CASO

Submissão: 13/06/2023 | Aprovação: 25/09/2023
DOI: https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c8

INVESTIMENTO EM *STARTUP* DE INOVAÇÃO CIENTÍFICA ORIUNDA DA ACADEMIA

Investment in a science driven innovation startup derived from the academia

Levindo Santos | levindo.santos@terra.com.br

Fundação Getulio Vargas

RESUMO

Caso de ensino sobre uma das primeiras *startups* brasileiras de base científica, oriunda da academia. A empresa dedica-se à produção de filmes finos nanoestruturados (*coatings*) destinados ao tratamento de distintos materiais, com potencial de aplicação em variados segmentos da indústria. O caso transcorre durante a primeira década deste século, quando a Nanox se preparava para receber um aporte de capital de um fundo de VC de capital semente. O objetivo central do caso é discutir os riscos e as particularidades envolvidas no desenvolvimento de empresas inovadoras oriundas da academia, sob a perspectiva tanto dos empreendedores quanto dos investidores financeiros.

Palavras-chave: empreendedorismo de inovação científica, *startup* de inovação, investidor financeiro, *venture capital*, relacionamento empreendedor-investidor.

ABSTRACT

Teaching case about one of the first Brazilian science-based startups derived from the academia. The company is dedicated to the production of nanostructured coatings intended for the treatment of different materials, with potential applications in various industrial segments. It takes place during the first decade of this century, when Nanox was about to receive an investment from a seed capital VC fund. The central objective of the case is to discuss the risks and the aspects involved in the development of innovative companies coming from academia, both from the perspective of entrepreneurs as well as financial investors.

Keywords: *innovation entrepreneurship, innovation startup, financial investors, venture capital, entrepreneur-investor relationship.*

INTRODUÇÃO

Era uma manhã típica de verão carioca, no início de 2006. L. O. Coelho caminhava pelo Leblon em direção ao escritório da Jardim Botânico Investimentos (JBI), onde, em pouco mais de uma hora, se reuniria com o comitê de investidores do Fundo Novarum. Caberia a ele, na qualidade de gestor responsável pelo Fundo, recomendar um aporte de capital na Nanox S. A. Não obstante o calor que já se fazia sentir, Coelho optara por fazer o trajeto de mais de 15 quadras a pé, aproveitando a caminhada para repassar as informações e organizar os últimos detalhes em sua mente.

Desde a entrada em operação do Novarum, Coelho já havia aprovado investimentos em outras três empresas nascentes, todas elas de base tecnológica. Mas nenhum desses casos se mostrara tão complexo e desafiador quanto o da Nanox. Se, por um lado, a tese de investimento se apoiava em sólidas credenciais científicas dos empreendedores, além de amplas possibilidades de aplicação comercial para as tecnologias desenvolvidas pela empresa, por outro, a falta de experiência de gestão da equipe e uma abordagem comercial ainda difusa se constituíam em relevantes fatores de risco.

Mas Coelho sabia que a capacidade inovadora da empresa e a postura empreendedora dos seus jovens cientistas faziam da Nanox uma oportunidade de investimento diferenciada. Além disso, o trabalho de *due diligence* realizado pela equipe do Novarum havia confirmado a qualidade técnica e o alto potencial de negócios das tecnologias desenvolvidas. Nesse contexto, Coelho não antecipava dificuldades em receber luz verde para o investimento. Paradoxalmente, era exatamente esse seu maior incômodo. Uma sensação de que uma certa tendência das pessoas, incluindo a dele próprio, de se encantar com o "caso" da Nanox poderia, em alguma medida, comprometer sua capacidade de identificar todos os fatores de riscos relevantes ao investimento.

Pensando nisso, Coelho já considerava um conjunto de ações que deveriam ser colocadas em prática pela Nanox para fortalecer suas chances de sucesso empreendedor e, consequentemente, do próprio investimento que estava prestes a ser realizado pelo Fundo Novarum.

