

ISSN 2318-2377



TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 649

CORPORATE VENTURE E INOVAÇÃO ABERTA EM GRANDES EMPRESAS NO BRASIL

Tatiane de Freitas Cordeiro

Márcia Siqueira Rapini

Setembro de 2022

Universidade Federal de Minas Gerais

Sandra Regina Goulart Almeida (Reitora)
Alessandro Fernandes Moreira (Vice-Reitor)

Faculdade de Ciências Econômicas

Hugo Eduardo Araujo da Gama Cerqueira (Diretor)
Kely César Martins de Paiva (Vice-Diretora)

Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional (Cedeplar)

Frederico Gonzaga Jayme Jr (Diretor)
Gustavo de Britto Rocha (Vice-Diretor)

Laura Rodríguez Wong (Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Demografia)

Rafael Saulo Marques Ribeiro (Coordenador do Programa de Pós-graduação em Economia)

Ana Paula de Andrade Verona (Chefe do Departamento de Demografia)

Pedro Vasconcelos Maia do Amaral (Chefe do Departamento de Ciências Econômicas)

Editores da série de Textos para Discussão

Aline Souza Magalhães (Economia)
Adriana de Miranda-Ribeiro (Demografia)

Secretaria Geral do Cedeplar

Maristela Dória (Secretária-Geral)
Simone Basques Sette dos Reis (Editoração)

<http://www.cedeplar.ufmg.br>

Textos para Discussão

A série de Textos para Discussão divulga resultados preliminares de estudos desenvolvidos no âmbito do Cedeplar, com o objetivo de compartilhar ideias e obter comentários e críticas da comunidade científica antes de seu envio para publicação final. Os Textos para Discussão do Cedeplar começaram a ser publicados em 1974 e têm se destacado pela diversidade de temas e áreas de pesquisa.

Ficha catalográfica

C794c	Cordeiro, Tatiane de Freitas.
2022	Corporate venture e inovação aberta em grandes empresas no Brasil/ Tatiane de Freitas Cordeiro, Márcia Siqueira Rapini - Belo Horizonte: UFMG / CEDEPLAR, 2022.
	32 p. : il. - (Texto para discussão, 649)
	Inclui bibliografia.
	ISSN 2318-2377
	1. Desenvolvimento organizacional. 2. Empresas multinacionais -Administração. 3. Economia. I. Rapini, Márcia Siqueira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional. III. Título. IV. Série.
	CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos - CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/113/2022

As opiniões contidas nesta publicação são de exclusiva responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo necessariamente o ponto de vista do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional (Cedeplar), da Faculdade de Ciências Econômicas ou da Universidade Federal de Minas Gerais. É permitida a reprodução parcial deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções do texto completo ou para fins comerciais são expressamente proibidas.

Opinions expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect views of the publishers. The reproduction of parts of this paper of or data therein is allowed if properly cited. Commercial and full text reproductions are strictly forbidden.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO REGIONAL**

**CORPORATE VENTURE E INOVAÇÃO ABERTA EM
GRANDES EMPRESAS NO BRASIL**

Tatiane de Freitas Cordeiro
FACE/UFMG e Fundação Dom Cabral

Márcia Siqueira Rapini
(Cedeplar/UFMG)

**CEDEPLAR/FACE/UFMG
BELO HORIZONTE
2022**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. O CORPORATE VENTURE DENTRO DO PARADIGMA DA INOVAÇÃO ABERTA PARA A CRIAÇÃO DE VALOR	8
1.1. O paradigma da inovação aberta.....	8
1.2. O Corporate Venture.....	12
1.3. Como as iniciativas de Corporate Venture criam e capturam valor?.....	16
1.4. A relação entre a inovação e as características das empresas - origem do capital, tamanho da empresa	17
2. METODOLOGIA	18
3. ESTUDO DE CASO DE CORPORATE VENTURE NO BRASIL: Ace Cortex	19
3.1. Ace Cortex e sua metodologia de trabalho	19
3.2. Resultado das pesquisas com os clientes da Ace Cortex	22
CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	31

RESUMO

Dentro do paradigma de inovação aberta, o Corporate Venture (CV) aparece como uma alternativa para que as grandes empresas executem a sua estratégia de inovação e os investimentos em P&D. Nesse sentido, este estudo investiga se as práticas de CV empreendidas por grandes empresas no Brasil contribuem para o fomento da inovação aberta e para a realização de atividades de P&D e de inovação. Isto foi investigado à partir de uma de 19 respostas a uma pesquisa empírica realizada com empresas de grande porte, reunindo empresas nacionais e multinacionais, que atuam no Brasil. Os resultados apontam que a estratégia de corporate venture nem sempre tem o objetivo de fomentar a inovação, visto que as corporações buscam startups que já passaram pelos estágios mais incertos do processo de P&D e já têm produtos, serviços e/ou soluções validadas. Ademais, o corporate venture realizado está direcionado à incorporação de negócios promissores visando a diversificação do risco e o alcance de novos mercados.

Palavras-chave: Corporate Venture, inovação aberta, P&D, empresas multinacionais, Brasil

ABSTRACT

Within the open innovation paradigm, Corporate Venture (VC) appears as an alternative for large companies to execute their innovation strategy and R&D investments. In this sense, this study investigates whether VC practices undertaken by large companies in Brazil contribute to the fostering of open innovation and the execution of R&D and innovation activities. This was investigated from one of 19 responses to an empirical survey conducted with large companies, gathering national and multinational companies, operating in Brazil. The results indicate that the corporate venture strategy is not always aimed at fostering innovation, since corporations seek startups that have already gone through the most uncertain stages of the R&D process and already have validated products, services and/or solutions. Furthermore, corporate ventures are aimed at incorporating promising businesses with a view to diversifying risk and reaching new markets.

Keywords: Corporate Venture, open innovation, R&D, multinational companies.

JEL: G24, M13

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, a inovação tem se tornado imprescindível no mundo corporativo, especialmente para aquelas empresas que querem ser mais competitivas (TIDD, BESSANT & PAVITT, 2008). O crescimento tecnológico exponencial tem possibilitado o surgimento de novos produtos, processos e serviços e, por isso, também tem permitido o advento de empresas disruptivas, como é o exemplo das startups. Nesse contexto, segundo Mazucatto (2013), as grandes corporações precisam cada vez mais adotar estratégias de inovação com objetivos de longo prazo e com investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) como uma forma para obter maiores lucros sustentando vantagens competitivas.

As empresas muitas vezes não investem em pesquisa básica, pois os incentivos de mercado não são suficientes para compensar tal investimento. Isso porque, os resultados dessas pesquisas não podem ser apropriados, além de serem carregados de risco e incerteza. Não obstante, diante de um mercado cada vez mais moderno e mais competitivo, as empresas já começaram a perceber que não há outra saída para sobreviver que não seja a inovação, por meio do investimento em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia internamente ou aquisição. As razões que levam as empresas a investirem nesse tipo de pesquisa são a antecipação, a redução de custos, a diminuição da curva de aprendizado e a consolidação da posição de mercado. Ademais, as empresas pioneiras em P&D podem ser capazes de adquirir ativos valiosos, como por exemplo; uma localização geográfica estratégica ou uma fontes de recursos naturais, cujos valores comerciais serão afetados favoravelmente por novas descobertas de pesquisa (ROSENBERG, 1989, p.167).

Nelson (1959) observou que a pesquisa básica gerou muitos transbordamentos (*spillovers*), e que as empresas que financiaram essa pesquisa tinham uma capacidade limitada de apropriar o valor desses *spillovers*. Arrow (1962) também observou esse problema de absorção causado pelo transbordamento, explicando que o retorno social do investimento em P&D excedia o retorno privado para a empresa que realizava o investimento. Nesse contexto, seria razoável que o governo fornecesse um subsídio para investimentos em P&D, a fim de estimular mais P&D a se aproximar do nível socialmente ideal. Cohen e Levinthal (1990) escreveram sobre a importância de investir em pesquisa interna para aprimorar as capacidades das empresas de utilizar tecnologia externa, uma habilidade que eles chamaram de "capacidade de absorção". Rosenberg (1989) questionou os motivos pelos quais as empresas realizam pesquisas básicas com seu recurso próprio, e concluiu que o investimento em pesquisa aumentou a capacidade da empresa para usar o conhecimento externo. Não obstante, esses autores não trataram dos mecanismos específicos para permitir que as empresas absorvam conhecimento externo, nem sobre o que leva as empresas a mover ou a compartilhar o conhecimento interno não utilizado para outras instituições.

Nesse contexto, além do investimento em P&D, uma das apostas para solucionar a dinâmica do mercado atual são as iniciativas de inovação aberta, que estabelecem a cooperação entre várias instituições. Tais iniciativas são adotadas por envolverem uma maior velocidade de desenvolvimento de mudanças e soluções, resultando em uma concorrência baseada em novos produtos, na rivalidade de preço e em retornos crescentes. Além disso, por meio da inovação aberta, as empresas utilizam recursos externos na geração e no desenvolvimento de soluções, bem como na oferta de seus produtos a mercados alternativos (CHESBOURG, 2008).

Dentro desse paradigma de inovação aberta, o Corporate Venture (CV) aparece como uma alternativa para que as grandes empresas executem a sua estratégia de inovação e os investimentos em P&D. O termo surgiu na década de 1960 nos EUA, na tentativa de algumas empresas se tornarem mais ágeis e obterem crescimento nos negócios. O conceito evoluiu e se consolidou como uma estratégia das corporações para manter o crescimento acelerado e diversificar o mercado de atuação. A partir da década de 1970, surgiram os primeiros fundos de *venture capital* que começaram a se destacar e passaram a investir em empresas menores, especialmente em empresas de tecnologia, com o objetivo de diversificar a sua atuação e obter resultados financeiros e estratégicos. Assim, o CV se tornou uma alternativa de ligação entre as grandes organizações com empresas ou outras instituições inovadoras que podem impulsionar a estratégia de mercado, contribuir na criação de vantagens competitivas e nos retornos financeiros dessas organizações.

O CV já é uma prática bem difundida nos Estados Unidos que vem crescendo cada vez mais em outros países e continentes e também no Brasil. Tal crescimento pode ser comprovado, não só pela expansão do ecossistema de inovação no país nos últimos anos com a abertura de novas startups, mas também pelo volume de investimento aportado em rodadas de CV que deu um salto expressivo de US\$4,5 milhões em 2018 para US\$157,87 milhões em 2019 (DISTRITO & VALETECH CAPITAL, 2020).

Por meio do CV, a grande empresa já estabelecida no mercado realiza investimentos ou parcerias com empreendimentos iniciantes ou intermediários, que buscam recursos para continuar operando e crescendo beneficiando ambas as organizações envolvidas. Em geral, as empresas têm três grandes objetivos ao realizar o investimento de CV: alavancar a sua estratégia através de alguma conexão entre as operações com a empresa investida, explorar novos negócios ou obter retornos financeiros superiores aos investimentos realizados na própria empresa.

Portanto, o CV é uma alternativa que permite interligar grandes corporações com empresas inovadoras, a fim de investir em negócios disruptivos, agregando receitas de empresas de rápido crescimento e desenvolvendo novas tecnologias. Além disso, por meio dessa prática é possível terceirizar e compartilhar os processos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PDI) com outras empresas, o que permite a redução de custos e despesas. Portanto, é possível que tal prática gere para as organizações retornos financeiros de forma mais rápida e menos burocrática.

