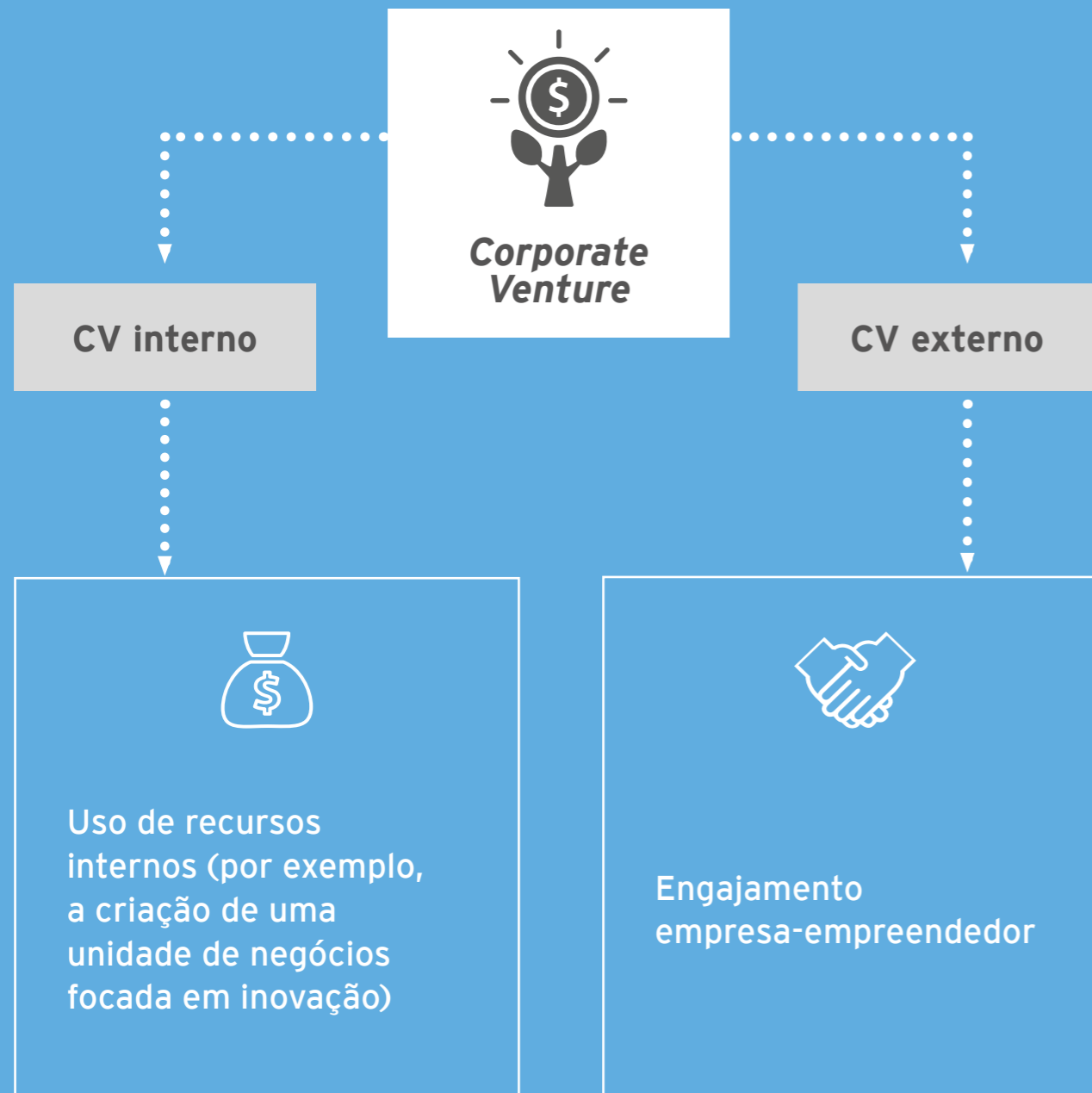
<sup>1</sup> BLOCK, Z.; MACMILLAN, I. C. *Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm*. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1993.

<sup>2</sup> CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1997.

<sup>3</sup> O Google é um exemplo de empresa em que os colaboradores são livres para alocar um determinado número de horas para o desenvolvimento de projetos pessoais. Esse tipo de iniciativa é denominado formalmente como "ambidestria contextual". Para mais detalhes, vide BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C.. *Building ambidexterity into an organization*. MIT Sloan Management Review, p.45, 47-55, 2004.

**FIGURA 1**

Corporate venture interno e externo



Fonte: Elaboração dos autores

O segundo modelo é o *Corporate Venture Externo* (CVE) ou, como denominamos, engajamento empresa-empendedor (E<sup>3</sup>). Por paralelismo, definimos E<sup>3</sup> como o esforço de uma empresa em criar iniciativas empreendedoras utilizando não só recursos internos, mas também buscando estabelecer alguma forma de interação com empreendedores inovadores. Isso envolve uma busca deliberada por novas ideias e conhecimentos fora dos limites da firma<sup>4</sup>. As grandes corporações beneficiam-se das parcerias, pois têm contato com as últimas tecnologias e modelos de negócios que não poderiam ser desenvolvidos internamente em tempo hábil. Os empreendedores, por sua vez, adquirem acesso facilitado ao mercado e a recursos, além de oportunidades de vendas e de acesso à cadeia de valor da grande empresa.

Se o engajamento entre empreendedor e empresa for bem-sucedido, ambos reduzem suas vulnerabilidades e aumentam suas vantagens competitivas<sup>5</sup>. Não por acaso, 75 das empresas listadas na *Fortune 100* possuem algum tipo de engajamento com empreendedores, por meio de relações ou investimentos, internos ou externos, em inovação e novos negócios<sup>6</sup>. Destas, 41 possuem equipes dedicadas exclusivamente à busca de relacionamento, engajamento ou investimentos em *startups* e/ou *scale-ups*<sup>7</sup>. Mundialmente, o número de transações de *corporate venture* mais que triplicou desde 2009, com investimentos ultrapassando US\$ 31 bilhões em 2017<sup>8</sup>.

**Se o engajamento entre empreendedor e empresa for bem-sucedido, ambos reduzem suas vulnerabilidades e aumentam suas vantagens competitivas.**

Ainda assim, embora o E<sup>3</sup> tenha o potencial de gerar benefícios, observa-se um enorme ruído em muitas das parcerias estabelecidas no Brasil. As empresas e os empreendedores, por vezes, estruturam arranjos frágeis e instáveis em função do desalinhamento entre as partes, inclusive quanto às expectativas em relação à parceria em si. O resultado mais comum é a falha sistemática das parcerias e o fim precoce das iniciativas de engajamento com os empreendedores.

Diante desse panorama, a EY-Parthenon, a Endeavor e a Cátedra Insper-Endeavor conversaram com empresas, aceleradoras, investidores e empreendedores, procurando entender o que leva ao sucesso e ao fracasso do engajamento entre empresas e empreendedores e quais os principais fatores para o sucesso dessa relação.

<sup>4</sup> KEIL, T. Building external corporate venturing capability. *Journal of Management Studies* 41. p.799-825, 2004.

<sup>5</sup> PRATS, M. J.; AMIGÓ, P.; AMETLLER, X.; BATTLE, A. *Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth through Startups*. White paper - mVenturesBcn & IESE Business School, 2017.

<sup>6</sup> HIMLER, Teddy. *Corporate VC is on the rise: here's what to know*. Forbes Magazine, 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/valleyvoices/2017/02/14/corporate-vc-on-the-rise/#65a2b1c2bbf2>>. Acesso em 14 fevereiro 2017.