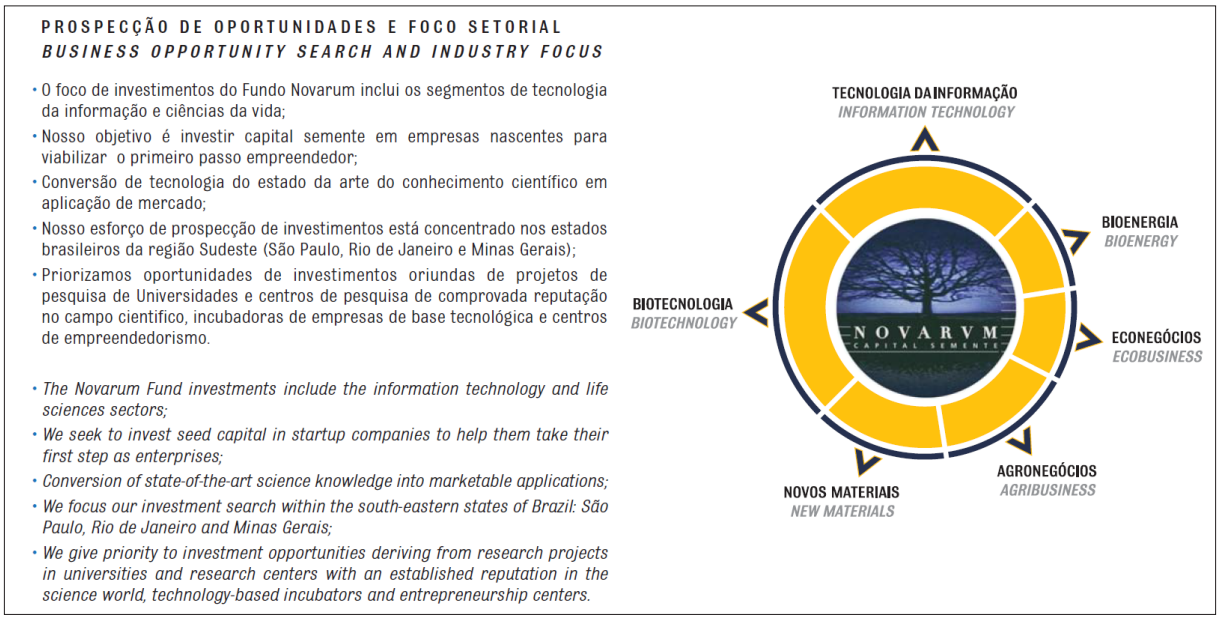
O FUNDO NOVARUM DE CAPITAL SEMENTE

O Fundo Novarum foi criado em 2004, tornando-se o primeiro veículo de investimentos no país regulamentado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), exclusivamente dedicado a investimentos de capital semente[1]. Seu objetivo era investir em *startups* nascentes cujas tecnologias e planos de negócios estivessem baseados em inovações desenvolvidas em centros de pesquisa e universidades brasileiras com notória reputação tecnológico-científica. Objetivamente, o Novarum propunha-se a viabilizar o primeiro estágio empreendedor de *startups* nascentes

1 Investimento realizado em empresas que ainda estão em fase embrionária ou em empreendedores que buscam por dinheiro para tirarem uma ideia do papel.

com atuação nos segmentos de tecnologia da informação e das ciências da vida[2]. A Figura 1 abaixo apresenta os segmentos de interesse prioritário do Fundo Novarum.

Figura 1. Segmentos de interesse prioritário do Fundo Novarum



O Fundo Novarum havia sido idealizado por Coelho ainda no final dos anos 1990, quando ele trabalhava em um banco de investimentos baseado em Nova Iorque, assessorando *startups* de tecnologia a captar recursos junto a fundos de *venture capital* (VC) norte-americanos. Motivado pelos inúmeros exemplos de sucesso empreendedor que conheceu nesse período e pela sua convicção sobre o potencial transformador do empreendedorismo de inovação, Coelho retornou ao Brasil em 2003 determinado a criar o Novarum. Coelho então se associou à gestora de investimentos carioca Jardim Botânico Investimentos (JBI) e, pouco mais de um ano depois, o Novarum iniciou suas atividades, contando com um capital de R$ 15 milhões aportado pelo próprio Coelho, seus sócios da JBI, além de outras 20 pessoas físicas e quatro investidores institucionais.