Essa iniciativa vem aumentando a sua notoriedade na medida em que as empresas a percebem cada vez mais como um dos componentes chave para acessar a inovação e obter retornos financeiros. Por causa disso, as pesquisas acadêmicas sobre CV têm crescido substancialmente nas últimas décadas (NARAYANAN, YANG & ZAHRA, 2009). Entretanto, essa estratégia ainda é relativamente nova no Brasil, em comparação a outros países do mundo. De acordo com o *Relatório Corporate Venture Capital* de 2014 elaborado pela Inventta em parceria com a Inseed Investimentos, isso decorre do fato de que, além da definição de CV ainda não ser um consenso na bibliografia, o próprio investimento corporativo em startups ainda é relativamente incipiente, principalmente no Brasil. Outrossim, o relatório também aponta que há uma escassez de dados e estatísticas sobre esse tema, o que dificulta ainda mais a compreensão do termo em sua totalidade e a percepção do seu real valor para a inovação (INVENTTA & INSEED, 2014).

O objetivo desse artigo é compreender a utilização do Corporate Venture nas grandes empresas brasileiras como estratégia de geração de novos negócios e como ferramenta de captura de valor nos dias atuais. Também procura-se responder se as práticas de CV empreendidas por grandes empresas no Brasil contribuem para o fomento da inovação e para o P&D no país

O fato de o Corporate Venture ser um tema relativamente novo, principalmente no Brasil, faz com que essa estratégia ainda careça de dados e estudos empíricos que para que seja compreendida de maneira ampla e seja aplicada corretamente no âmbito organizacional.

Ademais desta introdução o artigo possui mais 3 seções, sendo a segunda uma revisão teórico-conceitual do paradigma da inovação aberta, do *corporate venture* e de como as iniciativas de CV criam e capturam valor. A segunda seção apresenta a metodologia utilizada neste trabalho, baseada em um estudo de caso e na realização de pesquisa com grandes empresas localizadas no Brasil. A terceira seção apresenta o estudo de caso com clientes da ACE Cortex, uma consultoria que presta serviços de Corporate Venture para grandes empresas. Nessa seção, primeiro é apresentada a metodologia de trabalho da empresa, seguida dos resultados da pesquisa empírica com os clientes de CV. Finalmente, na conclusão são apresentadas as considerações finais do trabalho.

1. O CORPORATE VENTURE DENTRO DO PARADIGMA DA INOVAÇÃO ABERTA PARA A CRIAÇÃO DE VALOR

1.1. O paradigma da inovação aberta

Para compreender o panorama do Corporate Venture no Brasil é imprescindível conhecer suas principais motivações, objetivos e mecanismos como uma alternativa estratégica de inovação aberta que contribui para a captura de valor das grandes corporações. Rosenberg (1989), ao tentar compreender a motivação das empresas para investirem em P&D, aponta que a incerteza advinda do investimento em pesquisa básica faz com que muitas empresas não a empreendam como uma estratégia de negócio. Além disso, outro motivo que impede as organizações de investirem em P&D é a dificuldade de apropriação das suas descobertas e resultados. Em contrapartida, o autor também salienta que, ainda assim, algumas corporações assumem esses riscos e investem em P&D. Isso acontece, principalmente quando elas têm um alto poder de mercado para aportar capital de longo prazo e, ao mesmo tempo, vislumbram a possibilidade de obter uma alta taxa de retorno sobre o investimento ou para adquirir vantagens competitivas (ROSENBERG, 1989).

Ademais, Rosenberg (1989) destaca que é indispensável reconhecer que as empresas não vivem dentro de um sistema hermético, bem ordenado, no qual as relações são bem definidas e caminham para uma determinada direção. Pelo contrário, o ambiente de negócios é interativo e está cercado de acontecimentos não planejados ou acidentais que acabam por ter um importante conjunto de consequências próprias (ROSENBERG, 1989). Essa visão da empresa como um organismo vivo e aberto a interações proposta por Rosenberg (1989) vai ao encontro das premissas da busca de inovação aberta por parte das empresas.

A Quarta Revolução Industrial caracterizada, sobretudo pelo advento de novas tecnologias e da globalização, mudou o modo como as pessoas vivem, consomem, e conseqüentemente, a forma como as empresas competem e produzem. Tais mudanças interferem fortemente no processo de globalização, nas formas de comunicação e mobilidade entre as pessoas, no acesso à educação, etc.

Essa mudança social e tecnológica também fez com que as empresas mudassem as suas formas de produzir e inovar. De acordo com Chesbrough & Borges (2014), se antes as empresas competiam e inovavam de maneira fechada, essas mudanças fizeram com que a forma de inovar e investir em P&D também mudasse, e as empresas começassem a cooperar cada vez mais entre si. Assim, surgiu o conceito de inovação aberta proposto por Chesbrough (2006). De acordo com o autor, a inovação aberta é o uso de "fluxos intencional de entrada e saída de conhecimento para acelerar a inovação internamente, ao mesmo tempo em que expande os mercados para o uso externo da inovação" (CHESBROUGH, 2006, p. 1).

Nesse modelo, há a troca de informações estratégicas e gerenciais com diversos atores dentro e fora dos limites de uma organização. O objetivo desses câmbios é integrar os recursos e o conhecimento no processo de inovação da própria organização. Ao contrário do modelo de integração linear, no qual a empresa desenvolve internamente suas atividades de P&D, Chesbrough (2006) explica que, ao abrir os processos de inovação e associar essas ideias, é possível criar novas arquiteturas e sistemas para acessar o mercado e gerar valor.

Sobre a evolução do termo "inovação aberta", Chesbrough & Borges (2014) propõem um importante elemento de mudança que enfraquece o modelo linear e fechado de inovação. O surgimento da internet é apontado pelos autores como esse fator que é capaz de alavancar fontes de conhecimento cada vez mais distribuídas, principalmente com o aumento das redes sociais. Por conta dessas mudanças que os autores chamam de "fatores de erosão", a inovação aberta reflete uma mudança de paradigma ao desafiar as premissas, problemas e soluções básicas e métodos para a pesquisa e prática da inovação industrial do século 21.

Os autores também fazem uma discussão acerca da extensa literatura econômica sobre transbordamentos que surgem do investimento da empresa em pesquisa. Como as empresas não podem especificar e se apropriar totalmente dos resultados desse investimento com antecedência, o processo de P&D inevitavelmente produzirá resultados que não eram esperados. Tais resultados extrapolam a capacidade da empresa investidora de se beneficiar deles, daí o termo "transbordamento".

No conceito de inovação aberta proposto por Chesbrough & Borges (2014), os transbordamentos podem ser usados como benefícios no ecossistema de inovação e, ao invés de ser somente um custo extra para a empresa mãe de fazer negócios em P&D, esse transbordamento pode ser transformado nessas entradas e saídas de conhecimento que podem ser gerenciadas de acordo com os interesses dessas empresas. Destarte, o que antes não era especificado e gerenciável, agora pode ser no modelo de inovação aberta. Finalmente, Chesbrough & Borges (2014) definem inovação aberta como:

(...) um processo de inovação distribuído baseado em conhecimento gerenciado propositadamente que flui através das fronteiras organizacionais, usando mecanismos pecuniários e não pecuniários em linha com o modelo de negócios da organização. Esses fluxos de conhecimento podem envolver fluxos de conhecimento para a organização focal (aproveitando fontes externas de conhecimento por meio de processos internos), fluxos de saída de conhecimento de uma organização focal (aproveitando conhecimento interno por meio de processos de comercialização externos) ou ambos (acoplando fontes de conhecimento externas e atividades de comercialização) (p. 12).

No âmbito organizacional, além desses fluxos de conhecimento, a adoção da inovação aberta também pode ser considerada como um modelo de negócios, que distribui o processo de inovação nas empresas, pois “descreve não apenas como o valor é criado dentro da rede de valor, mas também como é capturado pela(s) organização(ões) envolvida(s)” (CHESBROUGH & BORGES, 2014, p. 12).

Portanto, a inovação aberta permite ao modelo de negócio ser simultaneamente uma fonte de criação e de captura de valor. Isso dá condições para que a organização sustente sua posição na cadeia de valor da indústria ao longo do tempo ao acessar outras fontes de conhecimento. Dentre essas fontes, se destacam os centros de pesquisas, os clientes, concorrentes, fornecedores, universidades e startups.

Prats e Siota (2018) consideram que as grandes corporações podem até dominar os conhecimentos sobre seus negócios e ter grande poder de mercado, não obstante, elas podem ser lentas e burocráticas para se adaptarem a novas oportunidades. Por outro lado, as startups participam de um ecossistema tecnológico altamente dinâmico que cresce substancialmente, impulsionado pelos novos avanços na tecnologia. Além disso, essas empresas de tecnologia muitas vezes precisam de financiamento para desenvolver seus negócios. Nesse sentido, embora a cooperação entre empresas e startups apresente desafios, caso elas consigam olhar para as diferenças e transformá-las em oportunidades podem ser mais competitivas e encontrar novas soluções e produtos de maneira mais rápida. Os autores também ressaltam que a inovação aberta é uma forma de cruzar oportunidades e de acessar um leque de perspectivas, tanto para as *startups*, quanto para as grandes corporações. Esses autores também salientam que o Corporate Venture pode agrupar diversas atividades em busca de soluções inovadoras, alavancando estrategicamente o conhecimento e os recursos das empresas e que essa iniciativa é uma das mais difundidas dentro do conceito de inovação aberta.

Prats et. al. (2017) apresentaram as principais vantagens e desvantagens que existem nas startups e nas grandes corporações. Quando essas empresas se associam de forma colaborativa, por meio de iniciativas de inovação aberta; é possível que sejam reduzidas essas desvantagens e aumentadas as vantagens em ambas as partes. Isso decorre do fato desses diferentes tipos de empresas terem características complementares, como pode ser visto na Figura 1.

FIGURA 1
Vantagens e desvantagens das grandes corporações e *start-ups*

	CORPORAÇÕES	START-UPS
DESvantagens	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organização lenta 2. Falta de criatividade 3. Processos padronizados 4. Crescimento lento 5. Aversão ao risco 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldades em acessar novos mercados 2. Força de trabalho limitada 3. Falta de recursos 4. Orçamento limitado 5. Poucos sócios 6. Pouca visibilidade
VANTagens	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento e acesso ao mercado 2. Profissionais experientes 3. Recursos experiência e poder de mercado 4. Disponibilidade de capital 5. Amplo <i>networking</i> 6. Visibilidade e garantia de qualidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilidade organizacional 2. Fluxo de novas ideias e conhecimento de nicho 3. Desejo de desafiar o <i>status quo</i> 4. Times altamente motivados 5. Rápido crescimento potencial 6. Pequeno impacto no caso de falha

Fonte: elaboração própria a partir de Prats et al. (2017)

Enquanto as corporações possuem a organização lenta e falta de criatividade em processos com alto grau de padronização, as *start-ups* são mais ágeis e têm maiores fluxos de novas ideias e maior conhecimento de nicho. Com relação ao risco, as pequenas empresas também têm times altamente motivados e menos aversos aos riscos e incertezas. O tamanho da empresa e a velocidade com a qual as *start-ups* trabalham, também contribuem para que elas tenham menores impactos no caso de falhas. Por outro lado, as grandes empresas possuem alto poder de mercado e contam com profissionais experientes, ampla disponibilidade de capital e processos que são capazes de garantir visibilidade e qualidade. Esses atributos, por vezes, faltam nas *start-ups* e comprometem o seu desenvolvimento.

