

# Empreendimentos em Setores Tecnológicos

## Aula 4

Samuel Alex Coelho Campos

Mestrado Profissional  
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

*samuelfcampos@id.uff.br*

3 de outubro de 2019

# Desenvolver o empreendimento

## Criação de novos empreendimentos

- Contexto para o empreendedorismo

- Processos e estágios para a criação de um novo empreendimento

- Avaliar a oportunidade

- Desenvolver o plano de negócios

- Aquisição de recursos e financiamento

- Crowdfunding

## Desenvolver negócios e talentos com empreendimentos corporativos

- Por que fazê-lo?

- Gestão de empreendimentos corporativos

# Criar valor I

Criar valor

Referências

## Seção 1

# Criação de novos empreendimentos

## Criação de novos empreendimentos

- ▶ Como levamos um **conceito adiante** até um processo, produto, serviço ou negócio totalmente desenvolvido?
- ▶ É preciso trabalhar em um contexto de **incerteza**;
- ▶ Entender os fatores que influenciam o sucesso e o fracasso das inovações e dos novos empreendimentos;

## Subseção 1

### Contexto para o empreendedorismo

# Criação de novos empreendimentos

Contexto para o empreendedorismo (BESSANT; TIDD, 2019)

## Características das empresas de pequeno e médio porte inovadoras

- ▶ Mais propensas a envolver **inovação de produtos** em vez de inovação de processos;
- ▶ Especializadas em produtos para **mercados de nicho**, em vez de mercados de massa;
- ▶ Mais comuns entre produtores de **produtos finais** do que entre produtores de componentes;
- ▶ Frequentemente envolvem alguma forma de conexão externa;
- ▶ Tendem a estar associadas a crescimento em produção e emprego, mas não necessariamente a lucro.

# Criação de novos empreendimentos

## Contexto para o empreendedorismo

|                                | <b>Superstars:<br/>de pequenas a<br/>grandes empresas<br/>desde 1950</b>                 | <b>Empresas de<br/>base tecnológica<br/>(EBTs)</b>                                                                                | <b>Especializadas</b>                                                     | <b>Dominadas por<br/>fornecedores</b>                                            |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Exemplos                       | Polaroid, DEC, Texas Instruments, Xerox, Intel, Microsoft, Compaq, Sony, Casio, Benetton | Iniciantes em eletrônica, biotecnologia e software                                                                                | Produtoras de mercadorias (máquinas, componentes, instrumentos, software) | Produtos tradicionais (p. ex., têxteis, madeira, alimentícios) e muitos serviços |
| Fontes de vantagem competitiva | Exploração bem-sucedida de grandes invenções e trajetórias tecnológicas                  | 1. Desenvolvimento de produto ou processo em áreas especializadas e de rápido avanço<br><br>2. Privatização da pesquisa acadêmica | Combinação de tecnologias para satisfazer necessidades de usuários        | Integração e adaptação de inovações por fornecedores                             |



# Criação de novos empreendimentos

Contexto para o empreendedorismo (BESSANT; TIDD, 2019)

## Superstars

- ▶ Grandes empresas que surgiram pequenas:
  - ▶ Altas taxas de crescimento;
  - ▶ Baseadas na exploração de uma grande invenção (como fotografia instantânea, reprografia) ou em uma rica trajetória tecnológica (semicondutores, software);
    - ▶ Essa exploração permitiu às pequenas empresas explorar as vantagens de serem as **primeiras** a ocupar um segmento de mercado, como proteção de patente.

# Criação de novos empreendimentos

Contexto para o empreendedorismo (BESSANT; TIDD, 2019)

## Empresas de base tecnológica (EBTs)

- ▶ Pequenos empreendimentos que surgiram recentemente, a partir de grandes empresas e grandes laboratórios, em campos como eletrônicos, software e biotecnologia;
- ▶ Em geral, **especializadas em suprir componentes, subsistemas, técnicas** ou serviços cruciais para grandes empresas, as quais podem muitas vezes ser suas ex-empregadoras.

