

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Alexandre Augusto Lara Barbosa

Corporate Venture Builder como modelo de Inovação Aberta:
estudo de caso no varejo farmacêutico brasileiro

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Dias
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ALEXANDRE AUGUSTO LARA BARBOSA

Corporate Venture Builder como modelo de Inovação Aberta:
estudo de caso no varejo farmacêutico no Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências. Área de Concentração: Empreendedorismo e Inovação

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Luppe

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Barbosa, Alexandre Augusto Lara.
Corporate Venture Builder como modelo de Inovação Aberta: estudo de caso no varejo farmacêutico brasileiro / Alexandre Augusto Lara Barbosa. - São Paulo, 2023.
106 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.
Orientador: Marcos Roberto Luppe.

1. Inovação aberta. 2. Corporate Venture Builder. 3. Fábrica de startups. 4. Ecossistemas de inovação. 5. Varejo farmacêutico brasileiro. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: ALEXANDRE AUGUSTO LARA BARBOSA

Título: *Corporate Venture Builder* como modelo de Inovação Aberta: estudo de caso no varejo farmacêutico brasileiro. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: __/__/____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

À minha família, Karen, Kenzo e Sofia, pela paciência e inspiração para sempre continuar estudando.

Aos meus pais, João e Elzira, pela formação, valores e exemplos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Roberto Luppe, pelo direcionamento e pelas correções necessárias para atingirmos os objetivos pretendidos.

Aos professores da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP), pela oportunidade de realizar o Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE).

Ao Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso e à Profa. Dra. Luciane Meneguín Ortega Vidal, que compuseram a banca de qualificação, pelas excelentes contribuições.

À Profa. Dra. Jane Marques e à Profa. Dra. Graziella Comini, da Comissão Coordenadora de Programa (CCP), por terem me dado o suporte adicional para a realização deste trabalho.

À Universidade de São Paulo, pela condição diferenciada de poder estudar numa das melhores faculdades de Administração da América Latina.

A FCJ Venture Builder, especialmente aos seus fundadores, Paulo Sergio Carrino Justino e Marcos Knosel, pelas excelentes contribuições.

Ao Giovanni Oliveira, CEO da FARMA Ventures, à sua equipe, e aos profissionais entrevistados, participantes diretos ou indiretos deste empreendimento pioneiro, por toda cooperação e aporte.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa, muito obrigado!

RESUMO

Barbosa, A. A. L. (2023). *Corporate Venture Builder como modelo de Inovação Aberta: estudo de caso no varejo farmacêutico brasileiro*. 106f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Em um mundo em mutação cada vez mais acelerada, a necessidade de sobrevivência das empresas demanda, por parte destas, esforços para buscar inovação. O uso do modelo clássico de Pesquisa e Desenvolvimento para construir conhecimento e tecnologia proprietária perdeu força na 2ª metade do século XX, por conta de fenômenos como a internet, a alta rotatividade de colaboradores e o aparecimento de novos negócios que foram disruptivos para várias indústrias. A Inovação Aberta foi um caminho que surgiu, por meio do qual as empresas buscam um relacionamento com o ecossistema de *startups* de forma a conseguirem acompanhar as tendências de mercado e, assim, poderem reagir mais rapidamente, antes de serem solapadas pelas mudanças mercadológicas. Um dos mecanismos mais promissores de Inovação Aberta é o modelo *Corporate Venture Builder*, que traz uma boa relação de custo-benefício para as organizações que o utilizam. Neste contexto, insere-se a presente pesquisa que teve como objetivo principal analisar como o modelo *Corporate Venture Builder* pode promover a Inovação Aberta entre empresas e *stakeholders* de um ecossistema de inovação (dentre eles, o parceiro consultor de inovação, as *startups* e os investidores-anjo). Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com o estudo de caso da implantação da *Corporate Venture Builder* FARMA Ventures no Brasil. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, foram depurados por meio da análise do discurso e foram codificados com base no referencial teórico. As entrevistas foram transcritas e ajudaram a entender como uma *Corporate Venture Builder* é estruturada, assim como o seu *modus operandi*. Além disso, foi identificado o papel de cada um dos participantes do empreendimento multiempresas, o esforço com que cada um contribuiu para o sucesso da operação e quais motivações cada parte tem, incluindo expectativas de curto e de longo prazos. No balanço geral, foi percebido que a atuação simbiótica desses personagens trouxe ganhos para todos eles. O modelo, ainda novo, mostra o potencial da aplicação para gerar um fluxo de soluções vindas da carteira de *startups* investidas, sendo que parte das soluções são aproveitadas pelas próprias corporações patrocinadoras e parte delas pela cadeia de negócios em que estão inseridas. Os resultados ainda estão mais focados em ganhos incrementais de *performance*, havendo espaço para explorar soluções mais disruptivas, sendo necessário um trabalho de aprofundamento cultural nas corporações para buscar mais ganhos de longo prazo e maior impacto no modelo de negócio na indústria farmacêutica no Brasil. Ademais, o modelo também pode ser adotado em outros tipos de indústrias.

Palavras-chave: Inovação aberta. *Corporate Venture Builder*. Fábrica de *startups*. Ecossistemas de inovação. Varejo farmacêutico brasileiro.

ABSTRACT

Barbosa, A. A. L. (2023). *Corporate Venture Builder as an Open Innovation model: a case study in Pharmaceutical retail in Brazil*. 106p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The need of companies to survive in an increasingly fast changing world demands from organizations an effort to seek innovation. The classic model of research and development to build proprietary knowledge and technology lost strength in the 2nd half of the 20th century, due to phenomena such as the internet, high employee turnover and the emergence of new businesses that were disruptive to several industries. Another path that has emerged in this context is Open Innovation, through which companies seek a relationship with the startup ecosystem to follow market trends and thus be able to react more quickly, before being undermined by market changes. One of the most promising mechanisms of Open Innovation is the Corporate Venture Builder model, which brings a good cost-benefit relationship to organizations that use it. In this context, the main objective of this research was to analyze how the Corporate Venture Builder model can promote Open Innovation between companies and stakeholders of an innovation ecosystem (among them the innovation consultant partner, startups and angel-investors). To this end, qualitative research was carried out with the case study of the implementation of Corporate Venture Builder FARMA Ventures in Brazil. Primary data was collected through semi-structured interviews, refined through discourse analysis and coded based on the theoretical framework. The interviews were transcribed and helped to understand how the Corporate Venture Builder is structured and its *modus operandi*. Furthermore, the role of each of the participants in the multi-company venture was identified, the effort with which each contributes to the success of the operation, and what motivations each party has, including short and long terms expectations. In general, it was clear that the symbiotic action of these characters brings gains for each of them. The model, still new, shows the potential of the application to generate a flow of solutions coming from the portfolio of invested startups, with part of the solutions being used by the sponsoring corporations themselves, part of them by the business chain in which they are inserted. The results are still more focused on incremental performance gains, with room to explore more disruptive solutions. To this end, deeper cultural work in corporations is still necessary to seek more long-term gains and greater impact on the business model in the pharmaceutical industry in Brazil. In addition, the model can be adopted in other types of industries.

Keywords: Open innovation. Corporate Venture Builder. Startup studios. Innovation ecosystems. Brazilian pharmaceutical retail.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Inovação Fechada	41
Figura 2: Modelo de Inovação Aberta.....	42
Figura 3: Fluxograma da Pesquisa	58
Figura 4: Rede de farmácias analisadas.....	62
Figura 5: Organograma da rede FCJ Venture Builder.....	64
Figura 6: Estrutura organizacional da <i>Corporate Venture Builder</i> analisada	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crescimento do Modelo <i>Venture Builder</i> no mundo	28
Gráfico 2: Evolução do Investimento (TFP) <i>versus</i> Reputação VC.....	31
Gráfico 3: Total de <i>Papers</i> por tema	33
Gráfico 4: Ruptura repentina do Modelo de Negócio KODAK (valor ação em USD).....	38
Gráfico 5: Competitividade relativa de empresas inovadoras <i>versus</i> S&P 500	39
Gráfico 6: Crescimento do Portfolio de uma CVB em dois anos.....	82
Gráfico 7: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Recomendações de ações de Inovação Aberta <i>versus</i> objetivos estratégicos	27
Quadro 2: Tópicos pesquisados na Revisão da Literatura.....	37
Quadro 3: Comparativo dos modelos de criação de empreendimentos	46
Quadro 4: Resumo dos principais <i>insights</i> da Revisão da Literatura	51
Quadro 5: Participantes das entrevistas do estudo de caso, hierarquia e organização na qual atuam	55
Quadro 6: Matriz de Amarração	59
Quadro 7: Resumo do processo de análise do discurso.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As empresas mais valiosas dos EUA nos últimos 100 anos	25
Tabela 2: Mapeamento dos Códigos	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APA	<i>American Psychological Association</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i> (Terceirização de Processo de Negócio)
CCP	Comissão Coordenadora de Programa
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CV	<i>Corporate Venturing</i> (Empreendedorismo Corporativo)
CVB	<i>Corporate Venture Builder</i> (Fábrica de <i>Startups</i> Corporativa)
CVC	<i>Corporate Venture Capital</i> (Capital de Risco Corporativo)
EUA	Estados Unidos da América
FEA	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária
FCJ	Família Carrijo Justino
IA	Inovação Aberta
IPO	<i>Initial Public Offer</i> (Oferta Pública Inicial)
KPi	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador-Chave de <i>Performance</i>)
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i> (Fusões e Aquisições)
MBA	<i>Master Business Administration</i> (Tipo de pós-graduação <i>latu-sensu</i>)
MPE	Mestrado Profissional em Empreendedorismo
MVP	<i>Minimum Viable Product</i> (Mínimo Produto Viável)
OKR	<i>Objectives and Key Results</i> (Objetivos e Resultados-Chave)
ONG	Organizações Não-Governamentais
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
R&D	<i>Research & Development</i>
S.A.	Sociedade Anônima
SRI	<i>Stanford Research Institute</i>
TFP	<i>Total Factor Productivity</i> (Fator Total de Produtividade)
TI	Tecnologia da Informação
USP	Universidade de São Paulo
VB	<i>Venture Builder</i> (Fábrica de <i>Startups</i>)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	25
1.1	QUESTÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	32
1.2	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	32
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	34
2.	REVISÃO DA LITERATURA	37
2.1	INOVAÇÃO.....	38
	2.1.1 Inovação Fechada	40
	2.1.2 Inovação Aberta.....	41
	2.1.3 Ambidestria Organizacional.....	43
2.2	INCUBADORAS E ACELERADORAS	44
2.3	<i>VENTURE BUILDERS</i>	44
2.4	<i>CORPORATE VENTURING</i>	47
	2.4.1 <i>Corporate Venture Capital</i>	47
	2.4.2 <i>Corporate Venture Builders</i>	48
2.5	ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO	49
2.6	RESUMO DOS APRENDIZADOS	49
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	53
3.2	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	56
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1	ESTRUTURAÇÃO DA FARMA VENTURES	61
	4.1.1 Depoimentos sobre a CVB FARMA Ventures como meio de Inovação Aberta.....	67
4.2	O <i>MODUS OPERANDI</i> DA FARMA VENTURES	69
	4.2.1 Depoimentos sobre o <i>modus operandi</i>	70
4.3	<i>STAKEHOLDERS</i> : PAPÉIS DESENVOLVIDOS E ESFORÇOS DEMANDADOS.....	72
	4.3.1 Depoimentos sobre os papéis exercidos	74
4.4	MOTIVADORES PARA OS PARTICIPANTES DA FARMA VENTURES: BENEFÍCIOS ESPERADOS E PERCEBIDOS NA PRÁTICA	77
	4.4.1 Depoimentos sobre os motivadores.....	79

4.5	CONTRIBUIÇÃO DA CVB PARA A INOVAÇÃO ABERTA.....	84
	4.5.1 Depoimentos sobre a Inovação Aberta	84
5.	CONCLUSÕES	89
5.1	RESUMO DOS APRENDIZADOS.....	89
5.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS ..	90
5.3	CONTRIBUIÇÕES NOS CAMPOS ACADÊMICO E EMPRESARIAL.....	90
	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICES	97
	APÊNDICE A: CONVITE AOS POTENCIAIS ENTREVISTADOS	97
	APÊNDICE B: APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E DOS MÉTODOS	98
	APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA.....	100
	APÊNDICE D-1: PROTOCOLO DE PESQUISA (GERAL).....	101
	APÊNDICE D-2: PROTOCOLO DE PESQUISA FARMA VENTURES.....	102
	APÊNDICE D-3: PROTOCOLO DE PESQUISA FCJ VENTURE BUILDER.....	103
	APÊNDICE D-4: PROTOCOLO DE PESQUISA CORPORAÇÕES.....	104
	APÊNDICE D-5: PROTOCOLO DE PESQUISA <i>STARTUPS</i>	105
	APÊNDICE D-6: PROTOCOLO DE PESQUISA INVESTIDOR-ANJO	106

1. INTRODUÇÃO

As organizações, de um modo geral, estão expostas a um ambiente cada vez mais competitivo e em mutação permanente, o que faz com que seja cada vez mais difícil para elas acompanharem as tendências de mercado e os movimentos da concorrência.

Há mais de 100 anos, as empresas que representavam as maiores corporações dos EUA estavam ligadas à Indústria Metalúrgica, por conta da economia cada vez mais industrializada (Tabela 1). No entanto, em 1967, dentre as 10 maiores corporações deste setor, apenas 2 mantiveram-se no topo, tendo as demais sido substituídas por outras concorrentes, de outros segmentos (p.e., petróleo, energia e eletrônica).

No começo do século XXI, a mudança tornou-se ainda mais drástica. Em 2017, dentre as 10 maiores empresas dos EUA, 5 pertenciam ao segmento de Tecnologia da Informação (TI) e outras 2 estavam ligadas a Capital Investidor, segmento que vem financiando fortemente esta mudança (Desjardins, 2017).

Tabela 1: As empresas mais valiosas dos EUA nos últimos 100 anos

	1917		1967		2017
US Steel	\$ 47 B	IBM	\$ 259 B	Apple	\$ 898 B
ATT	\$ 14 B	ATT	\$ 201 B	Google	\$ 719 B
Standard Oil	\$ 11 B	Kodak	\$ 177 B	Microsoft	\$ 644 B
Bethlehem Steel	\$ 7 B	GM	\$ 171 B	Amazon	\$ 543 B
Armour & Co	\$ 6 B	Standard Oil	\$ 107 B	Facebook	\$ 518 B
Swift & Co	\$ 6 B	Texaco	\$ 82 B	Berkshire Hathaway	\$ 452 B
Intl Harvester	\$ 5 B	SEARS	\$ 65 B	Johnson & Johnson	\$ 374 B
Du Pont	\$ 5 B	GE	\$ 64 B	Exxon Mobil	\$ 350 B
Midvale Steel	\$ 5 B	Polaroid	\$ 58 B	JP Morgan	\$ 340 B
US Rubber	\$ 5 B	Gulf Oil	\$ 58 B	Wells Fargo	\$ 266 B

valores ajustados pela inflação de 2017, em bilhões de dólares

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Desjardins (2017).

No entanto, quanto maior for a empresa, maiores serão as dificuldades para que se transforme e se modernize, buscando acompanhar as tendências de mercado, face às transformações tecnológicas e as de costumes, cada vez mais dinâmicas. As poucas empresas que sobrevivem a esses desafios são aquelas que têm capacidade de inovar, de se reinventar e, muitas vezes, até de se autodestruir. São decisões drásticas que requerem planejamento e ação

cada vez mais rápidos. As empresas que não entendem isso, acabam pagando o preço de falirem da noite para o dia (como foi o caso da Kodak, da Blockbuster e de diversas outras). Neste cenário, as estratégias de inovação representam um fator cada vez mais determinante para a sobrevivência das organizações (Buddelmeyer, Jensen, & Webster, 2010; Cefis & Marsili, 2005; Martinez et al., 2019; Chavez & Chen, 2021).

Nos últimos anos, muitas empresas começaram a adotar modelos de Inovação Aberta (IA), não só para permitir que seus colaboradores tenham um ambiente favorável para desenvolver suas ideias, como principalmente para poderem absorver diversas formas de inovação que ocorrem fora delas (Chesbrough, 2003).

































Por um lado, infelizmente, algumas organizações gastam energia com ações que, muitas vezes, não passam de marketing institucional, com o intuito de transmitir uma imagem de modernidade, mas sem permitir que seus colaboradores possam realmente exercer suas iniciativas e possam colocar ideias em prática. Por outro, algumas organizações tratam a inovação como parte da cultura da empresa, conseguindo promover mudanças relevantes, que contribuem para sua sobrevivência e também para a abertura de novas perspectivas.




O empreendedorismo corporativo denominado, de forma ampla, *Corporate Venturing* (CV), refere-se a atividades que visam promover novas oportunidades de negócios (Gutmann, 2019; Callaway, 2008) e podem utilizar a Inovação Aberta para criar vários caminhos para atingir os objetivos almejados. Dentre essas atividades, uma empresa pode, por exemplo:

- **Investir** em *Startups* (denominado *Corporate Venture Capital*);
- Organizar Incubadoras ou Aceleradoras para **fomentar** o desenvolvimento de projetos em fase de concepção ou de crescimento, respectivamente;
- Criar **plataformas** que proporcionam meios para que outras empresas desenvolvam soluções a partir de tecnologias disponibilizadas por ela;
- Investir em **espaços de trabalho** colaborativos, denominados *co-working*;
- **Patrocinar** eventos, como conferências, competições ou *hackatons*;
- Desenvolver **parcerias** para desenvolvimento comum de produtos ou para compras em rede;
- Realizar **aquisições** de projetos promissores (Grando, 2016).

A escolha dos meios para incentivar essa abertura precisa estar alinhada com os objetivos estratégicos da corporação, pois cada uma dessas possibilidades cumpre um papel, que podem ser complementares e não-excludentes. O Quadro 1 apresenta algumas recomendações de ações de inovação aberta *versus* os objetivos estratégicos.

Quadro 1 - Recomendações de ações de Inovação Aberta *versus* objetivos estratégicos

Modos de Conexão	Objetivo Estratégico			
	Modernizar Cultura	Inovar Marca	Soluções Negócio	Novos Mercados
Eventos				
Programas de Plataformas				
Espaços <i>Co-working</i>				
Incubadoras Corporativas				
Aceleradoras Corporativas				
Parcerias				
<i>Corporate Venture Builder</i>				
Aquisições				

Fonte: adaptado de Grando (2016) apud Mocker et al (2015).
 Legenda: Menos recomendado  Recomendado  Muito Recomendado 

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mocker, Bielli e Haley (2015).

A escolha por caminhos inadequados ou a má-execução podem criar desperdício de recursos, frustrações e riscos de exposição desnecessários, que precisam ser ponderados antes de se decidir quais desses meios são adequados para determinada organização. Bution e Oliva (2019) afirmaram que a Inovação Aberta carrega riscos de vazamento de informações que podem não compensar a aposta em expor a empresa para o ecossistema de inovação. Esses riscos precisam ser muito bem estudados e planos de mitigação devem ser implementados para proteger a empresa antes de ela adotar essas iniciativas.

As empresas também passam por um grande paradoxo: atingir a maior eficiência possível de suas operações, no presente, garantindo o máximo retorno do capital investido; e buscar meios para reinventar os seus produtos, seus processos e a própria empresa como um todo, mantendo, no longo prazo, a sua competitividade e suas chances de se perenizar. Esses objetivos são complementares, mas, muitas vezes, também são antagônicos. A empresa precisa garantir a sua sustentabilidade no curto prazo até mesmo para poder investir em sua modernização e precisa olhar estrategicamente para o futuro, sob risco de desaparecer do mercado.

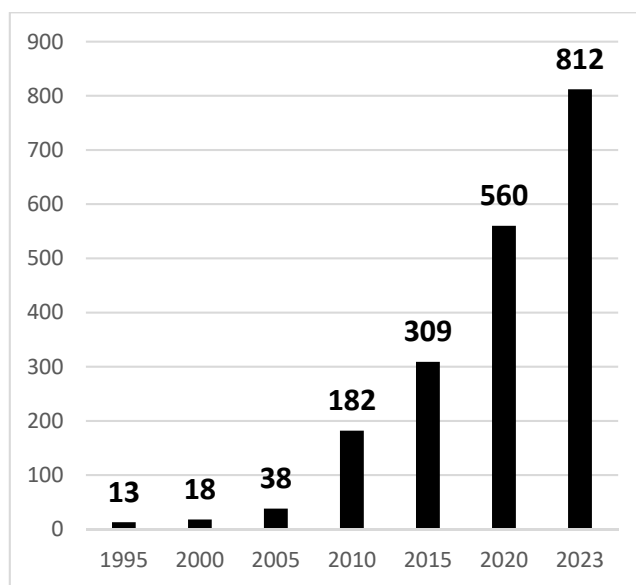
Christensen (2013) explicou que o que geralmente leva uma empresa madura à sua decadência é reflexo de seu foco exclusivamente na eficiência e na especialização ao limite, que é alcançado por meio de melhoria contínua, trazendo inovações incrementais. Esse foco na

maximização de sua eficiência leva a organização a deixar de perceber os movimentos que vão transformar o seu negócio e, repentinamente, ocorre a deterioração de sua base de sustentação. Ries e Trout (1986, 2001) afirmaram que o ponto fraco do líder está exatamente na sua força. Por isso mesmo, uma empresa corajosa precisa se reinventar antes que outros a derrubem.

Em geral, as equipes focadas na alta *performance* do momento não têm preparo para realizar uma investigação voltada para a sua transformação, e as pessoas que poderiam buscar os caminhos da inovação precisam de muito tempo e de conhecimento específico. É muito difícil para uma empresa manter em paralelo duas estruturas: uma especializada na operação e a outra, na inovação - o que é denominado Ambidestria Organizacional (O'Reilly III & Tushman, 2013; Nobakht et al., 2021). Além de essa convivência ser extremamente complexa, ela também é muito dispendiosa.

Uma forma de implementar um modelo de Inovação Aberta por meio de parcerias é um co-investimento, no modelo chamado de *Venture Builder* (VB). Diallo (2015) esclareceu que este termo foi cunhado por Nova Spivack, da Stanford Research Institute (SRI), em 2010, e, dentre os casos relevantes, destacam-se as empresas Rocket Internet, Betaworks e IdeaLab (Baumann et al., 2018). Este modelo de empreendimento, também conhecido como “Fábrica de *Startups*” ou “*Startup Studios*”, tem características distintas das incubadoras, das aceleradoras e de outras estruturas de fomento a projetos, internos ou externos, e é uma tendência em rápido crescimento, como demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1: Crescimento do Modelo *Venture Builder* no mundo



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de AlHokail, Celen e Tilani (2019) e de *Enhance Ventures Whitepaper* (2023), estimativas.

Uma empresa pode incentivar projetos externos ou internos por meio de aceleradoras ou de incubadoras. Para isso, pode fomentar *startups* com soluções de seu interesse, sem que tenha controle sobre as mesmas. No entanto, quando uma corporação monta sua própria *Venture Builder*, o empreendimento é denominado *Corporate Venture Builder* (CVB) e ela pode dele se valer para desenvolver projetos internos ou externos. Diferentemente de apenas investir por meio do *Corporate Venture Capital* (CVC), no caso da CVB, ela participa da construção desses negócios emergentes e, com isso, tem maior controle sobre os resultados esperados. Em geral, por meio da CVB, a corporação mostra-se mais interessada em construir ou em desenvolver negócios que irão impactar a geração de inovação para sua cadeia de negócios, mesmo que não gere nenhum ganho financeiro no curto prazo, o que deixa de ser prioritário, diferentemente do CVC, que tem maior ênfase no resultado financeiro.