<sup>7</sup> Para uma definição de *scale-ups*, vide MONTEIRO, G. F. *Empresas de alto crescimento e o desafio de scale-up: onde estamos e para onde podemos ir*. White paper - Cátedra Insper e Endeavor, São Paulo, 2017.

<sup>8</sup> CB Insights. *The 2017 Global CVC Report*, 2017.

## 2. Nossa Metodologia

O desenvolvimento do presente estudo envolveu três etapas.

**1.** A primeira foi o aprofundamento do conhecimento sobre o tema por meio de pesquisas em fontes secundárias, como relatórios, notícias, estudos acadêmicos e palestras. Buscou-se contextualizar o relacionamento entre empresas e empreendedores, no Brasil e no mundo, contemplando perspectivas e experiências dos dois grupos com diversos tipos de engajamento - desde a contratação do empreendedor pela corporação até o investimento com *equity*.

**2.** A segunda etapa do estudo caracterizou-se pela coleta de informações de empresas brasileiras por meio de entrevistas semiestruturadas. Foi realizado mapeamento preliminar de corporações, aceleradoras e incubadoras envolvidas em programas de *corporate venture*. Destas, conversamos com dez empresas de setores distintos da economia e com diferentes graus de intensidade tecnológica, como telecomunicações (três empresas), tecnologia da informação (duas empresas), mercado financeiro (uma empresa) e saúde (uma empresa), entre outros. Buscamos também entender a perspectiva de empresas com capital internacional (sete) e nacional (três),

em função do nível de exposição às tendências globais em *corporate venture*. As entrevistas foram realizadas com profissionais sêniores diretamente envolvidos com E<sup>3</sup> em grandes corporações instaladas no país. Dentre os temas abordados nas entrevistas estavam as motivações e os objetivos de uma parceria com empreendedores, os tipos de parceria, o processo de seleção do empreendedor e as lições aprendidas por meio do engajamento.

**3.** Por fim, na terceira etapa, realizou-se uma pesquisa com empreendedores em duas fases: uma com questionário online e outra com entrevistas mais profundas, também semiestruturadas. O objetivo foi entender como ocorria seu engajamento com grandes corporações, abordando tópicos como as motivações e os tipos de parceria, vantagens e desvantagens, e visão sobre os resultados do engajamento. Foram obtidas 294 respostas no questionário online<sup>9</sup>, sendo que desta amostra 35 respondentes (aproximadamente 12%) já participaram de algum programa de E<sup>3</sup>, mesmo que sem aporte financeiro. As entrevistas, por sua vez, foram realizadas com dez empreendedores de diferentes setores e modelos de negócios (incluindo tecnologia) que já haviam participado de algum programa de E<sup>3</sup> em suas diferentes formas; em alguns casos, o empreendedor participou de mais de um programa.

<sup>9</sup>O questionário online foi enviado para aproximadamente 7.000 empreendedores.

## 3. A natureza do Corporate Venture Externo (E<sup>3</sup>)

Pressionadas pelos seus clientes, pelo mercado de capitais e tendo que atrair e reter talentos<sup>10</sup>, as grandes empresas têm, em diferentes formas, se aproximado de empreendedores inovadores. Ao fazê-lo, veem-se em um dilema: manter maior controle do processo, conduzindo a inovação internamente, ou aumentar a sua flexibilidade à custa de um menor controle, realizando a inovação de forma mais aberta. Esse dilema está na base do E<sup>3</sup>.

A opção pela inovação de forma aberta tem sido cada vez mais frequente, à medida que as empresas entendem que isso não significa uma admissão de incompetência - afinal, até empresas reconhecidamente inovadoras como Google e Qualcomm aderiram a essas práticas. Isso significa aumentar a agilidade e o número de opções em um mundo onde traçar planos lineares de longo prazo é cada dia mais difícil<sup>11</sup>.

De todo modo, constata-se que o E<sup>3</sup> pode ser feito de várias maneiras, sendo que uma mesma empresa pode optar simultaneamente por mais

de uma forma de engajamento. A Figura 2 apresenta os tipos básicos de engajamento empresa-empresendedor. Essa representação visual não tem a pretensão de ser exaustiva, indicando apenas as principais formas identificadas na pesquisa.

**A opção pela inovação de forma aberta tem sido cada vez mais frequente, à medida que as empresas entendem que isso não significa uma admissão de incompetência.**

<sup>10</sup>A Millennial Branding e Payscale conduziram um estudo que concluiu que a maioria dos profissionais nos Estados Unidos, com idade entre 19 e 29 anos, não busca trabalhar para uma grande empresa. Essa tendência também é vista no Brasil, onde 60% dos jovens que passaram pela Fundação Estudar demonstraram interesse em empreender ou trabalhar para uma startup. Vide: OLIVEIRA, A. C. Nem sempre as startups são uma boa escolha para sua carreira. EXAME. Disponível em: <exame.abril.com.br/carreira/nem-sempre-as-startups-sao-uma-boa-escolha-para-sua-carreira>. Acesso em 8 agosto 2017.

<sup>11</sup>CHESBROUGH, H. W. The Era of Open Innovation. MIT Sloan Management Review, 2003.

Os formatos de menor nível de comprometimento e risco são naturalmente aqueles que não envolvem uma participação acionária:



Programas e eventos, como *hackathons*, em que a empresa reúne um grupo de indivíduos divididos em equipes e propõe um problema enfrentado por ela cotidianamente. Após um ou mais dias trabalhando compulsivamente no problema, as equipes apresentam suas ideias, e a melhor delas é premiada.



Compartilhamento de espaços físicos de *coworking* onde a empresa e o empreendedor têm a oportunidade de trabalhar juntos.



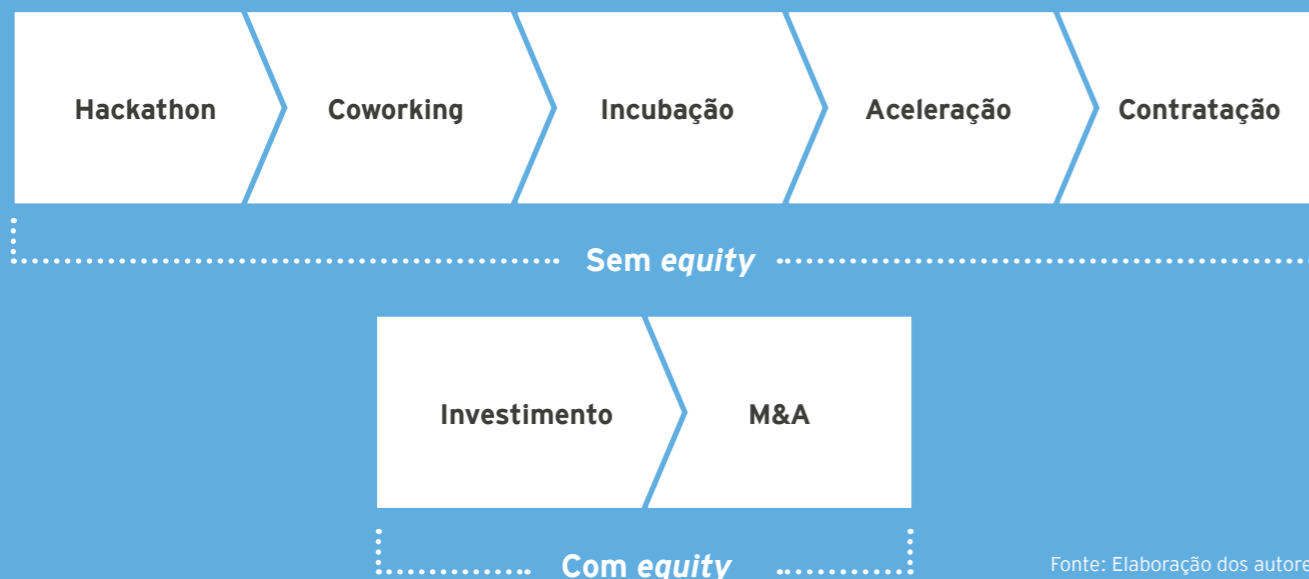
Programas de incubação e aceleração que buscam criar um ambiente de aprendizagem onde empreendedores possuem acesso a mentores.