## Subseção 2

# Processos e estágios para a criação de um novo empreendimento

# Criação de novos empreendimentos

Processos e estágios para a criação de um novo empreendimento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Estágios típicos para a criação de um novo empreendimento

1. **Avaliação** de oportunidade para um novo empreendimento: geração, avaliação e aprimoramento do conceito de negócio;
2. Desenvolvimento de **plano de negócio** e decisão com relação à estrutura do empreendimento;
3. Aquisição de **recursos e financiamento** necessários para a implementação, incluindo apoio especializado e possíveis parcerias
4. **Crescimento e colheita** do empreendimento – como criar e extrair valor do negócio.

# Criação de novos empreendimentos

Processos e estágios para a criação de um novo empreendimento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Momentos críticos

- Desafios que um novo empreendimento enfrentará para realizar uma **transição** de sucesso para o próximo estágio.

# Criação de novos empreendimentos

Estágios para a criação de um novo empreendimento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Momentos críticos

**Reconhecimento da oportunidade** interface entre fases de pesquisa e construção de oportunidades. Exige a capacidade de **conectar** uma tecnologia específica ou know-how com uma aplicação comercial;

**Compromisso empreendedor** ações e persistência sustentada que vincula o defensor do empreendimento com o negócio emergente;

# Criação de novos empreendimentos

Estágios para a criação de um novo empreendimento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Momentos críticos

Credibilidade do empreendimento fundamental para o empreendedor obter recursos.

Exige **relacionamentos** próximos com patrocinadores, financistas e outros para criar e manter a conscientização e a credibilidade.

## Subseção 3

### Avaliar a oportunidade



# Criação de novos empreendimentos

Avaliar a oportunidade (BESSANT; TIDD, 2019)

## Fontes comuns de ideias para um novo empreendimento

- ▶ **Extensões ou adaptações** de produtos e serviços existentes;
- ▶ **Aplicação** de produtos ou serviços existentes em segmentos de mercado diferentes ou recém-criados ou em patamares de preços diferentes;
- ▶ **Agregação de valor** a um produto ou serviço existente;
  - ▶ Mecanismos de procura para áreas específicas como Trivago (viagens)
- ▶ Desenvolvimento de um produto **completamente novo**.

# Criação de novos empreendimentos

Avaliar a oportunidade (BESSANT; TIDD, 2019)

## Fatores determinantes fundamentais de oportunidades

- ▶ Fatores econômicos (mudanças em receita disponível);
- ▶ Desenvolvimento tecnológicos, que podem reduzir (ou aumentar) as barreiras de entrada no negócio;
- ▶ Tendências demográficas (envelhecimento da população, mais tempo de lazer);
- ▶ Mudanças regulatórias (exigências ambientais, saúde e segurança).

## Subseção 4

### Desenvolver o plano de negócios

# Criação de novos empreendimentos

Desenvolver o plano de negócios (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ Atrair **financiamento externo**;
- ▶ Oferecer um **acordo formal** entre os fundadores com relação ao desenvolvimento inicial e futuro do empreendimento;
- ▶ Evitar discussões com relação a **responsabilidades e recompensas**;
- ▶ Traduzir **metas** ambíguas ou abstratas em necessidades operacionais explícitas e apoiar decisões subsequentes.

## Subseção 5

### Aquisição de recursos e financiamento

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Fontes de financiamento inicial

- ▶ Autofinanciamento;
- ▶ Família e amigos;
- ▶ *Business angels* (investidores-anjo);
- ▶ Empréstimos bancários;
- ▶ Programas governamentais;
- ▶ *Crowdfunding*.

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ Dificilmente o financiamento inicial para criar um novo empreendimento é um grande problema.
  - ▶ Poucas fontes profissionais de capital estarão interessadas, com a possível exceção de programas de apoio governamental.
  - ▶ Economias pessoais
- ▶ Um novo empreendimento exige reestruturação financeira a cada três anos para que consiga crescer e se desenvolver.