Esse modelo relativamente novo, comparável a uma aceleradora de longo prazo, combina a metodologia de *coaching* e de desenvolvimento, utilizada em aceleradoras, e pode criar mecanismos para integrar outros investidores além da própria corporação interessada. Dentre esses mecanismos, destaca-se o uso de Centros de Serviços Compartilhados (CSCs), que entregam para as *startups*, sobretudo para as que estão em estágio inicial, funções secundárias de apoio que, normalmente, por terem uma estrutura muito pequena, no início, não podem se dar ao luxo de manter internamente serviços de advocacia, contabilidade, marketing, recursos humanos etc. Essas funções, que não seriam *core-business* das *startups*, acabam sendo entregues por um período, como se fosse uma terceirização (*Business Process Outsourcing - BPO*), em troca de *equity* (participação societária). Ou seja, é como se fosse um mecanismo de *vesting* corporativo, por meio do qual a *Corporate Venture Building* faz jus a uma participação, em troca de entregas durante um certo período.

Dentre os serviços prestados pela CVB à *startup* inclui-se a busca por financiamento por meio de investidores-anjo, fundo Seed, fundos de *Venture Capital* (interno ou externo) e outros (Esteves, 2022).

Quando uma organização resolve montar a sua própria *Corporate Venture Builder* (CVB), sem ter experiência, ela pode fazer isso patrocinando essa CVB, investindo no modelo de uma empresa especialista em *Venture Building*.

Numa situação como essa, a *Corporate Venture Builder* pode envolver uma série de agentes (*stakeholders*), que criam uma relação simbiótica entre: (1) a própria corporação patrocinadora (*sponsor*); (2) um parceiro especialista em construção de projetos inovadores (*venture builder*); (3) empreendedores com suas *startups*; e (4) investidores-anjo ou

investidores profissionais. A CVB poderá ser vantajosa para todos os envolvidos neste empreendimento conjunto (FCJ Venture Builder, 2022), a saber:

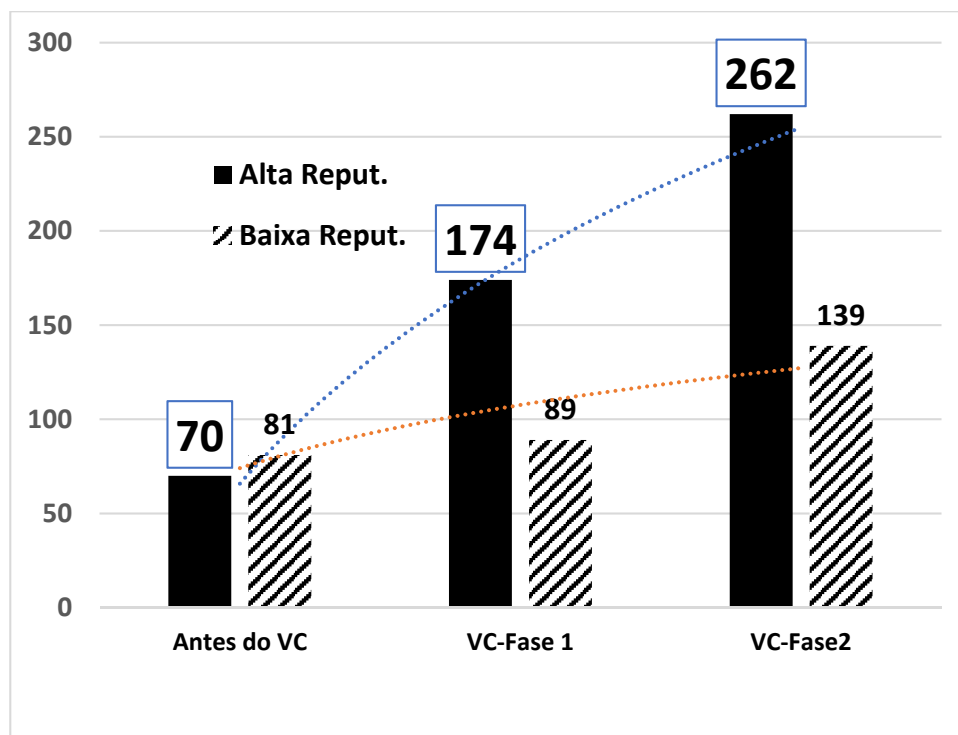
- (1) **Corporação Patrocinadora (*sponsor*):** investe um montante restrito de capital, em forma de investimento inicial, para fundar uma *Corporate Venture Builder* (CVB) com a sua marca, focada em soluções apropriadas à sua cadeia de negócios. Desta forma, com uma pequena fração do que ela já investe normalmente, em P&D e em CVC, ela atrai empresas emergentes (*startups*) que podem trazer novas soluções externas, novas formas de utilizar os produtos ou as plataformas desta Corporação, ou os parceiros de desenvolvimento de negócios e outros. Sem se preocupar tanto com o retorno financeiro imediato, essa corporação beneficia-se da associação com projetos do seu interesse, o que cria um fluxo de oportunidades e de inovações entre ela e o ecossistema, que é o efeito desejado da Inovação Aberta. Assim, a empresa não precisa criar uma estrutura interna própria para isso (o que demanda muito mais capital e *know-how*), e pode utilizar um parceiro de inovação para absorver esse *know-how* e, em troca, coloca sua reputação (marca) para chancelar os projetos.
- (2) **Parceiro especialista em construção de projetos de inovação (*Venture Builder*):** a parceira de inovação oferece o licenciamento para a empresa patrocinadora do modelo *Corporate Venture Builder* (CVB), pelo qual é implantado um processo de gestão de um portfólio de *startups*, ajudando a desenvolvê-las e atraindo outros investidores que alavancarão indiretamente o capital necessário, além de contribuírem para a valorização desta CVB e também das próprias *startups*. Este parceiro fornece o *know-how* de inovação que a corporação não tem e, em troca, vende seus serviços, licenciando seu modelo de negócio e administrando a relação desta corporação com o ecossistema de inovação (*startups*, *hubs*, universidades, investidores etc.).
- (3) **Empreendedores com suas *startups*:** *startups* engajadas com esta CVB terão apoio para desenvolverem seus projetos, tendo um potencial cliente de primeira hora na própria corporação que patrocina a CVB, aumentando bastante as suas chances de crescimento e de sustentação. Elas também receberão capital de outros investidores relacionados à CVB (ou externos a ela) e vão tirar proveito de fazer parte de uma estrutura com um “selo de qualidade” da corporação patrocinadora, aumentando sua exposição, reputação e *networking* de negócios. Elas também receberão *know-how* vindo da CVB e dos investidores associados a ela (que além do dinheiro, denominado “*smart-money*”, oferecerão experiência).

- (4) **Investidores-anjo ou investidores profissionais:** são elementos muito importantes, pois serão quotistas de um ativo já valorizado na partida pela marca da corporação, com alto potencial de valorização no longo prazo, seja pela reputação do patrocinador, seja pelo desempenho acima da média das *startups* investidas, por conta de uma demanda inicial favorável e de um suporte especializado de uma *Venture Builder*.

Chemmanur, Krishnan e Nandy (2011) explicaram que a reputação ligada à corporação, que investe no Capital de Risco (*Venture Capital*), aumenta o potencial de valorização da *startup* nas rodadas de investimento seguintes.

O Gráfico 2 demonstra que o desempenho de um negócio que recebeu investimento de um *Venture Capital* (VC), medido pelo índice TFP (*Total Factor Productivity*), é mais ou menos impactado, dependendo do quão maior for a reputação do investidor. Ou seja, quanto maior a reputação da corporação que investe numa *startup*, maior será o benefício para a que recebeu o investimento de um VC. Ou seja, essa corporação influencia o retorno financeiro deste empreendimento, por conta do seu “selo de qualidade”, que é consequência de sua reputação.

Gráfico 2: Evolução do Investimento (TFP) *versus* Reputação VC



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Chemmanur, Krishnan e Nandy (2011).

1.1 QUESTÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA

Diante do apresentado, a questão de pesquisa que norteou este trabalho foi: **Como o modelo *Corporate Venture Builder* pode promover a Inovação Aberta entre empresas e *stakeholders* de um ecossistema de inovação?**

Desta forma, o objetivo principal deste trabalho foi **analisar como o modelo *Corporate Venture Builder* pode ser utilizado por uma organização para promover a Inovação Aberta entre ela e os *stakeholders* de um ecossistema de inovação.**

Os objetivos específicos decorrentes foram:

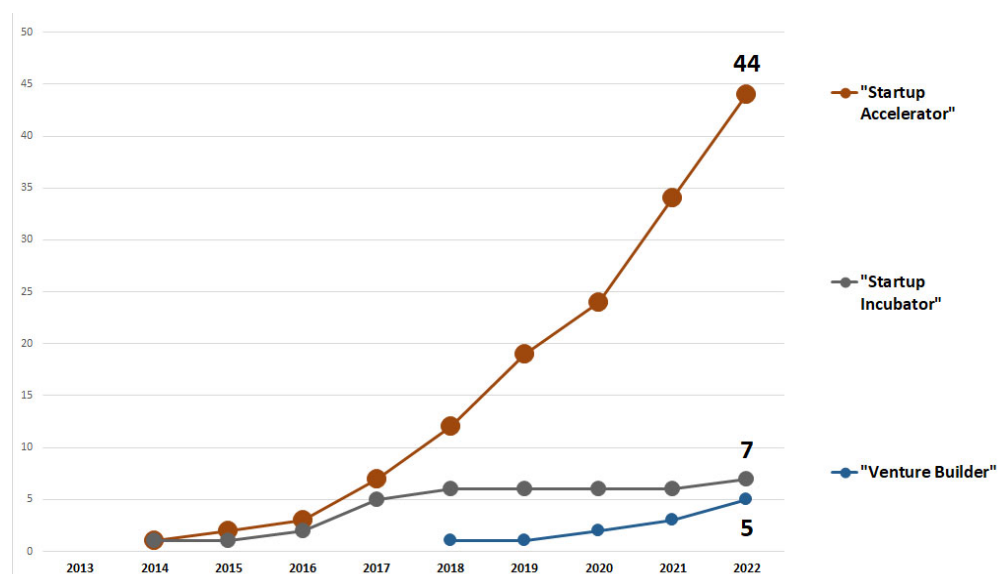
1. Descrever como funciona o *modus operandi* de uma CVB no mercado brasileiro;
2. Identificar quais são os papéis de cada um dos cinco participantes do empreendimento CVB FARMA Ventures, descrevendo qual é o esforço exigido (esperado) de cada um deles (responsabilidades, sacrifícios, trabalhos etc.) – os ônus;
3. Identificar quais são os motivadores e as razões pelas quais cada participante se envolveu com a CVB (quais seus problemas ou dores; objetivos e resultados alcançados ou almejados) – os bônus esperados.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A presente pesquisa justifica-se pelas seguintes situações:

- a) Rápida transformação do mercado global:** como mencionado, as organizações estão cada vez mais expostas a um ambiente competitivo e em mutação permanente. Assim, inovar é uma questão de sobrevivência. Quanto maiores as empresas, maiores as dificuldades para que elas se modernizem, acompanhando tendências de mercado, face à transformação tecnológica e de costumes cada vez mais dinâmica. Neste cenário, as estratégias de inovação representam um fator cada vez mais determinante para a sobrevivência das empresas, como foi constatado em pesquisas realizadas em vários países (Buddelmeyer, Jensen, & Webster, 2010; Cefis & Marsili, 2005; Martinez et al., 2019; Chavez & Chen, 2021).

- b) **Crescimento do ecossistema de *startups* nos últimos anos:** apesar de ainda jovem, em comparação com os maiores ecossistemas do mundo, o Brasil já apresenta uma relevância global, tendo sido em 2019 o 3º maior gerador de unicórnios (*startups* que evoluíram em um grau de valorização acima de US\$ 1 bilhão de dólares) e, atualmente, está entre os 10 países do mundo com maior número de unicórnios, sendo metade deles na América Latina, segundo reportagens publicadas pela ABStartups, pela BR Angels, pela Distrito e outros. Apesar da pandemia global da COVID-19, em 2021, houve recorde histórico em investimentos de *startups* no país. Além disso, considerando a demanda reprimida da economia, que precisa recuperar os anos perdidos anteriormente, pode-se esperar que nos próximos anos poderemos registrar um crescimento ainda maior deste tipo de empresa no Brasil, o que é bom para modernizar o país e para gerar caminhos alternativos de renda e de emprego.
- c) **Rápido crescimento das *Venture Builders*:** esses tipos de empreendimento (VB ou CVB) têm crescido rapidamente, como mecanismo de fomento às *startups* (AlHokail, Celen, & Tilani 2019), muitas vezes substituindo as opções de incubadoras e de aceleradoras. No entanto, ainda é um modelo pouco estudado, como demonstra a pesquisa realizadas no banco de dados *Web of Science* pelas palavras-chave “*startup accelerator*”, “*startup incubator*” e “*Venture Builders*” (Gráfico 3).

Gráfico 3: Total de *Papers* por tema

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do *Web of Science*.

d) Experiência do pesquisador: como executivo e empreendedor, o pesquisador passou por diversas situações de responsabilidade gerencial em grandes empresas, e também realizou empreendimentos próprios, tendo a oportunidade de vivenciar ambos os lados: empresas grandes e estabelecidas têm enorme necessidade de inovar em seus negócios, porém sem saber muito bem como; e *startups*, apesar da ebulição do mercado brasileiro, enfrentam um alto grau de mortalidade e carência de clientes para absorverem as suas ideias. Um dos grandes temas de pesquisa no campo da inovação é entender como esses dois mundos (o das corporações e o dos empreendedores) podem se relacionar melhor e podem colher benefícios mútuos, numa verdadeira relação simbiótica. O pesquisador já tem feito pesquisas no campo do Empreendedorismo e Inovação, tendo realizado estudos de MBA durante sua permanência nos Estados Unidos da América (EUA), país com o maior ecossistema de inovação do mundo, em consequência de: sua história; padrão de educação das famílias; cultura das empresas; legislação; casos de empresas emblemáticas; políticas voltadas à inovação; e até mesmo aspectos religiosos.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi estruturada em cinco capítulos. No Capítulo 1 – INTRODUÇÃO, foram apresentados o contexto do trabalho, a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. No Capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA, foram apresentados os conceitos que embasaram teoricamente o trabalho, a saber: Inovação (fechada e aberta), Incubadoras e Aceleradoras, *Venture Builders*, *Corporate Venturing* (*Corporate Venture Capital*, *Corporate Venture Builders* etc.) e Ecossistema de Inovação. No Capítulo 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, foram apresentados os procedimentos utilizados no trabalho, tanto para coleta quanto para análise dos dados coletados, destacando-se que se trata de uma pesquisa qualitativa, organizada a partir do estudo de caso da FARMA Ventures. No Capítulo 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, foram analisados os dados coletados e foram discutidos os resultados da pesquisa. No Capítulo 5 – CONCLUSÕES, foram apresentadas as considerações finais, as limitações da presente pesquisa, as sugestões para a realização de novos estudos e as contribuições da mesma. Ao final, foram apresentadas as REFERÊNCIAS que deram sustentação à pesquisa e os APÊNDICES, no qual foi apresentado o convite enviado aos especialistas (APÊNDICE A); a

apresentação da pesquisa e do método enviada aos entrevistados (APÊNDICE B); o Termo de Consentimento de participação em pesquisa (APÊNDICE C); os Protocolos de pesquisa (APÊNDICES D-1, D-2, D-3, D-4, D-5 e D-6) e o exemplo da forma de codificação das entrevistas (APÊNDICE E).

2. REVISÃO DA LITERATURA

O contexto de competitividade e a necessidade de sobrevivência das organizações, apresentados na Introdução desta pesquisa, envolvem fatores estratégicos que passam pelo modelo de inovação adotado e pela capacidade de aprendizado, que precisam ser gerenciados ao mesmo tempo que a empresa deve cuidar da máxima eficiência de sua operação atual, o que traz um desafio duplo, dividindo atenções.

Na literatura analisada, foram identificados autores que cobriram alguns tópicos abordados nesta pesquisa, tais como: inovação (aberta/fechada), *Corporate Venture (Corporate Venture Capital e Corporate Venture Building)* Incubadoras, Aceleradoras e *Venture Builders* e Ecossistemas de Inovação, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2: Tópicos pesquisados na Revisão da Literatura

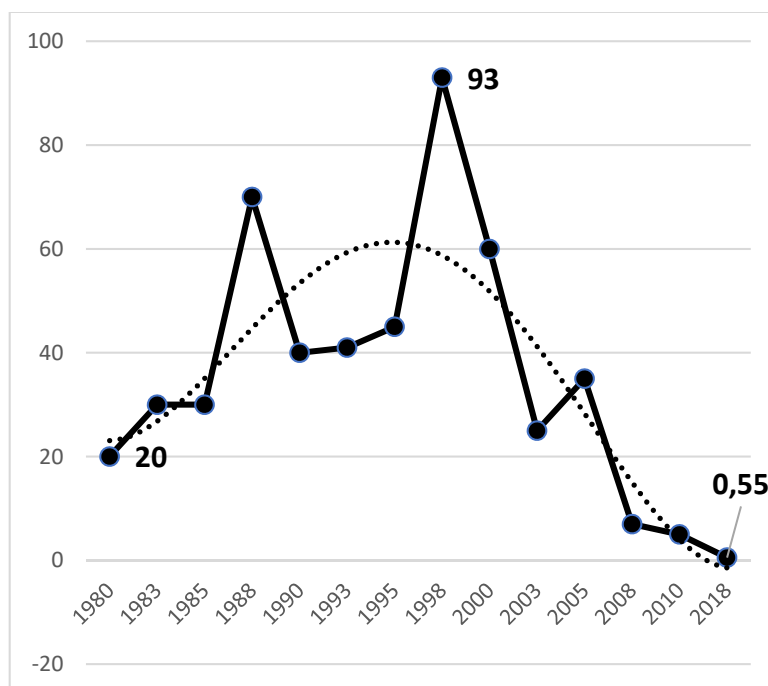
Tema	Subtema	Autores / Sites / Publicações
Inovação	Risco Corporativo	Cefis (2005); Martinez (2019); McKinsey (2020); Prenatt et al. (2015);
	Inovação Aberta/Fechada	Chesbrough (2003); Ries, E., (2011); Mirza, Mahmood, & Waqar (2022).
	Aprendizado Corporativo	Cohen e Levinthal (1989, 1990); Pereira (2021); Ng (2021); Mirza (2022); Enkel (2020); Yi (2022).
	Modelo de Inovação	Pedroso (2016); Tushman e O'Reilly (1996); Nobakht (2020); Chesbrough (2003, 2006);
Corporate Venturing	Competitividade	Schumpeter (2011); Chavez (2021); Kim & Mauborgne
	Corporate Venture Capital, Corporate Venture Building	Dushnitskya, 2005; Masucci, 2021; Chemmanur, 2011; Enkel e Sagmeister (2020); Yi, Chen e Li (2022)
Incubadoras, Aceleradoras e Venture Builders	Incubadoras, Aceleradoras	Grando (2016); Mayara (2018);
	Venture Builders	Diallo (2020); Baumann (2018);
Ecossistemas de Inovação		Benz & Seebacher (2018); McPhillips (2020)
	Startups	Radizon e Bogers (2019); Pustovrh et al (2020); Corvello et al (2018)

2.1 INOVAÇÃO

O mundo em que vivemos tem sido marcado por uma velocidade crescente das mudanças, o que impacta a nossa sociedade e também a atividade econômica. Vários mercados têm sido transformados radicalmente, num processo de mudança disruptiva, no qual um modelo inteiro de mercado é implodido e substituído por um novo paradigma.

Existem exemplos clássicos na história dos negócios, dentre eles a quebra da Kodak, nos anos 2000 (Gráfico 4), quando o mercado de filmes fotográficos foi substituído quase que completamente pelo advento das fotos digitais, presentes não apenas em máquinas fotográficas sem filme, mas também em celulares e em outros aparelhos dotados de “câmeras” (Prenatt et al., 2015).

Gráfico 4: Ruptura repentina do Modelo de Negócio KODAK (valor ação em USD)



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Thomson Reuters (2012) e Diamandis (2016).

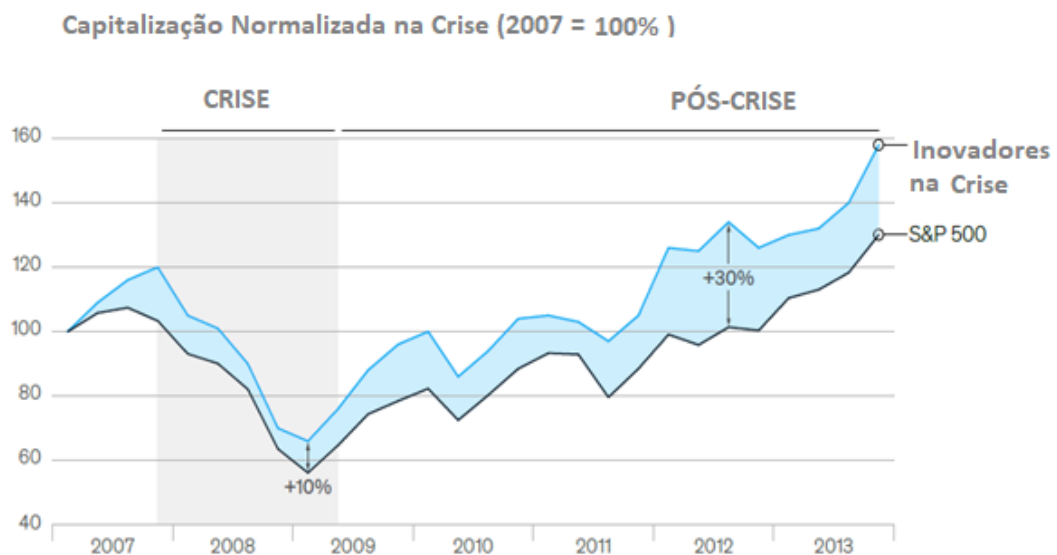
Neste contexto, a inovação tem sido uma necessidade cada vez maior, influenciando a competitividade das empresas e até suas chances de sobrevivência, sob risco de saírem do mercado, seja por falência, seja por aquisição por outra empresa (Cefis & Marsili, 2005).

As empresas têm buscado meios de aumentar os seus processos ligados à inovação, muitas vezes sem conhecimento sobre o tema, ou tendo uma visão meramente superficial, muitas vezes movida mais por modismos do que por convicção estratégica. A consciência e a competência de cada organização para implementar esses processos determinará a sua sobrevivência no longo prazo.

Como meio de sugerir um ferramental para conciliar ambas as necessidades, Pedroso (2016, p. 82) ampliou o clássico Canvas do Modelo de Negócio de Osterwalder et al. (2011), colocando a inovação como elemento estratégico fundamental para a perenidade do negócio. Ou seja, o próprio Modelo de Inovação escolhido deverá compor o Modelo de Negócio da organização, se ela pretender se manter competitiva no longo prazo.

Am et al. (2020) demonstraram que a inovação é muito crítica, especialmente nos momentos de crise, que surgem ciclicamente. O Gráfico 5 demonstra que as companhias que investem em inovação (especialmente durante os momentos de crise) têm *performance* superior, principalmente no período de recuperação pós-crise.

Gráfico 5: Competitividade relativa de empresas inovadoras *versus* S&P 500



Fonte: Am et al. (2020, p. 7).

A capacidade de uma organização se reinventar está diretamente ligada à sua capacidade de aprender, tanto com suas próprias experiências como, especialmente, pela transferência de conhecimento (*knowledge transfer*), ou seja, as organizações que aprendem mais, inovam mais e se tornam mais competitivas (Yi, Chen, & Li, 2022).

A chamada “capacidade absorptiva” tem sido estudada por vários autores, dentre eles por Cohen e Levinthal (1990). Capacidade absorptiva pode ser definida como “habilidades e conhecimentos de um empreendimento, que possibilitam o reconhecimento do valor de uma nova informação, ideia ou *insight*, para assimilação e aplicação mercadológica, como fator crítico para suas capacidades de inovação” (Pereira & Farias, 2021).

