



A HORA E A VEZ DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

| POR MARCUS ALEXANDRE YSHIKAWA SALUSSE E NEWTON MONTEIRO DE CAMPOS NETO

Crescem iniciativas de empreendedorismo corporativo no Brasil e no mundo. Como melhor aproveitar as oportunidades?

Em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas têm desenvolvido iniciativas de empreendedorismo corporativo com o objetivo de fomentar a inovação e aumentar sua competitividade. De acordo com pesquisa da empresa de inteligência de mercado CB Insights, somente em 2017, foram realizadas 1.791 rodadas de investimento em capital de risco corporativo (*corporate venture capital* ou CVC). Esses investimentos movimentaram US\$ 31,2 bilhões em todo o mundo. Houve aumento de 19% em número de negócios e de 18% em capital investido em relação a 2016. Em apenas um ano, 186 novas iniciativas de *corporate venture* (CV) fizeram seus primeiros investimentos, o que representou um incremento de 66% em relação ao ano anterior.

Ainda em 2017, os programas de CV de 243 empresas foram responsáveis por 20% do total de negócios de *venture capital* (VC) no mundo. Metade desses investimentos foi realizada nos estágios iniciais das *startups*. O aporte médio nos negócios realizados por CVC, de US\$ 22 milhões, foi, em média, superior ao realizado pelo VC tradicional, de US\$ 17 milhões.

No Brasil, levantamento de 2017 realizado pela HBS Angels Brazil (associação de investidores-anjo brasileiros egressos da Harvard Business School) em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), a aceleradora estatal InovAtiva Brasil e a Agência Brasileira

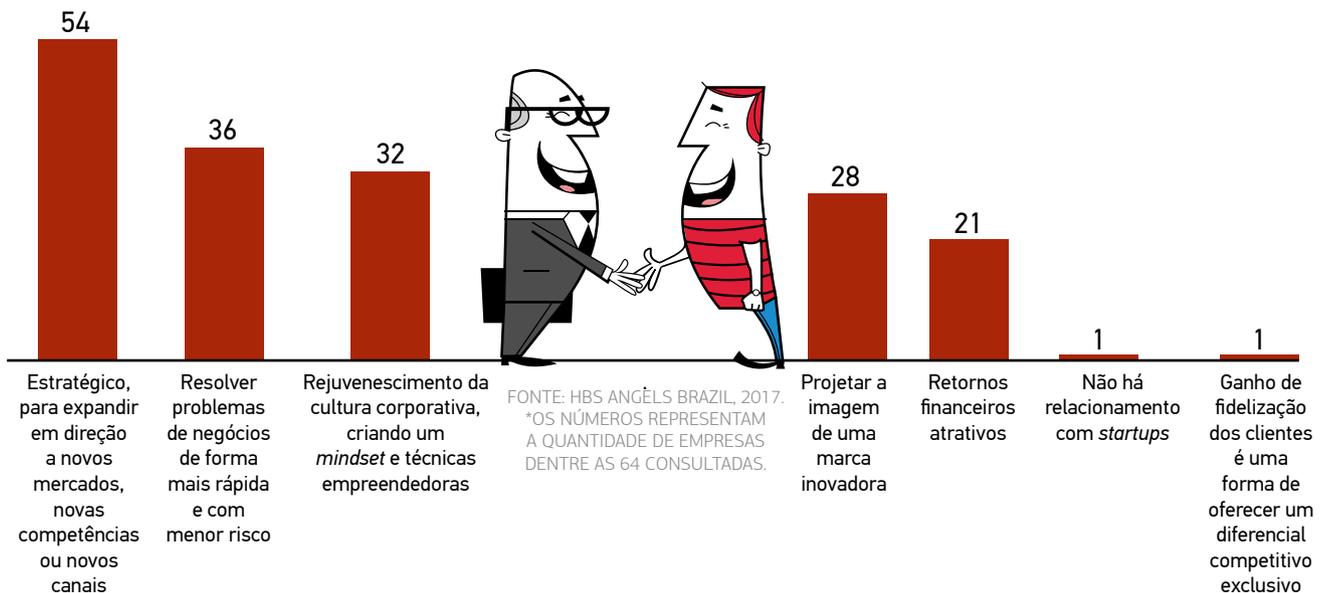
de Desenvolvimento Industrial (ABDI), identificou 64 empresas com programas de CVC. Destas, 40 possuíam capital nacional. Quanto ao aporte realizado, 27% dos investimentos foram entre R\$ 100 e 500 mil e 23% entre R\$ 2 e 10 milhões de reais por *startup*. O estudo indica, ainda, que os fatores críticos de sucesso dos programas de CVC são sua consistência e seu alinhamento com a estratégia da empresa.