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Estágios de desenvolvimento

- ▶ Financiamento inicial para **lançamento**;
- ▶ Segunda rodada de financiamento para **desenvolvimento** inicial e crescimento;
- ▶ Terceira rodada de financiamento para **consolidação** e crescimento;
- ▶ **Maturidade** ou saída.



# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ Os empreendimentos de tecnologia são diferentes dos outros tipos, pois, em geral, não há produto vendável disponível antes ou logo após a sua criação;
- ▶ A extensão da necessidade de recursos externos depende da natureza da tecnologia e da estratégia de marketing do empreendimento

# Criação de novos empreendimentos

## Unicórnios de bolso vazio: empresas que valem bilhões sem nunca lucrarem

• há um dia

 340 Visualizações

Com a sofisticação da tecnologia e o surgimento de startups, uma lógica até então inimaginável no mercado financeiro se tornou um padrão visto em Bolsas de Valores ao redor do mundo: a abertura de capital de empresas que não alcançaram lucro em nenhum trimestre ou que não tenham conseguido alcançar um ano de resultados positivos.

Exemplos não faltam: seja da **Uber**, que foi ao mercado operando no vermelho, ou na fabricante **Tesla**, que nunca conseguiu completar um ano fiscal inteiro no azul. E elas não são as únicas: de acordo com um levantamento criado por Jay Ritter, professor da Universidade da Flórida, 81% dos 134 IPOs ("Initial Public Offering" ou oferta pública de ações) realizados nos Estados Unidos em 2018 foram de companhias que registraram prejuízo nos 12 meses anteriores à abertura do capital.

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ Empreendimentos baseados em software ou eletrônicos exigem alto recurso inicial caso pretendam alcançar uma estratégia de crescimento agressivo

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Capital de Risco

- ▶ Investidores de **capital de risco** estão interessados em oferecer recursos para um empreendimento com **histórico** comprovado e um forte plano de negócio;
- ▶ Costumam exigir alguma **participação** acionária ou envolvimento em gestão.

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ É provável que o maior **problema** de financiamento seja a **segunda rodada**, que financia o desenvolvimento e o crescimento.
- ▶ Empreendedores técnicos buscam independência e controle: alguns sacrificam o crescimento para manter o **controle** dos seus empreendimentos

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Capital de Risco

- ▶ Ajudam a desenvolver os empreendimentos por meio da oferta de **gestão** especializada e acesso a **outros recursos** que não o capital, ou seja, o papel de **coach**.
- ▶ Fatores que influenciam o financiamento:
  - ▶ Laços sociais diretos ou indiretos;
  - ▶ O plano de negócio;
  - ▶ Tecnologia;
  - ▶ O valor financeiro;
  - ▶ Setor

# Criação de novos empreendimentos

## Aquisição de recursos e financiamento

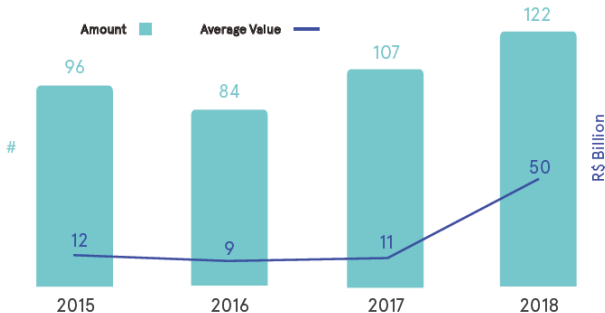


Figura 3: Quantidade de empresas e valor médio dos investimentos de capital de risco, Brasil. Fonte: ABVCAP (2019)

