



## Parcerias das grandes corporações com *startups*

POR **ANA SALVADOR, ANTÔNIO DOS SANTOS JR., FÁBIO VILLELA, FÁBIO KIYAN, LUIZ FILHO, MARCOS LEÃO E NATÁLIA NUNES**

A intensa competição, integração de crises diversas em escala global e avanços tecnológicos são fatores que caracterizam o mundo atual, provocando acelerada deterioração das vantagens competitivas das empresas. A ordem do dia no mundo corporativo é buscar inovações, intensamente, para garantir a sobrevivência das organizações.

A capacidade de inovar das grandes corporações é lenta e limitada, principalmente devido à sua complexidade operacional e o modelo de governança. Um dos caminhos para superar esse desafio é desenvolver parcerias do tipo “ganha-

ganha” com as *startups*, reconhecidas por sua rapidez em promover inovações.

As duas organizações podem se beneficiar, aliando a alta capacidade de inovação das *startups* com a força empresarial das grandes companhias. Além disso, há outra estratégia nem sempre verbalizada por essas corporações: a importância de se manterem próximas de empresas que poderão provocar disrupções em seus mercados de atuação. As *startups*, hoje, não despertam o interesse apenas das indústrias intensivas em tecnologia – também são cobiçadas por setores considerados *non tech*, como o varejo, financeiro, agricultura, entre outros.

## A *STARTUP* BUSCA UMA PROPOSTA DE VALOR PARA O MERCADO QUE PERMITA MANTER UM MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL E ESCALÁVEL



**O QUE É UMA *STARTUP*?** Ao contrário do senso comum, as *startups* não são apenas empresas em estágio inicial. Trata-se de um modelo de organização concebido para operar neste mundo caracterizado pela volatilidade, incerteza e ambiguidade, fatores que exigem contínua adaptabilidade. Seu foco é desenvolver primeiramente o mercado e, depois, o produto. A *startup* busca uma proposta de valor para o mercado que permita manter um modelo de negócio sustentável e escalável. Para isso, faz sucessivos experimentos com produtos e/ou serviços, que vão sendo modificados até que as hipóteses que sustentam este negócio sejam validadas. A partir daí, ela se estrutura e opera de modo mais semelhante ao de uma empresa convencional. Mas, procurando manter sempre sua essência investigativa e inovadora no desenvolvimento de negócios. Esse modelo interativo de tentativa e erro, em busca das melhores soluções junto aos clientes, proporciona uma capacidade inovadora, superior à das empresas tradicionais.

**O ESTUDO** Nosso trabalho de conclusão de curso (TCC) no Programa de Especialização em Gestão de Negócios, da Fundação Dom Cabral, analisou as parcerias entre *startups* e grandes empresas no Brasil. O objetivo central foi desenvolver um estudo para orientar o relacionamento de negócios entre as organizações e as *startups*, identificando expectativas e preocupações dos envolvidos, barreiras que dificultam o estabelecimento das parcerias comerciais e boas práticas para nortear essas relações.

A metodologia adotada foi uma pesquisa descritiva, com revisão bibliográfica e um estudo de campo. Foram realizadas 35 entrevistas com grandes empresas, *startups* e um grupo formado por outros atores do ecossistema de empreendedorismo que atuam no estabelecimento dessas parcerias (investidores, incubadoras, aceleradoras, fundos de capital de risco, consultores e outras entidades promotoras do empreendedorismo no Brasil), denominados “terceiros”. Selecionamos empresas e *startups* em diferentes estágios de maturidade – algumas já com parcerias estabelecidas e outras que ainda não se lançaram nessa jornada, mas têm interesse. Os setores participantes foram: óleo e gás, elétrico industrial, indústria automotiva, cosméticos, química, aeronáutica e tecnologia da informação.