Tanto os executivos das startups, quanto os das grandes empresas já perceberam as vantagens mútuas que essas colaborações podem gerar e, por isso, celebram cada vez mais parcerias (ARRUDA et. al, 2012). Nesse contexto, uma maneira de agrupar essas intenções unindo grandes empresas a startups são as iniciativas de Corporate Venture. Segundo Prats e Siota (2018), o CV pode ter como objetivo o desenvolvimento de soluções de inovação, aproveitando de maneira estratégica o conhecimento e os recursos de ambas as partes. Por meio dessa estratégia é possível acessar uma estrutura de colaboração que atua como uma ponte entre *startups* inovadoras e disruptivas e corporações estabelecidas.

1.2. O Corporate Venture

Com a globalização e a evolução exponencial de novas tecnologias, os modelos fechados ou unilaterais de gestão da inovação se tornam cada vez mais obsoletos, dando ainda mais força para o crescimento da cooperação entre grandes empresas, governo, startups e universidades (CHESBROUGH, 2006). Ademais, a geração de novos produtos, serviços fez com que a inovação se tornasse imprescindível para a sobrevivência das empresas em mercados tão competitivos. Nesse sentido, dentro do paradigma de inovação aberta abordado na seção anterior, o Corporate Venture surge como uma alternativa para que as empresas invistam em tecnologia e explorem novas oportunidades de negócio.

Apesar de ser uma alternativa para as empresas que desejam inovar e sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, o CV ainda é uma prática relativamente nova, principalmente no Brasil (ARRUDA et al, 2013; INVENTTA & INSEED INVESTIMENTOS; 2012). Por conta disso, ainda faltam dados e uma base conceitual bem consolidada na literatura que esclareça o seu conceito e suas aplicações. Nesse sentido, Jacob (2015) complementa quando afirma que, embora haja uma atenção crescente para o CV, não houve nenhuma pesquisa substancial e integrada tentando entender o fenômeno dos investimentos em CV.

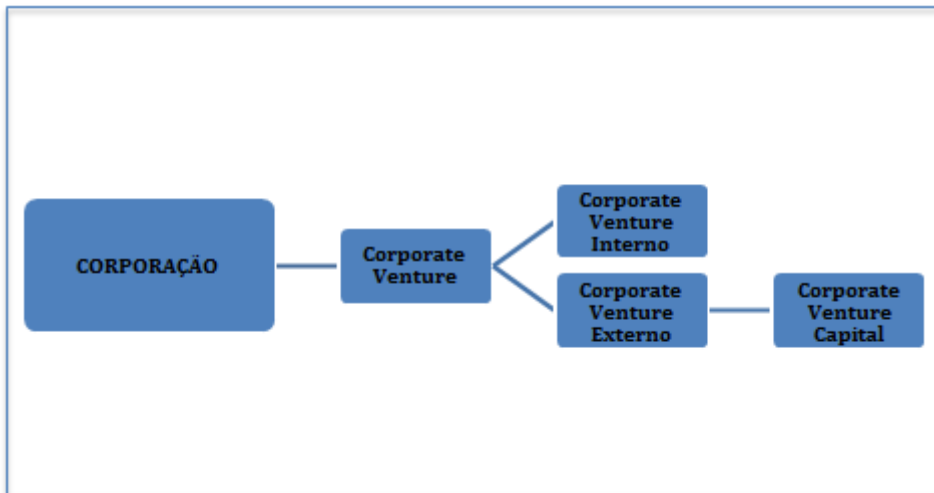
Além disso, a autora acrescenta que há na academia uma ausência de suporte teórico e empírico. Portanto, nas pesquisas que tratam esse tema, os pesquisadores o analisam quase exclusivamente por meio de teorias de aprendizagem organizacional. Não obstante, esta revisão bibliográfica não tem a pretensão de fazer uma listagem ou um comparativo dos diferentes conceitos, nem mesmo formular uma definição universal. Ao invés disso, busca-se expor aqui as principais características do termo e mostrar o seu funcionamento por meio de estudos de casos com empresas no Brasil.

De acordo com Prats e Siota (2018) o CV é uma parceria de colaboração entre empresas estabelecidas e *startups* que pode ter como objetivo a inovação. Block e Macmillan (1993) apontam que a iniciativa faz parte de uma estratégia de empreendedorismo corporativo para que as organizações atraiam e adotem inovações, seguindo o paradigma da inovação aberta. Portanto, é um modelo híbrido procurado por organizações que visam dinamizar o seu processo de inovação por meio da criação de oportunidades e de novos empreendimentos.

Sharma e Chrisman (1999) conceituam o CV como a decisão das grandes companhias de criar unidades com certa autonomia, dentro ou fora dos limites da organização como entidades relacionadas aos seus negócios. Os autores consideram que o CV visto dessa forma pode ser caracterizado como externo (fora da empresa) ou interno (dentro da empresa). O Corporate Venture Capital (CVC), uma tipologia de CV externo, acontece quando as empresas atuam como capitalistas de risco, investindo em setores ou em tecnologias específicas. Tais investimentos podem ser feitos por meio de um fundo de Venture Capital, administrado por gestores externos ou por colaboradores da organização. O objetivo desse investimento pode ser estratégico ou meramente financeiro (Miles & Covin, 2002; Sharma & Chrisman, 1999)

Na Figura 2 é possível visualizar a organização e o desdobramento dessas tipologias.

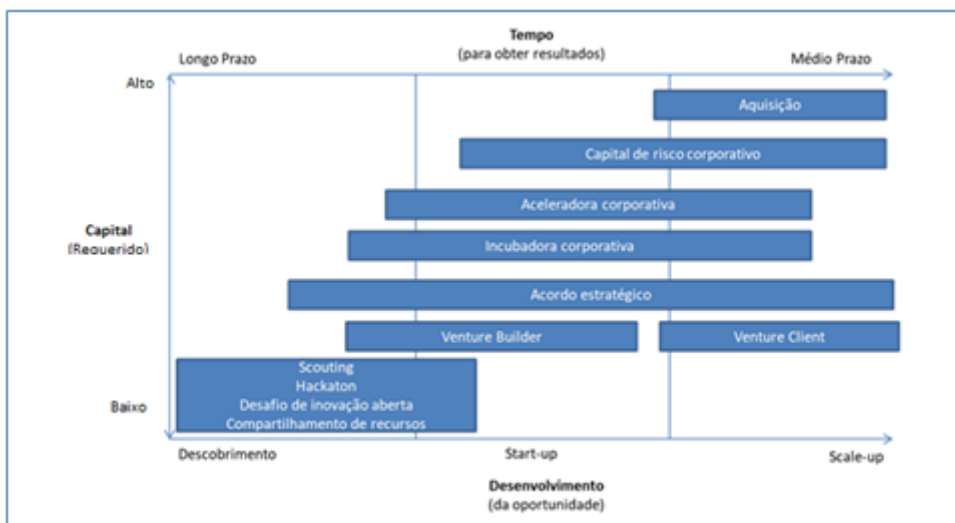
FIGURA 2
Tipos de Corporate Venture



Fonte: Elaboração própria com base em Miles & Covin (2002) e Sharma & Chrisman (1999)

As grandes empresas buscam o CV com o intuito de se manterem atualizadas, para diversificar sua atuação no mercado, obter maior rapidez e eficiência em seus processos e ampliar os contatos e parcerias com o ecossistema de inovação (MILES & COVIN, 2002; SHARMA & CHRISMAN, 1999). Nesse sentido, o CV pode abranger diversos mecanismos como pode ser visto na Figura 3. O uso dos diferentes mecanismos disponíveis depende da estratégia corporativa, das características do ciclo de maturidade da oportunidade, do capital necessário para sua exploração e do prazo de expectativa de retorno desse investimento (PRATS & SIOTA, 2018; NAKAGAWA et. al 2019). Além disso, O CV também tem como objetivo obter melhorias operacionais, estruturais, tecnológicas ou inovações no modelo de negócios, a fim de aumentar os lucros da empresa.

FIGURA 3
Mecanismos de corporate venturing categorizados pela maturidade da oportunidade, o capital requerido e o tempo para obter resultados



Fonte: Elaboração própria com base em Prats e Siota (2018).

Para atingir tais objetivos as empresas utilizam diversos mecanismos que facilitam o contato com startups, laboratórios de pesquisa, incubadoras e institutos de ciência e tecnologia (ICTs) (CHESBOURG, 2006). A seguir, são apresentados alguns desses mecanismos mais comuns de acordo com Prats e Siota (2018):

- **Aquisição:** envolve a compra de *start-ups* por corporações para acessar os produtos comercialmente prontos das *start-ups*, tecnologia complementar ou recursos que resolvem problemas de negócios específicos ou para entrar em novos mercados. O comprador se beneficia da aquisição de talentos, habilidades e conhecimento, enquanto a *start-up* recebe recompensas monetárias e uma vantagem de reputação. O objetivo da empresa é acessar produtos prontos comercialmente, tecnologia e recursos complementares.
- **Corporate Venture Capital:** as corporações direcionam o investimento de capital para as *start-ups* que são de interesse estratégico além de um retorno puramente financeiro. As corporações aumentam sua diversificação e têm acesso a produtos, serviços e tecnologias, enquanto as *start-ups* têm acesso a recursos financeiros, know-how e aconselhamento de corporações experientes. O objetivo da empresa é acelerar o acesso a inovações, fortalecer a pesquisa interna ou acessar novos canais de distribuição.
- **Aceleradora Corporativa:** programa que fornece suporte intensivo de curto ou médio prazo para grupos de *start-ups* de rápido crescimento por meio de orientação, treinamento, espaço físico de trabalho e recursos específicos da empresa. Esses recursos podem incluir dinheiro investido em uma *start-up*, normalmente em troca de uma parcela variável do patrimônio. Por meio de aceleradores corporativos, empresas e *start-ups* obtêm benefícios semelhantes aos de uma incubadora corporativa. O objetivo da empresa é apoiar *startups* com um programa estruturado.
- **Incubadora Corporativa:** programa no qual os empreendedores recebem um conjunto de serviços de mentoria de valor agregado (apoio jurídico ou de marketing centralizado) e espaços de trabalho para construir oportunidades viáveis e modelos de negócios prontos para entrar no mercado, em troca de uma participação no capital. As empresas obtêm uma função de P&D terceirizada e econômica, enquanto as empresas iniciantes têm acesso a instalações, especialização e suporte técnico. Objetivo da corporação: Fornecer viabilidade para inovação promissora e sua comercialização.
- **Acordo estratégico:** aliança entre corporações e *start-ups* para permitir que elas definam, desenvolvam e testem soluções inovadoras juntas. Isso permite que ambas construam um relacionamento e sinergias. Objetivo da empresa: definir, desenvolver e testar soluções inovadoras com uma empresa existente
- **Venture builders:** ocorrem quando as corporações visam acelerar o crescimento de *start-ups* por meio de uma combinação de várias ferramentas (principalmente incubadoras corporativas e aceleradoras corporativas). Na prática, funciona como um criador de risco externo para uma corporação. Enquanto as *start-ups* desenvolvem protótipos feitos sob medida para uma corporação resolver um problema, os empreendedores ganham acesso a instalações, conhecimento e suporte técnico, incluindo orientação especializada, o que aumenta suas chances de obter acesso a financiamento. Objetivo da corporação: obter um MVP (Produto Mínimo Viável) fora da estrutura

regular (por meio de um criador de risco externo). Trata-se de uma unidade de negócio ou uma organização que se dedica a desenvolver startups como processo. Também são conhecidas popularmente como “*fábrica de startups*”.