Além de Coelho, a equipe de trabalho do Fundo contava com três profissionais com formação nas áreas de Biologia, Ciências da Computação e Engenharia. Além disso, Coelho firmara uma parceria com o Instituto Inovação, uma aceleradora de negócios de tecnologia, para prestar apoio técnico e científico ao Fundo na prospecção e avaliação de oportunidades de investimentos. Caberia à JBI o papel de apoio administrativo e operacional ao Novarum, tanto no relacionamento com investidores quanto no cumprimento de suas responsabilidades regulatórias.

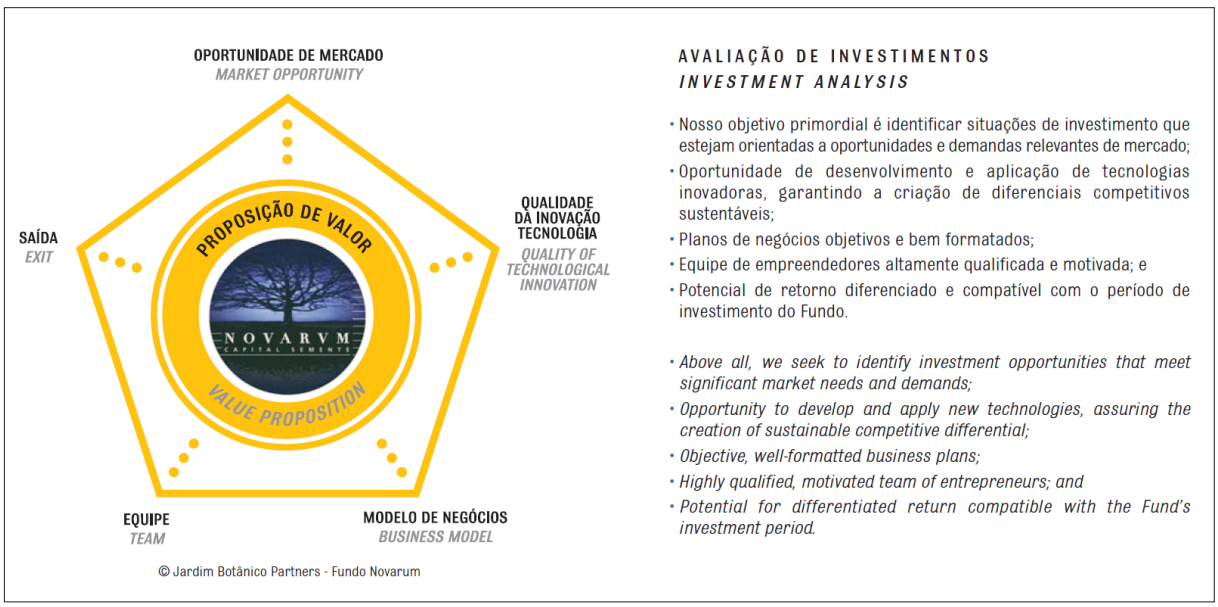
O Novarum propunha-se a aportar capital primário nas suas investidas em troca de uma participação acionária sempre minoritária. O valor dos aportes variava, caso a caso, mas deveria

2 A definição do Fundo Novarum incorporava projetos nas áreas de biotecnologia, ecologia, tecnologias do campo, novos materiais e bioenergia.

ser sempre suficiente para financiar a primeira fase do plano de negócios da investida, ou seja, ser capaz de cobrir o déficit de caixa da etapa de comprovação de "mérito comercial". Após a celebração de um contrato de investimento, todos os esforços da equipe do Fundo eram concentrados na conversão do conhecimento científico e tecnológico da empresa investida em serviços e produtos de valor agregado que atendessem demandas latentes ou objetivas de mercado.