Segundo Ng e Sanchez-Aragon (2022), a gestão do conhecimento e a capacidade de aprendizado é pré-requisito para a competitividade. Cohen e Levinthal (1990) explicaram que essa capacidade pode ser obtida por três meios: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) internos; processos de Melhoria Contínua, em produção no dia a dia; e inovação aberta, interagindo com o ecossistema de inovação.

Cefis e Marsili (2005) explicaram que a chance de sobrevivência de uma empresa está diretamente relacionada com sua capacidade de aprender e de inovar, criando a diferenciação necessária para sustentar sua vantagem competitiva. Empresas que inovam mais, têm maior índice de competitividade. Aquelas que primeiro se posicionam num determinado mercado existente, ou novo, obtêm maior vantagem competitiva (Chavez & Chen, 2021; Kim & Mauborgne, 2005; Ries & Trout, 2001).

A aquisição de mais conhecimento e a atualização do mesmo melhoram a capacidade de aprendizado organizacional e de inovação, aumentando a vantagem competitiva de uma organização (Liao et al., 2017). Drucker (1985, 2009) considerou que a única forma de criar vantagem competitiva é por meio do conhecimento.

Em momentos de crise, como vivenciados recentemente, as empresas que investiram em capital humano (particularmente, ligado à *Research & Development* (R&D) e à Inovação) tiveram maiores chances de sobrevivência, assim como aquelas que interagiram mais com parceiros externos, pela inovação aberta (Martinez et al., 2019).

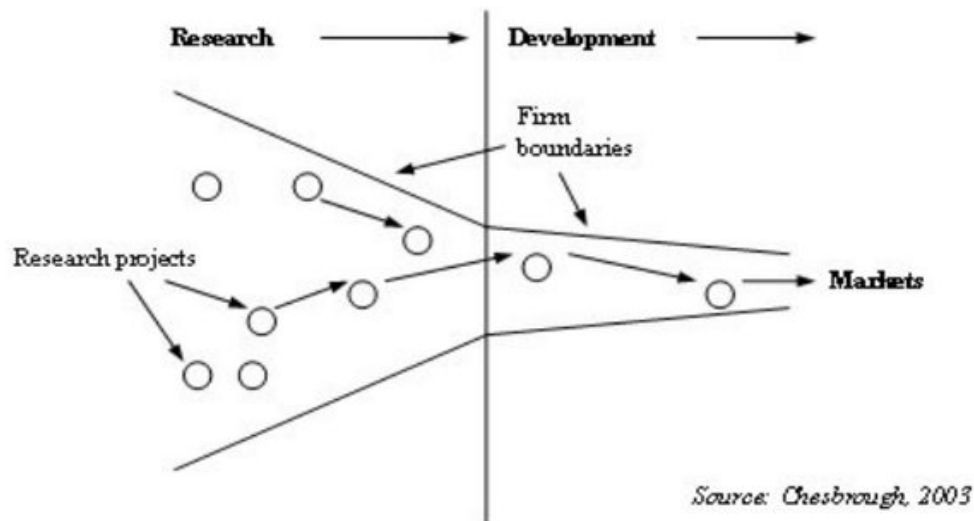
Neste contexto, as empresas têm experimentado vários meios de construir esses processos ligados à inovação, seja pelo meio tradicional de inovação fechada, seja pela “Pesquisa e Desenvolvimento” (P&D), seja por processos de inovação aberta. Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006) afirmaram que as companhias que não inovam morrem.

2.1.1 Inovação Fechada

O modelo tradicional de Inovação Fechada (Figura 1) busca um desenvolvimento exclusivo e proprietário de ideias, protegendo os segredos industriais como chave para o seu diferencial competitivo. No entanto, ao longo do tempo, esse modelo esgotou-se, especialmente

devido à complexidade do mundo que vivemos, de forma que um pequeno grupo dentro de uma empresa, sozinho, não tem condições de acompanhar todas as demandas e as evoluções.

Figura 1: Modelo de Inovação Fechada



Fonte: Chesbrough (2003, p. xxii).

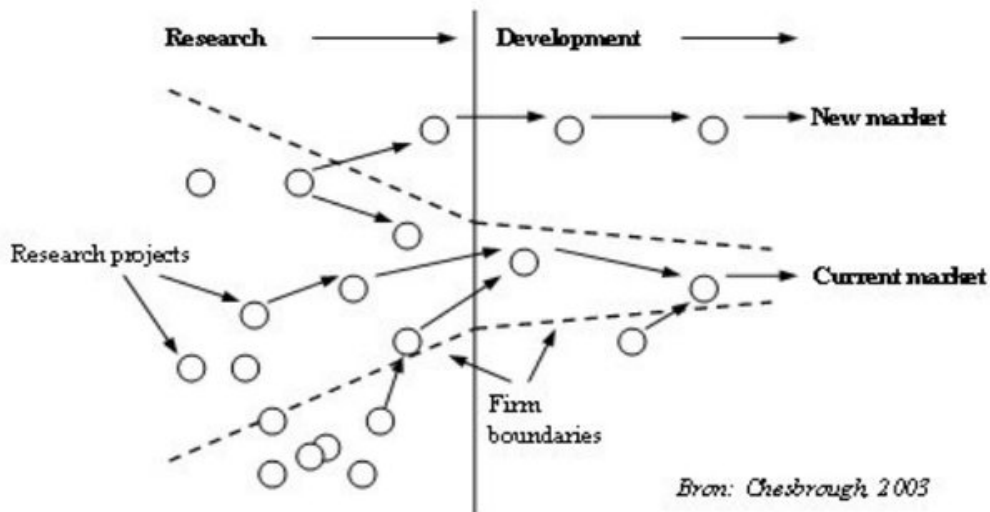
Da mesma forma, também se esgotou o modelo de P&D. Dentre as explicações para a derrocada deste modelo, como meio principal de inovação, estão a permeabilidade crescente do conhecimento, criada pela Era da Informação (especialmente a partir da Internet) e também a maior rotatividade de mão de obra, que está cada vez menos vinculada ou comprometida na relação trabalhista, um fenômeno das gerações mais recentes.

2.1.2 Inovação Aberta

Num mundo cada vez mais complexo, as empresas precisam ir além dos seus estudos internos, criando meios para obter uma empresa mais “permeável” à inovação externa, que é muito mais abrangente.

Neste contexto, surgiu o segundo o modelo de inovação, a Inovação Aberta (Figura 2), preconizada por Chesbrough (2003). Neste modelo, a empresa abre-se para o mundo, permitindo que clientes, parceiros, pesquisadores, empreendedores e até mesmo concorrentes possam interagir com a organização, aumentando drasticamente sua exposição à realidade, permitindo que experimentações rápidas possam ser testadas e ideias promissoras floresçam de forma mais dinâmica.

Figura 2: Modelo de Inovação Aberta



Fonte: Chesbrough (2003, p. xxv).

No contexto da filosofia ágil, adaptada às empresas emergentes (*startups*), Ries (2011) defendeu que, num mundo cercado de incertezas, deve-se praticar intensamente o “tentativa e erro”, no conceito “*fail fast, learn faster*” (falhe rápido, aprenda mais rápido ainda). Essa permeabilidade não só aumenta as possibilidades, como também permite que a empresa se atualize frente ao mercado.

A Inovação Aberta é um caminho fundamental para incrementar a capacidade absorptiva de uma organização, influenciando tanto a habilidade de descoberta (pesquisa) como a habilidade de aplicação deste conhecimento (Mirza, Mahmood, & Waqar, 2022).

Enkel e Sagmeister (2020) explicaram que o Capital de Risco Corporativo aplicado a *startups* externas ajuda a aumentar as capacidades dinâmicas de uma empresa, que são influenciadas pela sua capacidade absorptiva, ou seja, pela sua capacidade de aprender com a interação com esses empreendimentos externos a ela. Yi, Chen e Li (2022) relacionaram a capacidade de aprendizado com o potencial de inovação estratégica (do modelo de negócio), que precisa ser patrocinado pelo alto escalão da organização, e são responsáveis pelo desenvolvimento da Cultura Corporativa de Inovação.

2.1.3 Ambidestria Organizacional

Na rotina de operação de uma organização, existe um conflito permanente entre entregar os melhores resultados no curto prazo, para atender às demandas de *performance* da empresa (receita, lucratividade etc.), e a necessidade de buscar inovação, para modernizar ou reinventar o negócio no longo prazo, o que poderá garantir a sobrevivência do negócio. A capacidade da empresa de lidar com as pressões do dia a dia, de antever o seu futuro e de conduzir esses processos simultaneamente é denominada Ambidestria Organizacional e é um grande desafio e a ser enfrentado pela organização.

O'Reilly III e Tushman (2013, p. 325) definiram Ambidestria Organizacional como “a capacidade de perseguir simultaneamente os dois: inovação incremental (melhoria contínua na operação) e a descontínua (desenvolvimento de um modelo disruptivo), que hospeda múltiplas estruturas contraditórias, processos, e culturas dentro da mesma empresa”.

Os objetivos da equipe operacional (focada na entrega do resultado a curto prazo e no aumento contínuo da eficiência e da *performance* da estrutura atual) e da equipe voltada à inovação (focada na recriação do negócio ou no desenvolvimento de outros negócios que, inclusive, podem destruir o modelo atual de operação) são um tanto antagônicos. Numa empresa, é bastante complexo (às vezes, conflitante) sustentar, paralelamente, ambos os modelos, mas é uma necessidade cada vez maior.

Nobakht (2021) explorou a relação entre Inovação Aberta e a Ambidestria Organizacional, indicando que a falta de suporte institucional torna custoso e arriscado conduzir atividades empreendedoras, tanto interna quanto externamente à organização. No aspecto externo, a inovação aberta traz o benefício de alavancar conhecimento, tecnologias e capacidades, além de abrir oportunidades para capitalizar essa relação, em termos de negócios efetivos (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006; Chesbrough & Rosenbloom, 2002, Chesbrough, 2003).

A Ambidestria Organizacional (capacidade da empresa de lidar com o dia a dia e com o futuro), não é exclusividade da Inovação Aberta, mas dos processos de Inovação de uma forma mais ampla. Pode-se ter uma empresa operando com um grande investimento interno de P&D (Inovação Fechada), e ter uma característica de Ambidestria (interna). No caso da Inovação Aberta, a Ambidestria pode ser alcançada com uma estrutura interna especializada ou terceirizada externamente.

2.2 INCUBADORAS E ACELERADORAS

Incubadoras, normalmente, são plataformas para desenvolver projetos em fase de ideação. Podem ser patrocinadas por Organizações Privadas ou por Organizações Não-Governamentais (ONG's), com o objetivo de ajustar a ideia e de orientar o desenvolvimento do denominado Mínimo Produto Viável (MVP - *Minimum Viable Product*). É a versão 1.0 da ideia, geralmente, com funcionalidades mínimas do produto/serviço. O tempo de permanência em uma Incubadora pode ser de até 1 ano.

As aceleradoras, por sua vez, focam no início de “tração”, ou seja, na fase em que o produto ou o serviço é lançado no mercado, adquire os primeiros clientes e começa a gerar receita (monetização). O período de permanência em uma aceleradora, geralmente, é mais curto, entre 3 e 6 meses; é mais focado na construção da “máquina de vendas”, ou seja, cria modos para que o produto chegue efetivamente ao mercado e comece a crescer de forma acelerada, ou seja, a “escalar”, no jargão das *startups*. Silva, Oliveira e Patias (2018) relataram como esses modelos foram utilizados por uma grande empresa de tecnologia brasileira, na sua relação institucional com o mercado.

2.3 VENTURE BUILDERS

Um novo modelo que tem sido usado por investidores ou por corporações, de forma independente, é o *Venture Builders* (construtores de empreendimentos, em tradução literal, mas também conhecido como Fábricas de *Startups* ou *Startup Studios*). O termo foi cunhado em 2010, por Nova Spivak, que se tornou um dos primeiros investidores neste tipo de plataforma.

A relação da *Venture Builders* (VB) é longo prazo (de 3 a 5 anos), visando chegar em rodadas avançadas de investimento (Series A, B, C etc., no mercado de *Venture Capital*).

A VB atua como uma sócia-executora, sendo especializada na operação e não na criação da ideia do negócio. Baumann et al. (2018) verificaram o caso “Rocket Internet” (a empresa alemã considerada uma das maiores do mundo neste segmento) e constataram que a empresa costumava “clonar” (imitar) projetos bem-sucedidos em mercados maduros (nos EUA, por exemplo), e os colocava em operação em mercados geralmente emergentes, que ainda não tinham sido atendidos pela internacionalização da empresa copiada.

Enquanto as incubadoras e as aceleradoras são ambientes temporários (sem vínculos societários), cujo papel está mais próximo de serem academias para as *startups*

(respectivamente nas fases de ideação e de tração), as VBs diferenciam-se, por se tornarem sócias-executoras atuantes nos projetos, permanecendo com as *startups* por anos.

As VBs são controladas por investidores independentes, ao passo que as incubadoras e aceleradoras, muitas vezes, são suportadas por agências, fundações ou mesmo por empresas patrocinadoras. Esses mecanismos promovem relações participativas entre as corporações e as *startups*, por meio dos quais cada parte entrega algumas capacidades e colhe benefícios dessa relação simbiótica.

O Quadro 3 apresenta o comparativo dos modelos de criação de empreendimentos.

Quadro 3: Comparativo dos modelos de criação de empreendimentos

	Venture Builders	Aceleradoras e Incubadoras	Corporate Spinoff	Intraempreendedorismo
Exemplo	Rocket Internet	Y-Combinator	Thermo Electron	IBM - EBO system
Abordagem	Constroi e escala nova startup	Coaching de startups selecionadas	Cria nova startup vinda de projeto interno	Desenvolve novo projeto internamente
Ideação	Traz idéia de fora	Empreendedor traz idéia	Idéia nasce na empresa	Idéia nasce na empresa
Construção	Monta nova equipe para cada startup	Empreendedor executa projeto	Monta-se nova startup para absorver equipe projeto	Construído por equipe interna
Relação com startup	Startup independente compartilhando recursos	Startup independente recebendo conhecimento	Startup independente compartilhando recursos	Negócio integrado internamente
	Forte controle da VB	Baixo controle	Controle médio	Forte controle da empresa
Vantagem	Forte construção	Fomenta ideação	Ambiente corporativo+startup	Alavanca recursos internos
Desvantagem	Depende ideias externas	Não suporta construção	Nem uma coisa nem outra	Dependencia interna total

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Baumann et al. (2018).

2.4 CORPORATE VENTURING

No contexto empresarial, ao analisar a questão de buscar inovação para que a empresa se modernize e possa se manter competitiva no mercado, um dos caminhos mais comuns é utilizar uma parte do capital dessas organizações em investimentos de risco no mercado. Desta forma, obtém-se algum ganho financeiro direto, mas, principalmente, abre-se a empresa para a perspectiva de novas fontes de inovação, impactando de diversas formas: criando produtos que ela irá absorver ou comercializar; desenvolvendo fornecedores para atender às suas demandas, desenvolvendo novos modelos de parceria e renovando o seu próprio modelo de negócio (Schumpeter, 2012).

Reimsbach e Hauschild (2012, p. 71) conceituaram *Corporate Venturing* (CV) como “um processo de esforço empreendedor que leva a criar novos empreendimentos dentro ou fora de organizações corporativas estabelecidas”. No entanto, CV é um termo mais abrangente que engloba várias iniciativas, com o intuito de estruturar novos empreendimentos por uma empresa, seja criando-os internamente, seja investindo em parcerias externas.

2.4.1 *Corporate Venture Capital*

Existem várias formas de promover os empreendimentos, uma delas é por meio de *Corporate Venture Capital* (CVC), que significa um montante de capital próprio da empresa, aplicado como investimento ou como forma de fomento (patrocínio) de novos empreendimentos. Esse capital aplicado carrega vários riscos, por se tratar, em geral, de projetos inovadores, porém com potencial de alto retorno financeiro. O CVC é tratado como uma iniciativa de investimento dentro das empresas, porém, em geral, não interfere no dia a dia das empresas investidas.

Uma das formas de as empresas aprenderem e de desenvolver sua competitividade é por meio da aplicação de parte de seu capital em empreendimentos de risco *Corporate Venture Capital*. Porém, o objetivo deste investimento não deve ser mirar apenas no retorno financeiro em si, mas, principalmente, obter aprendizado organizacional, criar inovação e abrir oportunidades de negócios.

Em geral, iniciativas de CVC não trazem o retorno esperado além do financeiro, quando tais investimentos não estão alinhados com a estratégia da empresa e com sua cadeia de negócios. Um mero investimento em “qualquer” empresa rentável não trará os benefícios de

inovação, se não houver esse alinhamento e se a alta direção da empresa não colocar a inovação como elemento da própria estratégia e da arquitetura do modelo de negócio (Pedroso, 2016).

Dushnitsky e Lenox (2005) afirmaram que existem três formas de tirar proveito do CVC para o aprendizado organizacional: no processo de seleção do investimento, realizando a *due diligence* e a auditoria pré-contrato; e durante a operação do ativo, mantendo pessoas no *board* da empresa investida, acompanhando o seu dia a dia. No final, mesmo que o investimento tenha fracassado, pode ter agregado outros aprendizados para a corporação.

Para que esse investimento valha a pena, é importante se ater aos cuidados e aos critérios para a seleção dos ativos que vão compor o portfólio de investimentos, buscando sempre o alinhamento estratégico com a cadeia de negócios da corporação.

Masucci et al. (2021) constataram que os critérios usados para selecionar os investimentos são: inovação apresentada; encaixe estratégico; tempo e forma de implantação; e estágio do projeto (ideação, especificação, desenvolvimento ou validação do mercado). Isso é mais fácil de controlar, quando se trata de projetos internos, que podem tomar vida própria (*spin-offs*), mas é bastante arriscado quando se trata de *startups* de fora da empresa.

Conciliar a cultura corporativa com a cultura de operação e de governança das *startups* também é um desafio muito grande e, geralmente, é um dos fatores de insucesso de uma parceria. Porém, além de simplesmente investir, uma corporação poderá atuar de forma construtiva com as *startups* selecionadas, por meio de alguns mecanismos de integração, dentre eles, incubadoras, aceleradoras, *venture builders* e outros.

Assim sendo, incubadoras, aceleradoras e *venture builders* são modelos de desenvolvimento de *startups* que têm várias particularidades, como explorado por Cohen e Hogberg (2014).

2.4.2 *Corporate Venture Builders*

Para evitar o que, muitas vezes, se torna um conflito entre o presente e o futuro, as organizações podem se valer de alguns mecanismos buscando aproveitar oportunidades externas, dentre eles, o modelo *Corporate Venture Builder*. Trata-se de uma forma mais econômica e efetiva de trazer inovação para dentro da empresa, por meio de parcerias com empresas que “terceirizam” parte do processo de inovação. *Corporate Venture Builders* são como *mini-hubs*, miniecosistemas, com propósitos específicos.

Radziwon e Bogers (2019) afirmaram que empresas pequenas, particularmente as *startups*, dependem de organizações mais estruturadas para testar e validar seus produtos, e

esses ecossistemas precisam alinhar os propósitos, as políticas de gestão da inovação e as interações inter-companhias.

Pustovrh, Rangus e Drnovšek (2020) explicaram que as aceleradoras de negócio e similares (entre elas as *venture builders*) reforçam a interação entre os participantes, bem como ampliam as possibilidades de interação com o ecossistema de inovação de forma mais ampla.

Corvello, Steiber e Alänge (2018) analisaram vários casos na Suécia e mostraram como as *startups* podem se beneficiar da interação com grandes empresas, desde que tomados os devidos cuidados em relação à cultura dessas empresas, ao histórico de resultados e às características de colaboração.

2.5 ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO

Uma empresa não atua de forma isolada do mercado que a cerca. Para desenvolver seu negócio e atingir o seu público-alvo depende de bons fornecedores e de parceiros. Essa relação, que tende a ser complexa, implica em troca (*trade-off*, em inglês) e, para ser sustentável, precisa alcançar um balanço ganha-ganha entre as partes, de forma que crie uma relação de longo prazo.

Os ecossistemas de inovação ajudam a gerar relações e intercâmbios de oportunidades e de inovações entre os agentes que deles participam, sejam empreendedores e suas *startups*, sejam *hubs*, universidades e grandes empresas.

Benz e Seebacher (2018) esclareceram que a inovação aberta permite que as corporações criem uma “permeabilidade” de sua organização com esses agentes externos e assim tenham oportunidade usufruir das mesmas. Os *hubs* de inovação, que são ambientes onde essas interações são facilitadas, ajudam a gerenciar e a mediar essas interações e podem influenciar suas tendências e os resultados (McPhillips, 2020).

2.6 RESUMO DOS APRENDIZADOS

Os conceitos elencados permitiram constatar a importância da Inovação Aberta na competitividade das organizações, bem como as suas chances de sobrevivência no longo prazo, pois o risco da inovação pode custar a própria existência da empresa. A forma de criar inovação depende da capacidade de aprendizado da organização (Yi, Chen, & Li, 2022), que passa

também pela interação com o mundo externo, fazendo-se valer do seu relacionamento com os ecossistemas de inovação.

Para tanto, a empresa tem que superar o dilema entre explorar ao máximo suas capacidades atuais, com a máxima eficiência possível. Porém, em paralelo, tem que buscar meios de se reinventar no longo prazo, partindo do princípio de que o sucesso de hoje não garante o de amanhã, muito pelo contrário. A empresa, para evitar este “conflito existencial” interno, pode buscar parcerias para conduzir este processo de renovação, pelo uso do *Corporate Venturing* (Empreendedorismo Corporativo) aplicado em novas empresas emergentes (*startups*), que poderão ajudá-la e, simultaneamente, poderão se beneficiar desta aliança, conduzida por um especialista de inovação (*Venture Builder*). Esses mecanismos também podem ser alavancados por um investidor-anjo, interessado na chance de *performance* superior desta combinação entre essas personas distintas, criando uma “simbiose organizacional”, ou seja, uma combinação estratégica com potencial para trazer ganhos para todos os envolvidos numa *Corporate Venture Builder* (CVB).

O desafio é explicar como esse modelo funciona na prática e como ele promove a Inovação Aberta entre uma corporação e os *stakeholders* de um ecossistema de inovação, participantes desta iniciativa.

O Quadro 4 apresenta o resumo dos aprendizados referentes a cada um dos conceitos estudados buscando compreender o estudo de caso. Este quadro foi utilizado para responder às questões elencadas no objetivo do trabalho. A base teórica foi fundamental para elaborar o questionário semiestruturado que conduziu as entrevistas, como explicado.

Quadro 4: Resumo dos principais *insights* da Revisão da Literatura

Tema	Resumo Aprendizados
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> * A inovação é fundamental para diminuir os riscos para a empresa. * Inovação aberta é a forma mais eficaz para trazer para a empresa as inovações que o mercado pede. * A capacidade de aprendizado organizacional depende de sua cultura e foco estratégico. * Desenvolver inovação ao mesmo tempo que se busca a eficiência operacional é desafiante e complexo.
Corporate Venturing	<ul style="list-style-type: none"> * A competitividade está relacionada a capacidade de aprendizado e inovação de uma empresa. * A corporação pode atuar meramente como investidora ou patrocinadora de mecanismos de fomento, mas a opção das <i>venture builders</i> dá maior controle e percentual de sucesso.
Incubadoras, Aceleradoras e Venture Builders	<ul style="list-style-type: none"> * Alguns modelos de desenvolvimento de <i>startups</i> focam apenas em uma fase limitada do seu crescimento (Incubadoras na fase de ideação, Aceleradoras na fase de lançamento e tração), ao passo que as <i>venture builders</i> atuam mais a longo prazo, durante alguns anos. * A <i>venture builder</i> cria um modelo simbiótico, que traz vantagens a todos os participantes da CVB (empresa patrocinadora e ecossistema de inovação).
Ecossistemas de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> * Os ecossistemas são fundamentais para gerar relações e intercâmbio de oportunidades e inovações. * Os Hubs de inovação, são ambientes onde essas interações são facilitadas, ajudam a gerenciar e mediar essas interações, podendo influenciar as tendências e os resultados dessas interações. * As empresas pequenas, particularmente as <i>startups</i>, dependem de organizações mais estruturadas para testar e validar os seus produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória por meios de um estudo de caso.