# Criação de novos empreendimentos

## Aquisição de recursos e financiamento

| YEAR | MODALITY | INVESTOR(S)                                              | TYPE       | VALUES (MILLION) | TARGET COMPANY | SECTOR      |
|------|----------|----------------------------------------------------------|------------|------------------|----------------|-------------|
| 2018 | VC       | DST Global; Redpoint Ventures                            | Investment | R\$ 495.0        | Nubank         | Fintech     |
| 2018 | VC       | Naspers; Innova Capital                                  | Investment | \$ 400.0         | Ifood          | Marketplace |
| 2019 | VC       | Softbank; General Atlantic; Atomico; Valor Capital Group | Investment | \$ 300.0         | Gympass        | Services    |
| 2018 | VC       | General Atlantic; Kaszek Ventures; Qualcomm Ventures     | Investment | R\$ 250.0        | Quinto Andar   | Marketplace |
| 2019 | VC       | Softbank                                                 | Investment | \$ 200.0         | Creditas       | Fintech     |
| 2018 | VC       | Tencent                                                  | Investment | \$ 200.0         | Nubank         | Fintech     |
| 2019 | VC       | Softbank; Microsoft; GGV; Fifth Wall; Velt Partners      | Investment | \$ 150.0         | Loggi          | Logistics   |
| 2019 | VC       | Monashees Capital; 500 Startups                          | Investment | \$ 150.0         | Grow           | Mobility    |



# Criação de novos empreendimentos

## Aquisição de recursos e financiamento

|        | <b>Financiamento inicial</b> | <b>Primeira rodada</b> | <b>Segunda rodada</b> | <b>Estágios posteriores</b> |
|--------|------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| EUA    | 0,5                          | 2,5                    | 5,7                   | 10,0                        |
| Europa | 0,3                          | 1,3                    | 3,3                   | 6,7                         |
| China  | 0,4                          | 4,0                    | 10,0                  | 20,0                        |
| Canadá | 0,1                          | 1,6                    | 5,3                   | 5,0                         |
| Israel | 0,7                          | 2,6                    | 9,5                   | 8,1                         |
| Índia  | 0,2                          | 1,5                    | 6,0                   | 10,0                        |

**Figura 5:** Mediana do financiamento por capital de risco, por empreendimento e estágio (milhões de dólares). Fonte: (BESSANT; TIDD, 2019)

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Investidores-anjo

- ▶ Empreendedores de sucesso que desejam reinvestir em outros novos empreendimentos, normalmente em troca de algum **papel administrativo**.
- ▶ Podem introduzir um empreendimento em uma **rede já estabelecida** de consultores profissionais e de contatos de negócios.
- ▶ São uma ponte de **conhecimento essencial** entre o empreendimento e os possíveis clientes e investidores.

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Financiamento Público

- ▶ Os projetos governamentais podem oferecer apoio e financiamento para empreendimentos **menores** ou de **mais alto risco**;
- ▶ O capital de risco profissional tende a gravitar em áreas da moda, como TI ou biotecnologia, e centros de excelência já estabelecidos;

# Criação de novos empreendimentos

Aquisição de recursos e financiamento (BESSANT; TIDD, 2019)

## Financiamentos Públicos

- ▶ Há um papel para a política de **ampliação** de disponibilidade de financiamento para empreendimentos em um âmbito maior em termos de setores e regiões;
- ▶ A necessidade mais ampla de **promover** uma cultura **empreendedora** dentro de um país ou região, a fim de fornecer apoio administrativo e estabelecer recursos patrimoniais (em oposição ao endividamento) como fonte legítima de financiamento de empreendimentos.

## Subseção 6

### Crowdfunding

# Criação de novos empreendimentos

Crowdfunding (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ Mediado por um portal na Internet, no qual os projetos são postados para atrair investidores que têm algum interesse no foco do projeto.
- ▶ Um dos maiores serviços de crowdfunding do mundo é o <kickstarter.com>;
- ▶ O investimento médio é de 16 mil dólares por projeto.