A análise das oportunidades de investimentos identificadas pela equipe do Fundo seguia uma metodologia formal, que avaliava cada caso a partir de cinco dimensões distintas: (i) relevância da oportunidade de mercado; (ii) qualidade da inovação tecnológica; (iii) consistência e coerência do plano de negócios; (iv) qualificação da equipe empreendedora; e (v) alternativas de liquidez e retorno de capital esperado. A Figura 2 abaixo apresenta os critérios de avaliação de investimentos do Fundo Novarum.

Figura 2. Critérios de avaliação de investimentos do Fundo Novarum



Os casos selecionados pela equipe do Novarum eram submetidos a um processo de avaliação que visava analisar a qualidade das inovações e soluções desenvolvidas pelas candidatas a investimento. Por fim, a equipe do Fundo pré-negociava os termos do investimento e as regras de relacionamento societário com os empreendedores de cada candidata. Após cumpridas essas etapas, o gestor do Fundo submetia uma recomendação de investimento a um "comitê" composto por cinco pessoas, representantes dos investidores do Novarum. Cabia a esse comitê a aprovação formal de todos os investimentos.

A tese de investimentos do Novarum baseava-se na premissa de que, uma vez comprovada a viabilidade comercial de uma investida (primeiro estágio de desenvolvimento empreendedor), seria possível atrair o interesse de novos investidores, estratégicos ou financeiros, capazes de apoiar as próximas fases de desenvolvimento de uma empresa investida e, em última instância, oferecer alternativas ao Fundo para a venda da sua participação de capital.

O prazo regulamentar para encerramento das atividades do Fundo era de seis anos, podendo ser prorrogado uma única vez por até mais dois anos. Até o final do prazo regulamentar, todos os investimentos do Novarum deveriam ser monetizados pelo gestor de modo a permitir a distribuição de todo o caixa apurado aos investidores, seguida do encerramento formal das atividades do Fundo.

NANOX: *STARTUP* BRASILEIRA PIONEIRA EM SOLUÇÕES DE NANOTECNOLOGIA APLICADA

Em 2004, três cientistas de 26 anos, amigos próximos e ex-colegas no curso de graduação em Química pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), fundaram a Nanox Tecnologias S.A. O objetivo original dos três sócios era modesto: desenvolver e licenciar "tecnologia nano"[3] para o mercado.

Desde a época em que cursaram as primeiras cadeiras no curso de graduação em Química da UFSCar, os três jovens sócios já chamavam a atenção de seus professores, incluindo o responsável pelo Departamento de Química da Universidade, Professor Elson Longo. No decorrer do curso, uma sólida relação de confiança se estabeleceria entre os três alunos e seus preceptores, o que se mostraria fundamental na sua decisão de empreender.

Em 2006, Gustavo Simões, o líder do grupo, estava em fase de conclusão de um programa de doutorado em Química, pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) de Araraquara. Simões atuava como Presidente Executivo da Nanox, acumulando responsabilidades pelas atividades de pesquisa e desenvolvimento científico. Um segundo sócio, André Araújo, mestre em Química e pós-graduado em Comércio Exterior, atuava como Diretor Comercial e de *Marketing*. Finalmente, Daniel Minozzi, também mestre em Química, respondia pela Diretoria de Operações.

À época, a Nanox já havia desenvolvido uma "família de filmes finos nanoestruturados", também chamados de resinas ou *coatings*, destinados ao tratamento de distintos materiais e superfícies. Essas soluções apresentavam potencial de aplicação em uma ampla gama de materiais, utilizados ou produzidos em variados segmentos da indústria nacional. Assim que as primeiras iniciativas em escala relevante de aplicação dos *coatings* apresentaram resultados positivos, o "espírito empreendedor" dos sócios parece ter sido despertado, levando-os a buscar formas de potencializar e acelerar o crescimento da empresa recém-constituída, indo além do mero licenciamento das suas tecnologias.