- ***Venture clients***: tipo específico de parceria estratégica e uma ferramenta altamente integrada que as corporações podem usar para comprar a primeira unidade de um produto, serviço ou tecnologia de uma *start-up* quando ela ainda não está madura o suficiente para se tornar uma cliente. Enquanto as empresas obtêm acesso a *start-ups* com um MVP pronto, as *start-ups* obtêm receita e uma empresa consolidada como cliente. Objetivo da empresa é oferecer um relacionamento com o cliente para obter inovação externa.
- ***Hackathons***: eventos nos quais desenvolvedores de software e outros profissionais colaboram, individualmente ou em equipes, para encontrar soluções tecnológicas específicas para um desafio de inovação corporativa em um tempo restrito. Enquanto as *start-ups* resolvem problemas técnicos específicos para corporações ou produzem um determinado código em um curto período de tempo, em troca obtêm acesso a novos segmentos, mercados e oportunidades de financiamento. As grandes corporações utilizam esse mecanismo para encontrar soluções tecnológicas para um desafio corporativo específico.
- ***Scouting***: missão realizada por profissionais específicos do negócio no qual a empresa está interessada. Esses profissionais realizam reuniões com *start-ups*, inventores e/ou pesquisadores universitários e buscam inovações que estejam alinhadas com a estratégia da empresa. Como resultados desse mecanismo de CV, as empresas obtêm informações valiosas das principais autoridades e centros de inovação no nicho desejado. As *start-ups* ficam expostas a potenciais oportunidades de financiamento e negócios. A grande empresa também visa obter uma visão sobre as principais inovações e um refinamento na decisão de investimento das organizações.
- **Desafio de inovação aberta**: uma competição aberta que se concentra em um problema específico. Incentiva os inovadores a oferecer novas soluções baseadas em novas oportunidades e tendências tecnológicas para fomentar o aprendizado interno. As empresas podem adotar oportunidades externas, melhorar a marca corporativa e ganhar visibilidade, enquanto as *start-ups* têm acesso a novos segmentos, mercados e oportunidades de financiamento. O objetivo da corporação com esta estratégia é obter novas soluções baseadas em novas tendências tecnológicas.
- **Recursos compartilhados**: forma mais simples de colaboração entre empresas e *start-ups*. Esse mecanismo permite que as empresas aprimorem a marca corporativa, atraiam e retenham talentos e ganhem visibilidade. Enquanto isso, as *start-ups* têm acesso a recursos corporativos econômicos ou gratuitos, aumentam sua visibilidade e são capazes de interagir com outros empreendimentos semelhantes. Objetivo da empresa é se aproximar do ecossistema para entender sua composição e necessidades.¹

¹ Importante também salientar os fundos de investimento em participações (FIPs) que são uma comunhão de recursos destinados à aplicação em companhias abertas, fechadas ou sociedades limitadas, em fase de desenvolvimento. Cabe ao administrador constituir o fundo e realizar o processo de captação de recursos junto aos investidores através da venda de cotas.

De acordo com Prats e Siota (2020) diferentes mecanismos CV podem ser combinados pela mesma empresa para atingir seus objetivos estratégicos. O que irá determinar a escolha de um ou mais mecanismos será o objetivo específico da empresa, o ciclo de maturidade da oportunidade, o capital necessário para sua exploração e o prazo de expectativa de retorno desse investimento, como pode ser observado na figura 3.

Porém, antes de escolher o mecanismo de CV a ser adotado, as empresas também devem avaliar seus pontos fortes e fracos de inovação tanto externos quanto internos, identificar as áreas da empresa que são mais vulneráveis a disrupção e averiguar as áreas que oferecem oportunidades de crescimento mais atraentes. Ademais, as organizações devem ter claro o tipo de oportunidade que estão procurando: se são novos produtos para expandir o seu portfólio, novos processos ou novas tecnologias para a melhoria de eficiência de produtos já existentes, etc (BRIGL et al, 2016). Com a estratégia elaborada, os gestores devem alinhar a ferramenta de risco a ser utilizada e as formas de operacionalizar, financiar e mensurar os resultados.

Brigl et al (2016) constataram em seu estudo que independentemente de uma empresa combinar diferentes ferramentas de empreendimentos corporativos, é importante que ela também mantenha uma forte capacidade interna de pesquisa e desenvolvimento, cuja intensidade ainda se verifica um fator determinante importante no desempenho da inovação. Na Figura 3, é possível verificar a distribuição dos mecanismos de CV classificados de acordo com o tempo para obter resultados, a maturidade da oportunidade e o capital requerido.

Conforme pode ser observado, há um trade-off entre o capital requerido, o desenvolvimento da oportunidade e o tempo para obter resultados. Os mecanismos como *scouting*, *hackaton* e os desafios de inovação aberta, por exemplo, requerem menor aporte de capital em oportunidades em estágio de descobrimento com um longo prazo para obter os resultados desejados. Por outro lado, os mecanismos de capital de risco corporativo (*corporate venture capital*) e a aquisição de *start-ups* demandam maior volume de capital, menor tempo para obter resultados e maior maturidade da oportunidade.

1.3. Como as iniciativas de Corporate Venture criam e capturam valor?

Ao ter o acesso facilitado a pesquisas e novas tecnologias permitido por meio do Corporate Venture, as empresas são capazes de fazer novas descobertas, criar novos produtos e acessar novos mercados. Dessa forma, é possível que essas empresas criem e capturem valor. Isso pode acontecer quando a grande corporação consegue obter posições vantajosas, aceder a novos mercados, realizar novas parcerias, aumentar receitas e aumentar as suas cadeias de valor. Ao gerar propriedade intelectual, novos produtos, serviços e processos as grandes empresas conseguem se manter competitivas e até mesmo representar uma ameaça para suas concorrentes em determinado setor (TIDD, BESSANT E PAVIT, 2015).

Tidd, Bessant e Pavit (2015) também elencaram uma diversidade de razões para que as empresas empreendam o Corporate Venture como a possibilidade de crescimento e diversificação do negócio, a exploração de recursos pouco utilizados e o desenvolvimento de novas competências tecnológicas ou de mercado. Nesse sentido, as iniciativas de inovação aberta como as de Corporate

Venture também são de suma importância por reunirem condições favoráveis para o surgimento de inovações radicais. Isso porque, ao inovar conjuntamente, as empresas acessam competências complementares, criam conflitos criativos e redes contíguas com combinações inéditas de recursos em modelos de negócios totalmente inovadores.

As iniciativas de Corporate Venture também permitem que as grandes empresas desenvolvam novas habilidades e capacidades. Além disso, ao selecionarem as melhores *start-ups* e as melhores tecnologias, por consequência, descartam-se os empreendimentos ou ideias inviáveis ou “fracassáveis” por meio do estímulo da competitividade e das melhores respostas para os problemas específicos das corporações.

Em complemento a essa análise, Dushnitsky e Lenox (2005, 2006) confirmam que as empresas que empreendem o CV desfrutam de um aumento significativo da sua produtividade de inovação, o que pode refletir também em valores de empresa mais elevados. Além disso, com compartilhamento de vantagens complementares entre as *start-ups* e as grandes empresas há também a repartição dos riscos e incertezas inerentes ao processo de inovação. Dentro dessas contingências, é possível que as empresas envolvidas nessa cooperação estejam mais abertas à experimentação e à exploração, investindo em empreendimentos inovadores de longo prazo que podem não gerar retornos financeiros imediatos, mas têm um alto potencial de valorização.

Chemmanur, Loutschina, & Tian (2014) explicam que a forma de gestão e compensação de alguns mecanismos de CV permitem que eles sejam mais tolerantes ao erro e, assim, estimulem melhor a inovação.

1.4. A relação entre a inovação e as características das empresas - origem do capital, tamanho da empresa

De acordo com a literatura econômica, as atividades inovadoras e a intensidade com a qual elas ocorrem nas diversas empresas estão associadas às características dessas firmas e variam de acordo com a estrutura de mercado e também conforme as condições de apropriação da demanda. Estudiosos como Cohen e Levin (1989), Cohen (1990) e Kumar e Siddhartan (1997) demonstraram essa relação por meio de argumentos teóricos e testes empíricos em seus trabalhos.

BRIGL et al. (2016) estudaram sobre como as maiores empresas aplicam diversas atividades de CV para acelerar a inovação. Nesse estudo, os autores também concluíram que são as maiores empresas que também investem em iniciativas de CV e quanto maior a empresa, maior também a intensidade do uso das diversas ferramentas de CV. Com base nesses argumentos teóricos e empíricos, é possível inferir que, no que diz respeito às iniciativas de Corporate Venture, as firmas que investem nessa saída para alçar a inovação devem seguir essas mesmas características: empresas de grande porte, de capital misto ou estrangeiro e que sejam orientadas para a exportação.

Mortara e Minshall (2017) pesquisaram sobre como as empresas multinacionais implementam iniciativas de inovação aberta por meio de diversos estudos de caso. A partir de então, os autores selecionaram um conjunto de características que poderiam ser utilizadas para a implementação dessas

iniciativas. Eles dividiram essas iniciativas em dois grandes grupos: 1) características macro, que sinalizam tendências de alto nível no âmbito da empresa das abordagens de inovação aberta; 2) as características micro, que são inerentes (internas) ao processo e às dinâmicas internas da própria implementação da Inovação Aberta.

Quatro são as características macro da implementação da inovação aberta em multinacionais: processos, estímulo de mudança interna, coordenação, abordagem para localização e redes. Já as características micro de implementação da inovação aberta são três: liderança, divisibilidade e as interações sociais.

Alguns elementos são conhecidos como limitadores ou facilitadores na implementação da inovação aberta, de acordo com Mortara e Minshall (2017), a cultura empresarial é a mais reconhecida como uma barreira para a adoção da inovação aberta em grandes empresas, mas também pode ser tratada como uma facilitadora desse processo de implementação. Além disso, outros fatores intermediários que podem ser vistos tanto como facilitadores quanto como barreiras para a implementação de inovação aberta em multinacionais são questões políticas, P&D interno e os procedimentos e ferramentas de gestão do conhecimento e de inovação

2. METODOLOGIA

Essa é uma pesquisa de caráter exploratório, que, conforme Prodanov e Freitas (2013), visa agregar mais informações acerca do assunto, para possibilitar sua definição e delimitação. Também, busca “orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto”. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso” (PRODANOV E FREITAS, p. 52, 2013).