Yin (2015) explica que pesquisa qualitativa busca responder a questões do tipo “como” e “porquê”. Segundo o autor, este tipo de abordagem de pesquisa também busca:

- Entender o significado da vida das pessoas, num contexto real;
- Documentar as opiniões e as perspectivas de cada participante da pesquisa;
- Abranger o contexto vivido pelas pessoas analisadas;
- Contribuir com revelações sobre conceitos estudados, ajudando a explicar o comportamento humano;
- Evitar um viés de registro, devido a fontes diferentes.

Na pesquisa qualitativa são práticas comuns: fazer uso de delineamentos de pesquisa flexíveis; coletar dados no “campo” para se compreender o contexto; analisar dados não-numéricos, utilizando metodologias de análise de conteúdo (Bardin, 2010), conjugadas com a análise do discurso (Wall, Stahl, & Salam, 2015); e abstrair interpretação dos resultados, buscando generalizações.

Dentre os vários tipos de procedimentos de pesquisa optou-se pelo estudo de caso, que é uma metodologia voltada a entender uma situação particular, dentro do seu próprio contexto. A escolha do caso a ser estudado passou pela acessibilidade à(s) empresa(s) e também às pessoas representativas, que cumprem papéis definidos, específicos e distintos. Particularmente neste caso e na situação que se pretendia entender, foram envolvidos até quatro tipos de empresas (**corporação, especialista em *venture builder*, startups e investidores-anjo**), além da própria equipe da CVB, que no caso é uma 5ª pessoa jurídica independente. Assim, após identificar o caso a ser estudado, buscou-se escolher quem seriam as pessoas convidadas a participar da pesquisa.

3.1 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas, visto que, em um estudo de caso, os dados podem ser coletados a partir de depoimentos de participantes. Para isso, valeu-se de um questionário semiestruturado, que funcionou como um guia de uma conversa

exploratória, sem se amarrar a dados estatísticos. O intuito foi avaliar as percepções pessoais, os pontos de vista distintos do mesmo fenômeno e, em conjunto, analisar o contexto descrito por vários ângulos, buscando ser o mais realista e fidedigno possível.

Os entrevistados foram selecionados de forma intencional, de modo a representarem todos os tipos de empresas que participaram do empreendimento FARMA Ventures, a saber: corporações patrocinadoras; FCJ Venture Builder (empresa que implementou o modelo CVB para as patrocinadoras); colaboradores da própria CVB; fundadores das *startups* participantes da CVB; e investidores-anjo.

Foram identificadas pessoas chave que exercem um papel tanto estratégico como operacional na implantação do projeto. A ideia foi entender os prós e os contras percebidos por cada uma delas, sendo que essas possuem pontos de vista distintos.

Identificadas as pessoas chave, segundo esses critérios, o pesquisador lhes enviou um convite para participarem da pesquisa (APÊNDICE A), assim como lhes explicou o objetivo da mesma, as questões metodológicas e éticas envolvidas (APÊNDICE B) e o compromisso de compartilhar com elas os resultados finais para benefício dos próprios participantes. Estes, por sua vez, eventualmente, poderão fazer uso dos aprendizados para melhorar essa operação específica e também a própria metodologia de implantação do modelo junto aos clientes de outros segmentos.

Como mencionado, um dos motivos da escolha por uma pesquisa exploratória foi buscar entender as motivações de cada pessoa entrevistada e a compreensão de cada uma delas quanto ao esforço necessário e aos resultados práticos.

Ao final, foram selecionadas 11 pessoas para participarem da pesquisa, conforme demonstra o Quadro 5 e foram feitos os respectivos agendamentos para realizar as entrevistas.

Quadro 5: Participantes das entrevistas do estudo de caso, hierarquia e organização na qual atuam

#	Codigo Pessoa	Hierarquia	Organização
1	Ger.Inova	Operacional	Corporação-1
2	CEO	C-Level	Corporação-2
3	Ger.Inova	Operacional	Corporação-2
4	CEO	C-Level	Consultoria
5	Dir.Vendas	Operações	Consultoria
6	CEO	C-Level	CVB
7	Ger.Inova	Operacional	CVB
8	Fundador	C-Level	Startup-1
9	Fundador	C-Level	Startup-2
10	Fundador	C-Level	Startup-3
11	Anjo-1	Conselheiro	Investidor PF

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe esclarecer que, para manter a confidencialidade dos dados, foram ocultados tanto o nome dos participantes quanto o das empresas na qual atuam. Além disso, independentemente do gênero do entrevistado, todos foram mencionados como sendo do gênero masculino.

Para realizar e direcionar as entrevistas, foi elaborado um questionário inicial semiestruturado, com base no referencial teórico levantado. O objetivo foi guiar o pesquisador nas entrevistas com cada um dos participantes. Yin (2015, p. 11) considera o questionário como “principal instrumento da pesquisa qualitativa”. As perguntas foram escolhidas de forma a validarem a percepção de cada um deles quanto aos prós e aos contras do empreendimento para a organização na qual atuam. A duração das entrevistas oscilou entre 15 minutos e 1 hora, com média de 40 minutos.

Primeiramente, foram realizadas 3 entrevistas-piloto de pré-teste, buscando validar os protocolos utilizados. A partir destas, foram feitos pequenos ajustes no questionário original. Estas entrevistas serviram de treino para o próprio pesquisador e o ajudaram a realizar entrevistas mais eficientes. O pesquisador valeu-se dessas entrevistas-teste para verificar como seria o andamento das reuniões, em relação às questões logísticas como conexão da internet, local físico, quando necessário, recursos de gravação e posterior transcrições. As entrevistas ocorreram entre janeiro e maio de 2023 e todas elas foram consideradas ao realizar a análise dos resultados.

Em decorrência das diferenças de perfis entre as empresas e os entrevistados, o questionário foi adaptado e customizado de acordo com cada perfil, criando-se várias versões do mesmo, a fim de enfatizar os pontos de vista específicos (APÊNDICES D-1, D-2, D-3, D-4, D-5 E, D-6). Como mencionado, as entrevistas foram gravadas, após a devida apresentação

do contexto da pesquisa a cada um dos entrevistados e a obtenção da autorização de cada um deles. O pesquisador comprometeu-se a manter o sigilo dos nomes dos entrevistados. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas, utilizando a ferramenta *Transkriptor*, e revisadas a partir de um texto fluido, com as demarcações das falas do pesquisador/entrevistador e dos entrevistados.

Os questionários, utilizados como roteiros semiestruturados, procuraram abordar os temas explorados na Revisão de Literatura. No preâmbulo, procurou-se entender o histórico de engajamento de cada persona dentro do contexto do multi-empresendimento *Corporate Venture Builder*. Também se procurou mapear o entendimento do entrevistado sobre o contexto da Inovação Aberta e o seu papel nesse processo. Procurou-se captar a compreensão do entrevistado sobre o ecossistema; o papel da sua empresa na CVB; as motivações que o levaram a participar do projeto; as expectativas de resultado e alguns resultados práticos.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após a transcrição das entrevistas, os dados coletados foram revistos e analisados por meio da análise do discurso, visto terem sido coletados em depoimentos colhidos em entrevistas.

As falas dos entrevistados foram categorizadas em trechos, inicialmente baseadas em palavras-chave derivadas da bibliografia pesquisada e identificadas por códigos, ranqueados em relevância pela frequência da citação e pelo número de pessoas que as citaram. Trechos dos depoimentos foram extraídos das transcrições das entrevistas de forma a ilustrar as interpretações do pesquisador.

A Tabela 2 demonstra como os dados coletados foram organizados, seguindo códigos previamente mapeados (de acordo com a palavras-chave da literatura). Esta tabela apresenta cada um dos códigos e a quantidade de vezes que cada um deles foi citado (Pontos) e o número de entrevistados que mencionou o termo de alguma forma (*Count*).

O produto das vezes em que apareceram pelo número de pessoas que o citaram criou o valor do produto (*Cross*), que ajudou a compreender a importância relativa de cada termo (resultados parciais). Para efetuar este registro, foi utilizada a ferramenta Excel, transcrevendo-se para cada código as afirmações (frases e parágrafos) que exemplificavam a compreensão de cada entrevistado sobre as temáticas tratadas. A Tabela 2 destaca a amostra de um comentário de um entrevistado.

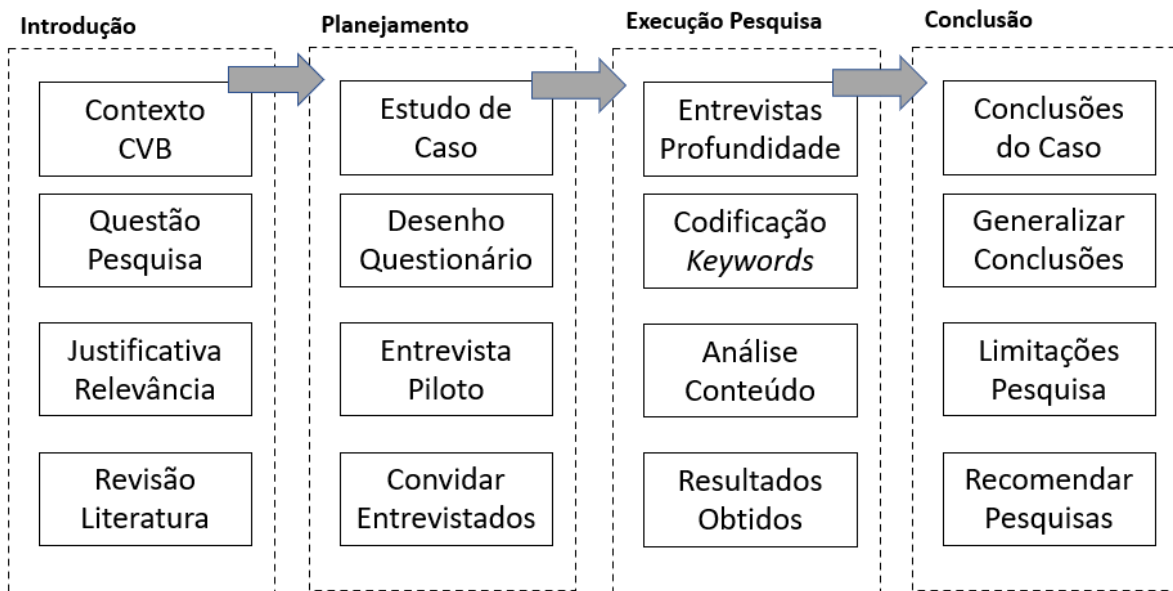
Tabela 2: Mapeamento dos Códigos

MAPEAMENTO dos CÓDIGOS		Códigos Contados										Médias			
		13	8	9	10	11	8	11	10	10	6				9
CATEGORIA	Level	CEO	CEO	CEO	CEO	OPR	OPR	CEO	OPR	OPR	CEO	Anjo	PTOS	Count	Cross
	Código / Sigla	ST-1	ST-2	ST-3	VB-1	VB-2	IN-1	IN-2	CO-1	CO-4	CO-5	IV-1			
Corporate Venturing	Inovação (pura)	4	2		38	14	6	1	5	3	5	1	79	10	790
	Estratégia		3	1				1	2				7	4	28
	Desenvolvimento Novos Produtos	1	2	2	5	4	1		20	10	4	2	51	10	510
	Transferência de Conhecimento	2		1		1					1	2	7	5	35
	Aprendizagem Organizacional		1	1	2			1		1	1	2	9	7	63
	Vantagem Competitiva						3		1				4	2	8
	Vantagem do 1º Movimento														
	Cultura Empreendedora	1			2	3		1	1	1		1	10	7	70
Capacidade Absortiva (Aprender)															
Inovação Aberta	Inovação Aberta	1			10			1					12	6	72
	Inovação Biz Model	1	2	4	3	2	1	1	1	1	3	2	21	11	231
	Corporate Venture Building	2		1	3	3	3			1		2	15	7	105
	Capacidade Absortiva (Aprender)														
	Capacidades Dinâmicas (Flexível)	1											1	1	1
	Startups, Cias Techs	5	6	10	10	80		2	25	20	25	1	184	10	1840
	Stakeholders	1	1	1		1				1			5	5	25
	Analise Exploratoria														
Performance			1		1		1					3	3	9	
Ecossistemas de Inovação	Avaliação & Seleção						1	1	2	1		5	4	20	
	Ecossistema de Inovação	1	1		5	1	2	1	2			13	7	91	
	Corporate Venture	2			3	1			4	5		17	6	102	
	Monitoramento (kpis)														
	Intraempreendedorismo														
Total de menções aos códigos:		23	18	22	81	111	18	13	63	44	39	15			
Numero de Páginas:		13	14	8	16	14	13	4	9	13	9	11			
Geral: Open Innovation Tool, como?			1		5		1	2	2		3	1	15	7	
OBJ1: CVB <i>modus operandi</i>		5	2	3	12	8	9	3	4	14	4	1	65	11	
OBJ2: Papeis de cada um.		3	3	4	4	5		2	8	7	3	7	46	10	
OBJ3: Quais Motivações?		11	11	9	4	2	3	4	9	7	7	3	70	11	
		19	17	16	25	15	13	11	23	28	17	12			

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 3 apresenta o fluxograma da pesquisa realizada em 4 etapas, destacando as principais atividades realizadas em cada uma delas.

Figura 3: Fluxograma da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Além de determinar a criação de uma pergunta da pesquisa e os objetivos dela decorrentes, Mazzon (2018) recomenda o uso de uma Matriz de Amarração, que funciona como um *checklist* utilizado para verificar se todos os elementos da pesquisa estão bem concatenados, dentre eles: a própria questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos, o problema (contexto) estudado, o referencial teórico principal que dará suporte à pesquisa, as preposições dele derivadas, os métodos de coleta de dados (pesquisa bibliográfica prévia e entrevistas), assim como a análise posterior dos dados coletados, os resultados obtidos e, por fim, a forma de apresentação desses elementos. Assim sendo, o Quadro 6 apresenta a Matriz de Amarração da presente pesquisa.

Quadro 6: Matriz de Amarração

TEMAS	REF.TEORICO	QUESTÃO de PESQUISA	OBJ.GERAL	OBJS. ESPECIFICOS	MÉTODOS COLETA de DADOS	TÉCNICAS de ANÁLISE	FORMA de APRESENTACÃO de RESULTADOS
Inovação Aberta Inovação Fechada	Chesbrough (2003), Ries (2011), Mirza, Mahmood, & Waqar (2022). Cohen e Levinthal (1989), Pereira (2021), Ng (2021), Mirza (2022), Enkel (2020), Yi (2022).	Como o modelo Corporate Venture Builder pode promover a Inovação Aberta entre empresas e stakeholders de um ecossistema de inovação?	Analisar como o modelo Corporate Venture Builder pode ser utilizado por uma organização para promover a Inovação Aberta entre ela e stakeholders de um ecossistema de inovação.	Descrever o modus-operandi da CVB.	Pesquisa de Bibliografia por palavras-chave (WOS, CAPES, Google Academics etc.)	Revisão Bibliográfica	Gráficos e Tabelas.
Incubadoras, Aceleradoras Venture Builders	Pedroso (2020), Tushman e O'Reilly (1996), Nobakht (2020). Dushnitskya (2005), Masucci (2021), Chemmanur (2011), Enkel e Sagneister (2020), Yi, Chen e Li (2022).			Investigar qual é o papel de cada um dos participantes do empreendimento CVB.		Pesquisa Qualitativa, entrevistas semi-estruturadas, executivos escolhidos em posições estratégicas.	Análise do Discurso.
Corporate Venturing Corporate Venture Capital Corporate Venture Building	Grando (2016), Mayara (2018), Diallo (2020), Baumann (2018). Benz & Seebacher (2018), McPhillips (2020). Radizon e Bogers (2019), Pustovrh (2020), Corvello (2018).			Analisar os motivos e objetivos de cada um dos participantes de uma CVB, descrevendo resultados alcançados ou esperados.	Tabelas Resumo.		
Ecossistema de Inovação							

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 7 apresenta o resumo do processo de análise do discurso realizado pelo pesquisador.

Quadro 7: Resumo do processo de análise do discurso

ETAPA	PASSOS
1) Preparação dos códigos e categorias baseados no referencial teórico.	<ul style="list-style-type: none"> * Leitura dos papers (referências bibliográficas). * Contagem das keywords mais utilizadas. * Escolha das keywords mais relevantes.
2) Transcrição entrevistas e codificação	<ul style="list-style-type: none"> * Contagem das palavras-chaves (keywords) usadas por entrevistado. * Separação dos trechos relacionados às keywords. * Contagem das keywords mais relevantes, sob a ótica dos entrevistados.
3) Organização de Trechos por Objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> * Identificação dos trechos por keyword. * Relacionamento trecho por entrevistado, organização e contexto (tema). * Interpretação, análise dos trechos. * Estruturação da análise dos objetivos, função dos trechos e contexto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa e visando explicar **como uma organização pode usar o modelo CVB para promover a Inovação Aberta entre ela e o ecossistema de inovação**, foram coletados, por meio de entrevistas, os pontos de vista de cada um dos participantes do empreendimento, o que nos permitiu compreender os seguintes temas, alguns dos quais diretamente relacionados com os objetivos desta pesquisa, a saber:

- Como ocorreu a estruturação da FARMA Ventures;
- Qual é o *modus operandi* da FARMA Ventures;
- Quais são os participantes da FARMA Ventures (*stakeholders*), os papéis desenvolvidos por cada um deles e o esforço que lhes é demandado;
- Quais são os motivadores de cada participante da FARMA Ventures, os benefícios esperados e os percebidos na prática;
- Como a CVB contribuiu para a Inovação Aberta.

4.1 ESTRUTURAÇÃO DA FARMA VENTURES

Como forma de entender os resultados da implementação de uma *Corporate Venture Builder* (CVB) foi analisada a FARMA Ventures, um dos empreendimentos da FCJ Venture Builder, com a qual o pesquisador colaborava.

A FARMA Ventures é um empreendimento CVB, criado por meio de uma parceria de duas redes de farmácias de Minas Gerais e de São Paulo (a FCJ que é uma empresa especializada) e a FARMA, um de seus empreendimentos. Apesar de serem concorrentes, as duas empresas participam de associações do segmento, têm um ótimo relacionamento e, eventualmente, participam de discussões pró-mercado. Ambas são empresas de médio porte do setor farmacêutico, estando entre as 20 maiores redes de farmácias do Brasil. A Figura 4 apresenta a distribuição geográfica dessa rede de farmácias analisada.

Figura 4: Rede de farmácias analisadas



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do portal da FARMA Ventures.

Em um dos eventos em que os representantes de ambas as farmácias conversavam sobre a necessidade de modernização de suas empresas e do próprio setor, eles foram apresentados por um investidor à empresa FCJ Venture Builder, líder do setor na América Latina. Esta empresa estava adaptando o seu modelo para atender às necessidades de grandes empresas que precisavam inovar, mas não tinham conhecimento suficiente sobre o processo. Ao serem apresentados, a FCJ lhes propôs o licenciamento do seu *know-how*, por meio da constituição de um empreendimento coletivo, no modelo *Corporate Venture Building* (CVB).

Firmado o acordo de investimento, foi constituída a “FARMA Ventures”, empresa independente, no formato de Sociedade Anônima (S.A.). Assim, o modelo CVB FARMA Ventures foi proposto em 2019, pela FCJ Venture Builder. Desde o início, participam, como sócios-quotistas, a própria FCJ e as empresas que resolveram investir no modelo, denominadas

“patrocinadoras”. As empresas que resolveram nele investir já vinham atuando no mercado farmacêutico brasileiro há muitas décadas e participavam de algumas associações, dentre elas a ABRAFARMA e a ASSIFARMA.

A FCJ Venture Builder é a maior rede de *Venture Builders* do Brasil e da América Latina. O modelo por ela proposto foi uma forma de promover a inovação aberta de duas empresas varejistas, por meio da participação na construção de *startups* com soluções que interessavam ao escopo estratégico de ambas. O modelo também usa um sistema de alavancagem de capital por meio de investidores-anjo, que também têm interesse na *performance* financeira superior do empreendimento e menor risco. Inclusive, o investidor que fez as apresentações também se tornou investidor-anjo da nova Sociedade Anônima (S.A.).

A Figura 5 apresenta o organograma da rede FCJ Venture Builder, sendo a FARMA Ventures um dos primeiros empreendimentos.

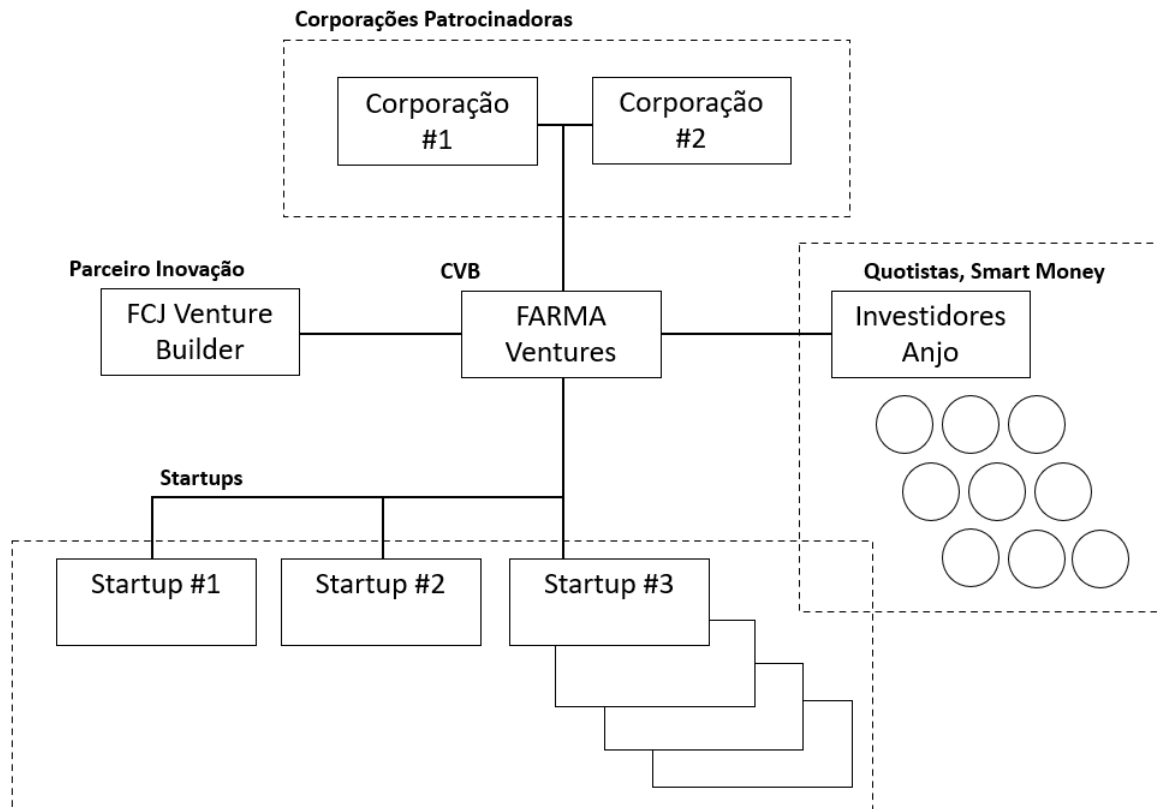
Figura 5: Organograma da rede FCJ Venture Builder



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do material institucional da FCJ Venture Builder.

A estrutura organizacional interna do empreendimento multiempresas analisado, denominado *Corporate Venture Builder* (CVB) (Figura 6) demonstra o papel relativo que cada parte exerce nesta construção simbiótica, conforme o modelo conceitual abaixo.