Contratação de algum produto ou serviço do empreendedor pela empresa.

## FIGURA 2

Formas de E<sup>3</sup>



Fonte: Elaboração dos autores

Alternativamente, as empresas podem decidir aumentar o nível de comprometimento, assumindo os riscos inerentes a uma transação que envolva participação acionária. Nesse formato, conhecido como *Corporate Venture Capital* (CVC), a empresa pode realizar um investimento direto no empreendedor ou decidir por investir em fundos de investimentos com esse propósito. Nesses casos, o engajamento pode ocorrer de duas maneiras:

1

Aquisição de participação minoritária, sem aquisição do controle da empresa, que em geral permanece com os empreendedores.

2

Aquisição de controle parcial ou total da empresa.

Para que haja estabilidade na relação, é plausível supor que exista um mecanismo de *matching* entre empresas e empreendedores. A escolha da corporação pela forma de engajamento depende dos seus objetivos com a iniciativa, bem como da sua maturidade em lidar com os desafios inerentes à relação com um empreendedor, cuja organização caracteriza-se, geralmente, por tamanho substancialmente menor, cultura tipicamente diferente e níveis distintos de estruturação e formalização de processos. Pelo lado do empreendedor, este deve estar ciente e confortável com o nível de controle exercido pela grande empresa no seu negócio, em contraponto às oportunidades de expansão trazidas pela relação.

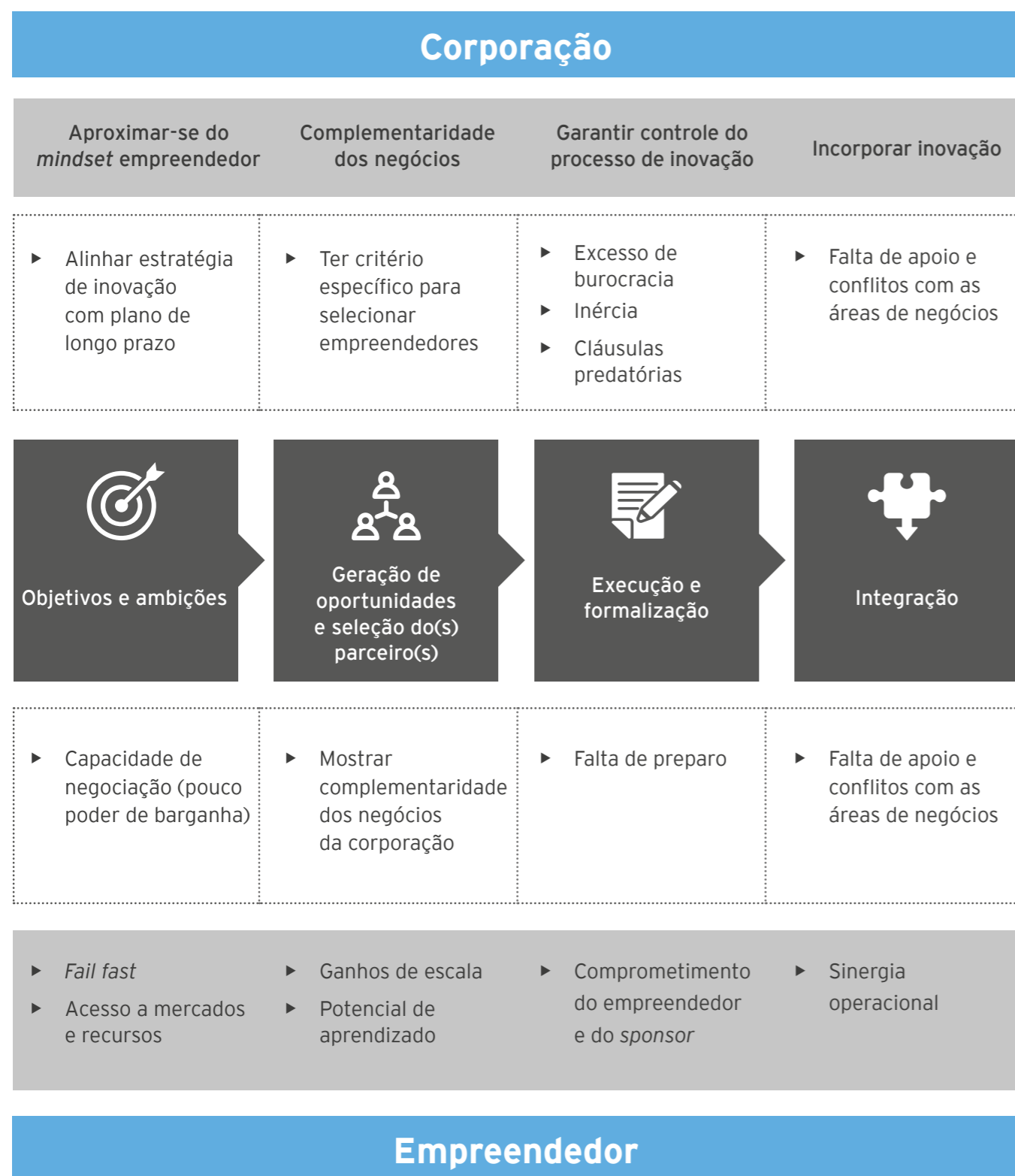
Nosso *framework* de análise, explicado adequadamente nas próximas seções, é apresentado na Figura 3. O processo de engajamento pode ser dividido em quatro etapas mais ou menos bem definidas. São elas:

- ▶ Objetivos e ambições para o E<sup>3</sup>
- ▶ Geração de oportunidades e seleção do parceiro
- ▶ Execução e formalização
- ▶ Integração

Cada etapa caracteriza-se por desafios e alavancas, sob a ótica do empreendedor e da grande empresa.

**FIGURA 3**

E<sup>3</sup>: etapas, alavancas e desafios



Fonte: Elaboração dos autores

■ Key driver □ Desafio

# 4. Empresas

As entrevistas com empresas mostraram que a busca pelo engajamento com empreendedores surge da confluência entre inovar e parecer inovador com o reconhecimento das suas limitações. O processo de inovação é intrinsecamente ambíguo, com falhas frequentes e consequente necessidade de mudança rápida de rumo. Essa dinâmica é pouco aderente aos modelos mentais e de governança de muitas empresas grandes. As corporações estão, em muitos casos, estruturadas ao redor de planos anuais, com iniciativas e metas fixas - e, portanto, com pouco espaço para erros e improvisos. Um executivo de uma empresa de tecnologia expôs esse conflito: **“Fomos forçados a nos abrir para o ambiente externo quando percebemos a ameaça das startups, em que o mindset é de ‘fail fast’, enquanto o nosso era de ‘don’t fail’”**.