Portanto, a pesquisa exploratória consiste no levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema e análise de exemplos para contribuir na compreensão desse tema (PRODANOV E FREITAS, 2013; GIL, 2001). Assim, a motivação desse trabalho em conhecer melhor o CV no Brasil vai ao encontro das finalidades desse tipo de pesquisa, que, de acordo com Gil (2001), tem como objetivo dar um panorama geral sobre o assunto, quando ele é pouco explorado em determinado contexto.

Além do mais, tanto pela classificação de Prodanov e Freitas (2013), quanto pelo trabalho de Gil (2001), pode-se dizer que essa pesquisa também se trata de uma investigação de caráter descritivo, já que visa registrar e descrever os fatos observados a fim de interpretá-los. Por meio do estudo de caso, pretende-se identificar a situação atual do CV no Brasil, se essas práticas seguem modelos de outros países, quais são suas potencialidades e dificuldades para a geração de novos negócios e para a inovação.

De acordo com Gil (2001):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. De acordo com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência (p. 58).

Portanto, o estudo de caso é uma ferramenta fundamental para explorar situações cujos limites não estão claramente definidos, além de auxiliar para compreender o contexto e ajudar a explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos, como é o caso do Corporate Venture no Brasil.

Nesse sentido, o estudo de caso realizado neste artigo foi elaborado a partir de duas fases: a primeira foi a entrevista com um gestor de uma consultoria que presta serviços de Corporate Venture para empresas interessadas no tema; e a segunda foi a aplicação de questionários com os clientes dessas empresas a fim de traçar o perfil das empresas que se utilizam do CV e compreender como a atividade acontece nas empresas brasileiras.

Para consultar essas empresas foi elaborado um questionário semiestruturado de auto aplicação por meio da plataforma Google Forms. Ainda de acordo com Gil (2001), essa ferramenta de pesquisa possibilita atingir maior número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa e garante o anonimato das respostas,

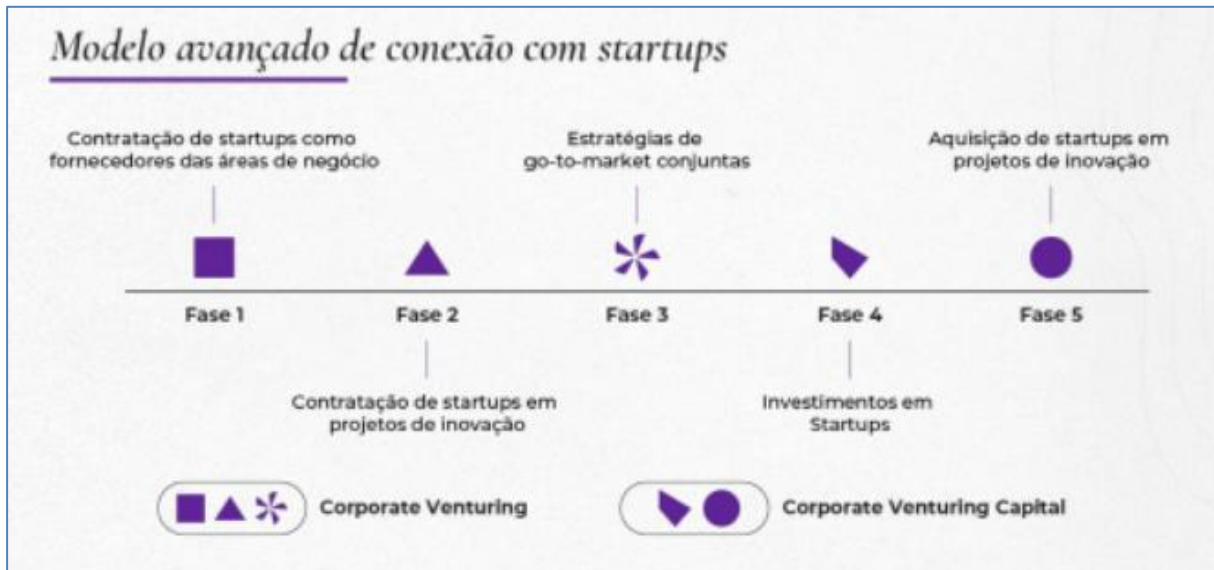
3. ESTUDO DE CASO DE CORPORATE VENTURE NO BRASIL: ACE CORTEX

3.1. Ace Cortex e sua metodologia de trabalho

A título de exemplificação será apresentado um estudo de caso da empresa Ace. A empresa que atua como uma consultoria de inovação corporativa foi fundada em 2012, com sede na capital Paulista. A escolha da empresa foi devido a sua atuação de destaque no mercado de Corporate Venture com o histórico de desempenho de mais de 120 investimentos com performance acima do mercado e a experiência com mais de 200 projetos com grandes corporações. Além disso, a Ace tem um histórico de performance em investimentos e fusões e aquisições (M&A) de *startups* com uma taxa de apenas 19% de saída, o que indica também o pioneirismo das ações da empresa nesse mercado. A soma das últimas transações de M&A da Ace somam mais de 1 bilhão de reais. Algumas de suas corporações clientes são Petrobrás, Google, Natura, Itaú, Ambev e mais de outras 140 grandes empresas brasileiras, bem como multinacionais.

Na ACE o método de CVC passa pelo Corporate Venture a fim de preparar a empresa para a maturidade para o CVC. O método é dividido em 5 fases. As três primeiras fases criam uma base de experimentação para a corporação com desafios operacionais de Corporate Venture, conforme pode ser visualizado na Figura 4.

FIGURA 4
Modelo avançado de conexão com startups



Fonte: Proposta de Trabalho – Ace Cortex (2022).

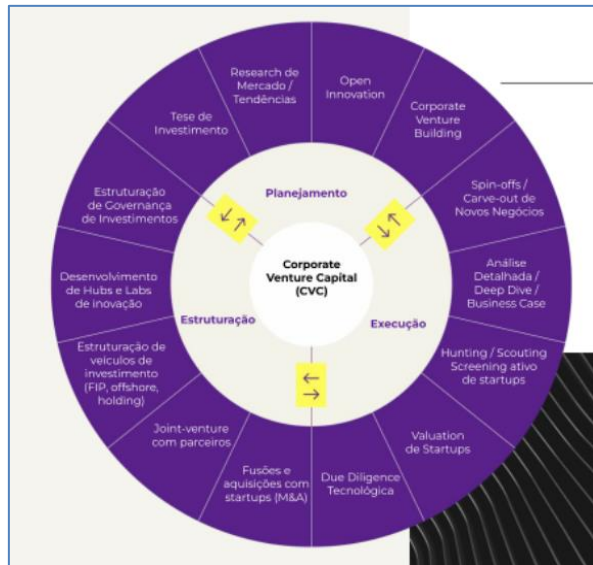
As duas últimas fases se iniciam quando a companhia tiver a experiência prévia de trabalho com as *startups*, com problemas operacionais identificados e corrigidos. Nas duas últimas etapas, há um trabalho para que a corporação comece a criar um fundo de investimento corporativo para a realização de aportes em *startups*. Além disso, também há na Ace uma área de aquisição de startups, que é um movimento comum depois de alguns anos de CVC.

A consultoria atua em duas frentes voltadas para o desenvolvimento de Corporate Venture Capital nas corporações: 1) O *Corporate Venture Capital full service*, que é o desenvolvimento da gestão completa do CVC junto às organizações e; 2) CVC as a service, que é uma opção de serviço que pode ser customizada a partir das necessidades e desafios das corporações.

O Corporate Venture Capital full service é uma metodologia desenvolvida pela Ace que consiste na construção da estratégia de CVC, por meio da estruturação de teses, alinhamento de sinergias, estratégias e governança, bem como na estruturação de um veículo ou fundo. A segunda etapa da metodologia é um ciclo contínuo no qual há a busca de oportunidades (*screening/scouting*), análise e seleção das *startups*, análise para investimento, negociação dos termos do contrato, apoio na Due Diligence e o gerenciamento do portfólio

Já o *Corporate Venture as a service* consiste em executar serviços individuais de Corporate Venture e de outras estratégias de inovação aberta de acordo com os desafios das corporações. A Ace participa da estruturação, do planejamento e da execução de diversos passos do Corporate Venture de maneira mais customizada, como pode ser visualizado na Figura 5.

FIGURA 5
Corporate venture as a service (Corporate venture por demanda)



Fonte: Proposta de Trabalho – Ace Cortex (2022)

Os gestores descrevem que as empresas que decidem investir em Corporate Venture devem ter objetivos estratégicos bem definidos e um nível de maturidade de cultura voltado para inovação bem desenvolvido. Para isso, a Ace trabalha os objetivos estratégicos por meio da teoria de Terwiesch e Ulrich (2008) de três horizontes.

Tal teoria compreende o processo de gestão da inovação por meio da identificação de lacunas atuais e futuras em relação à estratégia de negócio, para encontrar o equilíbrio entre o reforço da estratégia atual e a busca pela exploração de estratégias futuras. A partir de então, os autores sugerem que seja criado um portfólio de inovação para cada horizonte estratégico e as empresas devem explorar as oportunidades que podem redefinir a estratégia.

Nesse sentido, Terwiesch e Ulrich (2008) compreendem que as diferentes oportunidades e seus diferentes graus de incerteza exigem ferramentas de análise distintas para a alocação de recursos. Por conta disso, os autores sugerem que o processo de alocação de recursos aconteça a partir da definição de horizontes estratégicos de mercado e tecnologia; a alocação dos recursos em cada um desses horizontes e a seleção das melhores oportunidades dentro de cada horizonte. Essa alocação de recursos para a inovação deve ser distribuída de acordo com o grau de novidade envolvido no processo ou produto, respeitando os seguintes níveis: 1) inovações de mercado e tecnologia existentes; 2) inovações em tecnologia incremental e mercado adjacentes e; 3) inovações em novos mercados e novas tecnologias.

Para trabalhar o nível de maturidade da empresa, a Ace atua em duas linhas de abordagem, a primeira é uma abordagem estratégica envolvendo a mobilização de gestores e do C-level. A segunda linha é uma abordagem operacional que visa o desenvolvimento de competências de inovação e de uma cultura de abertura para novas ideias com os colaboradores da operação.

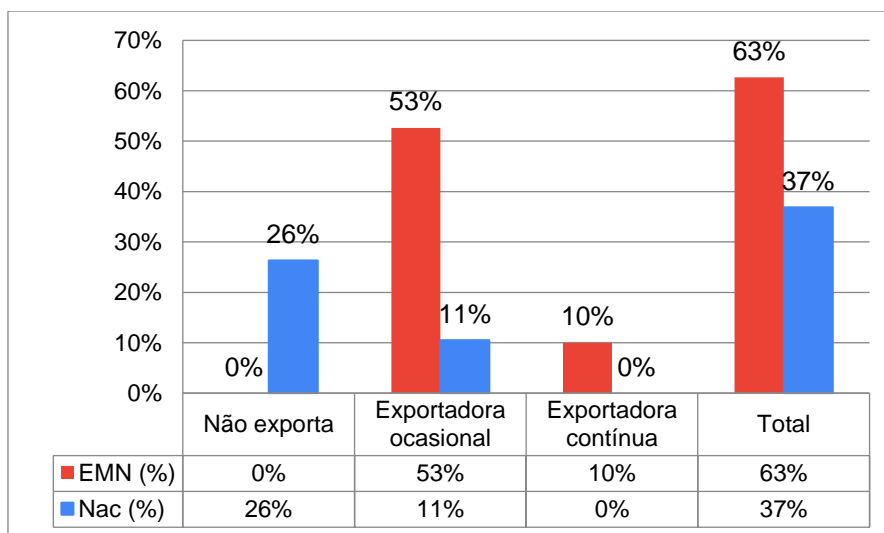
3.2. Resultado das pesquisas com os clientes da Ace Cortex

Para identificar o perfil das empresas que investem em Corporate Venture foi feita uma pesquisa por meio de um questionário semi-estruturado, aplicado via plataforma Google Sheets, durante o mês de Maio de 2022. A amostra contou com a resposta de 19 representantes de grandes empresas clientes da Ace Cortex, que desenvolvem estratégias de Corporate Venture. O questionário foi enviado para 36 empresas. O cargo ocupado pelos respondentes se dividiu da seguinte maneira: 10% eram diretores, 37% gerentes, 21% coordenadores e 32% analistas. Portanto, a maioria dos respondentes ocupa cargos médios e altos nessas organizações. Além disso, pode-se inferir que o perfil dos respondentes voltados a essa iniciativa de inovação é de profissionais, no mínimo, com curso superior completo e, em muitos casos, com pós-graduação.