Percebemos que as grandes corporações têm realizado diversos movimentos visando o relacionamento com *startups*. Mecanismos como incubadoras de empresas, aceleradoras de negócios e fundos de capital de risco ganham agora suas versões corporativas: *Corporate Incubator*, *Corporate Accelerator* e *Corporate Venture Capital*. O estudo analisou parcerias estabelecidas por meio desses mecanismos corporativos.

A incubadora, em sua essência, trabalha com *startups* nas fases iniciais de vida, provendo infraestrutura, serviços básicos e capacitação. À medida que as *startups* ganham maturidade, as aceleradoras entram para fornecer mentoria, visando a consolidação do modelo de negócio. As *startups* se utilizam da rede de contatos das aceleradoras para alavancar vendas, testar hipóteses de negócio



e trazer novos investidores. Quando começam a crescer, os fundos de *venture capital* entram em cena para injetar recursos e orientação, acelerando o crescimento.

**EXPECTATIVAS ANTES DA PARCERIA** A maioria das grandes corporações não vê as inovações das *startups* como um reforço ao seu *core business* – o foco é experimentar coisas novas, mais distantes do seu dia a dia. Essa perspectiva também é compartilhada pelas *startups*, que se enxergam como provedoras de tecnologias complementares ao portfólio da grande empresa.

Quanto ao futuro do relacionamento, existem divergências de posicionamento. Os dois lados concordam que a motivação inicial é o estabelecimento de parcerias comerciais. No segundo momento, no entanto, a empresa espera realizar uma aquisição parcial ou integral da *startup*, enquanto esta espera crescer por mais um tempo, sem precisar abrir mão de parte do seu controle acionário.

**PREOCUPAÇÕES QUE DIFICULTAM O INÍCIO DA JORNADA** Antes de iniciar o relacionamento, a maior preocupação das duas partes se refere à capacidade da *startup* em conseguir desenvolver o produto e/ou serviço no prazo e qualidade combinados.

Já num segundo nível, os receios divergem. A *startup* teme o roubo de sua propriedade intelectual e a volatilidade das prioridades corporativas que, de uma hora para outra, podem acabar com a parceria. Esses fatores são mais temidos do que o estabelecimento de contratos desfavoráveis, resultado do desbalanceamento de poder entre as par-

tes. Para a grande corporação, uma preocupação secundária são os potenciais problemas decorrentes do comportamento dos integrantes da *startup*.

**BARREIRAS INTERNAS** Os grupos entrevistados são unânimes quanto às principais barreiras internas da grande corporação: cultura de aversão ao risco, processos pesados e rígidos, falta de alinhamento interno e tomada de decisão lenta. O grupo de terceiros chama atenção para questões como o desconhecimento sobre o que é uma *startup* e a falta de envolvimento da alta liderança no apoio ao estabelecimento das parcerias de negócio. Já nas *startups*, a barreira interna mais apontada como comprometedora está no perfil do empreendedor: a falta de experiência no setor de atuação/mercado e em empreendedorismo. Os dois lados apontam, como fatores mais negativos na avaliação de uma *startup*, o fato desta não ter uma proposta de valor clara ou modelo de negócio definido e de ser constituída por uma equipe pouco experiente.

O grupo de terceiros apresentou fatores que destoam dos outros dois grupos. Na prática, eles entendem que as principais barreiras são a falta de recursos financeiros para operar por um tempo, a aposta excessiva na superioridade do produto e/ou serviço e a falta de compreensão sobre a dinâmica do mercado.

**BARREIRAS NO RELACIONAMENTO** Quando questionados sobre os fatores que mais penalizam as *startups* no relacionamento com uma grande empresa, todos os grupos reconheceram como relevante a falta de alinhamento constante das

## O INTERESSE DAS GRANDES CORPORAÇÕES POR *STARTUPS* VEM AUMENTANDO, COM DIVERSOS PROGRAMAS CORPORATIVOS SENDO REALIZADOS EM PARCERIA

expectativas, de visão de longo prazo para a parceria e manutenção de foco no plano de trabalho. As *startups* também destacam a mudança constante dos *focal points* corporativos como uma das principais barreiras ao longo do relacionamento.