A necessidade imposta pelo mercado consumidor e pela concorrência não é, entretanto, a única razão para que as empresas busquem o relacionamento com empreendedores. O E<sup>3</sup> **“[é] uma forma de melhorar a imagem no cliente e atrair melhores talentos para a empresa como um todo”**, disse um diretor de Contas Estratégicas. Naturalmente, o retorno financeiro é esperado e monitorado de forma próxima, tendo sido mencionado por todos os entrevistados como um dos objetivos do programa. Um executivo de Estratégia e Inovação de uma grande empresa reforçou que **“os investimentos são baseados na atratividade financeira, tanto a aproximação com ideias novas no mercado para tomar melhores**

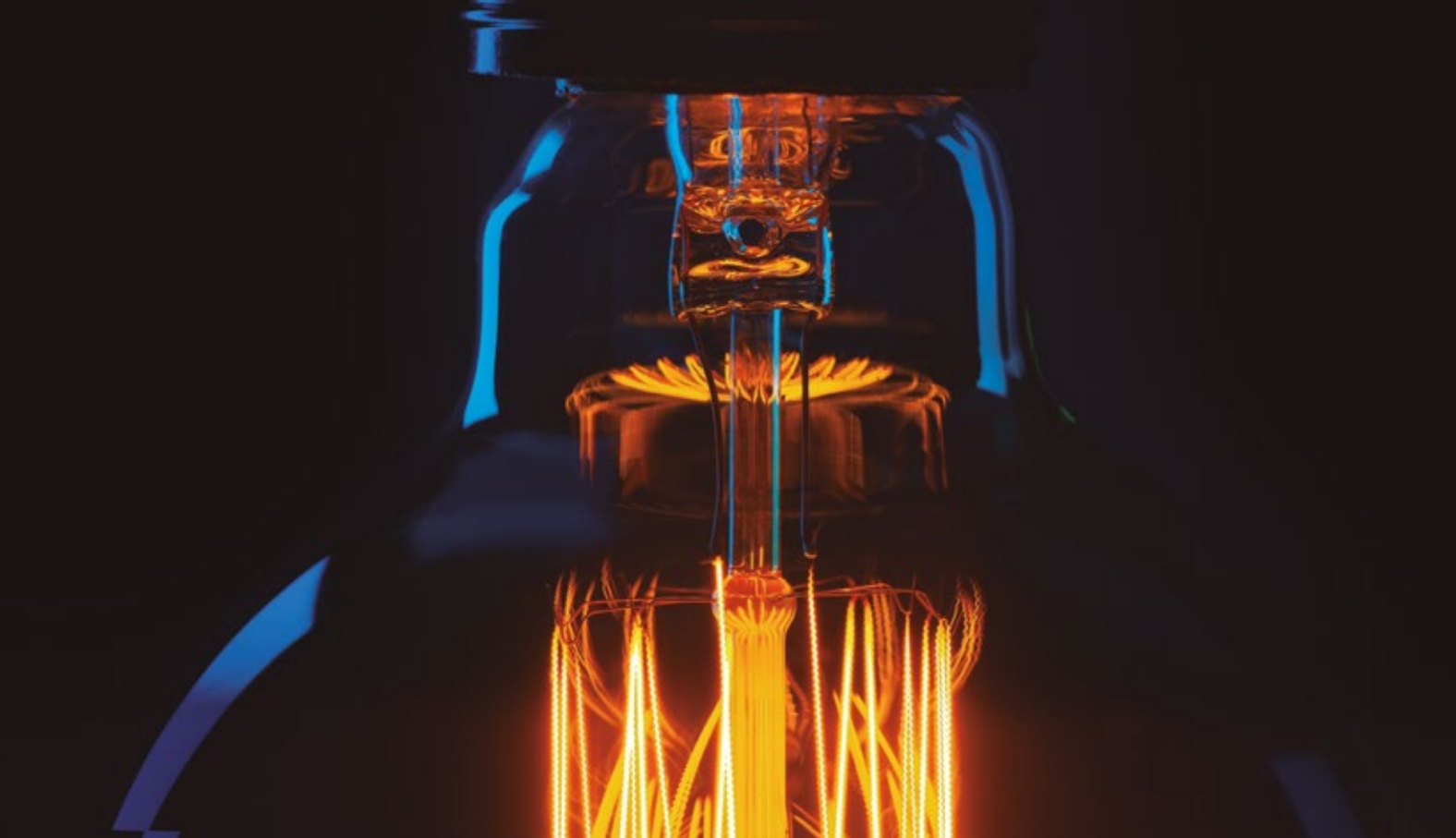
**decisões, quanto encontrar bons negócios que possam ter alguma sinergia com as Business Units (BUs)”**.

O retorno financeiro também é visto por alguns como uma condição para que a iniciativa seja sustentável no longo prazo, e não seja encerrada de forma abrupta: **“Dar lucro é boa higiene em corporate venture”**, disse um dos entrevistados.

A maioria das empresas entrevistadas não tem uma estrutura organizacional independente para realizar o processo de busca e seleção de empreendedores. A empresa prospecta parcerias geralmente por meio de um grupo de executivos sêniores, que ocupam cargos voltados à inovação e aos novos negócios. Quando busca de forma proativa por empreendedores é comum que a empresa se aproxime dos demais atores do ecossistema, como aceleradoras, incubadoras e fundos de investimento. Estes fazem um trabalho de curadoria e validação inicial que é visto como

**“Fomos forçados a nos abrir para o ambiente externo quando percebemos a ameaça das startups, em que o mindset é de ‘fail fast’, enquanto o nosso era de ‘don’t fail’”**.





um filtro importante para aumentar a segurança das empresas que estão se aventurando em território muitas vezes desconhecido. Um dos entrevistados explicitou suas percepções do processo de originação de forma clara: **“A pior situação é um cold call do empreendedor querendo investimento; a lógica de cold call é pior que warm call, que por sua vez é pior que a indicação de parceiros e de uma rede qualificada”**.

Nesse processo de construção da rede e aproximação de parceiros é importante que se entenda que essas relações são muitas vezes pessoais, e não somente institucionais: **“É preciso mostrar que a relação visa ao longo prazo; que ela não é pontual”**, enfatiza um entrevistado.

Passada a etapa de originação, a seleção dos empreendedores que serão efetivamente agregados no esforço de E<sup>3</sup> torna-se um novo desafio. Um processo decisório *in-house* e com um nível de autonomia relativamente baixo tem suas desvantagens, como explica um executivo de Estratégia e Inovação: **“A decisão de investimento é levada para a diretoria, que envolve os VPs da holding. Hoje esse processo é correto, mas lento, porque**

**a diretoria precisa cuidar de muitos temas na mesma reunião”**. Em contraponto, uma das empresas entrevistadas optou por engajar empreendedores em parceria com outras grandes empresas, por meio de redes corporativas. As empresas da rede atuam em setores diferentes, evitando a concorrência direta, além de diversificar as habilidades dos mentores, que trabalham em conjunto para capitalizar empresas nascentes: **“O processo é relativamente simples [...] há uma convocação para seleção [de investimentos], depois os cotistas-âncora selecionam. Há ainda um comitê consultivo de cotistas que se reúne mensal ou bimestralmente”**, explica o COO da holding.

A seleção dos empreendedores envolve também aspectos subjetivos. Um dos entrevistados observa o seguinte: **“Começo olhando para o empreendedor. Não somente o seu nível de preparo, mas também o seu comprometimento e ambição. Além disso, examino o quão diferenciada é a proposta de valor e a intensidade de mão de obra da empresa. Prefiro negócios em que a escala não dependa diretamente do aumento do número de funcionários”**.