Com relação ao tamanho da empresa, todos os respondentes declararam que suas empresas são de grande porte de acordo com a classificação da PINTEC, ou seja, possuem mais de 500 empregados. Já em relação à origem do capital, a maioria (63%) é de origem estrangeira ou mista (o que aqui chamamos de empresas multinacionais – EMNs), 37% das empresas são de capital nacional.

O gráfico 1 apresenta a orientação exportadora das empresas entrevistadas, no que diz respeito às EMNs, 53% são exportadoras ocasionais e 10% são exportadoras contínuas. Já entre as nacionais, 26% delas não exporta, enquanto 11% são exportadoras ocasionais e nenhuma das respondentes nacionais assinalou que é uma exportadora contínua.

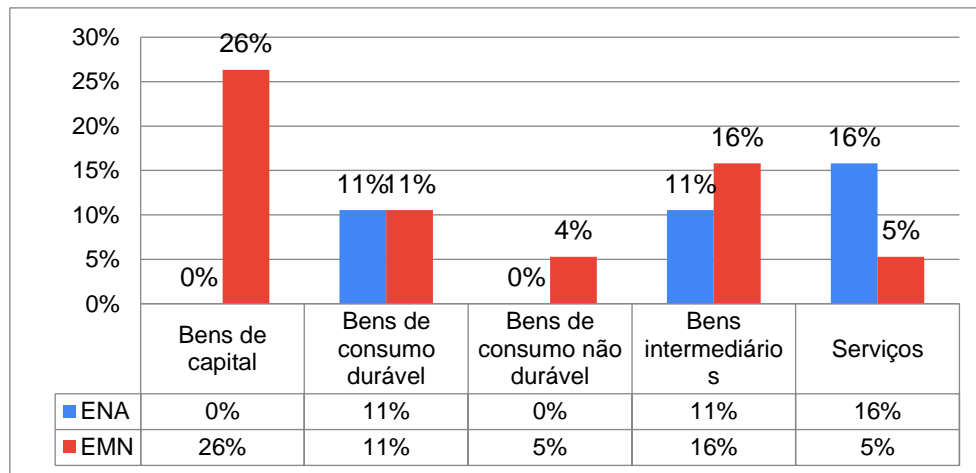
GRÁFICO 1
Orientação exportadora das empresas respondentes



Fonte: elaboração própria

Quando questionadas sobre o uso do bem final, 11% das empresas nacionais produzem bens de consumo durável, outros 11% produzem bens intermediários e 16% são produtoras de serviços. Entre as multinacionais a maioria (26%) atua no setor de bens de capital, 11% com bens de consumo durável, 5% bens de consumo não durável, 16% atua no segmento de bens intermediários e somente 5% das empresas atua no segmento de serviços (gráfico 2).

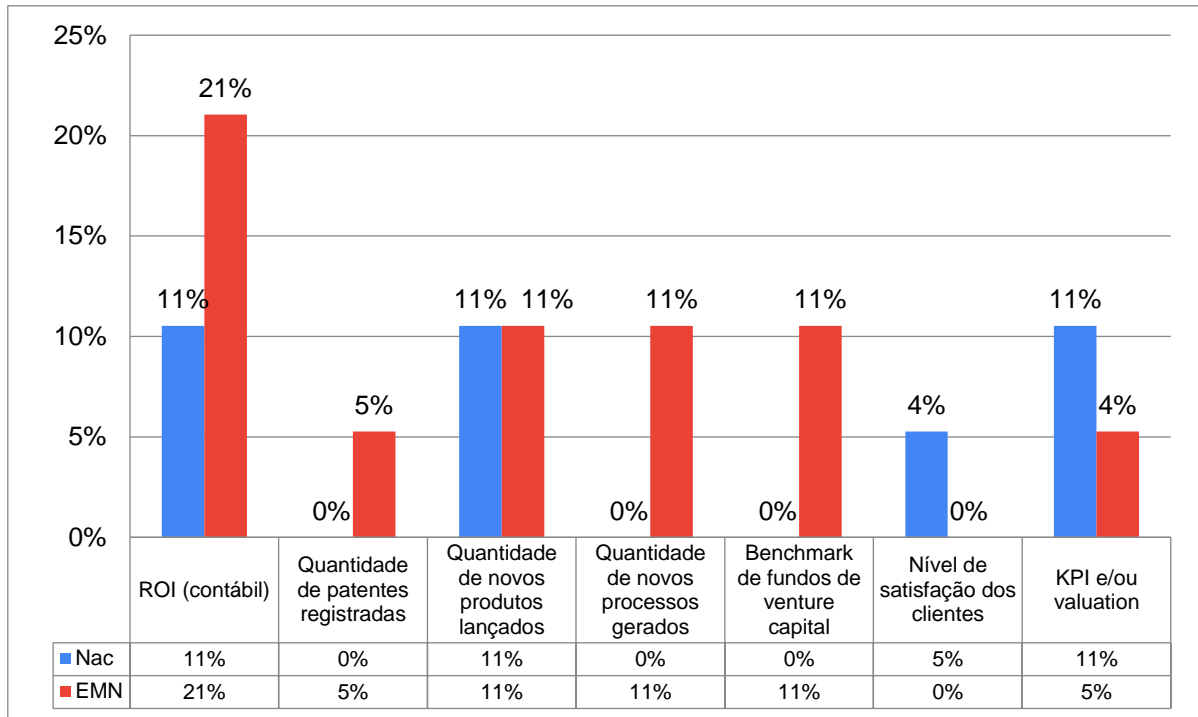
GRÁFICO 2
Tipo de bem produzido pelas empresas respondentes



Fonte: elaboração própria

Quando questionados sobre como mensuram os resultados dos investimentos em Corporate Venture, 32% das empresas (11% nacionais e 21% EMNs) assinalaram que utilizam o ROI (return on investment) contábil. Isso é um indicativo de que a métrica de avaliação e acompanhamento dos resultados obtidos com o uso do CV ainda está fortemente relacionada a um indicador de retorno contábil. Outra métrica muito citada pelos respondentes foi a quantidade de novos produtos lançados (22%, divididos igualmente entre os dois tipos de empresa analisados). Além disso, os KPIs (Indicadores-chave de performance) e o método *valuation* (valoração de empresas) também 16% das ocorrências como métodos utilizados para mensurar os investimentos em Corporate Venture. O que se observa é que as métricas mais utilizadas para a mensuração dos resultados de investimentos em Corporate Venture estão bastante atreladas ao retorno financeiro. Outro aspecto importante a ser ressaltado é que somente 5% das empresas apontaram usar a quantidade de patentes registradas para mensurar os resultados dos investimentos em Corporate Venture. As empresas que assinalaram essa opção são todas EMNs (Gráfico 3).

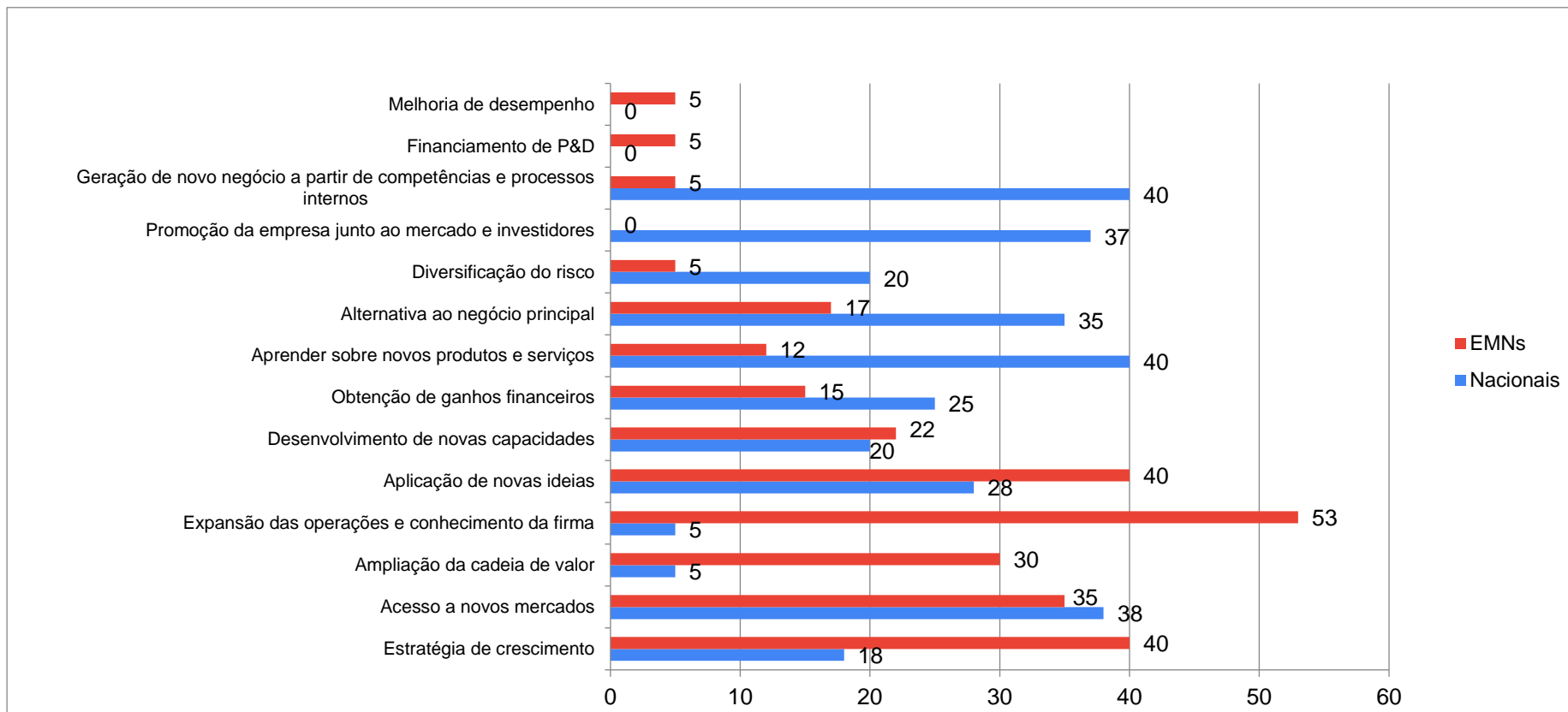
GRÁFICO 3
Formas de mensuração dos resultados dos investimentos em Corporate Venture



Fonte: elaboração própria

Dentre as principais motivações para adotarem estratégias de Corporate Venture o acesso a novos mercados apareceu como a principal razão para a busca deste tipo de estratégia com 74% das respostas. Em segundo lugar está a aplicação de novas ideias e de formas de inovação com 68,4% das respostas e, empatados em terceiro lugar com 57,9% das respostas estão aceder a estratégia de crescimento da empresa e a expansão do escopo de operações e conhecimento da empresa. Um ponto importante a ser observado é que o financiamento de P&D e a melhoria de desempenho operacional tiveram apenas 5% das respostas cada um.