**BOAS PRÁTICAS: ATALHOS PARA UMA MELHOR CAMINHADA** Para uma parceria de sucesso com *startups*, as grandes corporações recomendam:

- Antes de iniciar a jornada de relacionamento, a empresa deve preparar sua cultura para a valorização da atitude empreendedora, disposição para o risco e colaboração e abertura para ideias vindas de fora.

- Ter uma estratégia bem clara sobre o que se espera desse relacionamento, definindo antecipadamente o resultado desejado.

- Entender como o trabalho de parceria com *startups* se integra aos mecanismos corporativos existentes (P&D interno, M&A, parcerias estratégicas, desenvolvimento de fornecedores), otimizando a estratégia da corporação.

- Estabelecer uma área própria para lidar com o relacionamento com as *startups* e sua operacionalização. Criar uma equipe multidisciplinar e com processos próprios, já que diversos papéis serão desempenhados na nova estrutura: o executor ou facilitador dos processos internos, o *focal point*, o *sponsor*, o investigador e o evangelista, que difunde a cultura empreendedora em toda a organização.

- Evitar a criação de comitês para a tomada de decisão. Definir claramente as alçadas de decisão em todos os níveis organizacionais, evitando a concentração deste papel na alta gerência.

- Estar presente no dia a dia da *startup*, auxiliando na tomada de decisões. Contrariando as áreas de *Compliance* e Jurídica, essa prática tem se mostrado muito mais eficaz, evitando riscos que se tornem problemas e afetem a grande corporação.

- Controlar a atitude predatória no relacionamento. Ter em mente que se trata de um relacionamento colaborativo, diferente do modelo tradicional de relação cliente-fornecedor.

- Implementar uma estratégia baseada em *proof of concept* (POC). A ideia é desenvolver experimentações sucessivas com aumento gradativo da abrangência e escopo, à medida que a *startup* entrega os resultados desejados. Isso proporciona tempo para a construção da confiança mútua.

Já do lado das *startups*, as recomendações para o estabelecimento de uma parceria de sucesso são:

- Avaliar com frieza a importância e adequação da parceira corporativa. Os empreendedores devem se preparar para ser muito demandados pela grande corporação.

- Criar *check points* ao longo do plano de trabalho para reavaliar a situação e, se necessário, encerrar a parceria.

- Saber se relacionar, entender o *timing* da grande corporação e desenvolver empatia e confiança.

- Evitar comportamentos como ansiedade excessiva ou passividade.

- Pensar e agir numa perspectiva global, já que a grande corporação atua em mercados internacionais.

- Evitar apego à sua solução técnica e ser flexível para adaptá-la às necessidades da companhia.

- Estabelecer um contrato que contemple as regras do relacionamento, obrigações das duas partes, escopo de trabalho e objetivos do relacionamento.

- Revisitar e alinhar as expectativas constantemente.

- Estabelecer um plano de comunicação para o relacionamento com a empresa.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Durante o desenvolvimento do estudo foi possível perceber que, mesmo no atual cenário econômico adverso, o interesse das grandes corporações por *startups* vem aumentando, com diversos programas corporativos sendo

realizados em parceria. Multinacionais que possuem programas no exterior começam a replicá-los no Brasil e empresas nacionais estão desenvolvendo suas próprias versões.

Uma característica comum à maioria das iniciativas corporativas é a busca de atores que já operam no ecossistema empreendedor para colaborar no estabelecimento das parcerias com as *startups*. Esse universo abrange incubadoras, aceleradoras, investidores-anjo, fundos de *seed* e *venture capital* e programas governamentais de incentivo ao empreendedorismo. O objetivo é trazer não apenas novas competências essenciais para os programas, mas também compartilhar riscos e custos.