## **Idealmente a empresa deve ter dois sócios fundadores, um com perfil de CEO, mais dedicado à gestão, e outro com perfil mais voltado à tecnologia.**

Um outro entrevistado, do setor de tecnologia, argumenta que **“idealmente a empresa deve ter dois sócios fundadores, um com perfil de CEO, mais dedicado à gestão, e outro com perfil mais voltado à tecnologia, com conhecimento de arquitetura e desenvolvimento técnico das soluções”**.

Ainda assim, um dos pontos focais do E<sup>3</sup> são os processos burocráticos das grandes empresas. Esses processos foram construídos para avaliar os prospectos de relações (sejam elas de fornecedores ou de investidores) com base nos resultados históricos, solidez dos procedimentos e reputação do parceiro. Todavia, os empreendedores inovadores podem ter, no início da sua trajetória, resultados financeiros ainda negativos, processos altamente informais e uma reputação em construção. Tal configuração gera naturalmente uma tensão na seleção de empreendedores para o E<sup>3</sup>, sobretudo nos casos em que a relação entre as partes envolve algum tipo de troca comercial.

Uma vez com os empreendedores selecionados, o padrão de processos da grande empresa continua afetando as demais etapas de engajamento. Por exemplo, o ritmo de decisões típico das

grandes corporações é muitas vezes lento em comparação com a velocidade dos empreendedores. Esse descompasso é apontado como uma das causas de frustração no engajamento. As próprias áreas de *corporate venture* das empresas percebem essa necessidade e trabalham para aperfeiçoar os seus processos internos. Uma empresa relata, por exemplo: **“Houve muita tentativa e erro até chegar no formato atual, com baixa complexidade e burocracia”**. Em transações que envolvem *equity*, o tempo considerado ideal para alguns dos entrevistados é entre quatro e seis meses e, para tal, uma série de simplificações burocráticas teve que ser feita.

As corporações precisam, entretanto, cuidar para que os processos mais ágeis e simplificados ainda resguardem proteções essenciais e limitem a exposição a riscos. Nessa etapa, a falta de preparo de alguns empreendedores torna-se uma barreira significativa. Um ponto comum nas entrevistas foi a percepção de que os próprios empreendedores têm desconhecimento do processo de relacionamento e investimento. Alguns apontam que houve melhora, mas os empreendedores ainda precisam ser mais articulados: **“[...] entender com quem conversar, para não perder o tempo do investidor; entender as regras do jogo”**.

Praticamente todas as empresas enfatizaram a importância de se estabelecer mecanismos de governança formais em suas parcerias, como por exemplo, conselhos, grupos de *sponsors* ou mentorias. O propósito básico desses mecanismos é fazer a ponte entre os interesses da empresa e do empreendedor, bem como garantir que o E<sup>3</sup> seja nutrido dentro da empresa. Um executivo explica: **“é necessário um [...] ponto de contato na empresa que esteja empoderado e que saiba navegar para resolver essas barreiras. Ele é responsável por coordenar os assuntos e não deixar morrer o processo”**.

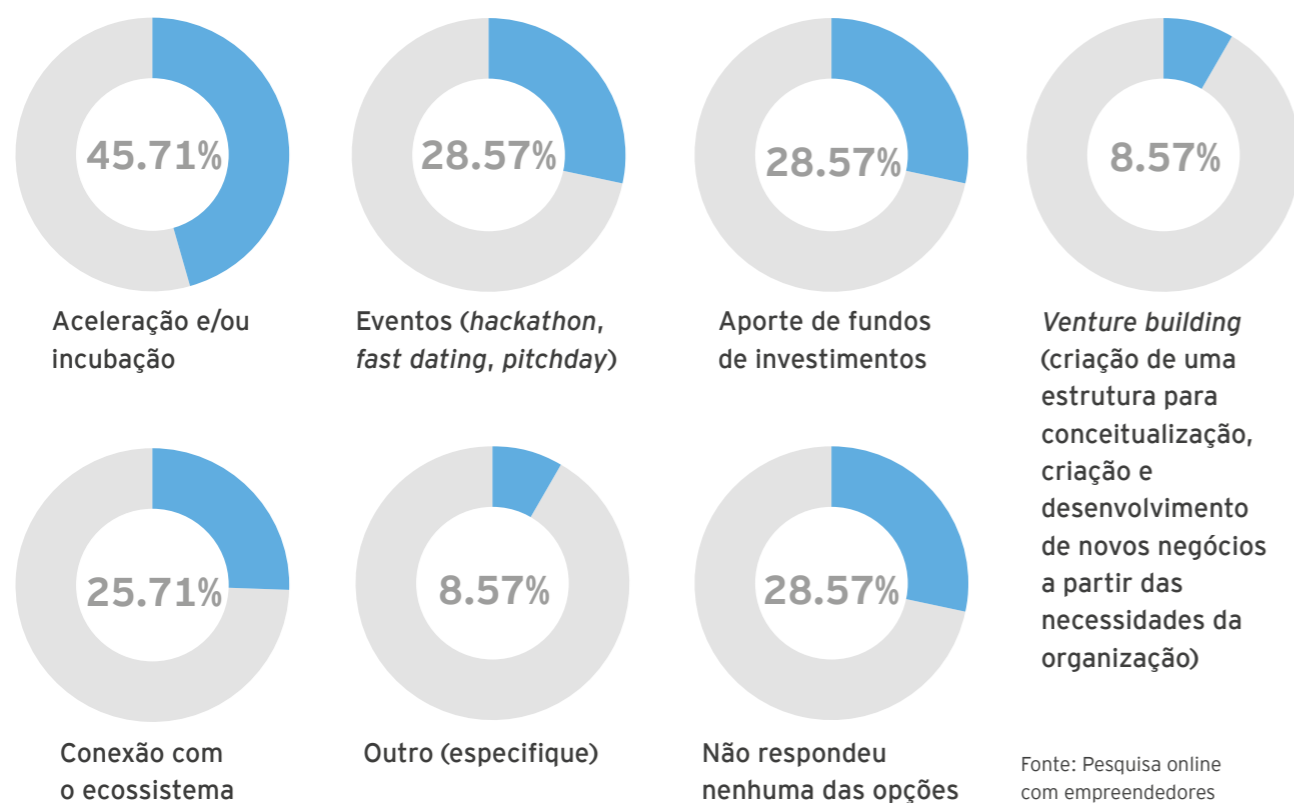
# 5. Empreendedores

A pesquisa online, realizada com 294 empreendedores, apontou que apenas 12% deles já haviam participado de algum programa de E<sup>3</sup>. A maioria dos programas ocorreu após 2015, com pico no ano de 2017. Além disso, entre os que não participaram de E<sup>3</sup>, 194 (75%) possuem interesse

em fazê-lo, o que indica uma tendência recente e com bastante potencial de crescimento. Entre as modalidades de E<sup>3</sup>, as mais comuns são aceleração e/ou incubação, seguidas por eventos (*hackathon*, *fast dating*, *pitchday*) e aporte de fundos de investimentos, como indicado na Tabela 1.