## Seção 2

# Desenvolver negócios e talentos com empreendimentos corporativos

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Empreendimentos corporativos e empreendedorismo (BESSANT; TIDD, 2019)

## Empreendimentos corporativos

- ▶ Diversas formas de desenvolver inovações, alternativas aos **processos internos** convencionais para desenvolvimento de **novos** produtos ou serviços, que muitas vezes vão além do desenvolvimento de produtos e **incluem a criação de um novo negócio**.
  - ▶ A Samsung começou como uma fábrica processadora de macarrão, a Nokia como fabricante de galochas de borrachas.
  - ▶ Por um processo de diversificação estratégica, experimentação, inovação e um pouco de sorte, todas evoluíram e criaram continuamente novos negócios.



# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Empreendimentos corporativos e empreendedorismo (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ Os empreendimentos corporativos tendem a ser mais apropriados quando a organização precisa explorar algumas competências internas e manter um alto nível de controle sobre o negócio.

## Subseção 1

### Por que fazê-lo?

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Por que fazê-lo?(BESSANT; TIDD, 2019)

## Motivações

- ▶ Fazer o negócio crescer;
  - ▶ O negócio básico está amadurecendo;
  - ▶ Pressão de investidores e mercado financeiros.
- ▶ Explorar recursos subutilizados;
  - ▶ Desinvestir e terceirizar x gerar contribuições adicionais
  - ▶ Mater o controle interno direto sobre a tecnologia e pessoal.
- ▶ Pressionar fornecedores internos;

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Por que fazê-lo?(BESSANT; TIDD, 2019)

## Motivações

- ▶ Desinvestir de atividades não fundamentais;
  - ▶ Pode ameaçar a diversidade de habilidades necessária para um ambiente competitivo em mutação.
- ▶ Satisfazer as ambições dos gestores;
- ▶ Distribuir o risco e o custo do desenvolvimento de produtos;
  - ▶ Quando a base de clientes não está pronta para o produto, a unidade de pesquisa simplesmente continua o processo de desenvolvimento e refino;
  - ▶ Se **mercados intermediários** são explorados, estes podem contribuir para os custos financeiros do desenvolvimento e para o amadurecimento do produto final.

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Por que fazê-lo?(BESSANT; TIDD, 2019)

## Motivações

- ▶ Combater demandas cíclicas de atividades tradicionais;
- ▶ Aprender sobre o processo de criar empreendimentos;
- ▶ Diversificar o negócio;
- ▶ Desenvolver novas competências tecnológicas ou de mercado;

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Por que fazê-lo?(BESSANT; TIDD, 2019)

| Motivação principal                           | Estrutura preferencial               | Principal tarefa da gestão                    |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Satisfazer as ambições dos gestores           | Equipe de negócio integrada          | Motivação e recompensa                        |
| Distribuir custos e riscos do desenvolvimento | Equipe de negócio integrada          | Alocação de recursos                          |
| Explorar economias de escopo                  | Departamento de microempreendimentos | Reintegração do empreendimento                |
| Aprender a criar empreendimentos              | Divisão de novos empreendimentos     | Desenvolvimento de novas habilidades          |
| Diversificar o negócio                        | Unidade de negócios especiais        | Desenvolvimento de novos ativos               |
| Desinvestir de atividades não fundamentais    | Unidade de negócio independente      | Gestão de direitos de propriedade intelectual |

Figura 6: Motivações, estrutura e gestão de empreendimentos

Fonte: (BESSANT; TIDD, 2019)

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Por que fazê-lo? (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ As empresas tendem a limitar sua visão estratégica às fronteiras convencionais do setor existente: acreditam que isso é imutável;
- ▶ Empresas que não se deixam limitar pelas fronteiras atuais dos seus setores têm maior probabilidade de criar novos espaços lucrativos.

## Subseção 2

### Gestão de empreendimentos corporativos



# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

Quem é o dono? Quem financia?

**Oportunista:** não há propriedade ou recursos exclusivos para o empreendimento;

**Capacitação:** não há propriedade corporativa formal, mas provisão de apoio, processos e recursos. Os novos empreendimentos podem pertencer a divisões existentes do negocio. A Google oferece tempo, verbas e recompensas pelo desenvolvimento de ideias que ampliem o negócio principal da empresa

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Quem é o dono? Quem financia?