Identificamos também a preferência das grandes corporações, num primeiro momento, pela criação de programas de incubação e aceleração corporativas, em conjunto com atores renomados do ecossistema, em vez de estabelecer um *corporate venture capital*. As principais razões são a possibilidade de moldar melhor as *startups* segundo seus interesses, fazer investimentos menores do que os requeridos para estruturar os fundos corporativos e garantir mais tempo para a organização aprender a trabalhar com elas.

Apesar da força da *startup* em oferecer inovações com mais rapidez, se adaptando continuamente a este mundo complexo, sua fragilidade reside no baixo fôlego financeiro para operar até conseguir a autossustentação. As grandes corporações precisam entender essa transitoriedade e se adequar à velocidade exigida, atuando de forma colaborativa.

Seguindo essas recomendações, será possível criar relações de negócios bem-sucedidas entre grandes cooperações e *startups*, entendendo que ambas podem se beneficiar mutuamente. As grandes empresas capturam valor das inovações geradas nas *startups* para os seus negócios. Ao mesmo tempo, as *startups* crescem suportadas pela estrutura e poder econômico-financeiro das grandes corporações.

---

**ANA M. L. SALVADOR** é responsável pela gestão de 39 marcas no Norte Europeu, com experiência em *Supply Chain*, atuando em três países nos setores, farmacêutico e de bens de consumo. É pós-graduada em Gestão de Negócios pela FDC.

---

**ANTÔNIO A. DOS SANTOS JR.** atua na área industrial (Projetos, Manutenção, Processos e Suprimentos), com experiência em empresas de grande porte (Saint-Gobain, Vale e Airbus Helicopters). É pós-graduação em Gestão de Negócios pela FDC.

---

**FÁBIO B. VILLELA** atua na área de Suprimentos Indiretos para a indústria aeronáutica, com experiência também nas áreas de Planejamento e Controle da Produção, S&Op, Gestão de Projetos e Cadeia de Suprimentos. É pós-graduado em Gestão de Negócios pela FDC.

---

**FÁBIO M. KIYAN** atua em um fundo de *Corporate Venture Capital* e na implantação de um programa de *Corporate Venture*, com experiência também em desenvolvimento de negócios, intraempreendedorismo e desenvolvimento tecnológico. É Mestre em Engenharia de Produção pela USP e pós-graduado em Gestão de Negócios pela FDC.

---

**LUIZ I. P. FILHO** atuou em processos de produção de vidro plano e na gestão de equipes e atividades, desde a recepção da matéria-prima até a entrega e desenvolvimento do produto acabado. É pós-graduado em Gestão de Negócios pela FDC.

---

**MARCOS E. V. LEÃO** é professor convidado da Fundação Dom Cabral e sócio-consultor da Neo Inteligência, com atuação nas áreas de Marketing, Estratégia e Gestão. É vice-Presidente da Academia Mineira de Marketing, mestre em Administração pela FEAD e pós-graduado em Gestão Mercadológica.

---

**NATÁLIA F. NUNES** atua na indústria química, com experiência em processos produtivos, assuntos regulatórios e gerenciamento da qualidade. É pós-graduada em Gestão de Negócios pela FDC.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BANNERJEE, Siddharth; BIELLI, Simona; HALEY, Christopher. Scaling together overcoming barriers in corporate-startup collaboration. 2016. Disponível em: <[goo.gl/GR4eWt](http://goo.gl/GR4eWt)>. Acesso em: 30 maio 2017.

BONZOM, Arnaud; NETESSINE, Serguei. #500corporations: how do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution. 2016. White Paper. Disponível em: <<http://698640.hs-sites.com/500corporations>>. Acesso em: 29 maio 2017.

PARCERIAS voltadas para o fomento da inovação: orientações para construir parcerias de negócio bem-sucedidas entre grandes corporações e *startups*. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócio) – Fundação Dom Cabral, São José dos Campos, 2016.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. Incubators, Accelerators, Venturing, and More How Leading Companies Search for Their Next Big Thing. 2014. Disponível em: <[goo.gl/VFfDqj](http://goo.gl/VFfDqj)>. Acesso em: 29 maio 2017.