**TABELA 1**

Formatos de E<sup>3</sup> com os quais a empresa esteve envolvida (entre os que participaram)

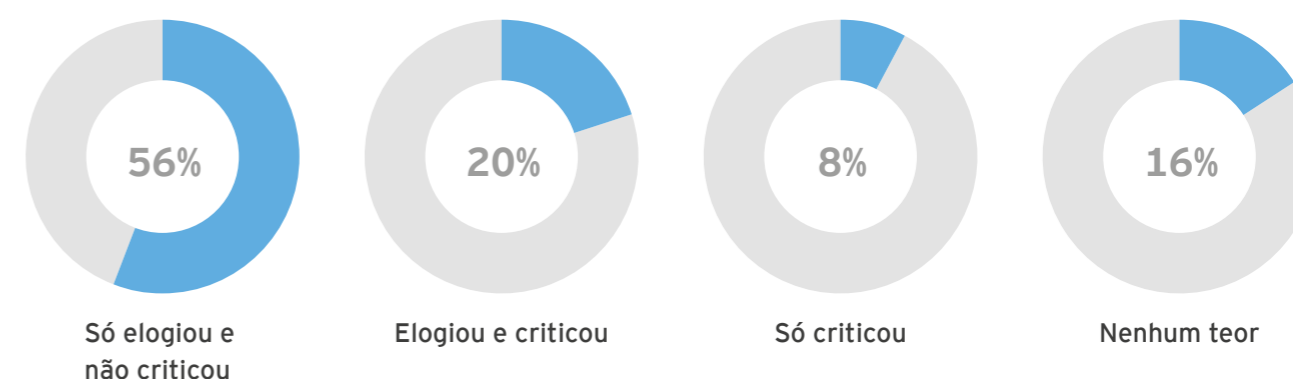


OBS: os valores não somam 100%, pois a mesma empresa pode ter participado de diferentes formatos de E<sup>3</sup>

De modo geral, nenhum empreendedor deixaria de recomendar o E<sup>3</sup> para outros. No entanto, quase metade recomendaria com ressalvas, por motivos que serão detalhados adiante. A maioria dos empreendedores (56%) teceu comentários exclusivamente positivos sobre sua experiência de CV, conforme indicado na Tabela 2. A nota média da avaliação do comprometimento do parceiro corporativo (isto é, grande empresa) foi de 6,9, numa escala de zero a dez. A média de avaliação do valor agregado para a empresa após o E<sup>3</sup> foi de 7,7, enquanto a avaliação do relacionamento com o parceiro corporativo durante o programa foi de 7,2.

**TABELA 2**

Análise dos comentários (entre os que participaram)



Fonte: Pesquisa online com empreendedores

Do lado do empreendedor inovador, a pesquisa sugere que seus incentivos para o E<sup>3</sup> estão relacionados à redução das dificuldades comuns a novos entrantes no mercado, tais como pouco dinheiro, desconhecimento de marca, time pequeno e necessidade de escalabilidade para viabilizar suas operações: **“Uma empresa pequena precisa se relacionar com a grande, pois há uma grande melhoria de solução; perguntas que o parceiro faz que exigem uma solução criativa. Há ganho de escala em outras relações com grandes empresas”**, comenta um dos entrevistados.

Ao mesmo tempo, o empreendedor possui um ativo importante: seu *mindset*. Um *mindset* empreendedor significa o foco contínuo do indivíduo no reconhecimento de oportunidades e na busca daquelas consideradas mais atraentes, com paixão e disciplina<sup>12</sup>. É a capacidade de perceber rapidamente as oportunidades, agir sobre elas e mobilizar recursos, mesmo sob condições incertas, o que envolve um alto grau de adaptabilidade cognitiva<sup>13</sup>. Para se manter no mercado, o empreendedor precisa experimentar para ajustar ou validar seu modelo de negócio, de modo que a falha, quando houver,

<sup>12</sup> MCGRATH, R. M.; MACMILLAN, I. C. The entrepreneurial mindset. Harvard Business School Press. Boston, MA, 2000.

<sup>13</sup> IRELAND, R. D., HITT, M. A.; SIRMON, D. G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. Journal of Management, 29(6), p.963-989, 2003.

# 6,9

Foi a nota média da avaliação do comprometimento do parceiro corporativo

# 7,7

Foi a média de avaliação do valor agregado para a empresa após o E<sup>3</sup>

# 7,2

Foi a avaliação do relacionamento com o parceiro corporativo durante o programa

ocorra de forma rápida (“fail fast”). Essa mentalidade combina agilidade para a constante interação de novas ideias com times altamente motivados e maior apetite por risco. É esse ímpeto para a inovação que atrai as grandes empresas.

Entretanto, para que os benefícios do *mindset* empreendedor sejam colhidos no contexto de E<sup>3</sup>, é necessário o alinhamento de expectativas sobre os objetivos e resultados da parceria - o que envolve capacidade de negociação e conhecimento dos processos. Isso porque, a princípio, o empreendedor é o elo mais fraco da relação, exatamente porque está entrando no mercado: **“Todo mundo quer se relacionar com uma grande empresa, mas precisa negociar”**, ressaltou um dos entrevistados. Além disso, **“ninguém é demitido por contratar uma grande corporação, mas se a pequena errar...”**, comenta um empreendedor inovador.

O nível de maturidade do empreendedor e da empresa tende a variar dependendo do tipo de E<sup>3</sup> e seu respectivo objetivo. Ao considerar esse fator, a grande corporação deve se preparar para “ensinar” muita coisa ao empreendedor, se ele ainda estiver em fase de validação do modelo de negócio ou do produto. Mesmo assim, é importante que o empreendedor ou o time de sócios possua, além dos conhecimentos técnicos necessários à solução oferecida pela sua empresa (produto ou serviço), informações básicas sobre gestão, processos, finanças, articulação, negociação e navegação das estruturas empresariais, por exemplo. Isso facilita a conversa e o alinhamento entre as partes e as negociações da parceria, especialmente quanto ao nível de controle do processo de inovação, o que pode acabar incluindo cláusulas de direito de propriedade e confidencialidade. Diante disso, o empreendedor, que tende a ser mais inexperiente ao lidar com os processos complexos e burocráticos das empresas, precisa demonstrar forte comprometimento para ganhar a confiança dessas empresas: para o executivo de uma corporação, **“o comprometimento do empreendedor é condição fundamental para o investimento”**.

Assim, níveis iniciais de engajamento podem servir de teste da relação. Um exemplo disso é dado por um empreendedor: **“as contratações levaram a nossa empresa para outro patamar, tanto de entendimento do processo quanto de maturidade para negociar. Isso nos preparou para entrar em outros fornecedores tão grandes quanto, pois os processos já estão mapeados”**. Os empreendedores reconhecem a necessidade de complementaridade entre os negócios da corporação: um empreendedor reforça que o engajamento é **“focado em negócios com clientes do parceiro para o crescimento da nossa empresa e, conseqüentemente, mais consumo de ambos os lados sobre os produtos e serviços do parceiro corporativo”**.

Todavia, para conseguir navegar na grande empresa e com isso aproveitar ao máximo a experiência, é importante entrar pela “porta da frente” e contar com apoio e ajuda interna, como indica um empreendedor: **“Sua porta de entrada nem sempre é o C-level; por mais boa vontade que a empresa tenha, o processo de subida na hierarquia da venda é complicado e demorado”**. O *sponsor*, geralmente um executivo da corporação, tem papel fundamental para destravar processos burocráticos dentro da empresa, especialmente quanto às sinergias operacionais.

Um relacionamento entre grande empresa e empreendedor baseado na parceria e confiança é característica essencial para que o engajamento seja bem-sucedido: **“Quando há confiança do C-level, a troca entre a [grande] empresa e o empreendedor tende a ser muito rica, com abertura de portas na indústria, aconselhamento e indicação de clientes”**. Segundo um empreendedor, **“tivemos bons resultados, em comparação ao resto da turma, porque o primeiro *sponsor* brigou muito pelo projeto. Além disso, o projeto caiu dentro da área de negócios, não dentro da área de inovação. Quando ele começa pela área de inovação, a empresa pequena vive uma lacuna de integração quando passa para a área de negócios de fato”**.