**Defesa:** a propriedade é alocada claramente mas o financiamento especial é mínimo ou nulo. Funciona melhor quando o negócio dispõe de recursos suficientes, mas não de habilidades especializadas ou apoio para empreendimentos.

**Produtor:** inclui propriedade formal e financiamento exclusivo de empreendimentos. Exige níveis significativos de recursos e comprometimento da organização com os empreendimentos. É preciso haver uma massa crítica de projetos para justificar essa abordagem

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ Empreendimentos corporativos raramente nascem de um ato espontâneo;
- ▶ O desafio da gestão é **criar um ambiente** que incentive e apoie o empreendedorismo;
- ▶ O **processo de empreendedorismo corporativo** compreende:
  - ▶ Identificar a oportunidade;
  - ▶ Avaliá-la;
  - ▶ Oferecer recursos adequados para apoiar o novo empreendimento;
  - ▶ O processo se divide entre definição e desenvolvimento.

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Estágios de definição

- ▶ Estabelecer um **ambiente** que incentive a geração de novas ideias e a identificação de novas oportunidades e estabelecer um processo para a geração de atividades empreendedoras;
- ▶ Selecionar e avaliar **oportunidades** para novos empreendimentos e selecionar **gestores** para implementar o programa de empreendimentos corporativos;
- ▶ Desenvolver um **plano de negócio** para o novo empreendimento, decidir o melhor **local** e organização do empreendimento e dar **início** às operações

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Estágios de desenvolvimento

- ▶ **Monitorar** o desenvolvimento do empreendimento e do processo;
- ▶ **Defender** o novo empreendimento internamente à medida que ele cresce e se institucionaliza dentro da empresa;
- ▶ Aprender com a **experiência** para melhorar o processo geral de criação de empreendimentos.

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Barreiras

- ▶ Tendo identificado o potencial do novo empreendimento, o defensor do produto deve convencer a alta gerência de que a oportunidade de negócio é tecnicamente viável e comercialmente atraente.

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Barreiras políticas

- ▶ **Convencer** outros sobre importância e a viabilidade do empreendimento para estabelecer a sua legitimidade dentro da empresa;
- ▶ Tendem a não dispor de recursos suficientes, mas precisam **competir** internamente com departamentos e gestores tradicionais poderosos;
- ▶ Tendem a enfrentar a **indiferença** organizacional e, na pior das hipóteses, ataques hostis.

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

Checklist: proximidade entre a proposta e as habilidades e capacidades existentes

- ▶ Quais são as capacidades-chave exigidas para o empreendimento?
- ▶ Onde, como, quando e a que custo a empresa vai adquirir as capacidades?
- ▶ Como essas novas capacidades afetarão as atuais?
- ▶ Onde mais elas poderiam ser exploradas?
- ▶ Quem mais seria capaz de fazer isso, talvez até melhor?



# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

- ▶ A **importância estratégica** determina o nível de **controle** administrativo necessário;
  - ▶ Quanto maior a importância estratégica, mais fortes as ligações administrativas entre a organização e o empreendimento;
  - ▶ Quanto mais próximas as **habilidades** e capacidades estão das atividades centrais, maior o grau de **integração** operacional necessário para fins de eficiência.

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Opções de projeto para empreendimentos corporativos

- ▶ Integração direta com o negócio existente;
- ▶ Equipes de negócio integradas
- ▶ Equipe com dedicação exclusiva;
- ▶ Divisão independente de empreendimentos corporativos;
- ▶ Desinvestimento

## Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)



# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Integração direta

- ▶ Mais usada quando mudanças **radicais** no desenvolvimento de produtos ou processos têm **alta probabilidade de afetar** imediatamente as operações principais e quando os envolvidos nessa atividade participam de modo intrínseco das operações cotidianas.
- ▶ Empresas de engenharia introduzem consultoria à sua carteira de serviços.