VANTAGENS PARA GRANDES EMPRESAS E STARTUPS

Para as empresas, o empreendedorismo corporativo é uma forma de promover a inovação dentro da organização, reter funcionários empreendedores, participar do desenvolvimento de novas tecnologias e crescer. De acordo com a pesquisa da HBS Angels Brazil, das 64 empresas com programas de CVC, 54 têm objetivos estratégicos ao se relacionarem com as *startups*, tais como expandir em novos mercados, desenvolver novas competências ou desenvolver novos canais e parcerias (ver quadro na página seguinte).

Segundo estudo similar, realizado em 2016 pela escola de gestão francesa INSEAD em conjunto com a 500 Startups (aceleradora do Vale do Silício que já investiu em mais de 1.400 *startups* em 50 países desde 2010), as *startups* se beneficiam do relacionamento com grandes empresas por meio do aumento da credibilidade, da associação com a marca, da atenção da mídia e das relações públicas, do investimento e do acesso a novos fornecedores e canais de distribuição.

OBJETIVOS BUSCADOS POR GRANDES EMPRESAS AO SE RELACIONAR COM *STARTUPS**



Outras razões que motivam as *startups* a se aproximarem das grandes empresas incluem: acesso aos mais variados tipos de recursos; oportunidade para testar produtos, serviços e modelos de negócios; adequação de suas propostas de valor às necessidades reais das grandes empresas e seus clientes; e expansão de suas redes de relacionamento.

Ambos os estudos destacam os benefícios potenciais da aproximação entre grandes empresas e *startups*. De um lado, grandes organizações podem ganhar novos horizontes estratégicos e oxigenar sua cultura com a mentalidade e as práticas empreendedoras presentes nas *startups*. Do outro, os empreendimentos podem conseguir legitimidade e crescer com a reputação e os recursos das grandes organizações. No entanto, nem sempre o relacionamento entre as grandes empresas e as *startups* gera os resultados esperados.

COMO VENCER OS DESAFIOS

Então, como, de fato, aproveitar as oportunidades que o empreendedorismo corporativo traz às grandes empresas e às *startups*? A resposta está no empreendedorismo corporativo estratégico e na inovação aberta.

De acordo com Duane Ireland, Jeffrey Covin e Donald Kuratko, em artigo publicado na revista acadêmica *Entrepreneurship Theory and Practice*, o empreendedorismo corporativo estratégico ocorre quando a orientação geral da organização se fundamenta no comportamento empreendedor de

seus colaboradores. De forma intencional e contínua, esse comportamento rejuvenesce a empresa e modela o escopo de suas operações por meio da identificação e da exploração de novas oportunidades de negócios.

Por sua vez, no texto clássico de 2003 do professor da Universidade de Berkeley, Henry Chesbrough, que cunhou o conceito de inovação aberta (*open innovation*), identificou-se que as empresas mais inovadoras haviam mudado a maneira como geravam novas ideias e as ofereciam ao mercado. Em vez de fomentar, desenvolver e comercializar as suas próprias inovações, controlando internamente o processo do início ao fim, essas empresas passaram a explorar oportunidades geradas a partir de inovações desenvolvidas externamente ou em parceria com agentes externos ao departamento de P&D, normalmente responsável por inovação dentro da organização.

Enquanto o empreendedorismo corporativo estratégico orienta o comportamento esperado dos indivíduos dentro da empresa, influenciando sua cultura organizacional, a inovação aberta estabelece a forma como a organização faz uso dessas criações. Os dois conceitos se complementam e permitem às organizações desenvolver um ambiente interno favorável ao comportamento empreendedor, com foco na identificação e na exploração de novas oportunidades de negócios, ao mesmo tempo em que estabelece mecanismos para o uso eficiente e eficaz das inovações, sejam elas desenvolvidas dentro ou fora de seus limites organizacionais.

NOVO AMBIENTE COMPETITIVO, NOVAS ESTRATÉGIAS

As mudanças no ambiente competitivo identificadas nas últimas décadas, motivadas principalmente pela crescente popularização das novas tecnologias e pelo desenvolvimento de novos modelos de negócios, expandiram o acesso à inovação e intensificaram a competição entre as empresas. Nesse novo cenário, segundo o fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial, Klaus Schwab, “não é o peixe grande que come o peixe pequeno, mas sim o peixe rápido que come o peixe lento” (tradução livre).

Se as grandes organizações não criarem os produtos ou serviços que irão substituir aqueles que já oferecem para o mercado, alguém o fará. E, se não proporcionarem um ambiente em que seus funcionários possam desenvolver novos projetos em parceria com diferentes agentes internos e externos à empresa, eles o farão de forma independente e autônoma, tornando-se, muitas vezes, futuros concorrentes.