Quando Coelho os conheceu, durante uma visita a São Carlos no final de 2005, a Nanox contava com dois outros profissionais contratados, dedicados às atividades de pesquisa e desenvolvimento. De modo geral, a equipe já era reconhecida no meio acadêmico local pela capacidade de gerar soluções em nanotecnologia de particular interesse para o setor industrial.

3 Tecnologia nano ou nanotecnologia é um campo científico-tecnológico transversal, disruptivo e pervasivo, dedicado à compreensão, controle e utilização das propriedades da matéria na nanoescala (1,0x10-9m, que equivale a 1 bilionésimo do metro).

Adicionalmente, os sócios da Nanox já vinham demonstrando grande competência na obtenção de recursos de fomento para viabilizar as fases iniciais de processos de pesquisa.

As conversas entre o Fundo e a Nanox evoluíram rapidamente, facilitadas por uma conexão pessoal criada entre Coelho e os empreendedores. Não tardaria até que a Nanox se tornasse a quarta empresa do portfólio de investimentos do Novarum.

FUNDAMENTOS DA NANOX

Contexto tecnológico

As técnicas tradicionais para o tratamento de superfícies desenvolvidas na segunda metade do século XX haviam se tornado ineficientes com o passar dos anos. Alguns desses métodos, como os banhos eletroquímicos, ofereciam riscos severos ao meio ambiente e já vinham sendo substituídos no Hemisfério Norte. Outros, como o *Chemical Vapour Deposition* (CVD) e o *Physical Vapour Deposition* (PVD), apresentavam altos custos operacionais e aplicavam-se apenas a determinados tipos de materiais. Ao final da década de 1990, surgiram as primeiras técnicas nanoestruturadas, como a de deposição por solução química – *soft chemical methods* – e o método dos precursores poliméricos, abrindo a possibilidade de tratamento de uma gama mais ampla de produtos, a partir de um único protocolo de produção e com maior controle das estruturas nanométricas geradas. Valendo-se dessas inovações, a Nanox passou a desenvolver resinas com propriedades específicas, voltadas para o tratamento de distintas superfícies e materiais. Em 2006, a Nanox já havia registrado sua primeira patente, denominada "*Coatings* Cerâmicos Nanoestruturados para Recobrimento de Superfícies Metálicas", e possuía outras duas em processo avançado de registro (*Coatings* Bactericidas e Equipamento Hidrotermal).

Ambiente competitivo

Em 2006, não havia no mercado doméstico soluções similares para a maior parte dos *coatings* e tratamentos oferecidos pela Nanox. Tratamentos de superfícies por *coatings* nanoestruturados eram oferecidos apenas no exterior, e as poucas empresas internacionais que dominavam essa tecnologia não atuavam no mercado brasileiro. Essa situação limitava a capacidade de inovação de empresas nacionais, em especial aquelas com atuação nos segmentos de "linha branca" e para fabricantes de dutos para as indústrias de alimentos, química e petroquímica, gerando claros sinais de demanda reprimida. Por outro lado, diversas empresas, internacionais e nacionais, ainda ofereciam tratamento de superfícies valendo-se de métodos tradicionais que, geralmente, se restringiam a tornar materiais utilizados pela indústria metalomecânica local mais resistentes à abrasão.

Produtos e soluções

A Nanox havia desenvolvido soluções com potencial para aplicação comercial visando à proteção de superfícies contra abrasão, corrosão, ataque termoquímico, além de um recobrimento, com propriedades bactericidas e fungicidas, para tratamento de efluentes gasosos e líquidos. Em 2006, esses revestimentos nanoestruturados estavam em fase inicial de testes em alguns clientes, tendo gerado as primeiras linhas de produtos:

1. **Nanox Protetor** – solução para tratamento de superfícies de aço industrial, voltada em especial para a indústria petroquímica.