Um problema usual do processo de integração é a constante mudança de pessoas e áreas responsáveis, sem governança formal e bem definida: **“no programa, o *sponsor* (executivo responsável) foi trocado três vezes durante o projeto. Toda vez que isso muda tem que reexplicar e reconquistar prioridade para o projeto”**. Além disso, outro empreendedor aponta que **“uma coisa é falar com C-level; quando descemos, há resistência da equipe”**.

Diante disso, é importante que o E<sup>3</sup> seja prioritário na estratégia da corporação, de modo que o empreendedor e a empresa possam ter menos resistência no processo de cooperação. Isso será garantido tanto pelo comprometimento do time de alta gestão da corporação em todas as etapas da parceria quanto pela forma como o *sponsor* comunicará e envolverá outras áreas e pessoas no relacionamento com o empreendedor. Finalmente, é interessante notar que há empreendedores que defendem que as suas empresas também se adaptem às corporações, ou seja, a adaptação é mútua, ainda que exijam diferentes níveis de esforço. Daí a importância do alinhamento de interesses e expectativas entre as partes para que a parceria seja produtiva.

**Um problema usual do processo de integração é a constante mudança de pessoas e áreas responsáveis, sem governança formal e bem definida.**



# 6. Painel de boas práticas

Há diferentes motivos para buscar parcerias com empreendedores, assim como diversas estratégias para concretizá-las. No entanto, a pesquisa indicou que as motivações e o formato do relacionamento não são fatores determinantes do sucesso do engajamento empresa-empendedor. Atributos da parceria em si – ou seja, como ela se desenvolve – são o que determinará se ela é bem-sucedida ou não. Perguntou-se a empresas

e empreendedores: Quais os principais pontos de melhoria identificados ao longo do processo? As respostas sinalizaram a necessidade de desenvolver algumas habilidades e processos cruciais para uma parceria de sucesso, o que inclui a seleção de parcerias compatíveis, envolvimento de executivos sêniores da empresa, comprometimento por parte do empreendedor, bem como um processo ágil e pouco burocrático<sup>14</sup>.

## Recomendações para o empreendedor

### Objetivos e ambições

- ▶ Converse com outros empreendedores que participaram de programas de aceleração ou que receberam investimentos. Crie sua própria visão de como a relação funciona na prática e derive as implicações para a sua situação específica.
- ▶ Compartilhe essa visão entre todos os sócios e defina de forma clara e alinhada entre todos qual o objetivo da parceria (mentoria, conquistar cliente-âncora, acesso a clientes, captação de recursos, etc.), levando em conta as implicações e riscos potenciais.
- ▶ No caso de venda de participação, discuta especificamente as implicações para os sócios fundadores, gestores e sócios financeiros da relação com um novo investidor, com incentivos distintos.

### Geração de oportunidades de parceria

- ▶ Desenvolva uma rede de relacionamento dentro do ecossistema, participando de eventos e construindo relações pessoais.
- ▶ Mantenha-se no controle da relação e avalie de forma criteriosa o objetivo da aproximação por parte das corporações, de maneira a se engajar de forma mais próxima apenas com aquelas que enxergam uma parceria de longo prazo em moldes similares aos seus.
- ▶ Invista tempo e recursos de forma estratégica e valorizando os seus ativos. Não faça provas de conceito sem cobrar: isso não dá a devida importância ao seu produto e tira o foco da operação.

<sup>14</sup> As recomendações de boas práticas foram desenvolvidas a partir das entrevistas realizadas para essa pesquisa, em combinação com outras publicações consultadas no processo descrito na seção “Nossa metodologia”.

### Seleção da corporação parceira

- ▶ Avalie os potenciais parceiros com relação aos objetivos, aspirações e recursos disponibilizados, sendo mais rígido à medida que abrir mão de maior controle.
- ▶ Sempre que possível, inicie a parceria em um modelo de menor comprometimento, como ter a companhia como cliente ou parceira comercial, e ao longo do tempo avalie se faz sentido evoluir para uma transação que envolva participação acionária.
- ▶ Entenda quais os objetivos da parceira, qual o nível de comprometimento da alta gestão com o projeto e horizonte de tempo do mesmo.
- ▶ Avalie, especialmente nos casos de investimento direto, se a sua solução concorre com algum projeto interno da empresa. A concorrência pode dificultar a troca de informações e criar incentivos perversos com as equipes e áreas de negócios.
- ▶ Contrate apoio jurídico especializado para definição dos termos e condições da parceria, incluindo aspectos contratuais, societários, tributários e de proteção de propriedade intelectual.
- ▶ Invista tempo e recursos em melhorar seus processos internos, gestão da informação, procedimentos contábeis e tecnologia da informação. O investimento dará retorno no médio prazo de forma independente e aumentará as chances de uma parceria bem-sucedida.

### Integração com a grande empresa

- ▶ Procure garantir um mecanismo formal de governança da parceria e, em caso de investimento direto, que inclua a alta gestão.
- ▶ Tenha um *sponsor* dentro da empresa que ajude a navegar os processos internos, garanta interação com áreas de negócios e traga maior credibilidade à parceria.
- ▶ Entenda que inevitavelmente os processos e velocidade de tomada de decisão serão mais lentos e procure avaliar como sua empresa pode se adaptar a isso e se encaixar melhor na estrutura existente.
- ▶ Incentive a empresa a espalhar a cultura empreendedora dentro da companhia, pois geralmente o interesse das corporações vai além de simplesmente ter uma solução para um problema específico.
- ▶ Seja um conselheiro para a companhia em assuntos tecnológicos, de inovação e gestão.

### Recomendações para a grande empresa

#### Objetivos e ambições

- ▶ Discuta, de forma franca, quais são os reais objetivos do engajamento com empreendedores (melhoria da imagem corporativa, aumento da atratividade no recrutamento, inovação tecnológica em processos e produtos, ampliação do portfólio de produtos e serviços, etc.).
- ▶ Avalie as alternativas disponíveis e decida quais formatos são os mais adequados aos objetivos traçados e ao grau de maturidade em inovação da companhia.
- ▶ Desenhe um modelo de longo prazo de implantação da estratégia que seja rápido, mas que respeite o grau de maturidade da corporação.
- ▶ Estabeleça quais são os objetivos financeiros do engajamento, entendendo o perfil de risco e tempo de maturação de investimentos em inovação.
- ▶ Estabeleça orçamento e demais recursos exclusivos para o engajamento com os empreendedores.
- ▶ Construa um consenso entre os níveis decisórios da companhia sobre a estratégia e os objetivos financeiros, de forma a garantir que o esforço se mantenha independentemente da composição da liderança da companhia.
- ▶ Discuta qual o modelo de interação com outros investidores, dando especial atenção ao envolvimento de competidores, fundos de investimento, etc.
- ▶ Defina os modelos de investimento (investimento direto, via subsidiária, via fundos exclusivos, como co-investidor) considerando a exposição a passivos, potencial de diversificação, complexidade da governança.
- ▶ Crie um número restrito de focos temáticos ligados ao planejamento estratégico da companhia e suas áreas de negócio.