Figura 6: Estrutura organizacional da *Corporate Venture Builder* analisada



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os participantes deste empreendimento multiempresas, equivalente a um consórcio de empresas, são:

- 1) a(s) empresa(s) patrocinadora(s), interessada(s) em usar o modelo CVB para promover a inovação aberta entre elas e os demais participantes da CVB;
- 2) o parceiro de inovação, empresa especializada no modelo CVB (FCJ Venture Builder), que licenciou o modelo para a(s) empresa(s) do item 1;
- 3) a equipe da CVB propriamente dita, contratada para operar o empreendimento CVB, denominada “FARMA Ventures”, como pessoa jurídica independente (S.A.);
- 4) as *startups* convidadas para fazerem parte da CVB e dela se beneficiarem; e
- 5) os investidores, que compram quotas da CVB e, se quiserem, também podem participar como investidores quotistas diretos nas *startups* e podem lucrar com os

dois tipos de investimento (em quotas da CVB, propriamente dita, ou em quotas das *startups*, individualmente).

As corporações que investiram na construção da CVB FARMA Ventures contrataram o licenciamento do modelo de *Corporate Venture Builder* do parceiro de inovação FCJ Venture Builder. Segundo informações de um executivo entrevistado, a contratação ocorreu:

mediante o pagamento de um licenciamento que foi apenas uma fração do que elas costumam gastar anualmente com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), aproximadamente 1/5 do que costumam gastar por ano. Porém, esse licenciamento foi pago em uma única vez, e não de forma recorrente (Executivo da FCJ Venture Builder).

Esse parceiro, FCJ Venture Builder, estruturou a operação, montando uma equipe própria dedicada, com Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) próprio e independente (S.A.), tendo também a possibilidade de incorporar quotistas, que são os investidores-anjo, os quais trazem capital financeiro e também agregam conhecimento de mercado (o denominado “*smart money*”), o que muitas vezes multiplica o capital inicial pago pelas corporações patrocinadoras.

Nesta operação construída, a nova equipe iniciou um processo de seleção de *startups* que ofereciam soluções que interessavam para a cadeia de negócios das patrocinadoras, escolhidas sob critérios definidos de acordo com o propósito deste consórcio.

Uma vez definidas as *startups*, a CVB fez um acordo individual com cada uma delas, oferecendo-lhes *know-how* e estrutura de apoio, em troca de participação societária (*equity*). Neste modelo, num primeiro momento, não foi aportado investimento em forma de caixa. Porém, além de ajudar as *startups* a se estruturarem melhor e a crescerem, a CVB promoveu rodadas de investimento, com possibilidade de captar fundos que poderiam se originar de várias fontes: dos próprios quotistas da CVB ou de outros investidores externos ao consórcio, como investidores-anjo ou fundos de capital de risco (*seed, venture capital, private equity* etc.) e, eventualmente, da própria corporação patrocinadora da CVB.

Vale ressaltar que na própria CVB, que é uma pessoa jurídica independente, além dos quotistas investidores, os sócios também poderiam ser corporações patrocinadoras e parceiras de inovação, ou seja, o mesmo modelo de rodadas de investimento aplicadas a cada *startup* também foi praticado na própria CVB, sendo que esta irá valorizar por si só e, por consequência, também irá valorizar o somatório do portfólio dessas *startups* selecionadas, que aumentará a cada rodada de captação de fundos.

Num prazo mais longo, entre 4 e 5 anos, o planejamento é que a FCJ Venture Builder realize sua saída da sociedade CVB FARMA Ventures (no denominado *exit*), ou seja, numa rodada de investimento mais avançada (pelo menos Série C ou D), ou que saia num evento de Fusão e Aquisição (M&A), ou mesmo quando a CVB FARMA Ventures abrir o capital para o mercado, num processo de oferta pública de ações (IPO). Da mesma forma, para cada *startup* agregada ao portfólio, a CVB FARMA Ventures poderá sair de sua sociedade, vendendo o seu “*equity*” em eventos similares de liquidez, na medida em que a *startup* for se desenvolvendo.

4.1.1 Depoimentos sobre a CVB FARMA Ventures como meio de Inovação Aberta

Uma das dificuldades das corporações patrocinadoras é desenvolver, por conta própria, um processo de inovação aberta. O Gerente de Inovação afirmou: “(...) A gente entendeu a necessidade de ter o motor #2, né? Um olhar diferente para trazer **inovação**, para trazer novos produtos, novas formas de pensar para a empresa. Mas a gente começou a ter muita dificuldade com isso (sem *know-how*) (...)” (Gerente de Inovação, Corporação Patrocinadora, Inovação, sobre Cultura Empreendedora).

O CEO da FCJ Venture Builder explicou o objetivo desta linha de serviços licenciada. Segundo ele: “(...) hoje, a gente faz *Business Process Outsourcing* (BPO) de ambiente e inovação. É um meio de inovação. É a exposição da marca, e exposição ao **ambiente de inovação** também, exposição de startups, nesse sentido...” (CEO, Parceiro Inovação, sobre Inovação Aberta).

O CEO da FARMA Ventures explicou o objetivo da CVB e como esta desenvolve seus negócios. Segundo ele, “dentro do nível competitivo, ao mesmo tempo, eles têm a necessidade de estar próximo desse mercado, que é meio que o mundo paralelo... Tipo o mercado, esse **ecossistema**, que todo mundo fala e ninguém sabe exatamente o que é” (CEO, FARMA Ventures, sobre Ecossistemas).

O mesmo CEO da FARMA Ventures complementou:

Isso facilita todo o processo de construção, de acompanhamento, de evolução, de ajuda de abertura de mercado etc. e de todo o papel que a gente tem aqui quanto *Venture Builder*. Então, isso é muito gratificante, apesar do desafio, mas é um negócio muito positivo e compensa muito. São resultados muito bons, que a gente acaba obtendo junto com a *startup*.... Tem um lado, eles enxergam diversas soluções, que a gente traz bastante oportunidade de coisas novas, de novas formas de trabalhar, de às vezes falar: isso aqui não é para hoje, mas eu acho que lá na frente eu vou ter essa oportunidade (CEO, FARMA Ventures, sobre uma *Corporate Venture Builder*).

O Investidor-anjo, que apresentou a FCJ às Corporações Patrocinadoras, explicou a dificuldade de desenvolver *startups* que criem modelos de negócios atrativos e úteis para seus clientes. Segundo ele:

Agora, como escalar isso, né? Então, esse é um ponto. É um desafio. Tem outros ali, né? Que são mais voltados para a área de serviços, e tudo que é novos serviços, mas esses têm que encaixar muito bem com a comunidade médica e tudo. Então, tem desafios ali do serviço em si (...). Eu acho que trazer *startups* boas e implementá-las é o maior esforço, tá? Ah, a gente até consegue originar muitas *startups*, mas encaixar o modelo de negócio da *startup* para que ele seja um modelo de negócio viável economicamente é difícil... Não é tão simples o modelo deles (das *startups*), o modelo de precificação, o modelo de resultado e a proposta de valor é muito difícil. Assim, não vem claro. O povo explica, explica, mas não chega na proposta de valor clara. Leva-se um tempo até apurar isso aí, né? E muitas vezes falam as coisas, mas não fazem as coisas que falam, então, assim... (Investidor-Anjo, Quotista, sobre a inovação do Modelo de Negócio).

As corporações sozinhas, muito focadas no resultado de curto prazo, não têm tempo e nem mentalidade para pensar em inovações que poderão impactar o negócio nos médio e longo prazos. Elas não sabem muito bem como lidar com as *startups*, que têm uma forma de trabalhar diferente das corporações (mais informal e mais ágil) e não têm o mesmo *know-how*. As corporações precisam se aproximar do mercado, mas não sabem como lidar com ele.

Por outro lado, o parceiro de inovação (FCJ) desenvolveu uma metodologia própria para lidar com as *startups* e fazê-las crescer, atingindo um desempenho superior e obtendo resultados financeiros a longo prazo. A FCJ considerou uma oportunidade licenciar o seu modelo para corporações que possuem necessidades específicas e objetivas, o que poderia focar no desenvolvimento dos seus projetos. Para a FCJ, é mais interessante desenvolver projetos com objetivos claros do que desenvolver projetos para portfólios de *startups* de forma "genérica", vaga. Antes de atender às corporações, a FCJ monta grupos de investidores com foco em alguns mercados, porém sem um objetivo claro, como é o caso de contratos com corporações.

Por outro lado, o investidor-anjo, que apresentou as partes, admitiu que realmente houve certa dificuldade em lidar com as *startups*, sem ter o devido conhecimento, pois aparecem muitos projetos sem consistência, muitos aventureiros, muitos discursos "enganosos". É necessário ter *know-how* para poder separar o joio do trigo. Sem este conhecimento, pode-se perder muito tempo e não conseguir atingir resultados consistentes.

4.2 O *MODUS OPERANDI* DA FARMA VENTURES

Buscando atender ao **objetivo específico 1: Descrever como funciona o *modus operandi* de uma CVB no mercado brasileiro**, constatou-se que o modelo CVB da FARMA Ventures já foi reproduzido pela FCJ Venture Builder em mais de 60 empreendimentos, cada qual podendo ser custeado por alguma organização independente, ou por um “*pool*” de empresas ou de investidores. O *modus operandi* descrito abaixo sofreu pequenas variações, mas na essência continua sendo o mesmo.

O primeiro desafio desta nova empresa foi realizar a captação de outros investidores, os quais se tornaram quotistas da FARMA Ventures e, assim, trouxeram um capital que multiplicou várias vezes o patrocínio original dessas corporações, que se tornaram fundadoras da FARMA.

Esse capital multiplicado numa operação muito similar à estruturação de um banco ou de uma instituição financeira levantou, numa 1ª rodada de investimento, um montante que foi usado tanto para estruturar a nova CVB, viabilizando recursos de infraestrutura para o seu funcionamento, como para contratar e treinar sua equipe operacional. A partir desta organização, a equipe foi contratada e treinada para aplicar a metodologia dominada pela FCJ, por meio de seu *framework*. Os principais processos organizados e postos em prática foram:

- Rastreamento de potenciais *startups* para interesse da “tese” da FARMA Ventures;
- Processo seletivo para *startups* que pudessem compor o portfólio de trabalho;
- Avaliação individual minuciosa dos empreendedores e de seus projetos;
- Escolha das *startups* mais adequadas e checagem do interesse por parte destas e também auditoria das mesmas (*due diligence*);
- Negociação da parceria (oferta de troca de serviços por “*vesting*”, em forma de participações “*equity*”);
- Consolidação de cada parceria, por meio dos respectivos contratos de investimento (*memorandum of understanding*);
- Recepção de cada nova *startup*, treinamento, definição de metas e plano de trabalho com metas (OKR’s);
- Estruturação de uma rotina de trabalho com cada *startup* e acompanhamento do ritmo da execução dos trabalhos (semanal, mensal e anual), sendo guiado por métricas;
- Reciclagem constante, desenvolvimento de *networking* e criação de oportunidades;

- Preparação para captação de investimentos (treinamento, preparação formal e suporte a rodadas de investimento);
- Avaliação frequente, relacionamento com o portfólio de *startups* e planejamento para futuro “*exit*” (longo prazo); e
- Administração do relacionamento com os investidores e com o mercado.

4.2.1 Depoimentos sobre o *modus operandi*

Os executivos das Corporações explicaram a necessidade de uma preparação cultural em toda a empresa, para que haja maior engajamento, colaboração com os projetos e melhor aproveitamento das oportunidades. O Gerente de Inovação da Corporação Patrocinadora explicou:

Teve uma preparação, né? É, quando fomos iniciar esse projeto com a plataforma FARMA Ventures, a gente se reuniu com as áreas. Explicamos tudo, né? Os porquês iriam trazer para gente, né? Então, cada departamento começou a pensar nas suas dores, né? E o que se gostaria de melhorar no seu departamento e vai vir que vai poder te ajudar nisso daí (Gerente de Inovação, Corporação Patrocinadora, sobre Cultura Empreendedora).

O Gerente de Inovação de outra Corporação Patrocinadora relatou:

Então, a gente faz uma reunião semanalmente, mais ou menos as terças, acho que sabe já é mais ou menos como funciona né? Eles trazem a *startup* gente isso. A gente ouve, né? Vê a apresentação, faz as perguntas e tal, se a gente acha que é um produto que tem futuro, pode ser para umas das Empresas Patrocinadoras, pode ser por tem produtos que não servem para mim, porque eu já tenho algum produto aqui de similar aqui dentro. Então, mas, às vezes, é bom para o mercado. Então, a gente pode aprovar isso daí, como nós temos algumas startups aí que entraram né? E ela faz parte da FARMA Ventures, mas ela não está atuando em nenhuma das 2 Empresas Patrocinadoras, mas ela é (promissora) (Gerente de Inovação, Corporação Patrocinadora, sobre Desenvolvimento de Novos Produtos).

O gerente de operações da FCJ Venture Builder explicou como a equipe da CVB FARMA Ventures apoia as *startups* (desde sua seleção, até a implantação dentro da CVB e a interação com as corporações patrocinadoras). Segundo ele:

Ela [CVB] tem uma equipe dedicada para isso. Ela tem um agente de inovação; ela tem um gerente de inovação que vai fazer esse ranking, que vai analisar de forma inicial, vai ver se de fato consegue escalar a sua opção, uma vez que foi aprovado, consegue ajudar na implementação dessa *startup* dentro da companhia, mediando ali com as áreas de negócio. Então, a *startup* não vai sozinha, ela já vai com a com o agente de inovação. Ele vai como gerente de inovação, e ali então é feito todo o

trabalho para que a startup possa colocar a sua solução dentro da companhia. Então, esse é só um ponto, um outro detalhe, a Corporate participante da Farma, ela não precisa criar mais um ambiente de inovação para atuar no mercado (Gerente de Operações, Parceiro Inovação, sobre Inovação Corporativa).

O CEO da FARMA Ventures descreveu a rotina da CVB. Segundo ele:

Você filtra, conversa com diversas *startups* e algumas têm um pouco mais de sinergia, outras menos, pelo próprio nosso processo de 'Builder'. Por trabalhar numa fase mais inicial, o risco, ele fica ainda cada vez mais aumentado, porque eu trago uma *startup*, uma que ela não é cem por cento, vamos dizer assim, focada naquele segmento. E eu vou trabalhar uma adaptação pra ela conseguir ganhar frente nisso e sem aumentar meu risco (CEO, FARMA Ventures, sobre a *Corporate Venture Building*).

O *Founder* de uma das *startups* explicou:

(...) uma das empresas patrocinadoras a gente está implantando, a gente tem reuniões semanais com ela; a gente trata com várias pessoas ali; e a gente tem tido muitos aprendizados. Acho que de ambos os lados, né? A gente e essa empresa, porque o nosso produto, ele é bem disruptivo, ele é bem inovador. Então, é um monte de adaptações e novos modelos ali de venda que a gente tem que testar. Então, tem sido bem interessante sim, e essa empresa está disposta a ajudar a gente a aprimorar essa oferta do nosso serviço (CEO, Startup #3, sobre Desenvolvimento de Novos Produtos).

No começo da implantação da CVB, foi necessário realizar um trabalho de preparação cultural dos colaboradores das corporações patrocinadoras nos diversos departamentos, para que entendessem qual a razão deste empreendimento (CVB) e como deveriam colaborar com eles, extraindo oportunidades de inovação nas respectivas áreas. Sem essa preparação, não haveria o engajamento necessário e os resultados não apareceriam. Foi importante que cada área participasse de reuniões recorrentes, analisando os diversos projetos, buscando identificar os benefícios que poderiam ser implantados nas suas respectivas áreas ou que poderiam ser interessantes para a cadeia de negócios dessas corporações, mesmo que elas não consumissem diretamente os serviços e os produtos das *startups* selecionadas. Os projetos poderiam trazer benefícios para a cadeia de negócios no longo prazo, e, tendo um bom desempenho, agregariam valor ao portfólio investido.

A CVB, uma vez estruturada, auxiliou no processo seletivo das *startups*. Assim que elas foram incorporadas, ajudaram num trabalho a quatro mãos para que essas *startups* tivessem o melhor desempenho possível, crescessem, valorizassem-se e, por consequência, valorizassem o portfólio da própria CVB, da qual as corporações também seriam quotistas e beneficiárias dos ganhos financeiros. As próprias corporações, como empresas especializadas numa cadeia de negócios, foram fundamentais para realizar a validação e a melhoria dos projetos, como

eventualmente puderam se tornar clientes e consumidores diretos dos produtos e serviços. As *startups* receberam, frequentemente, acompanhamento especializado, aproveitaram o *networking* ampliado de negócios e se beneficiaram de produtos com preços especiais ou até mesmo gratuitos.

4.3 *STAKEHOLDERS*: PAPÉIS DESENVOLVIDOS E ESFORÇOS DEMANDADOS

Buscando atender ao **objetivo específico 2: Identificar quais são os papéis de cada um dos cinco participantes do empreendimento CVB FARMA Ventures, descrevendo qual é o esforço exigido (esperado) de cada um (responsabilidades, sacrifício, trabalho etc.) – os ônus**, constatou-se que:

- 1) **Corporação Patrocinadora:** foi a principal fundadora do empreendimento, uma vez que emprestou a sua marca e seu capital de partida, em forma de licenciamento (adquirido da FCJ Venture Builder). Ela também exerceu um papel importante ao definir a principal tese (conjunto dos objetivos específicos) que norteou os critérios de seleção e de desenvolvimento do portfólio de *startups*. Uma vez operacional, a CVB apresentou as *startups* candidatas a essas corporações que, uma vez aprovadas, tiveram seu desempenho avaliado, conforme os interesses definidos por essa tese. Em função disso, as Corporações Patrocinadoras são também validadoras de aceitação dos produtos e dos serviços, podendo, ou não, os consumir. Institucionalmente, elas dão apoio com sua marca, ajudando a valorizar as próprias *startups* como ativos e o ativo financeiro de seus investidores.
- 2) **Parceiro de Inovação:** a FCJ Venture Builder foi o principal fornecedor de *know-how* de gestão de um portfólio de *startups*, conforme as condições do acordo de licenciamento assinado com a Corporação Patrocinadora. O seu papel, além de ser o de fornecer o *know-how*, foi o de estruturar uma equipe independente, com personalidade jurídica própria, para operacionalizar a execução do modelo de operação vendido. Como parte disso, num primeiro momento, a FCJ Venture Builder também foi responsável por vender quotas do novo empreendimento, CVB FARMA Ventures, para investidores que se interessaram pelo empreendimento como um ativo financeiro, respeitadas as determinações da CVM. Como parte do

acordo, ela também se tornou uma quotista da CVB e assim permanecerá por alguns anos, podendo, no futuro, realizar sua saída do negócio, obtendo lucro financeiro (evento de liquidez), uma vez atendidas as condicionantes do contrato societário de S.A.

- 3) Equipe de Operação da CVB FARMA Ventures:** essa equipe teve o papel de colocar em prática o modelo de operações vendido pela FCJ para as corporações que fundaram a FARMA Ventures, zelando pela eficiência e pelos resultados medidos anualmente. Como exemplo, uma das metas da equipe desta nova empresa foi compor uma carteira de investimentos em *startups*, que deveria ter pelo menos 5 *startups* novas por ano, atingindo um patamar de até 30 *startups*, num horizonte de 5 anos. Esse portfólio considera a saída de *startups* incorporadas com a realização de lucro financeiro (*exit*), ou simplesmente retiradas do portfólio por destrato, devido ao baixo desempenho (definidas por cláusulas de desempenho em contratos individuais de “*equity*”). As participações em cada empresa foram negociadas, a princípio, sem inserção de dinheiro, mas em troca de um pacote de serviços de suporte e de consultoria, equivalente a um acordo de “*vesting*”, como se costuma mencionar no mercado. Ao longo da convivência da CVB com cada *startup*, essa equipe trabalhou para aumentar o desempenho de vendas e de “*valuation*” de cada uma delas, o que implicou na valorização do seu próprio valor financeiro como empresa, cujas quotas da CVB também poderiam ser comercializadas no mercado livre, de acordo com as regras da CVM. Ou seja, ela gerencia uma carteira de ativos, sendo que a própria CVB é, por si só, um ativo financeiro independente (empresa de capital S.A.).
- 4) *Startups*:** os empreendedores trouxeram para o consórcio soluções inovadoras, por meio de um processo seletivo, que determinou, de acordo com a tese da CVB, quais *startups* receberiam uma proposta para integrar o portfólio da CVB. Uma vez fechado o acordo, a *startup* recebeu da CVB todo o *know-how* para estruturar o seu negócio e foi desenvolvida de forma a superar os objetivos das *startups* e da própria CVB, com seus *stakeholders* envolvidos (demais participantes da CVB). Ela deve se enquadrar nos padrões propostos pela CVB e deve buscar o seu máximo desempenho, atendendo aos interesses das Corporações Patrocinadoras, especialmente. Ela recebeu também diversos benefícios, dentre eles *networking*,

mentoria e acesso a serviços com descontos ou até mesmo gratuitos. Em troca, cedeu para a CVB uma porcentagem de quotas, de acordo com o contrato assinado entre as partes, com as devidas cláusulas condicionantes.

- 5) Investidores-Anjo:** inicialmente, eles participaram comprando quotas da fundação da CVB FARMA Ventures, multiplicando diversas vezes o capital inicial aportado pelas Corporações Patrocinadoras. Com isso, num primeiro momento, tornaram-se financiadores da CVB FARMA Ventures e, como investidores, contribuíram com o desenvolvimento do portfólio de *startups*, não só com dinheiro, mas também compartilhando seu conhecimento e sua rede de relacionamentos. Nos médio e longo prazos, esses investidores irão realizar sua liquidez vendendo suas quotas com valorização, independentemente de as empresas do portfólio já terem vendidos suas quotas. Existe um mecanismo de mercado livre, regado pela CVM, que permite que haja liquidez das quotas num universo controlado de investidores.

4.3.1 Depoimentos sobre os papéis exercidos

O executivo de uma Corporate explicou o papel da CVB FARMA Ventures. Segundo ele:

A gente é muito assediado por muitas startups, por muitas empresas, mas não tem uma curadoria. Então, ao mesmo tempo que eu tinha que entregar projeto, eu tinha que ficar muito tempo ouvindo coisa. E aí, a gente viu que nessa parceria com a FARMA Ventures a possibilidade de ter uma curadoria por trás, de algum nível de organização das comunidades de inovação, porque por mais que se ‘pinte’ que a empresa não abre a oportunidade para a startup crescer, mas eu vejo que tem uma um nível de desorganização muito grande nas comunidades (Gerente de Inovação, Corporação Patrocinadora, sobre relação com Ecossistemas).

Outro executivo explicou a necessidade de engajamento de outras pessoas dentro das Corporações, as quais contribuíram ativamente com o processo de Validação de Solução das *Startups*. Ele relatou:

Então, semanalmente, trazem novas empresas. A gente faz aquela análise e depois a gente passa por um Investor Day, né? Se a gente achar que é interessante, existe uma outra avaliação. Quem tem a melhor condição de avaliar o produto é a área de negócio né? Então, por exemplo, um software para o RH. Também vem o pessoal do RH. Olha, eu achei legal tudo, mas quem decide se vai ser implantado ou não na empresa é a área-fim (Gerente de Inovação, Corporação Patrocinadora, sobre o papel de *Stakeholders internos*).

O CEO de uma das Corporações abordou a relação com investidores-anjo. Ele afirmou:

Eu acho que a Corporação ajuda a desenvolver e a apresentar os problemas, as demandas. E ajuda a amadurecer os projetos, desenvolvimento, melhorias, enfim. E é o que eu acho que os investidores querem, né? Querem um VALUATION legal dessas startups que acabam entrando para esse mundo FCJ e ou FARMA Ventures e numa velocidade mais rápida possível (CEO, Corporação Patrocinadora, sobre Desenvolvimento de Novos Produtos).