2. **Nanox ABA** – revestimento bactericida e de alisamento de superfícies para aplicações em equipamentos de "linha branca", inibindo o processo de "amarelamento" do aço inoxidável.

3. **Nanox Lentes Oftálmicas - Vidro** – revestimento com poder bactericida e fungicida que, aplicado em lentes oftálmicas de vidro, reduzia sobremaneira a concentração de sujeira.

4. **Nanox Condutores** – revestimento antiestático em vidros utilizados como embalagem (indústria farmacêutica, de alimentos etc.), resultando no aumento da vida útil dos produtos armazenados e na redução do risco de contaminações. Aplicação potencial também em vidros e espelhos em geral, com efeito antiembaçante.

Outras linhas de produtos constavam do *pipeline* de desenvolvimento: (i) filmes condutores e antiestáticos, programados para entrar na fase comercial no segundo ano após o investimento do Fundo; (ii) tratamento de efluentes e outros recobrimentos catalíticos, com comercialização prevista a partir do quarto ano após o investimento; e (iii) células combustíveis, com previsão de comercialização a partir do quinto ano.

Estrutura e governança corporativa

A Nanox possuía quatro áreas funcionais distintas, todas sob a coordenação de um Diretor Presidente (CEO): (i) Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); (ii) Administração e Finanças; (iii) Comercial e *Marketing*; e (iv) Operações. Inicialmente, três das quatro áreas funcionais (incluindo a Direção Geral) ficariam sob a responsabilidade direta dos sócios-empreendedores. As funções de CEO e de P&D foram inicialmente acumuladas por Gustavo Simões, até que se viabilizasse a contratação de um profissional de mercado para a liderança institucional da Nanox, após a efetivação do investimento pelo Fundo. A Administração reportava-se a um Conselho de Administração composto por cinco pessoas, incluindo os três empreendedores, um representante do Novarum e um membro independente. Adicionalmente, o Conselho contava com dois comitês operacionais, o primeiro dedicado a apoiar o desenvolvimento comercial da empresa e o segundo, composto por cientistas e pesquisadores com experiências relevantes em temas de interesse da Nanox, focado em apoiar seu desenvolvimento científico.

Estratégia e metas comerciais

A estratégia comercial da Nanox focava o desenvolvimento de *coatings* ou vernizes nanoestruturados, custo-eficientes e customizados para atender a tendências e demandas de segmentos relevantes de mercado. O processo de prospecção comercial e vendas inicialmente ficara sob a responsabilidade de André Araújo, que atuaria com o apoio de uma pequena equipe de três profissionais comissionados. O plano de negócios previa um crescimento médio anual superior a 125% da receita líquida ao longo dos primeiros cinco anos de operação, atingindo um faturamento anual da ordem de R$ 10 milhões ao final desse período. Outra meta importante de resultados prevista no plano era a de ter geração positiva de caixa a partir do terceiro ano de operações. Para suportar as expectativas de crescimento da empresa, a equipe de Nanox apresentou ao Fundo um *pipeline* de oportunidades comerciais, todas ainda em desenvolvimento. Entre elas, a mais relevante e promissora referia-se a um contrato em fase final de discussão com Centro de Pesquisa da Petrobras (Cenpes) para aplicação do Nanox Protetor nos fornos de craqueamento de petróleo da empresa, o que reduziria substancialmente a necessidade de paradas para manutenção e limpeza desses fornos provocadas pela incrustação do coque nos tubos metálicos. Caso o potencial comercial apenas desse contrato se materializasse, as projeções do plano de negócios original poderiam ser consideradas conservadoras.