Cria-se uma demanda, portanto, pela gestão das relações entre o ambiente interno da empresa e o ambiente inovador externo, comumente representado pelas *startups* que atuam em segmentos próximos ao da corporação. Para isso, é essencial que os gestores sejam recapitados e que a estratégia e a visão que norteiam a empresa passem a incluir agentes inovadores externos até então relegados à sua rede empresarial informal.

Métricas financeiras tradicionais podem não ser adequadas para a tarefa. Somente 21 das 64 empresas identificadas pelo estudo da HBS Angels Brazil têm no retorno financeiro atrativo a razão para se relacionar com as *startups*. Métricas relacionadas a objetivos estratégicos de médio prazo, velocidade de resolução de problemas internos e percepção da empresa como inovadora tornam-se indicadores mais adequados à tarefa de medir o sucesso das iniciativas de empreendedorismo corporativo.

O avanço recente das iniciativas de empreendedorismo estratégico ainda impõe desafios consideráveis de implementação e gestão. Empresas como 3M, Procter & Gamble e Google reconhecem a importância de um ambiente interno favorável ao empreendedorismo e à inovação. Mas como gerir e mensurar esse ambiente interno?

Uma recente pesquisa realizada pelos professores Donald Kuratko, Jeffrey Hornsby e Jeffrey Covin identificou cinco dimensões internas consideradas críticas para um ambiente favorável a atitudes empreendedoras: apoio da alta gestão, autonomia, sistema de recompensas, disponibilidade de tempo e governança. O instrumento permite mensurar a percepção dos indivíduos sobre o ambiente interno da empresa ser favorável ou não ao empreendedorismo. Entre os erros mais

comuns associados ao fracasso de iniciativas de empreendedorismo corporativo estão a falta de autonomia dos gestores para tomar decisões em relação à alocação de tempo e recursos para exploração de novas ideias e oportunidades de negócios; e sistemas de recompensa que punem o erro e desestimulam novas ideias. Ao avaliar as dimensões internas que precisam de maior atenção, os gestores conseguem implementar iniciativas de empreendedorismo corporativo com mais eficácia.

CONCLUSÃO

O tema do empreendedorismo corporativo entrou definitivamente na pauta das organizações. As iniciativas de fomento ao empreendedorismo nas grandes organizações visam, entre outros aspectos, a alavancar competências, acelerar o aprendizado sobre novos conhecimentos e novas habilidades, desenvolver competências inovadoras e gerar retornos financeiros acima da média em médio e longo prazo. As organizações ganham, assim, capacidade para competir em ambientes cada vez mais concorridos e dinâmicos.

De maneira geral, estudos recentes sugerem que empresas que possuem estratégias estruturadas desfrutam de reputação positiva no mercado e conseguem atrair e reter mais talentos. Essas organizações tendem a ser vistas como inovadoras, dinâmicas, flexíveis e preparadas para explorar oportunidades atuais e futuras com o engajamento de colaboradores e seus parceiros, garantindo a sustentabilidade de suas estratégias competitivas.

Aos gestores, cabe identificar e organizar iniciativas de empreendedorismo corporativo de forma a garantir seu alinhamento à estratégia geral da organização. Também é necessário medir e gerir o ambiente interno, com o objetivo de fomentar um clima favorável ao desenvolvimento do comportamento empreendedor que busca, de forma sistemática e contínua, a identificação e a exploração de novas oportunidades de negócios. ●

PARA SABER MAIS:

- 500 Startups & INSEAD. *500 Corporations: how do the world's biggest companies deal with the startup revolution?*, 2016.
- CB Insights. *The 2017 Global Corporate Venture Capital Report*, 2017.
- Henry W. Chesbrough. *The era of open innovation*, MIT Sloan Management Review, v.44, n.3, 2003.
- HBS Alumni Angels of Brazil. *Status de Corporate Venture no Brasil: como grandes empresas estão se relacionando com o ecossistema empreendedor*, 2017.
- R. Duane Ireland, Jeffrey G. Covin e Donald F. Kuratko. *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, 2009.
- Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby e Jeffrey G. Covin. *Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship*, 2014.

MARCUS ALEXANDRE YSHIKAWA SALUSSE > Professor e coordenador de projetos do FGV Cenn – Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV EAESP > marcus.salusse@fgv.br

NEWTON MONTEIRO DE CAMPOS NETO > Professor da FGV EAESP e da IE Business School, e coordenador do FGV Cepe – Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital da FGV EAESP > newton.campos@fgv.br