A Gerente de Inovação da FARMA Ventures explicou alguns papéis tanto da Corporação como das *startups* e da própria equipe da CVB, bem como de outros parceiros.

Segundo ela:

Era necessário lá, no momento zero, a gente ter feito uma preparação do que são *startups*, do que são essas soluções, do que esperar delas, do que que eu ganho tendo uma *startup* e não tendo uma solução mais tradicional e isso a gente já fez alguns desenhos. A gente ainda tem dificuldade de entrar na engenharia da Corporação, porque a gente acredita que se eu chego dentro de uma área de negócio e eu faço a conscientização do que é aquela *startup*, de que inovações eles precisam. E isso, na época que eu trabalhei no hospital, fez muito com a Oracle. Ela era uma parceira do hospital. Então, eles faziam a gente propor inovação que não ia virar uma *startup*, mas sim que a gente começava a entender a mentalidade por trás daquilo... Por trás daquela conexão com os *startups*... Mas, ainda a gente tem uma dicotomia grande que eu acho que faz parte da engenharia da Corporação, que é aquela coisa assim eu quero uma coisa muito inovadora porque se eu estou falando de *startup* é uma coisa de outro mundo... (Gerente de Inovação, FARMA Ventures, sobre papéis numa Cultura Empreendedora).

O executivo de uma das Corporações tratou do papel da CVB, das *startups* e de investidores. Ele relatou:

Eu vejo que a FARMA Ventures é aquela que busca, né? As *startups*, fazem a análise, têm um trabalho, trabalho bastante grande nisso daí, de pesquisar e de tentar trazer, que nos atenda as nossas dores. Nós, é esse o papel de analisar e tentar colocar para dentro aquelas *startups* que a gente enquanto em condição de progredir, de ter um futuro, dentro do como que eu falei para você tanto de uma de nossas Corporações, como do Mercado Farma. Então, a gente está no meio, avaliando tudo isso daí, envolvendo as áreas de negócio... Esses investidores são resultado desse trabalho que a gente faz em conjunto, né? (Gerente de Inovação, Corporação Patrocinadora, sobre Desenvolvimento de Novos Produtos).

O Fundador de uma das *startups* explicou o papel da CVB, da Corporação e das próprias *startups*. Segundo ele:

Sobre os papéis, eu acho que a Farma é auxiliar com ... aí depende da expectativa e do escopo que a *startup* precisa.... Mas, auxiliar de todos os pontos, enfim financeiros, comerciais, contabilidade. Enfim, todos. Acho que todas as vertentes de uma *startup*, que no nosso caso não acabou sendo necessário porque a gente já passou, tinha passado por várias acelerações e incubações. Mas, então, a forma é auxiliar em todos

esses aspectos e construir, ajudar a construir em conjunto, né? A *startup*: (focar no *Product Market Fit*... A Corporação, é auxiliar nessa validação. Acho que servir de modelo e servir de oportunidade de errar e aprender, né? E refinando ali o modelo e entendendo, né? Um piloto ali para entender e ajustar o que for necessário (...). A gente e a Corporação. Porque o nosso produto, ele é bem disruptivo; ele é bem inovador. Então, um monte de adaptações e novos modelos ali de venda que a gente tem que testar. Então, tem sido bem interessante sim, e a empresa ela está disposta a ajudar a gente a aprimorar essa oferta do nosso serviço (CEO, Startup #3, sobre o Desenvolvimento de Novos Produtos).

O Fundador de outra *startup* explicou o papel da mesma e o da CVB FARMA Ventures.

Ele relatou:

O nosso papel é ali dentro do ecossistema, né? A gente entende que são muito nossa como uma *startup* além da gente gerar valor, né? Para que a maior, o mais importante, é gerar valor, proposta de valor, para quem tem aquelas dores, né? (...) A FARMA Ventures, ela vem para assumir algumas tarefas que a *startup*, naquele momento, não deveria estar fazendo como tarefas que não agregam muito, funções de apoio, digamos assim, por exemplo jurídico, né? (CEO, Startup #2, sobre Desenvolvimento de Novos Produtos).

O Investidor-anjo explicou o papel da FCJ Venture Builder, das Corporações, da CVB e das *startups*. Segundo ele:

A FCJ estava desenhando uma estrutura à parte, que ela operava e tudo fazia sentido para o Corporate, né? (...) E, nesse momento, a gente estava buscando uma estrutura de inovação nas duas Corporações, que fosse uma estrutura *'plug and play'*, que não demandasse do nosso time, que está focado nas estruturas "core" da empresa, que demandasse assim muito pouco desse time, dessa estrutura. (...) E já *'plugasse'* algo, algumas inovações que viessem a ajudar as gerências de área a baterem suas metas e a superarem suas metas. Mas, essa estrutura precisava ser gerida e ter a sua independência, e ter um *know-how* que não existia em nenhuma das 2 Corporações, nem em nosso Fundo, desenvolvimento de *startups* né? (...). Talvez eu diria que o Corporate, com a capacidade de ver o que funciona e o que não funciona, é um grande fator ali, de Validador, né? de cada uma das soluções. Eu acho que isso seria mais forte além de tudo. Eu, por exemplo, acredito no *Corporate Venture Builder*. Eu não acredito no *Venture Builder* – sozinho. Eu acredito no *Corporate*, no CVB, o que você fala? Com o viés do *Corporate* (...), eu acho que ele consegue resolver aquele problema né? De investimento, de diminuir o risco do investimento, porque a solução já tem uma validação estrutural, já funciona. Então, já tem entrega. Então, você dá uma velocidade. (...) O segundo desafio que eu vejo é as *startups* entregarem valor para o *Corporate*. Elas demoram para entregar valor para o *Corporate* antes. Elas demoram porque elas estão em estágios iniciais. Então, por mais que seja uma estrutura muito bacana, até ela conseguir estar numa tocada de entrega rápida e de resultado, assim ela demora, ela não demora aí dois anos, três anos, então principalmente as que são muito novas, né? (Investidor-Anjo, Quotista, sobre Desenvolvimento de Novos Produtos).

As corporações são procuradas por muitas *startups*, mas não têm uma curadoria adequada para lidar com elas. Por esse motivo, perceberam a oportunidade de fazer um acordo com um parceiro de inovação, como a FCJ. Existe uma demanda desorganizada das

comunidades de *startups* que, muitas vezes, traz pessoas sem foco ou apenas oportunistas que não têm valor a agregar. A CVB licenciada traz esse *know-how* que as corporações não têm. Com esse apoio especializado, as áreas de negócio dentro das corporações têm um meio melhor de tratar essa demanda, sem perder o seu foco. A corporação ajuda a apresentar demandas práticas para o mercado e a CVB ajuda a identificar *startups* que tenham soluções que se encaixam nessas demandas. A corporação também ajuda a avaliar e a validar as soluções apresentadas. Os investidores quotistas ajudam a alavancar a operação, aportando investimentos e se beneficiando de um ativo com maior chance de desempenho e de retorno.

A CVB também promove um processo de conscientização interno nas corporações a respeito da realidade da inovação, desmistificando as *startups* e gerando resultados práticos, mesmo que alguns deles tenham retorno a longo prazo. Existe uma ideia um pouco "fantasiosa" a respeito de que as *startups* são capazes de fazer e de entregar e a CVB ajuda a corporação a lidar com isso, com maior pragmatismo e naturalidade. A *startup* também é preparada para focar mais no resultado esperado, necessário para as corporações, que além de patrocinadoras também podem, potencialmente, mas não obrigatoriamente, se tornar clientes diretos dessas *startups*.

4.4 MOTIVADORES PARA OS PARTICIPANTES DA FARMA VENTURES: BENEFÍCIOS ESPERADOS E PERCEBIDOS NA PRÁTICA

Buscando atender ao **objetivo específico 3: Identificar quais são os motivadores e as razões pelas quais cada participante se envolveu com a CVB (quais são seus problemas ou dores; objetivos e resultados alcançados ou almejados) – os bônus esperados**, constatou-se que ninguém entra em um empreendimento complexo como este sem ter expectativas e, muito menos, sem ter interesses legítimos. Assim sendo, foram listados abaixo os motivos de cada uma das personas em questão:

1) Corporações Patrocinadoras:

- a. Ativação do seu processo de Inovação Aberta;
- b. Atendimento à demanda de projetos (necessários e ofertados);
- c. Aprendizado corporativo;
- d. Modelo de empreendimento de baixo custo;
- e. Desenvolvimento de cultura de inovação;

- f. Preparação para mudanças do mercado;
- g. Melhoria da qualidade dos investimentos;
- h. Implantação de estrutura paralela terceirizada, baixo custo.

2) Parceiro de Inovação (FVJ Venture Builder):

- a. Financiamento do crescimento modelo CVB;
- b. Demanda objetiva, específica;
- c. Validação de projetos, soluções;
- d. Fluxo contínuo de inovação;
- e. Compartilhamento de informações;
- f. Escalabilidade;
- g. Exposição e *networking*.

3) Equipe da CVB (FARMA Ventures):

- a. Fundação do projeto FARMA;
- b. Demanda objetiva, específica;
- c. Validação de projetos, soluções;
- d. Integração na cadeia farmacêutica;
- e. Aprendizado e adaptação.

4) Startup do Portfólio FARMA Ventures:

- a. Estrutura de suporte;
- b. *Know-how*;
- c. Retaguarda institucional, corporações;
- d. Acesso a mentorias;
- e. Troca de conhecimento;
- f. Acesso a oportunidades e a dados;
- g. Preparação para investimentos;
- h. Demanda objetiva, tração;
- i. Colaboração constante, aprendizado mútuo;
- j. *Networking* e eventos;
- k. Interação com diversas *startups*, ecossistema FCJ.

5) Investidores-Anjo:

- a. Carteira robusta;

- b. Implementação de *startups*;
- c. Modelo de negócio viável;
- d. Retorno financeiro (curto e longo prazos).

4.4.1 Depoimentos sobre os motivadores

O executivo de uma Corporação Patrocinadora explicou que não consegue desenvolver esse modelo sem suporte especializado. Segundo ele:

Quer dizer, a gente passa por muita *startup* e você vê que quer vender uma ideia, de o problema da inovação estar na empresa, que não está com a cabeça aberta e, em boa parte, isso é verdade, mas, tem muitas ‘*ventures*’ (*startups*) no mercado. A maior parte é aventureiro. Então, o processo de garimpagem, ele é muito pesado para chegar na coisa que vai fazer sentido (...) efetivamente, o grande benefício da Farma (CVB) é isso. Eu não dou conta de fazer, de garimpar à risca. Aí, como a gente potencializa, eles (CVB) entendendo melhor o meu lado para poder melhorar, para garimpar isso, né? (Gerente de Inovação, Corporação Patrocinadora, sobre Cultura Empreendedora).

Outro executivo de uma Corporação Patrocinadora explicou que, no caso da empresa dele, já são feitos diversos desenvolvimentos internos, mas nem sempre compensa gastar energia se já existem boas soluções no mercado. Ele relatou:

Então, surgiu a ideia entre as duas corporações, de a gente ter montado uma, não sei dizer se é uma empresa como é que é por trás aí dela (...) É a Farma. Ela tem personalidade própria. Ela tem o CNPJ próprio mesmo. Isso é para acelerar a inovação, né? Isso, o intuito tudo foi: nós temos uma equipe aqui já de 100 pessoas, né? Que faz parte, que ajuda a manter, né? A aceleração e a inovação na empresa. E a nossa Corporação é uma empresa que tem tudo que é estratégico desenvolvido aqui dentro. Tudo que é estratégico, a gente desenvolve aqui. E o que não é estratégico, contábil, fiscal, financeiro, RH, essas coisas aí para nós não é (...). Então, o tempo de eu desenvolver tudo isso, eu já peguei um módulo aí pronto, né? Pronto ou não? É assim, tem um outro lado também é *startup*, né? Porque às vezes tem *startup* que cai aqui, vem para gente, mas, a gente precisa debruçar junto com ela para melhorar o produto, né? (Gerente de Inovação, Corporação Patrocinadora, sobre Desenvolvimento de Novos Sistemas).

O CEO de uma Corporação Patrocinadora explicou que é um desafio comum e compartilhado entre outros *players* do mercado, e que devido ao espírito associativo encontraram uma maneira de buscar essa solução em conjunto. Ele relatou:

Então, eu acho que o legal de tudo é que essas soluções não se aplicam exclusivamente por nós. Você pode trazer, sei lá, eventualmente até uma do agro, por exemplo, para dentro do varejo farmacêutico? Trazer experiências, né? Aprendizado, né? E a gente, cada dia vai mudando, vai incrementando, enfim... (...) Então, por isso, que a gente decidiu acabar assim buscar esse modelo, achamos interessante, né? E principalmente tendo a outra Corporação junto, né? Que são duas empresas que poderiam, né?

Participar aí de vários pilotos, né? Interessantes, aí no desenvolvimento. Então, a gente acabou diluindo talvez esse risco ou é o custo, né? Porque se eu tivesse uma estrutura, a outra empresa tivesse lá outra estrutura, né? Praticamente para mesma coisa, né? Ia custar o dobro, talvez, né? (...) A farmácia deixou de ser apenas um vendedor de caixinha, um entregador de caixinhas. E aí, a gente começou a discutir um pouco sobre inovação (...) Então, ou a gente criava uma estrutura, não paralela, necessariamente, mas independente que pudesse ir atrás, né? Buscar essas *startups*, buscar soluções para nossas dores, né? Ou a gente tenta abrir com alguém, né?...E aí acho que em 2018, ou 2019, a gente se sentou. Estava nesse evento da Abrafarma para discutir um pouco sobre inovação, sobre hub, né? Se montava um ou não e aí surgiu não conhecia a FCJ; o Investidor-Anjo já conhecia. Então, apareceu esse modelo, né? Então, não vamos sozinhos, mas vamos juntos. E tendo alguém que já estava nesse meio, né? Na época, a FCJ não fazia tanto. Eu não lembro, na época, que quase que ele tinha. Eu sei que ele lançou uma do Agro também (CEO, Corporação Patrocinadora, sobre Aprendizagem Organizacional).

O gerente de operações da FCJ explicou que ele mesmo começou a gastar energia em busca de boas oportunidades para si. Quando começou a ser solicitado por empresas, percebeu que uma demanda bem determinada facilitaria o trabalho de busca, e que várias outras empresas poderiam ter o mesmo problema, mas não saberiam como buscá-las. Ele relatou:

... (a pedido do fundador de umas de nossas *Venture Builders*) eu busquei *startup* no mercado que deu certo e eu contratei, não o que deu certo no meu negócio foi a *Venture Builder*, consegui trazer uma solução desportiva para o meu negócio. É uma força motora que caminha lado a lado da minha operação, da minha empresa e eu consigo hoje ter uma com as startups dentro do meu negócio. Então, por isso que o *Open Innovation* é uma solução para empresas. Na verdade, o é a solução e a metodologia que a gente utiliza é o *Open Innovation*... (Gerente de Operações, Parceiro de Inovação, Inovação Aberta).

O CEO da FCJ exemplificou claramente a alavancagem de valor gerado pelo empreendimento. No entanto, esta informação precisa ser filtrada com cuidado. Ter indicadores mais “neutros”, menos explícitos, pode dar a ideia da capacidade de ROI de uma CVB típica.

O que a gente fez, a experiência que a gente levou. Tudo que a gente fez (pelo pequeno investimento) é um negócio assim surreal, mas o valor aí já acabou vindo com as captações e com o tamanho do portfólio também, né? É, exatamente. Então, se eles quiserem cada um tem 20%. Cara, quanto que vale o vinte por cento hoje da FARMA Ventures? Vale (muito mais que o investimento inicial), né? Ah, vamos arredondar por alguns milhões, por aí? Você está falando de 50 vezes, em 3 anos. É a experiência, fora todo esse movimento que a gente fez dele, né? Sim. É um negócio meio surreal... (CEO, Parceiro de Inovação, Inovação Aberta).

O CEO da FARMA Ventures CVB relatou:

É difícil você encontrar bons produtos, mas, quando você encontra, eles acabam sendo muito bons e isso cresce. Isso faz com que a gente consiga realmente ganhar mercado, ter um posicionamento bacana e trazer bons resultados. Isso acaba sendo muito positivo e realmente, do nosso lado aqui, isso facilita todo o processo de construção, de acompanhamento, de evolução, de ajuda de abertura de mercado etc. Todo o papel

que a gente tem aqui, enquanto *Venture Builder*, então, isso é muito gratificante, apesar do desafio. Mas, é um negócio muito positivo e muito compensa, né? (CEO, FARMA Ventures CVB, sobre Desenvolvimento de Novos Sistemas).

O Fundador de uma *startup* explicou que o tipo de ganhos do seu próprio empreendimento pode ser em parceria com uma CVB. Segundo ele:

No nosso caso aqui, como a gente veio de um mundo mais de consultoria, eu sou doutor. Meu sócio é mestre também. Então, a gente tem uma capacidade assim mais aguçada de identificar oportunidades de inovar dentro do cliente. Então, a gente identificou dentro da Corporação algumas oportunidades de gerar valor a partir de dados. Então, acho que é isso, que for para instituição, né? Que recebe ali, as startups normalmente conseguem encontrar oportunidades que a empresa não consegue enxergar (sozinha). Está preparada. E também é uma forma dela investir, né? É como se fosse ter *'squad's'* de inovação, coisas que ela não ia conseguir desenvolver internamente. Então, ela não tem nem as pessoas, nem a mentalidade, nem a forma de organização, né? Para conseguir gerar um produto inovador. Normalmente, essas empresas grandes não têm essa capacidade de ter todas essas capacidades de gerar alguma inovação. Então, por meio das que foi o que eu acho que aconteceu com a gente. (...) Porque a gente realmente já estava com um plano de mudar o modelo de negócio. Sai de consultoria e entrou no negócio do SaaS. É, o mercado de farmácia é um mercado grande, pulverizado, então, parecido com o mercado interessante pra gente. E porque a Farma fazia sentido sobretudo porque tinha ali duas empresas, que entrariam como sócios. E, no nosso negócio de inteligência artificial, a gente é muito dependente de dados e também de conhecimento também nova de como a gente chama né? De causa né? De experiência no setor (...) Então, a gente dedica essas empresas que poderiam aportar esses recursos aí de dados e conhecimento do setor. Então, para a gente, esse foi o principal motivo da gente entrar (CEO, Startup #1, sobre Inovação).

A Fundadora da *startup* # 3 foi bastante objetiva, ainda mais considerando uma experiência anterior já enriquecida. Ela focou no benefício direto da CVB na geração de negócios. Segundo ela:

A gente já está em incubadoras aqui do Brasil e dessas clínicas, a gente já passou por todas. Então, assim a gente já tinha certa bagagem nesse sentido. Então, assim a metodologia em si, ela claro sempre agrega, né? É sempre novas ferramentas e de perspectivas diferentes que trazem bons, mais assim um pouco diferente da *startup* que está mais nova, que ainda está aprendendo processos. A gente já tinha passado essa fase, então, o nosso objetivo com a Farma era tração de venda. (...) Então, a gente tem sempre ajuda do suporte em situações específicas. Então, tem alguma farmácia que a gente está tendo algum problema, a gente pede ajuda para eles. Eles têm o conselheiro deles, que também orienta a gente. No geral, a gente tem esse suporte, quando a gente precisa das farmácias que a gente está implantando. A gente tá avançando com uma das Corporações (CEO, Startup #3, sobre Desenvolvimento Novos Negócios).

As duas corporações que patrocinam a FARMA Ventures têm comportamentos diferentes diante do projeto. Partem da forma como cada qual já lidava com inovação antes da CVB: uma delas já estava acostumada a desenvolver projetos internos e tem uma equipe já

focada nisso; a outra, não desenvolvia nada internamente, só comprava de fora. A que já tinha seus processos internos tem aproveitado mais as interações para trocar ideia com o mercado, mas continua, predominantemente, desenvolvendo seus projetos internamente, aproveitando-se das interações para melhorar os seus próprios projetos (e raramente adquirindo produtos e serviços das *startups*). A outra, que era mais dependente do mercado, tem aproveitado melhor as oportunidades de negócios com as *startups* e tem consumido alguns de seus serviços. Então, a que já promovia inovação tem aproveitado mais para estar mais sintonizada com o mercado, mas não tem incorporado em sua cadeia tantos projetos externos como a que não tinha processos internos de inovação.

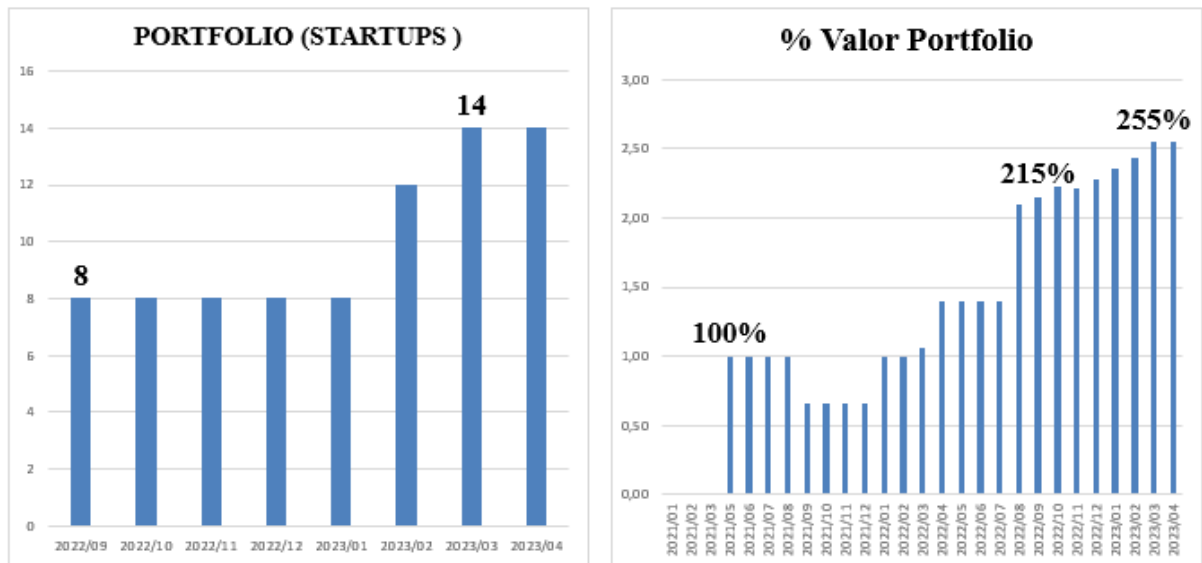
As duas corporações, cada qual de seu jeito, enxergaram no relacionamento associativo a oportunidade para unir esforços, para atingir os seus objetivos próprios e para diluir custos nesta busca externa, estruturada por meio da CVB em comum.

A FCJ enxergou uma grande oportunidade de transformar um modelo de investimento num sistema de Inovação Aberta, voltado para corporações e que, além de promover esse processo, trará um retorno financeiro considerável em alguns anos. Isso trará benefícios financeiros para todos os quotistas, sejam as corporações, a própria FCJ ou sejam os investidores-anjo.

As *startups* também se beneficiam com o desempenho acelerado e a possibilidade de receber aportes financeiros, dentro do grupo ou externamente. Dentre as *startups*, há algumas mais jovens, menos experientes, que se beneficiam da infraestrutura compartilhada e do *networking* de negócios, além de terem boas chances de realizarem negócios com as próprias corporações patrocinadoras ou com os clientes na sua cadeia de negócios. Algumas *startups* mais experientes que, inclusive, já passaram por aceleradoras e por outros programas de fomento, mesmo não precisando tanto da infraestrutura da CVB Farma, beneficiam-se diretamente do potencial de geração de negócios, estando mais interessadas na tração, que pode ser alavancada neste ecossistema.