Operações

A aplicação dos *coatings* seria sempre efetuada diretamente por uma equipe de três profissionais da Nanox, liderada por Daniel Minozzi, segundo duas modalidades distintas. No caso de itens ou componentes de menor tamanho e valor unitário, a aplicação ocorreria na planta central da Nanox, localizada em São Carlos (SP). Já no caso de itens ou componentes de maior porte e valor unitário, as aplicações seriam realizadas valendo-se de plantas móveis próprias da Nanox que seriam instaladas e interligadas ao fluxo produtivo de cada cliente. A operação de cada planta móvel ficaria sob a responsabilidade de um profissional da empresa, encarregado de supervisionar o processo produtivo.

O INVESTIMENTO DO NOVARUM

Os empreendedores elaboraram projeções financeiras para a Nanox, cobrindo um período de cinco anos. Essas projeções foram discutidas com a equipe do Fundo Novarum para a validação das premissas e elaboração de um cenário-base de consenso.

Segundo esse cenário-base, a necessidade de caixa para sustentar as operações da Nanox, até que ela se tornasse geradora positiva de caixa – no 3º ano de projeção – seria de R$ 850 mil. Esse déficit de caixa seria "financiado" por meio da emissão de ações primárias, que seriam subscritas pelo Novarum. O aporte de capital seria feito por meio de integralizações mensais,

ao longo dos primeiros 12 meses posteriores ao investimento, em troca de uma participação de 40% no capital da Nanox para o Fundo. Os recursos aportados pelo Fundo seriam utilizados pela empresa para ampliar sua capacidade de produção, reforçar seu capital de giro e aumentar sua equipe comercial.

Uma premissa importante assumida no plano de negócios era a de que, a partir do terceiro ano, os investimentos permanentes voltados à modernização e ampliação da capacidade de pesquisa e desenvolvimento da Nanox se valeriam primordialmente de verbas de fomento, a maioria delas não reembolsável, disponibilizadas por instituições dedicadas ao desenvolvimento científico no País, como Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)[4] e Financiadora de Estudos e Projetos (Finep)[5].

RELACIONAMENTO ENTRE NOVARUM E EMPREENDEDORES

Antes de recomendar o investimento ao comitê de investidores do Fundo, Coelho e sua equipe haviam negociado os termos do Acordo de Investimento e do Acordo de Acionistas diretamente com os empreendedores. Como conceito fundamental e visando facilitar a estratégia de saída do Fundo, esses acordos asseguravam alguns direitos especiais ao Novarum, na qualidade de acionista minoritário relevante. Os principais direitos eram o de "*drag along*"[6] e de "*tag along*"[7]. Outro direito importante conferia poderes ao Novarum para forçar a venda de ativos operacionais da empresa, incluindo suas patentes, em situações específicas. Por fim, o Fundo assegurara o direito de, como último recurso, revender aos empreendedores originais a totalidade de suas ações pelo valor simbólico de R$ 1,00.

Coelho considerava que a "saída do investimento" do Novarum ocorreria por meio de uma entre quatro alternativas distintas. Primeiro, e mais provável, pela venda direta da empresa a um investidor estratégico. Segundo, por meio de uma transação – altamente improvável – de abertura do capital da Nanox em bolsa. Terceiro, o gestor poderia requerer a venda de certos ativos operacionais da Nanox, em benefício prioritário do Fundo. Por último, caso todas as alternativas anteriores fracassassem, restaria ao gestor exercer o direito especial de venda das ações aos empreendedores por valor simbólico, imediatamente antes do final do prazo regulamentar do Fundo.

4 CNPq – é uma entidade ligada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações para incentivo à pesquisa no Brasil.

5 Finep – é uma empresa pública de fomento à ciência, tecnologia e inovação vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação.

6 A cláusula de drag along dita que os acionistas empreendedores, se solicitados, seriam obrigados a vender suas ações em conjunto com o Novarum, pelo mesmo preço e nas mesmas condições negociadas pelo Fundo. Por meio dessa cláusula, o Novarum reduzia seu risco de iliquidez e assegurava o direito de negociar a venda de até 100% das ações da empresa.

7 O tag along é um mecanismo que visa proteger acionistas minoritários contra eventuais mudanças no controle das companhias e das decisões tomadas por acionistas majoritários. É conhecido como "direito de saída conjunta".