GRÁFICO 4
Principais motivações para a escolha da estratégia de Corporate Venture



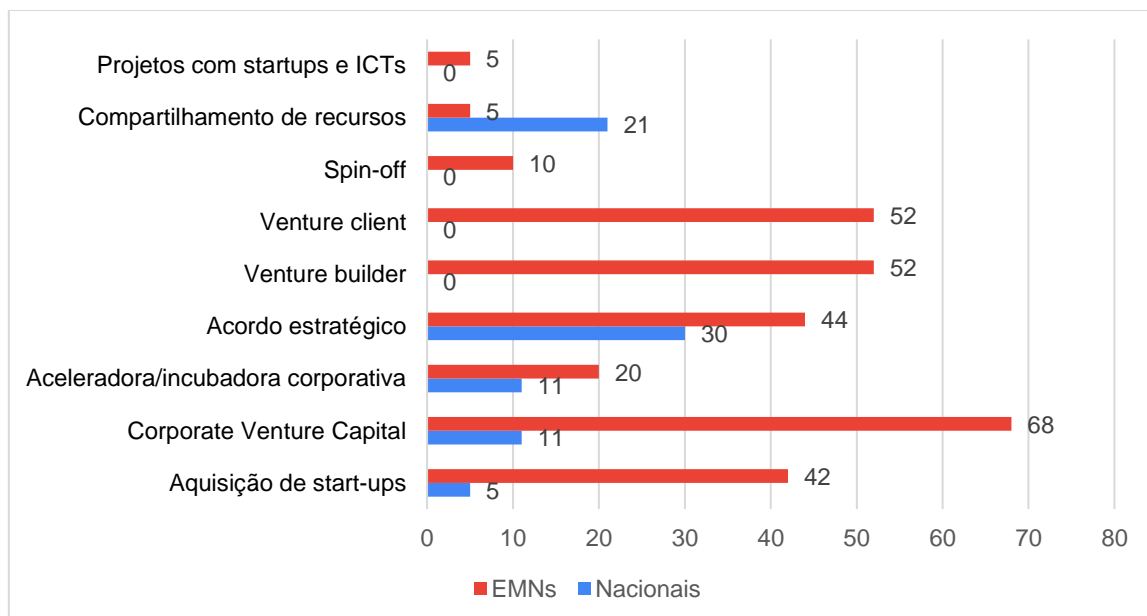
Fonte: elaboração própria

De maneira geral, percebe-se que as empresas multinacionais utilizaram uma maior diversidade de atividades de CV, principalmente no que diz respeito ao uso daquelas atividades que exigem maior investimento financeiro e que têm maior desenvolvimento da oportunidade, dando maior retorno ao longo do tempo. Nesse sentido, os resultados da pesquisa demonstram, por exemplo, que o Corporate Venture Capital é a atividade mais utilizada pelas empresas respondentes (79%). Não obstante, somente 5% das empresas nacionais disseram fazer uso dessa iniciativa.

Em seguida, os acordos estratégicos aparecem em segundo lugar com 74% das empresas assinalando usar ou já terem utilizado essa iniciativa. Desse montante, 44% são EMNs e 30% são empresas nacionais. Posteriormente, os *venture builders* (fábrica de startups) e os *venture clients* estão empatados com 53% cada. No entanto, nenhuma empresa nacional citou alguma dessas duas modalidades de CV como atividades utilizadas no portfólio de inovação. O mesmo se seguiu em relação às spin-offs, que tiveram 10% das respostas, somente entre as EMNs; seguindo a tendência de que as iniciativas que demandam maior investimentos e tem maior desenvolvimento da oportunidade estão concentradas nas EMNs.

A única atividade que teve uma maior predominância das empresas nacionais em relação às multinacionais foi a de compartilhamento de recursos (5% para as EMNs e 21% para as empresas nacionais). Também é importante destacar que a parceria com startups e Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) só foi citada por 5% das empresas respondentes da pesquisa, todas elas de origem multinacional.

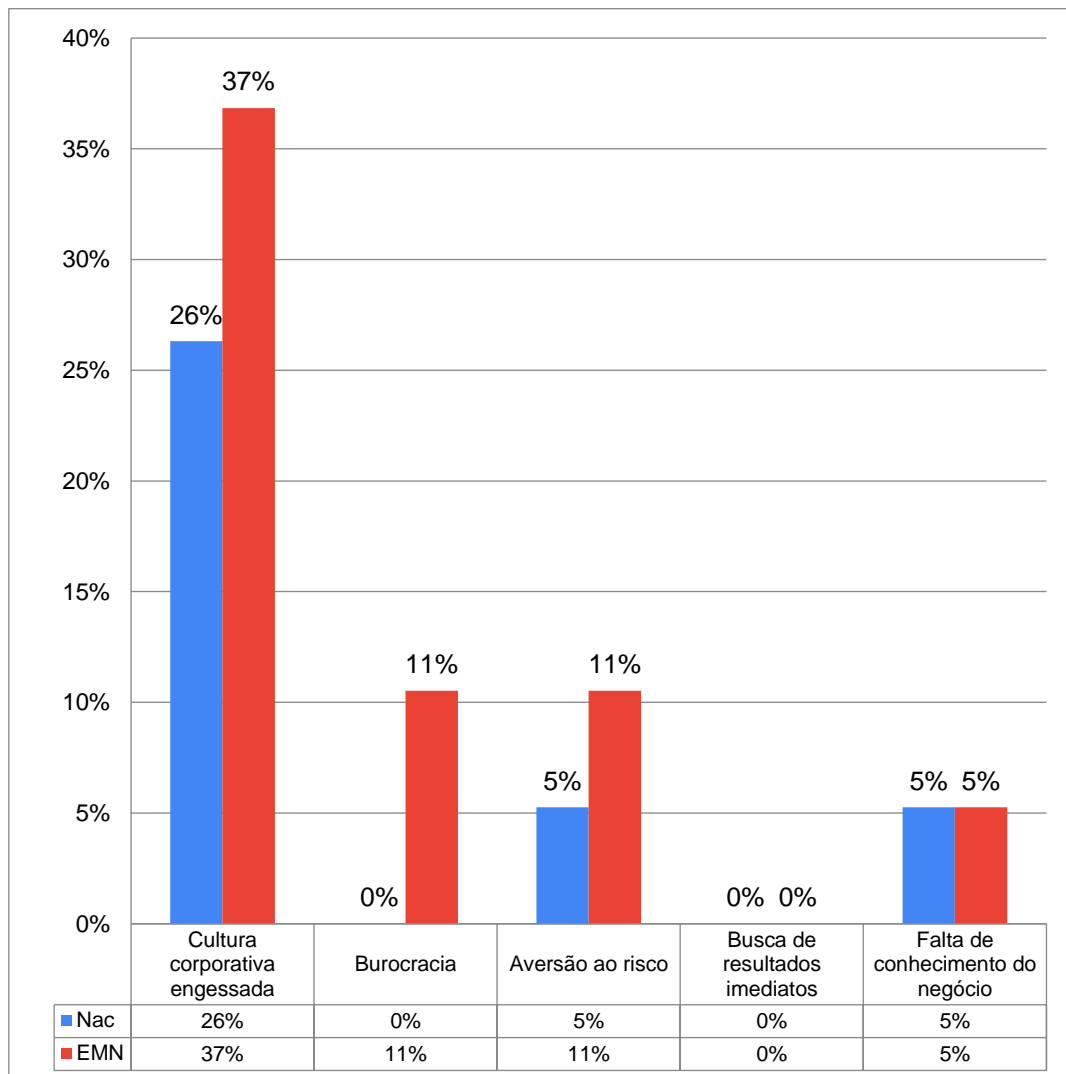
GRÁFICO 5
Atividades de Corporate Venture mais utilizadas pelas empresas



Fonte: elaboração própria

Quando perguntadas sobre os maiores entraves para a adoção de iniciativas de CV, as empresas apontaram a cultura corporativa engessada como a principal resposta (63%), seguido de aversão ao risco com 16% e a rigidez organizacional com 11% das ocorrências. Além disso, a falta de conhecimento do negócio também foi apontada como um entrave para o investimento em Corporate Venture com 10% das ocorrências. Nessa pergunta, guardadas as devidas proporções, houve menores discrepâncias entre as respostas dadas pelas empresas nacionais e as EMNs. Isso indica que, nessa amostra, as empresas consideram de maneira geral os mesmos entraves para o investimento em CV. É pertinente destacar aqui que a cultura corporativa engessada também é um entrave recorrente nas respostas abertas para o desenvolvimento dessas iniciativas, bem como para as atividades de inovação como um todo nas corporações.