Do ponto de vista de resultados, alguns indicadores mapeados, ainda que mantendo o sigilo de informações mais detalhadas, demonstram que o resultado prático em termos de crescimento e de capitalização são expressivos (Gráfico 6).

Gráfico 6: Crescimento do Portfolio de uma CVB em dois anos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base material institucional da FCJ Venture Builder.

Por outro lado, ainda existem dificuldades para gerar um *pipeline* razoável e um volume de *startups* candidatas para serem avaliadas, de forma que pudessem incorporar mais soluções. O gerente de inovação da FARMA Ventures colocou que o volume de candidatos ainda é insuficiente para poder atingir as metas preconizadas para o empreendimento no horizonte de 5 anos. O modelo de captação também não ajuda muito, pois o “*equity*” é trocado apenas por serviços e não combinado por aporte de capital (caixa): “eles não entendem quando a gente fala (apenas) do *smart-money*, (em troca) do *equity*, eles não topam, então assim essa é uma que não necessariamente está alinhada ao suficiente para entrar no meu portfólio...” (Gerente de inovação da Farma Ventures).

Outro ponto de melhoria, apontado por um executivo das corporações, é que a equipe da CVB passe mais tempo “no campo”, conhecendo a realidade das lojas e o cliente final no balcão. Segundo ele, “isso ajudaria a filtrar projetos mais alinhados com nossa realidade; falta gente mais especializada na equipe da CVB (menos generalistas de inovação).”

A questão cultural, por mais que tenha sido trabalhada no começo, ainda é uma barreira que precisa ser trabalhada melhor dentro das corporações, para se obter um engajamento maior:

...era necessário lá no momento zero a gente ter feito uma preparação (melhor) do que é do que são startups, do que são essas resoluções, do que esperar delas, o que que eu ganho tendo uma startup; e não tendo uma solução mais tradicional e isso a gente já fez alguns desenhos, a gente ainda tem dificuldade de entrar na engenharia da (Corporação), porque a gente acredita que se eu chego dentro de uma área de negócio e eu faço a conscientização do que é aquela startup de que inovações eles precisam... Aí a gente tem uma dicotomia grande que eu acho que faz parte da engenharia

(da Corporação) que é aquela coisa assim eu quero uma coisa muito inovadora porque se eu estou falando de startup é “uma coisa de outro mundo” (precisa desmistificar ainda)... (Gerente de Inovação, CVB Farma Ventures, sobre Cultura Empreendedora).

4.5 CONTRIBUIÇÃO DA CVB PARA A INOVAÇÃO ABERTA

Buscando atender ao **objetivo principal deste trabalho, que foi analisar como o modelo *Corporate Venture Builder* pode ser utilizado por uma organização para promover a Inovação Aberta entre ela e os *stakeholders* de um ecossistema de inovação**, constatou-se que o sistema CVB apresentado por meio do empreendimento FARMA Ventures cumpre o papel de promover a Inovação Aberta entre as corporações patrocinadoras que ajudaram a fundar a CVB, criando um fluxo de oportunidades buscado pela interação com diversas *startups* do ecossistema de inovação. Baseado em objetivos especificados entre a CVB e as duas empresas farmacêuticas, definiu-se uma tese (critérios e demandas específicas) e, por meio dela, buscou-se identificar dezenas de *startups* com perfis, soluções e produtos que fossem de interesse direto de ambas as empresas patrocinadoras ou que tivessem sinergia com a cadeia de negócios da qual ambas as empresas participam.

Uma delas, já tinha processos internos ligados à inovação e realizava desenvolvimentos próprios, mas tem aproveitado a interação para discernir o que é estratégico, para avaliar se vale a pena atrair novos conceitos para o seu próprio desenvolvimento ou serviços e produtos secundários, e se vale a pena a pena contar com a disponibilidade externa imediata. A segunda corporação, que não tinha esses processos internos, tem interagido mais com as *startups* e tem consumido mais diretamente as suas soluções. Ambas as empresas entendem que o dia a dia não permite que se faça um trabalho adequado e especializado com projetos inovadores externos, trazidos pelas *startups*, e reconhecem no papel da CVB o braço necessário para promover essas interações externas e aproveitar mais as oportunidades.

4.5.1 Depoimentos sobre a Inovação Aberta

O executivo operacional de uma Corporação Patrocinadora explicou que é importante manter uma estrutura paralela, mas também buscar o engajamento de diversas áreas. Segundo ele:

O pessoal, como você falou, a área final usuária, né? Que não tá necessariamente envolvida com inovação. Eles tão tendo uma compreensão diferente desse processo... Eu acho que está começando a se construir essa visão. Hoje, por exemplo, ficou definido pra este ano dentro da empresa que os responsáveis pelo projeto não vão ser os responsáveis de TI. É o responsável da área quem vai ser cobrado pelo projeto, não é a API mesmo, que o dono do projeto na área a gente vai ter que ir lá e apontar se a TI atrasou alguma coisa, mas o dono do projeto é ele. Então, quer dizer uma vez que a TI entregou e o produto está desenvolvido quem é o responsável por fazer implantação, treinamento é o marketing do produto dentro da empresa né? O responsável é quem vai fazer a utilização e vai receber o benefício... (Gerente de Operações, Corporação Patrocinadora, sobre Cultura Empreendedora).

O CEO de uma Corporação Patrocinadora explicou que pensar num novo modelo de inovação e de atuação paralela da CVB ajuda a colocá-lo em prática. Segundo ele:

...a gente se sentou para conversar e discutiu alguns modelos e chegamos num consenso de que seria melhor modelo (de Inovação) pra gente, já que a gente não tem “braço” pra isso... Talvez a gente tenha uma estrutura paralela. E assim, estando a outra corporação junto, às vezes as dores são iguais, né? Assim são iguais, mas nesse tempo a gente descobriu que não são tão (exatamente) iguais... (CEO, Corporação Patrocinadora, sobre Inovação do Modelo de Negócio).

O CEO da FCJ Venture Builder afirmou que o maior desafio é introduzir uma mudança de Cultura Empreendedora. Ele explicou:

...A gente teve umas empresas não estavam tão preparadas pra receber. Eu percebo também que falta uma base cultural antes né? ... não que elas não possam usar o modelo, mas se tivesse essa base antes, já tinha um CVC, né? E o gás tá lá na frente, entendeu? Então, (uma empresa de Telecom) tem aproveitado o melhor, mais exigente (uma empresa que já tinha CVC, Programa de Inovação etc.).

O CEO de uma *startup* comentou que, dentro de seu projeto, eles tinham se exposto até em mercados internacionais e trouxeram uma experiência nova que não existia no Brasil.

Descobriu que o México seria o próximo e outros países que têm nosso modelo. Descobriu que algumas indústrias farmacêuticas operam fortemente no mestre e operam com o mesmo modelo de operação de campanha que operamos aqui no Brasil...
(...) A Farma, quando veio, a gente já tinha nosso modelo validado. A gente cresceu mais de duzentos por cento desde a pandemia. Então, quando entramos, nós já estávamos na fase de crescimento..." (CEO de uma das *startups*).

As empresas têm uma dificuldade enorme para manter a operação funcionando, com sua máxima eficiência, e para conseguirem tempo para olharem outras alternativas de soluções

e de oportunidades de negócios. Uma *Corporate Venture Builder* (CVB) ajuda a implementar um modelo de ambidestria organizacional, por meio do qual ela mantém uma estrutura paralela (no caso, terceirizada por meio de um licenciamento), para atuar concomitantemente ao andar da operação.

A tese definida a partir das necessidades dessas corporações patrocinadoras apresenta um guia importante, uma coleção de critérios objetivos, que facilita que a equipe da CVB desenvolva uma busca por soluções vindas de dezenas de *startup*, e selecione um portfólio focado nas demandas que a CVB apresenta.

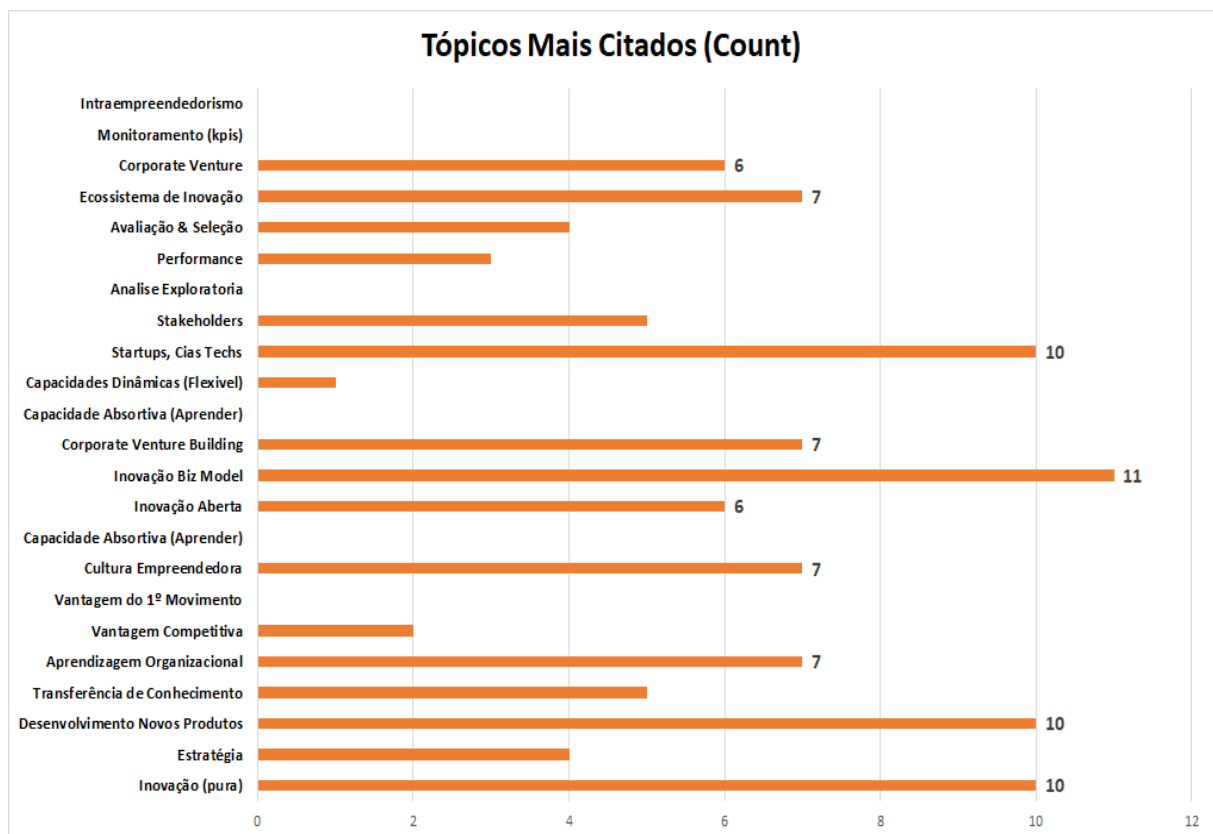
O processo todo passa pela estruturação da própria CVB, como pessoa jurídica independente. Porém, deve seguir a metodologia e o *framework* preconizados pela FCJ Venture Builder, que adaptou o seu modelo para o uso corporativo. Com a contratação da equipe, o treinamento adequado e a definição de metas, inicia-se o processo de avaliação de propostas de projetos. A partir da seleção das *startups* monta-se um portfólio que trará soluções de interesse dessas corporações (de uso direto ou de sua cadeia de negócios), e que trará valorização patrimonial do conjunto (tanto das quotas da CVB em si, como do conjunto de *startups*), apresentando ganhos financeiros para seus sócios (corporações, a FCJ e investidores-anjo). Mas, o mais importante é que traga soluções inovadoras e práticas, de uso imediato.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, o empreendimento multiempresarial atende às necessidades de Inovação Aberta, por conta dos seguintes itens:

- Criou engajamento de diversas áreas da empresa, que não perderam o foco na operação, mas receberam sugestões de novas soluções;
- Usou uma estrutura paralela especializada, buscando novas oportunidades de projetos, baseados em critérios estratégicos definidos pelos fundadores da CVB (corporações);
- Aproximou as *startups* das corporações, viabilizando a análise, o teste, a validação e a posterior utilização de suas soluções;
- Atraiu capital investidor para alavancar a operação, multiplicando o capital original das próprias corporações;
- Tem ajudado as áreas internas das corporações, que já têm desenvolvimento próprio para sintonizar com o mercado e aproveitar as ideias vindas do ecossistema, melhorando seus processos.

Percebeu-se que dentre as palavras-chave levantadas na Revisão da Literatura, algumas delas foram utilizadas nos depoimentos dos entrevistados, demonstrando maior relevância prática, ao passo que outras foram menos mencionadas, não estando aparentemente no foco dos participantes dos empreendimentos multiempresas, como se pode constatar no Gráfico 7.

Gráfico 7: Palavras mais utilizadas pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas.

Por um lado, houve maior ênfase em pontos como inovação do modelo de negócio; desenvolvimento de novos produtos; inovação (pura) e inovação aberta; cultura empreendedora; aprendizado organizacional; *startups* e, obviamente, *Corporate Venture Building*, o que demonstra a relevância desses temas, sob a ótica dos entrevistados. Por outro, intraempreendedorismo, estratégia e vantagem competitiva foram menos explorados, o que pode indicar que o foco da colaboração está mais no resultado prático de curto prazo vindo das *startups* do que nos aspectos de mudanças estratégicas radicais. No contexto estudado, os entrevistados mencionaram estar menos preocupados em desenvolver projetos internos nas corporações.

5. CONCLUSÕES

5.1 RESUMO DOS APRENDIZADOS

O caso analisado mostrou que o modelo CVB é viável para contribuir com a introdução do processo de Inovação Aberta. As duas corporações que patrocinaram o empreendimento, baseado no modelo licenciado pelo parceiro de inovação FCJ Venture Builder, têm servido como uma alternativa do bom custo-benefício para gerar uma “esteira” de projetos inovadores, advindos das *startups* selecionadas. Esses projetos ajudaram a compor um portfólio de soluções que vem valorizando ao longo do tempo. Porém, apenas parte das soluções apresentadas por essas *startups* tem gerado soluções de uso prático, de imediato, na cadeia de negócios das corporações que patrocinaram o empreendimento.

Aliás, o perfil da empresa é fundamental na tomada de decisão. Uma das corporações optou por consumir diretamente algumas soluções apresentadas por essas *startups* selecionadas, enquanto a outra, que possui um perfil mais desenvolvimentista, preferiu manter projetos internos, ainda que tenha aproveitado as interações com as *startups* integrantes do portfólio selecionado. Ou seja, a forma como a inovação aberta é aproveitada variou de acordo com a cultura interna de cada uma das corporações.

A equipe montada para a operação da CVB FARMA Ventures tem uma base forte de processos de inovação, mas prescinde de se aperfeiçoar um pouco mais na cadeia de negócios, na qual estão inseridas suas corporações fundadoras, e necessita participar mais de seu dia a dia para poder atrair projetos mais aplicáveis. Por outro lado, o trabalho de amadurecimento da cultura empreendedora precisa ser constantemente fomentado dentro dessas corporações, para que se possam ter um relacionamento mais pragmático com o ecossistema com o qual estão buscando interagir.

Como o foco ainda tem sido no horizonte de curto prazo (o chamado H1), seria importante promover seminários para discutir tendências de longo prazo nesta indústria varejista e procurar identificar *startups* que possam trazer soluções de impacto mais estruturais na cadeia (mais disruptivas), com vistas no horizonte de médio prazo (H2) e no de longo prazo (H3).

5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

O modelo utilizado já foi replicado pela própria FCJ Venture Builder em mais de 60 empreendimentos multiempresas, como no caso estudado da FARMA Ventures, apesar de suas particularidades. No entanto, um estudo de casos múltiplos, ou uma pesquisa quantitativa tipo *survey*, poderia ajudar a mostrar tanto as variações das composições de cada negócio estruturado, quanto as faixas de variações das condições encontradas, só para mencionar a rede FCJ Venture Builder. Futuros estudos poderão, eventualmente, abranger também outros empreendimentos similares, desenvolvidos fora desta rede, o que daria um gradiente de variações ainda mais rico.

5.3 CONTRIBUIÇÕES NOS CAMPOS ACADÊMICO E EMPRESARIAL

Este estudo pretendeu abrir um campo de pesquisa de aplicação do modelo de inovação estruturado como *Corporate Venture Building*, aplicado às necessidades de organizações interessadas em promover a Inovação Aberta entre organizações e ecossistemas de inovação. Por ser um estudo inédito, abriu um campo acadêmico amplo para explorar esta temática.

Considerando-se o âmbito do Mestrado Profissional, do ponto de vista mercadológico, o presente estudo também abriu um *know-how* de implementação de um modelo terceirizado de inovação para empresas que podem apresentar um excelente custo-benefício e aumentar as opções de desenvolvimento empresarial no âmbito da inovação.

REFERÊNCIAS¹

- AlHokail M., Celen, A., & Tilani, R. (2019). *Startup Studios – Innovating Innovation*. White Paper. [S.l.]: Enhance.
- Am, J. B., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020). *Prioritizing innovation today is the key to unlocking postcrisis growth*. [S.l.]: McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever#/>.
- Barbosa, Alexandre. (2015). *Entrepreneurship in America*. Monografia (MBA-FGV-UCI). Irvine, EUA.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baumann, O., Bergenholtz, C., Frederiksen, L., Grant, R. M., Köhler, R., Preston, D. L., & Shane, S. (2018). Rocket Internet: organizing a startup factory. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-15. https://www.researchgate.net/publication/328888019_Rocket_Internet_organizing_a_startup_factory.
- Benz, C., & Seebacher, S. (2018). Open innovation in ecosystems—a service science perspective on open innovation. In: *Exploring Service Science: 9th International Conference, IESS 2018, Karlsruhe, Germany, September 19–21, 2018, Proceedings 9*, 112-124. Springer International Publishing. https://www.researchgate.net/publication/327307547_Open_Innovation_in_Ecosystems_-_A_Service_Science_Perspective_on_Open_Innovation_9th_International_Conference_IESS_2018_Karlsruhe_Germany_September_19-21_2018_Proceedings.
- Bottos, M. (2018). *Venture Builder como um modelo para criação, validação e aceleração de startups: uma revisão de literatura*. Monografia (TCC em Engenharia de Produção). Repositório Universitário da Ânima – UNISUL. <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/4229>.
- Buddelmeyer, H., Jensen, P. H., & Webster, E. (2010). *Innovation and the determinants of firm survival*. Oxford Economic Papers. New Series, 62(2), 261-285. Reino Unido: Oxford University Press. <https://www.jstor.org/stable/27784179>.
- Bution, J. L., & Oliva, F. L. (2019). *Risk management in open innovation: source, identification, assessment and response*.
- Callaway, S. K. (2008). Global corporate ventures: a new trend of international corporate entrepreneurship. *Multinational Business Review*, 16(3), 1-22. <https://doi.org/10.1108/1525383X200800011>.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2005). A matter of life and death: innovation and firm survival. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 1167-1192. https://www.researchgate.net/publication/4781664_A_Matter_of_Life_and_Death_Innovation_and_Firm_Survival.
- Chavez, D. E., & Chen, H. A. (2021). First-mover advantages and innovation success: a contingency approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 37, n. 6, 1169-1181. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2021-0165>.
- Chemmanur, T. J., Krishnan, K., & Nandy, D. K. (2011). How does venture capital financing improve efficiency in private firms? A look beneath the surface. *The Review of Financial Studies*, 24(12), 4037-4090. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhr096>.

¹ Referências elaboradas de acordo com o estilo APA (American Psychological Association), 7ª edição.

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Massachusetts, EUA: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Reino Unido: Oxford University Press.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Massachusetts, EUA: Harvard Business Review Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon*. <https://ssrn.com/abstract=2418000>.
- Correa, C., & Collins, J. (2013). *Sonho Grande*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Corvello, V., Steiber, A., & Alänge, S. (2021). Antecedents, processes and outcomes of collaboration between corporates and start-ups. *Review of Managerial Science*, 1-26.
- Costa, J., & Matias, J. C. (2020). Open innovation 4.0 as an enhancer of sustainable innovation ecosystems. *Sustainability*, 12(19), 8112. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00510-8>.
- Desjardins, J. (2017). Most Valuable U.S. Companies over 100 years. *Visual Capitalist*. <https://www.visualcapitalist.com>.
- Diallo, A. (2015). How 'venture builders' are changing the startup model. São Francisco, CA: *VentureBeat.com*, 18. <https://venturebeat.com/business/how-venture-builders-are-changing-the-startup-model/>.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72. <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>.
- Drucker, P. F. (2009). *Managing in a Time of Great Change*. Massachusetts, EUA: Harvard Business Review Press.
- Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. (2005). When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates. *Research Policy*, 34(5), 615-639. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.017>.
- Enkel, E., Bell, J., & Hogenkamp, H. (2011). Open innovation maturity framework. *International Journal of Innovation Management*, 15(06), 1161-1189. https://www.researchgate.net/publication/227652059_Open_innovation_maturity_framework.
- Enkel, E., & Sagmeister, V. (2020). External corporate venturing modes as new way to develop dynamic capabilities. *Technovation*, 96, 102128. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102128>.
- Esteves, R. F. (2022). *Venture Builder: proposta de um novo modelo para criação de startups*. Dissertação. (Mestrado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.12.2022.tde-15052023-18352>.
- Grando, N. (2016). *Beyond corporate venture capital: new ways corporations can engage with startups*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.
- Gutmann, T. (2019). Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 69(2), 121-157. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0148-4>.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Massachusetts, EUA: Harvard Business Review Press.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Yang, M. J. (2017). Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *The Journal of Technology Transfer*, 42(6), 1431-1450. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9532-1>.
- Martinez, M. G., Zouaghi, F., Marco, T. G., & Robinson, C. (2019). What drives business failure? Exploring the role of internal and external knowledge capabilities during the global financial crisis. *Journal of Business Research*, 98, 441-449. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.032>.
- Mastrocinque, E., Lamberti, E., Ramirez, F. J., & Petrovic, D. (2022). Measuring open innovation under uncertainty: A fuzzy logic approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 63, 101673. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101673>.
- Masucci, M., Parker, S. C., Brusoni, S., & Camerani, R. (2021). How are corporate ventures evaluated and selected? *Technovation*, 99, 102126. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102126>.
- Mazzon, J. A. (2018). Using the methodological association matrix in marketing studies. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(5), 747-770. <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i5.4175>.
- Mirza, S., Mahmood, A., & Waqar, H. (2022). The interplay of open innovation and strategic innovation: Unpacking the role of organizational learning ability and absorptive capacity. *International Journal of Engineering Business Management*, 14. <https://doi.org/10.1177/18479790211069745>.
- Mocker, V., Bielli, S., & Haley, C. (2015, June 17). Winning together: A guide to successful corporate-startup collaboration. *Nesta*. <http://www.nesta.org.uk/blog/winning-together-guide-successful-corporate-startupcollaboration>.
- Ng, D., & Sanchez-Aragon, L. F. (2022). Putting the cart (antecedents) before the horse (absorptive capacity): the role of competitive antecedents to the absorptive capacity innovation process. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2306-2332. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2021-0518>.
- Nobakht, M., Hejazi, S. R., Akbari, M., & Sakhdari, K. (2021). Exploring the relationship between open innovation and organizational ambidexterity: the moderating effect of entrepreneurial orientation. *Innovation*, 23(1), 71-92. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1758566>.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/O'Reilly%20and%20Tushman%20AMP%20Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30. https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers.
- McPhillips, M. (2020). Innovation by proxy—clusters as ecosystems facilitating open innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(3), 101-128. <https://doi.org/10.7341/20201634>.