A estratégia de gestão do investimento elaborada por Coelho pressupunha uma atuação próxima da sua equipe por meio dos comitês comercial e científico. Adicionalmente, o Fundo havia assegurado o direito de nomear um diretor, que responderia pelas funções administrativa e financeira da Nanox. Tão logo os primeiros resultados positivos da Nanox começassem a ser gerados, Coelho planejava implementar ações de mídia que garantissem maior visibilidade à empresa. Esse movimento seria acompanhado também de um apoio ao time comercial no acesso a empresas do relacionamento do Novarum e de seus investidores. Nesse processo, Coelho e sua equipe esperavam naturalmente despertar o interesse estratégico de algumas delas, pavimentando o caminho para a venda futura da participação do Fundo na Nanox.

Observando-se o portfólio de produtos existentes e o *pipeline* de soluções em desenvolvimento, Coelho acreditava ser possível despertar o interesse de empresas como Dupont, Basf, Degussa, 3M e ICI. Alternativamente, Coelho considerava a possibilidade de "fatiar a empresa" de modo a permitir a venda de patentes ou de áreas de negócios a distintos grupos investidores estratégicos com interesses mais específicos. A Figura 3 apresenta a lista de empresas identificadas pela equipe do Novarum como potencialmente interessadas na aquisição da Nanox ou de algumas de suas linhas de negócios.

Figura 3. Potenciais investidores estratégicos para a Nanox

Potenciais Investidores Estratégicos Interessados na Totalidade da Empresa

- Dupont, Basf, Degussa, 3M e ICI

Potenciais Investidores Estratégicos com Interesse em Ativos Específicos

- **Nanox Protetor:** Engemasa, Ipiranga, Rhodia, Taiff, Manoir Industries e Brasimed
- **Nanox ABA:** Multibrás, Fort Inox, Unilever, Tramontina, Pilkinton e Saint Gobain
- **Nanox Lentes Oftálmicas:** Opto
- **Equipamento Hidrotermal:** Parr Instrument Company
- **Nanox Condutores:** Wheaton e União Brasileira de Vidros
- **Nanox Catálise:** Fabricantes de catalisadores automotivos

O DIA SEGUINTE

Ao se aproximar do escritório da JBI, Coelho estava seguro de que possuía bons argumentos para aprovar o investimento na Nanox. Mas essa já não era mais sua principal preocupação. Ele sabia que a simples aprovação de um investimento não representava uma medida de sucesso para seu trabalho. Na prática, significava apenas que, a partir daquele momento, o relógio começaria a trabalhar, dando início ao desafio de colocar em prática tudo o que havia sido planejado.

Coelho sabia também que seria fundamental se manter próximo da empresa, apoiando de maneira efetiva o seu processo de desenvolvimento. Como fortalecer o modelo comercial e a estratégia de negócios da Nanox? Quais fatores de risco deveriam ser endereçados de maneira prioritária? Como mitigá-los? Como pautar sua atuação pessoal como representante do Fundo no Conselho de Administração da empresa? Haveria espaço para que ele também atuasse como um mentor de negócios dos empreendedores?

E isso não era tudo. Coelho seguia consciente e focado no seu objetivo final: garantir o maior retorno de capital possível aos investidores do Fundo, um retorno no mínimo compatível com o elevado risco assumido naquele investimento. Assim, era preciso ir além, não bastando apenas assegurar o sucesso empreendedor da Nanox.

O que Coelho pode fazer para acelerar o desenvolvimento da Nanox? Quais iniciativas devem ser priorizadas para dar maior visibilidade estratégica à empresa? Como assegurar que os empreendedores da Nanox se alinharão a ele para viabilizar a monetização do investimento do Fundo em até três anos?

A reunião do comitê de investidores estava agora prestes a começar, mas Coelho já pensava no dia seguinte: o dia em que passaria a conviver com o som permanente do tique-taque do relógio.