#### Geração de oportunidades de parceria

- ▶ Insira-se no ecossistema empreendedor e crie relacionamentos com aceleradoras, incubadoras, fundos de investimento, empreendedores, etc. Utilize esses relacionamentos para suportar a transformação cultural da empresa.
- ▶ Aproveite os esforços de curadoria de parceiros especializados (intermediários), aumentando a velocidade de captura de oportunidades e a qualidade dos *leads*.
- ▶ Seja paciente com o resultado, mas exigente em relação ao progresso, entendendo que no início o *case* é mais importante que a receita.
- ▶ Escolha cuidadosamente o profissional responsável pela liderança dos esforços, buscando um equilíbrio entre o entendimento do ambiente empreendedor e da cultura corporativa.

## Seleção dos empreendedores

- ▶ Adapte suas práticas de contratação e aquisição para a realidade da relação com os empreendedores, buscando equilibrar as necessidades de conformidade, restrições estatutárias e gestão de risco ao universo de empreendedorismo, tipicamente menos estruturado.
- ▶ Nos investimentos em participação com *equity*, certifique-se de que os assessores entendam as condições que são imprescindíveis à realização das transações, e quais são desejáveis, de modo a conferir maior agilidade ao processo.
- ▶ Envolver as áreas de negócio, jurídicas e de desenvolvimento corporativo no início do processo.
- ▶ Não burocratize o contrato de parceria incluindo inúmeras cláusulas de exclusividade e outros direitos especiais.
- ▶ Investigue de forma detalhada os aspectos relevantes de propriedade intelectual, incluindo as implicações tributárias.
- ▶ Desenvolva metodologias específicas para avaliação de empresas em estágio inicial.
- ▶ Tenha uma estratégia de negociação que equilibre o desejo de realizar a transação com a relevância do investimento e a atratividade estratégica, evitando esforços desproporcionais ou desequilibrando a relação.
- ▶ Colabore com os investidores profissionais, em especial fundos de *venture capital*, no desenho da estrutura da transação, aproveitando a experiência destes em investimentos similares.
- ▶ Estabeleça um processo claro e ágil para seleção e aprovação das empresas engajadas, designando quais as informações necessárias, pessoas responsáveis pela deliberação e periodicidade da seleção.

## Integração com o empreendedor

- ▶ Estabeleça mecanismos de governança que permitam acompanhar o desenvolvimento da parceria ao mesmo tempo em que apoiam o empreendedor a navegar o ambiente corporativo.
- ▶ Designe um *sponsor* para o projeto com relevância e acesso na organização.
- ▶ Aproveite o relacionamento com o empreendedor para ampliar o escopo da parceria, servindo como “evangelista” da inovação e eventualmente como célula de treinamento, estimulando o intercâmbio de profissionais.
- ▶ Entenda que o empreendedor tem que ter um modelo de negócios viável e que ele tem recursos limitados.
- ▶ Torne-se um facilitador do relacionamento entre os empreendedores envolvidos nas diferentes parcerias, apoiando a troca de experiências e exploração de sinergias. Estruture o programa segundo áreas temáticas à medida que ele ganhar porte.

# Conclusão

O objetivo deste estudo foi estabelecer discussões sobre a forma como o engajamento empresa-empendedor (E<sup>3</sup>) ocorre no Brasil e explorar o que seria possível melhorar nessa relação. Para tanto, a pesquisa contou com duas etapas.

O ponto de partida para a pesquisa foi que tanto corporações quanto empreendedores têm interesse em interagir, mas há assimetrias nas principais etapas desse processo. As alavancas e os desafios apresentados na Figura 3 e descritos ao longo do texto deixam claro que é possível melhorar a forma como o E<sup>3</sup> ocorre. Assim, foram propostas algumas boas práticas que ambas as partes poderiam adotar como forma de maximizar o retorno financeiro e de inovação do E<sup>3</sup>.

## Sobre a EY-Parthenon

A EY-Parthenon é uma consultoria estratégica dedicada a trabalhar com seus clientes em busca de ideias não-convencionais, mas pragmáticas, para oferecer estratégias viáveis que tenham um impacto real no complexo ambiente de negócios atual. A inovação tornou-se um ingrediente indispensável para o sucesso sustentado.

Um elemento decisivo para que as organizações aproveitem as oportunidades neste cenário é o equilíbrio de forças da EY-Parthenon - a experiência especializada e a ampla capacidade de execução - para ajudá-las a otimizar seu portfólio de empresas, revelar *insights* setoriais para direcionar decisões de investimento, encontrar caminhos efetivos para oportunidades de crescimento estratégico e melhorar o retorno das aquisições.

As metodologias da EY-Parthenon, ao lado do espírito inovador, viabilizam serviços inteligentes para os clientes, ampliam o impacto das estratégias e transformam nossos profissionais nos consultores globais de preferência dos líderes empresariais.

A EY-Parthenon é membro da rede global de firmas da EY, líder em serviços de Consultoria, Auditoria, Impostos e Transações Corporativas.

[parthenon.ey.com](http://parthenon.ey.com)

## Sobre a Endeavor

Somos uma organização global sem fins lucrativos com a missão de multiplicar o poder de transformação dos empreendedores. No Brasil desde 2000, promovemos um ambiente de negócios que impulse o impacto dos empreendedores à frente das Scale-ups, empresas de alto crescimento com modelo escalável e inovador.

Somos de, por e para empreendedores. Nossa rede de mentores e especialistas, formada por grandes empreendedores e executivos do Brasil e do mundo, cria conexões significativas que fomentam ainda mais o crescimento dessas empresas.

Como parte dessa missão, em nossos programas de Corporate Venture, aproximamos as Scale-ups de grandes corporações, promovendo de forma neutra a geração de novos negócios, incentivando a educação de cada ator do ecossistema, ampliando as oportunidades de inovação aberta e, com isso, acelerando o desenvolvimento do empreendedorismo no país.

[endeavor.org.br](http://endeavor.org.br)

## Sobre o Insper

O Insper é uma instituição independente e sem fins lucrativos, dedicada ao ensino e à pesquisa nas áreas de Administração, Economia, Direito e Engenharia. Tem como missão ser um centro de referência, explorando as complementariedades dessas áreas e contribuir para o debate público qualificado.

Suas atividades de ensino abrangem cursos para várias etapas de uma trajetória profissional: graduação (Administração, Economia e Engenharias), pós-graduação lato e stricto sensu (Certificates, MBAs, programas da área de Direito, Mestrados Profissionais e Doutorado) e Educação Executiva (programas de curta e média duração, e customizados de acordo com as necessidades das empresas).

No âmbito da produção de conhecimento, a instituição atua por meio de centros de pesquisa que reúne acadêmicos em estudos e projetos dirigidos a políticas públicas (CPP), finanças (CeFi) e negócios (CENeg), além de centros que promovem o empreendedorismo (CEMP) e a liderança e inovação (CLI). Por meio de Cátedras, o Insper também promove parcerias com instituições para realização de pesquisas, eventos e atividades acadêmicas em áreas específicas do conhecimento.

Em 2017, o Insper recebeu a acreditação EQUIS e passou a pertencer ao seleto grupo de menos de 1% das escolas de negócios do mundo que possui a chamada Triple Crown (EQUIS, AACSB e AMBA).

[insper.edu.br](http://insper.edu.br)

## CONTATOS

### EY-Parthenon

Eduardo Tesche  
[eduardo.tesche@br.ey.com](mailto:eduardo.tesche@br.ey.com)

Mariane Patussi  
[mariane.patussi@br.ey.com](mailto:mariane.patussi@br.ey.com)

### Endeavor Brasil

[pesquisa@endeavor.org.br](mailto:pesquisa@endeavor.org.br)

### Cátedra Insper-Endeavor

Guilherme Fowler  
[guilhermefam@insper.edu.br](mailto:guilhermefam@insper.edu.br)