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Equipes de negócio integradas

- ▶ O **conhecimento especializado** é criado dentro das operações convencionais e podem **apoiar** ou exigir apoio daquelas operações para o desenvolvimento;
- ▶ O produto mostra-se tão **relacionado** com as tecnologias ou conhecimentos especializados principais do negócio primário que o centro deseja manter algum controle;

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Departamento de novos empreendimentos

- ▶ Grupo independente da linha normal de gestão que facilita as trocas externas;
- ▶ Mais apropriado quando os projetos tendem a emergir do negócio operacional com alta frequência e quando as atividades propostas podem estar além dos mercados atuais, ou ainda quando o tipo de pacote de produto vendido é diferente

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

| Tipo de empreendimento        | Nível de relação de:  |                        |                    | Atividade focal do empreendimento | Ligações com empresa controladora |
|-------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                               | Tecnologia de produto | Tecnologia de processo | Mercado de produto |                                   |                                   |
| Desenvolvimento de produto    | Baixo                 | Baixo                  | Alto               | Desenvolvimento e produção        | Marketing                         |
| Inovação tecnológica          | Baixa                 | Alta                   | Alta               | P&D                               | Pesquisa, marketing e produção    |
| Diversificação de mercado     | Alta                  | Alta                   | Baixa              | Branding e marketing              | Desenvolvimento e produção        |
| Comercialização de tecnologia | Alta                  | Baixa                  | Baixa              | Marketing e produção              | Desenvolvimento                   |

# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Desinvestimento sustentado

- ▶ Apropriado quando a atividade **não é crítica** para o negócio primário;
- ▶ Permite à empresa se livrar da responsabilidade por uma determinada área;
- ▶ Os mercados externos podem ser ampliados antes da separação, dando tempo para identificar quais funcionários devem ser mantidos;
- ▶ A controladora pode ou não manter alguma participação.



# Negócios e talentos com empreendimentos corporativos

Gestão de empreendimentos corporativos (BESSANT; TIDD, 2019)

## Cisão completa (formação de uma nova empresa)

- ▶ A empresa original se desfaz de toda a sua participação;
- ▶ Opção de desinvestimento;
- ▶ A empresa repassa a responsabilidade total pela atividade, tanto comercial quanto administrativamente;
- ▶ Razões: mudança no foco estratégico da organização;
- ▶ Permite que a controladora **realize o valor oculto** do empreendimento e que a alta gerência da controladora se concentre no negócio principal.

## Seção 3

### Criar valor

# Criar valor

- ▶ Há uma diferença significativa entre gerar uma inovação ou novo empreendimento e criar e capturar o seu valor.

## Criar valor

- ▶ Como garantir que produza ganhos sociais, caso estejamos tentando mudar o mundo?
- ▶ Como recuperamos o nosso investimento de tempo, energia e dinheiro, e o investimento alheio também?
- ▶ Como nos proteger das pessoas que tentam copiar nossa ideia e se aproveitar do nosso trabalho pioneiro?
- ▶ Como capturar a aprendizagem sobre o processo de inovação?

# Seção 4

## Referências

## Referências I

 ABVCAP, Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital. *INSIDE VC 2019*. 2019. Disponível em: [〈https://www.abvcap.com.br/pesquisas/estudos.aspx〉](https://www.abvcap.com.br/pesquisas/estudos.aspx). Acesso em: 2 out. 2019.

 BESSANT, John; TIDD, Joe. *Inovação e empreendedorismo*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

 RAPADURATECH. *Unicórnios de bolso vazio: empresas que valem bilhões sem nunca lucra-rem*. 2019. Disponível em: [〈https://rapaduratech.com.br/unicornios-de-bolso-vazio-empresas-que-valem-bilhoes-sem-nunca-lucra-rem〉](https://rapaduratech.com.br/unicornios-de-bolso-vazio-empresas-que-valem-bilhoes-sem-nunca-lucra-rem). Acesso em: 02 out. 2019.

# Obrigado