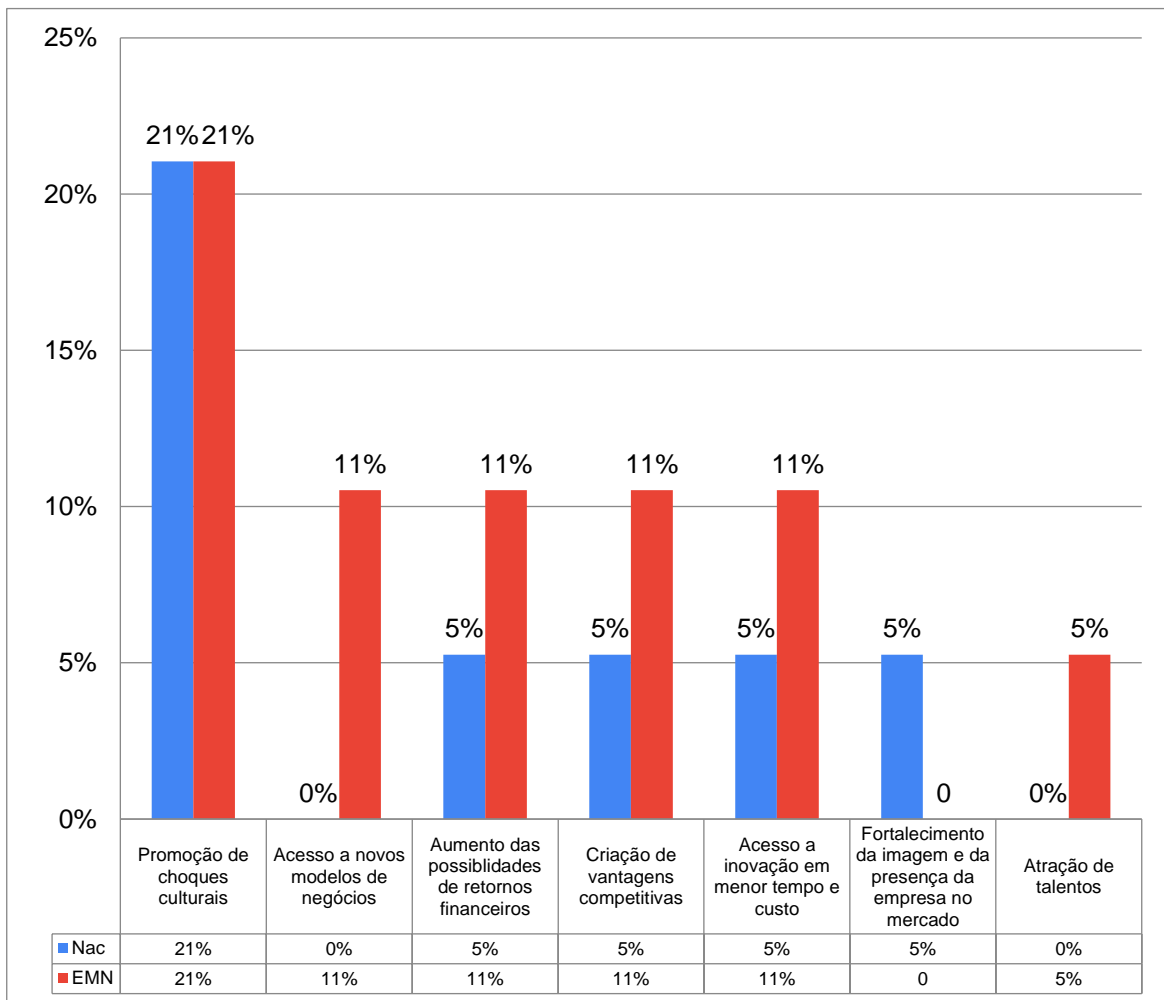
GRÁFICO 6
Entraves para investimento em Corporate Venture



Fonte: elaboração própria

Sobre a criação e captura de valor, a maioria das empresas assinalaram que o Corporate Venture cria valor na medida em que promove choques culturais dentro das organizações, corroborando com a análise feita na pergunta anterior e nas respostas abertas. Em segundo lugar, o acesso à inovação em menor tempo e custo, a criação de vantagens competitivas e o aumento das possibilidades de retornos financeiros aparecem empatados com 16% em cada possibilidade. Já em terceiro lugar, com 11% das ocorrências, as empresas acreditam que o CV cria e captura valor ao acessar novos modelos de negócios. O fortalecimento da imagem e da presença da empresa no mercado é apontado pelas empresas nacionais como uma forma de maior captura de valor por meio do CV, enquanto entre as EMNs a atração de talentos figura como uma maneira de captura de valor (5%).

GRÁFICO 7
Criação e captura de valor por meio do Corporate Venture



Fonte: elaboração própria

O questionário também contou com questões abertas a fim de verificar de maneira mais específica as hipóteses desse trabalho. A primeira pergunta foi se o modelo de Corporate Venture adotado no Brasil é uma reprodução do modelo utilizado nos Estados Unidos. Das 19 empresas

respondentes, somente 15 responderam essa questão. De maneira geral, duas das empresas nacionais disseram desconhecer o modelo estadunidense. Colaboradores de duas multinacionais disseram que o modelo replica o que é feito nos Estados Unidos. Entretanto, a grande maioria dos respondentes informou que o modelo utilizado aqui no Brasil é uma adequação feita para a realidade local. E que ainda pode haver variações de empresa para empresa, visto que cada organização se adapta conforme seus objetivos estratégicos e sua cultura organizacional.

Na pergunta “Como você acredita que as práticas de Corporate Venture empreendidas no Brasil contribuem para o fomento da inovação e para Pesquisa e Desenvolvimento no país?” os respondentes se dividiram entre os que acreditam que a prática pode fomentar as atividades de P&D e inovação e os que pensam o contrário. A maioria dos respondentes diz que a iniciativa pode contribuir para o fomento da inovação e para as atividades de P&D por ser um meio de acesso ao capital e uma forma de acelerar o ecossistema de inovação. Entretanto, alguns respondentes demonstraram outro ponto de vista no que diz respeito a essa pergunta, dizendo que o capital é baixo em relação ao que é necessário para investir em atividades de P&D e as empresas muitas vezes estão interessadas na incorporação de negócios que já passaram por essa etapa inicial de pesquisa e desenvolvimento e na redução dos riscos inerentes ao investimento em PDI.

Quando questionados sobre o que consideram que pode ser aprimorado no Brasil para que a prática de Corporate Venture aconteça com mais recorrência nas empresas e com mais oportunidades de sucesso, as respostas mais recorrentes foram a melhoria do ambiente macroeconômico do país e a diminuição da burocracia e dos custos regulatórios dos processos. Além disso, os colaboradores respondentes também sinalizaram que é necessário que sejam produzidos mais estudos sobre esse estratégia para que haja maior disseminação de informações e de boas práticas de Corporate Venture, contribuindo assim para maturação dessa atividade com foco da inovação no país.

CONCLUSÃO

A partir dessa pesquisa e do estudo de caso realizado com os clientes da Ace Cortex, pode-se inferir que as práticas de CV realizadas pelas empresas brasileiras pode ser uma alternativa para intensificar suas atividades de inovação. Entretanto, ao contrário do que se acreditava em uma das hipóteses desse trabalho, não ficou claro que as práticas de CV realizadas pelas empresas brasileiras estimulam a realização de mais atividades de P&D e de inovação. Isso decorre do fato de que as corporações buscam startups ou parcerias com outras instituições que já passaram por essa parte de P&D e já têm produtos, serviços e/ou soluções validadas.

Além disso, foi verificado por meio da pesquisa que o corporate venture tem uma função estratégica para o negócio e também um interesse de retorno financeiro, conforme pode ser visto na literatura. Ademais, verificou-se que as atividades de CV realizadas pelas empresas entrevistadas são uma estratégia mais voltada para incorporação de negócios promissores por grandes empresas visando a diversificação do risco e o alcance de novos mercados. Alguns participantes da pesquisa destacaram que o CV está atrás de iniciativas menos arriscadas e que já foram validadas do ponto de vista financeiro e científico.

A pesquisa mostra que um dos maiores entraves para que as empresas invistam em corporate venture é a cultura organizacional engessada, aspecto já destacado na literatura. Chesbourg e Winter (2012) explicitam que a gestão da inovação aberta exige uma mudança de mentalidade na forma como a inovação é gerida, enxergando-a como parte de um sistema. Abrir o processo de criação de novos empreendimentos para outras empresas e parceiros estratégicos requer diferentes habilidades e conhecimentos para gerir a inovação para além do corporate venture. Isso está relacionado à cultura dentro da corporação.

Ao separar as respostas das empresas multinacionais das empresas nacionais, observamos de maneira empírica que há diferenças entre os processos de inovação desses dois grupos. Nesse contexto, conforme visto na literatura, as empresas multinacionais podem obter vantagens em relação à diversificação de cultura para a inovação. Ademais, as EMNs contam com vantagens relacionadas às geografia, tamanho do mercado, acesso a P&D interno e a procedimentos e ferramentas de gestão do conhecimento e de inovação.

REFERÊNCIAS

- ABDI - Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2012) “Relatório de Pesquisa: Estratégias e Práticas de Corporate Venturing no Contexto Brasileiro”. Inside VC. 2019. Disponível em: <http://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/3947.pdf>>. Acesso em : 06 de jan 2021.
- ARROW, K. (1962) Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: LAMBERTON, D. (ed). *Economics of information and knowledge*. Harmondsworth: Penguin Books, 1971.
- ARRUDA, C., COZZI, A., SOUZA, G.; PENIDO, É.. Towards an understanding of corporate venturing practices in Brazil. *Venture Capital*, 15(2), 135–149, 2003.
- BLOCK, Z.; MACMILLAN, I. C. *Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm*. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1993.
- BRIGL, M., HONG, M., ROOS, A., SCHMIEG, F. & WU, X. *Corporate Venturing Shifts Gears: How the Largest Companies Apply a Broad Set of Tools to Speed Innovation*. Boston, MA: The Boston Consulting Group, 2016.
- CHEMMANUR, T. J., LOUTSKINA, E., & TIAN, X. Corporate Venture Capital, Value Creation, and Innovation. *The Review of Financial Studies*, 27(8), 2434–2473, 2014.
- CHESBROUGH, H. W. *Making Sense of Corporate Venture Capital*. Harvard Business School, 2002.
- CHESBROUGH, H.; WIN, V.; WEST, J. *Open innovation: researching a new paradigm*. California: Oxford University Press, 2006.
- CHESBROUGH, H., & BOGERS, M. *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*. Oxford University Press; BASE, 2014.
- COHEN, W. M. “Empirical studies of innovative activity”. In: STONEMAN, P. (ed.), *Handbook of the economics of innovation and technological change*. Oxford: Blackwell, 1995.
- COHEN, W. M.; LEVIN, R. C. “Empirical studies of innovative activity and market structure”. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. (EDS.), *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam: North Holland, 1989.
- COHEN, W. M. and LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152, 1990.
- CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1997.
- DUSHNITSKY, G., & LENOX, M. J. When do incumbents learn from entrepreneurial ventures: Corporate venture capital and investing firm innovation rates. *Research Policy*, 34(5), 615–639, 2005.
- DUSHNITSKY, G., & LENOX, M. J. When do firms undertake R&D by investing in new ventures. *Strategic Management Journal*, 26: 947-965, 2005a.

- DUSHNITSKY, G., & LENOX, M. J. When does corporate venture capital investment create firm value? *Journal of Business Venturing*, 21(6), 753–772, 2006.
- GIL, Antonio Carlos, 1946 - Como elaborar projetos de pesquisa. Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMPERS, P. A., & LERNER. The Determinants of Corporate Venture Capital Success Organizational Structure, Incentives, and Complementarities. 2000.
- MILES, M. P., & COVIN, J. G. Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21–40, 2002.
- NARAYANAN, V.K., YANG, Y. & ZAHRA, S.A. Corporate venturing and values creation: A review and proposed framework, *Research Policy*, 38: 58-76, 2009.
- NELSON, R. R. The simple economics of basic scientific research. *Journal of Political Economy*, 67(3): 297-306, 1959.
- PRATS, J., AMIGÓ, P., AMETLLER, X. & BATLLE, A. Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth Through Startups. IESE, Barcelona, 2017.
- PRATS J., SIOTA J., CONTIJOCH, X; CANONICI, T., Open Innovation: Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit Barcelona: IESE Business School and Opipno, May, 2018. Disponível em: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0478-E.pdf>.
- PRATS, J., SIOTA, J. Corporate Venturing Latam: Corporate giants' Collaboration with start-ups in Latin America. IESE Business School and Wayra, 2020.
- ROSENBERG, Nathan. Why do firms do basic research (with their own money). Department of Economics. Stanford University, Stanford. CA, U S.A. 1989.
- SHARMA, P. and CHRISMAN, J. J. "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, 1999, pp. 11-27.
- TERWIESCH, C.; ULRICH, K. Managing the opportunity portfolio. *Research Technology Management*, v. 51, n. 5, p. 27-39, 2008.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.