- Paredes-Frigolett, H., Pyka, A., & Leoneti, A. B. (2021). On the performance and strategy of innovation systems: A multicriteria group decision analysis approach. *Technology in Society*, 67, 101632. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101632>.
- Pedroso, M. C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. Tese de Livre-Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. DOI: 10.11606/T.12.2016.tde-03052023-174523. www.teses.usp.br.
- Pereira, B. A., & Farias, J. S. (2021). Literatura qualificada sobre capacidade absorptiva para inovação em NEBTs e startups. *Revista Brasileira de Inovação*, 20, 1-31. <https://doi.org/10.20396/rbi.v20i00.8658023>.
- Prenatt, D., Ondracek, J., Saeed, M., & Bertsch, A. (2015). How Underdeveloped Decision Making and Poor Leadership Choices Led Kodak into Bankruptcy. *Inspira: Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 5(1), 01-12. https://www.researchgate.net/profile/Andy-Bertsch/publication/278965101_How_Underdeveloped_Decision_Making_and_Poor_Leadership_Choices_Led_Kodak_into_Bankruptcy/links/58ed21a70f7e9b37ed14d0fb/How-Underdeveloped-Decision-Making-and-Poor-Leadership-Choices-Led-Kodak-into-Bankruptcy.pdf.
- Pustovrh, A., Rangus, K., & Drnovšek, M. (2020). The role of open innovation in developing an entrepreneurial support ecosystem. *Technological forecasting and social change*, 152, 119892. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119892>.
- Radziwon, A., & Bogers, M. (2019). Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 573-587. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.021>.
- Reimsbach, D., & Hauschild, B. (2012). Corporate venturing: an extended typology. *Journal of Management Control*, 23, 71-80. https://www.researchgate.net/publication/257338840_Corporate_venturing_An_extended_typology.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. New York, USA: McGraw Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). Marketing warfare. *Journal of Consumer Marketing*, 3(4), 77-82. <https://doi.org/10.1108/eb008182>.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Currency.
- Schumpeter, J. (2012). *Teoria do desenvolvimento econômico: um estudo sobre lucro empresarial, capital, crédito, juro e ciclo da conjuntura*. Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Silva, M., Oliveira, J. M., & Patias, T.Z. (2018). O modelo de Inovação Aberta: estudo de caso em uma empresa de tecnologia. *XXI SEMEAD – Seminário em Administração – ISSN 2177-3866*. <https://login.semead.com.br/21semead/anais/arquivos/635.pdf>.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2021). Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 235-257. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-10-2019-0312/full/html>.
- Terra, L. A., & Passador, J. L. (2016). Symbiotic dynamic: The strategic problem from the perspective of complexity. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(2), 235-248. <https://doi.org/10.1002/sres.2379>.
- Wall, J. D., Stahl, B. C., & Salam, A. F. (2015). Critical discourse analysis as a review methodology: An empirical example. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 11. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03711>.

- Yi, Y., Chen, Y., & Li, D. (2022). Stakeholder ties, organizational learning, and business model innovation: A business ecosystem perspective. *Technovation*, 114, 102445. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102445.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE A: CONVITE AOS POTENCIAIS ENTREVISTADOS

Prezado(a) entrevistado(a),

Gostaria de lhe convidar para participar da pesquisa de campo como parte da minha dissertação de mestrado, conduzida na Faculdade de Administração, Economia, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, sob orientação do Prof. Dr. Marcos Roberto Luppe, intitulada **“CORPORATE VENTURE BUILDER COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ABERTA: ESTUDO DE CASO NO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO”**.

Serão entrevistados executivos-chave com participação decisiva neste estudo de caso. O(A) Sr(a) é peça fundamental nesta história e, com certeza, poderá trazer contribuições valiosas.

A entrevista terá duração prevista de uma hora e meia e pode ser agendada de acordo com a sua conveniência.

Ressalto que serão seguidas as diretrizes vigentes na USP, que estabelecem a confidencialidade das informações e a preservação do sigilo da identidade dos respondentes, assim como das empresas pesquisadas.

Por fim, em anexo, segue um breve resumo da pesquisa e um termo de consentimento obrigatório para a participação na pesquisa que deve ser assinado, caso esteja de acordo.

Estou à disposição caso haja qualquer dúvida.

Atenciosamente,

Alexandre Augusto Lara Barbosa

Nº USP 247555

APÊNDICE B: APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E DOS MÉTODOS

Prezado(a) entrevistado(a),

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa vinculada ao programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP), desenvolvido pelo mestrando Alexandre Augusto Lara Barbosa, sob orientação do Prof. Dr. Marcos Roberto Luppe. A pesquisa intitulada **“CORPORATE VENTURE BUILDER COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ABERTA: O ESTUDO DE CASO NO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO”** busca entender como o modelo licenciado pela FCJ para uma parceria no varejo farmacêutico entre duas empresas contribuiu para que elas usassem a Inovação Aberta como forma de encontrar nas *startups* selecionadas oportunidades para resolver problemas de suas cadeias de negócio e como foi operacionalizado este projeto com a ajuda de investidores-anjo.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevista semiestruturada, seguindo um roteiro pré-definido com questões abertas e fechadas. A entrevista deverá durar uma hora e será gravada em formato de áudio.

A entrevista será posteriormente transcrita e analisada em conjunto com outras entrevistas, mantendo sempre a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes. As entrevistas serão analisadas valendo-se da técnica de análise de conteúdo a fim de se construir as conclusões sobre o tema de estudo.

Qualquer informação que o(a) Sr(a) não estiver confortável em compartilhar, não o faça. Inclusive, caso prefira que algum trecho não seja gravado, por favor, solicite a interrupção da gravação ou mesmo que o trecho seja posteriormente eliminado. O(a) Sr(a) poderá interromper a pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Abaixo apresentamos o resumo dos principais pontos referentes à coleta, documentação, análise e compartilhamento dos dados:

1. A coleta dos dados será feita por meio de entrevista semiestruturada, gravada, posteriormente transcrita e analisada pelo pesquisador, sendo que:
 - a. A entrevista será utilizada exclusivamente pelo pesquisador e seu orientador, com o objetivo de contribuir unicamente com a dissertação e eventuais

produções acadêmicas. Portanto, seu conteúdo não poderá ser utilizado em outros contextos ou por outras pessoas.

- b. A gravação será deletada após a defesa da dissertação junto à USP ou em até 2 anos a partir da data de sua gravação, o que suceder primeiro.
 - c. Nenhuma imagem do entrevistado será capturada.
2. O nome do(a) entrevistado(a), da empresa em que atua ou mesmo a entrevista em sua totalidade não poderão ser compartilhados ou publicados.
 3. Após a entrevista, o entrevistado terá acesso à transcrição do conteúdo e poderá eliminar trechos que achar inadequados, que contenham algum tipo de propriedade intelectual ou mesmo informações consideradas sigilosas.
 4. Na dissertação poderá constar apenas as frases utilizadas pelos entrevistados durante as entrevistas, sem qualquer associação à sua pessoa ou à sua empresa.
 5. As transcrições serão analisadas em conjunto, mediante o uso de técnicas de análise de conteúdo, em busca de conclusões sobre o tema de estudo. Nenhuma conclusão será atrelada a nenhum dos(as) entrevistados(as).

Ressalto que a pesquisa em questão será realizada de acordo com as diretrizes vigentes na FEA/USP, que estabelecem a confidencialidade das informações e a preservação do sigilo sobre a identidade dos respondentes.

Caso esteja de acordo com os termos acima, por favor, assine o Termo de Consentimento, que é o documento de aceite de participação na pesquisa.

Atenciosamente,

Alexandre Augusto Lara Barbosa

APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Eu _____ portador(a) do RG _____ e do CPF _____, aceito participar da pesquisa intitulada “**CORPORATE VENTURE BUILDER COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ABERTA: O ESTUDO DE CASO NO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO**”, desenvolvida pelo pesquisador acadêmico Alexandre Augusto Lara Barbosa e seu orientador Prof. Dr. Marcos Roberto Luppe. Tenho conhecimento sobre a pesquisa, seus objetivos e os procedimentos metodológicos adotados, que me foram explicados em detalhes pelo pesquisador.

Autorizo que o material e as informações obtidas a partir das entrevistas possam ser apresentados e eventualmente publicados em aulas, seminários, congressos, palestras, periódicos científicos ou em dissertação. Porém, não devo ser identificado por nome ou pela empresa na qual atuo, independentemente do formato de publicação, conforme o código de ética da USP.

As gravações de voz, caso realizadas, ficarão sob guarda exclusiva do pesquisador e serão deletadas após a defesa da dissertação ou em até 2 anos, a partir da data de sua gravação, o que suceder primeiro.

São Paulo, 31 de julho de 2022.

Assinatura

APÊNDICE D-1: PROTOCOLO DE PESQUISA (GERAL)

METADADOS:

1. Data: ___/___/_____
2. Local: () Presencial / () Remota
3. Nome do entrevistado: _____
4. Cargo: _____
5. Perfil: () *C-Level*, Estratégico () Operação, Inovação
6. Empresa: _____
7. Papel: () *Corporate, Sponsor* () FCJ Venture Builder
() FARMA Ventures () *Startup* () Investidor-Anjo

ABERTURA:

- Agradecer pela disponibilidade do especialista em participar da entrevista.
- Reforçar o tema de estudo, os objetivos da pesquisa e o anonimato do entrevistado.
- Avisar e pedir permissão para gravar e anotar.

Questões

- 1 – Poderia relatar brevemente o **histórico** da SUA EMPRESA na FARMA Ventures?
 - 2 – Qual é o **papel** de sua empresa na FARMA Ventures? (mostrar CARD organograma)
 - 3 – Descreva qual é o seu papel na sua empresa.
 - 4 – Descreva qual é o seu papel na parceria FARMA Ventures?
 - 5 – Desde quando você está nesta parceria?
 - 6 – O que você entende como Inovação Aberta (IA)? Como sua empresa participa do processo de IA? Ela é conduzida por uma área à parte, ou “imiscuída” numa estrutura única (*cross culture*)?
 - 7 – O que você entende como Capital de Risco (*Venture Capital*)? Como sua empresa participa do VC?
 - 8 – O que você entende como Aprendizado Organizacional? Como sua empresa consolida o aprendizado? E que tipo de aprendizado sua empresa passa para os outros participantes?
 - 9 – O que você entende como Competitividade? **Como** o processo de CVB da FARMA contribui para a competitividade da sua empresa?
 - 10 – Antes de passar por uma CVB como a FARMA, você já passou por uma Aceleradora ou por uma Incubadora?
 - 11 – Como você diferencia o modelo CVB de uma Aceleradora ou de uma Incubadora?
 - 12 – Em relação à participação da sua empresa no projeto FARMA, quais foram seus maiores **desafios e dificuldades**?
 - 13 – Em relação à participação da sua empresa no projeto FARMA, quais foram seus maiores **ganhos e aprendizados**?
 - 14 – Em relação aos demais participantes do projeto FARMA, como você enxerga o papel **dos outros**?
 - 15 – Como se mede o desempenho da sua empresa na CVB? E da CVB em si (sob sua ótica)?
 - 16 – O que você mudaria na operação da CVB FARMA Ventures atualmente? Por quê?
 - 17 – Considerações finais.
-

ENCERRAMENTO:

- Agradecer pela disponibilidade do entrevistado.
- Salientar que a transcrição da entrevista estará à disposição e que, após a defesa da dissertação, a mesma será compartilhada com todos os que colaboraram com a pesquisa.

APÊNDICE D-2: PROTOCOLO DE PESQUISA FARMA VENTURES

METADADOS:

1. Data: ___/___/_____
2. Local: () Presencial / () Remota
3. Nome do entrevistado: _____
4. Cargo: _____
5. Perfil: () *C-Level*, Estratégico () Operação, Inovação
6. Empresa: _____
7. Papel: () *Corporate*, *Sponsor* () FCJ Venture Builder
() **FARMA Ventures** () *Startup* () Investidor-Anjo

ABERTURA:

- Agradecer pela disponibilidade do especialista em participar da entrevista.
- Reforçar o tema de estudo, os objetivos da pesquisa e o anonimato do entrevistado.
- Avisar e pedir permissão para gravar e anotar.

Questões

- 1 – Poderia relatar brevemente o **histórico** da FARMA Ventures?
 - 2 – Qual é o **papel** da FARMA Ventures na CVB? (mostrar CARD organograma)
 - 3 – Descreva qual é o seu papel na **FARMA Ventures**.
 - 4 – Descreva qual é o seu papel **para a CVB?**
 - 5 – Desde quando você está nesta parceria?
 - 6 – O que você entende como Inovação Aberta (IA)? Como sua empresa participa do processo de IA?
 - 8 – O que você entende como Aprendizado Organizacional? Como sua empresa consolida o aprendizado? **E que tipo de aprendizado sua empresa passa para os outros participantes?**
 - 9 – O que você entende como Competitividade? **Como** o processo de CVB da FARMA contribui para a competitividade da sua empresa? Como a FARMA contribui para competitividade dos demais?
 - 10 – Antes de passar por uma CVB como a FARMA, você já passou por uma Aceleradora ou por uma Incubadora?
 - 11 – Como você diferencia o modelo CVB de uma Aceleradora ou de uma Incubadora?
 - 12 – Em relação à participação da sua empresa no projeto FARMA, quais tem sido os seus maiores **desafios e dificuldades?**
 - 13 – Em relação à participação de sua empresa no projeto FARMA, que **ganhos e aprendizados** ela pode almejar no curto e no longo prazos?
 - 14 – Em relação aos demais participantes do projeto FARMA, como você enxerga o papel **dos outros?**
 - 15 – Como se mede o desempenho de sua empresa na CVB? E da CVB em si (sob sua ótica)?
 - 16 – O que você mudaria na operação da CVB FARMA Ventures atualmente? Por quê?
 - 17 – Considerações finais.
-

ENCERRAMENTO:

- Agradecer pela disponibilidade do entrevistado.
- Salientar que a transcrição da entrevista estará à disposição e que, após a defesa da dissertação, a mesma será compartilhada com todos os que colaboraram com a pesquisa.

APÊNDICE D-3: PROTOCOLO DE PESQUISA FCJ VENTURE BUILDER

METADADOS:

1. Data: ___/___/_____
2. Local: () Presencial / () Remota
3. Nome do entrevistado: _____
4. Cargo: _____
5. Perfil: () *C-Level*, Estratégico () Operação, Inovação
6. Empresa: _____
7. Papel: () *Corporate, Sponsor* () **FCJ Venture Builder**
() FARMA Ventures () *Startup* () Investidor-Anjo

ABERTURA:

- Agradecer pela disponibilidade do especialista em participar da entrevista.
- Reforçar o tema de estudo, os objetivos da pesquisa e o anonimato do entrevistado.
- Avisar e pedir permissão para gravar e anotar.

Questões

- 1 – Poderia relatar brevemente o **histórico** da **FCJ Venture Builder**?
 - 2 – Qual é o **papel da FCJ-VB para a CVB**? (mostrar CARD organograma)
 - 3 – Descreva qual é o **seu papel na FCJ Venture Builder**.
 - 4 – Descreva qual é o **seu papel na CVB (parceria FARMA Ventures)**?
 - 5 – Desde quando você está nesta parceria?
 - 6 – O que você entende como Inovação Aberta (IA)? Como sua empresa participa do processo de IA?
 - 7 – O que você entende como Capital de Risco (*Venture Capital*)? Como sua empresa participa do VC?
 - 8 – O que você entende como Aprendizado Organizacional? Como sua empresa consolida o Aprendizado? **E que tipo de Aprendizado a FCJ passa para os outros participantes da CVB?**
 - 9 – O que você entende como Competitividade? Como o processo de CVB da FCJ contribui para a competitividade da sua empresa? Como ela impacta a Competitividade dos demais da CVB?
 - 12 – Em relação à participação de sua empresa no projeto FARMA, quais tem sido seus maiores **desafios e dificuldades**?
 - 13 – Em relação à participação de sua empresa no projeto FARMA, que **ganhos e aprendizados** ela pode almejar no curto e no longo prazos?
 - 14 – Em relação aos demais participantes do projeto FARMA, como você enxerga o papel **dos outros**?
 - 15 – Como se mede o desempenho da sua empresa na CVB? E da CVB em si (sob sua ótica)?
 - 16 – O que você mudaria na operação da CVB FARMA Ventures hoje? Por quê?
 - 17 – Considerações finais.
-

ENCERRAMENTO:

- Agradecer pela disponibilidade do entrevistado.
- Salientar que a transcrição da entrevista estará à disposição e que, após a defesa da dissertação, a mesma será compartilhada com todos os que colaboraram com a pesquisa.

APÊNDICE D-4: PROTOCOLO DE PESQUISA CORPORAÇÕES

METADADOS:

1. Data: ___/___/_____
2. Local: () Presencial / () Remota
3. Nome do entrevistado: _____
4. Cargo: _____
5. Perfil: () *C-Level*, Estratégico () **Operação, Inovação**
6. Empresa: _____
7. Papel: () **Corporate, Sponsor** () FCJ Venture Builder
() FARMA Ventures () *Startup* () Investidor-Anjo

ABERTURA:

- Agradecer pela disponibilidade do especialista em participar da entrevista.
- Reforçar o tema de estudo, os objetivos da pesquisa e o anonimato do entrevistado.
- Avisar e pedir permissão para gravar e anotar.

Questões

- 1 – Poderia relatar brevemente o **histórico** de sua corporação na FARMA Ventures?
 - 2 – Qual é o **papel** da sua corporação na FARMA Ventures? (mostrar CARD organograma)
 - 3 – Descreva qual é o seu papel na sua Corporação.
 - 4 – Descreva qual é o seu papel na parceria FARMA Ventures?
 - 5 – Desde quando você está nesta parceria?
 - 6 – O que você entende como Inovação Aberta (IA)? Como sua empresa participa do processo de IA? **Ela é conduzida por uma área à parte, ou “imiscuída” numa estrutura única (*cross culture*)?**
 - 7 – **O que você entende como Capital de Risco (*Venture Capital*)? Como sua empresa participa do VC?**
 - 8 – **O que você entende como Aprendizado Organizacional? Como sua empresa consolida o Aprendizado? E que tipo de Aprendizado sua empresa passa para os outros participantes?**
 - 10 – Antes de passar por uma CVB como a FARMA, você **já passou por uma Aceleradora ou por uma Incubadora?**
 - 11 – **Como você diferencia o modelo CVB de uma Aceleradora ou de uma Incubadora?**
 - 12 – Em relação à participação de sua empresa no projeto FARMA, quais tem sido seus maiores **desafios e dificuldades?**
 - 13 – Em relação à participação de sua empresa no projeto FARMA, que **ganhos e aprendizados** ela pode almejar no curto e no longo prazos?
 - 14 – Em relação aos demais participantes do projeto FARMA, como você enxerga o papel **dos outros?**
 - 15 – Como se mede o desempenho de sua empresa na CVB? E da CVB em si (sob sua ótica)?
 - 16 – O que você mudaria na operação da CVB FARMA Ventures atualmente? Por quê?
 - 17 – Considerações finais.
-

ENCERRAMENTO:

- Agradecer pela disponibilidade do entrevistado.
- Salientar que a transcrição da entrevista estará à disposição e que, após a defesa da dissertação, a mesma será compartilhada com todos os que colaboraram com a pesquisa.

APÊNDICE D-5: PROTOCOLO DE PESQUISA *STARTUPS***METADADOS:**

1. Data: ___/___/___
2. Local: () Presencial / () Remota
3. Nome do entrevistado: _____
4. Cargo: _____
5. Perfil: () *C-Level*, Estratégico () Operação, Inovação
6. Empresa: _____
7. Papel: () *Corporate, Sponsor* () FCJ Venture Builder
() FARMA Ventures () *Startup* () Investidor-Anjo

ABERTURA:

- Agradecer pela disponibilidade do especialista em participar da entrevista.
- Reforçar o tema de estudo, os objetivos da pesquisa e o anonimato do entrevistado.
- Avisar e pedir permissão para gravar e anotar.

Questões

- 1 – Poderia relatar brevemente o **histórico** da sua **STARTUP** na FARMA Ventures?
- 2 – Qual é o **papel** da sua **STARTUP** na FARMA Ventures? (mostrar CARD organograma)
- 3 – Descreva qual é o seu papel na sua **STARTUP**.
- 4 – Descreva qual é o seu papel na parceria FARMA Ventures?
- 5 – Desde quando você está nesta parceria?
- 6 – O que você entende como Inovação Aberta (IA)? **Como sua empresa participa do processo de Inovação Aberta?**
- 7 – O que você entende como Capital de Risco (*Venture Capital*)? **Como sua STARTUP participa do VC?**
- 8 – O que você entende como Aprendizado Organizacional? **Como sua empresa consolida o Aprendizado? E que tipo de Aprendizado sua empresa passa para os outros participantes?**
- 9 – O que você entende como Competitividade? Como o processo de CVB da FARMA contribui para a competitividade de sua empresa?
- 10 – Antes de passar por uma CVB como a FARMA, você **já passou por uma Aceleradora ou por uma Incubadora?**
- 11 – **Como você diferencia o modelo CVB de uma Aceleradora ou de uma Incubadora?**
- 12 – Em relação à participação de sua empresa no projeto FARMA, quais tem sido seus maiores **desafios e dificuldades?**
- 13 – Em relação à participação de sua empresa no projeto FARMA, que **ganhos e aprendizados** ela pode almejar no curto e no longo prazos?
- 14 – Em relação aos demais participantes do projeto FARMA, **como você enxerga o papel dos outros?**
- 15 – Como se mede o desempenho de sua empresa na CVB? E da CVB em si (sob sua ótica)?
- 16 – O que você mudaria na operação da CVB FARMA Ventures atualmente? Por quê?
- 17 – Considerações finais.

ENCERRAMENTO:

- Agradecer pela disponibilidade do entrevistado.
- Salientar que a transcrição da entrevista estará à disposição e que, após a defesa da dissertação, a mesma será compartilhada com todos os que colaboraram com a pesquisa.

APÊNDICE D-6: PROTOCOLO DE PESQUISA INVESTIDOR-ANJO

METADADOS:

1. Data: ___/___/___
2. Local: () Presencial / () Remota
3. Nome do entrevistado: _____
4. Cargo: _____
5. Perfil: () C-Level, Estratégico () Operação, Inovação
6. Empresa: _____
7. Papel: () Corporate, Sponsor () FCJ Venture Builder
() FARMA Ventures () Startup () Investidor-Anjo

ABERTURA:

- Agradecer pela disponibilidade do especialista em participar da entrevista.
- Reforçar o tema de estudo, os objetivos da pesquisa e o anonimato do entrevistado.
- Avisar e pedir permissão para gravar e anotar.

Questões

- 1 – Poderia relatar brevemente o **histórico como INVESTIDOR na FARMA Ventures?**
 - 2 – Qual é seu **papel de INVESTIDOR** na FARMA Ventures? (mostrar CARD organograma)
 - 5 – Desde quando você está nesta parceria?
 - 6 – O que você entende como Inovação Aberta (IA)? **Como você participa do processo de IA?**
 - 7 – O que você entende como Capital de Risco (*Venture Capital*)? **Como você participa do VC?**
E que tipo de Aprendizado você passa para os outros participantes?
 - 9 – O que você entende como Competitividade? **Como o processo de CVB da FARMA contribui para a competitividade dos seus Investimentos?**
 - 12 – Em relação à participação de sua empresa no projeto FARMA, quais tem sido seus maiores **desafios e dificuldades?**
 - 13 – Em relação à participação de sua empresa no projeto FARMA, que **ganhos e aprendizados** ela pode almejar no curto e no longo prazos?
 - 14 – Em relação aos demais participantes do projeto FARMA, **como você enxerga o papel dos outros?**
 - 15 – Como se mede o desempenho de sua empresa na CVB? E da CVB em si (sob sua ótica)?
 - 16 – O que você mudaria na operação da CVB FARMA Ventures atualmente? Por quê?
 - 17 – Considerações finais.
-

ENCERRAMENTO:

- Agradecer pela disponibilidade do entrevistado.
- Salientar que a transcrição da entrevista estará à disposição e que, após a defesa da dissertação, a mesma será compartilhada com todos os que colaboraram com a pesquisa.