

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 4

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 4

Atena
Editora

Ano 2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Lorena Prestes
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A238	Administração, empreendedorismo e inovação 4 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 4) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-774-1 DOI 10.22533/at.ed.741191111 1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série. CDD 658.421
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES: DELINIAMENTO DE AÇÕES DIDÁTICAS PARA GESTORES EMPREENDEDORES	
Creuza Martins França Jair de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.7411911111	
CAPÍTULO 2	13
ALICERCES DO DESENVOLVIMENTO: CULTURA EMPREENDEDORA E REDES DE SUPORTE AO EMPREENDEDORISMO (ECOSSISTEMA)	
Audemir Leuzinger de Queiroz Celia Lima Paradela	
DOI 10.22533/at.ed.7411911112	
CAPÍTULO 3	25
DESAFIOS E FACILIDADES QUE IMPACTAM NA CRIAÇÃO DE <i>STARTUPS</i>	
Antonio Aparecido de Carvalho Maria do Socorro de Souza Milton Carlos Farina	
DOI 10.22533/at.ed.7411911113	
CAPÍTULO 4	44
EMPREENDEDORISMO COMPORTAMENTAL NA GERAÇÃO Z: UM ESTUDO COM ESTUDANTES DE UMA ESCOLA PROFISSIONALIZANTE	
Henrique Pereira da Silva Jorge Lucas Nogueira Valter de Souza Pinho	
DOI 10.22533/at.ed.7411911114	
CAPÍTULO 5	56
EVOLUÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO BRASIL	
Patricia Gava Ribeiro Vanessa Ishikawa Rasoto	
DOI 10.22533/at.ed.7411911115	
CAPÍTULO 6	75
O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM ESTUDO DA ÁREA RURAL	
Antonio Costa Gomes Filho Roni Antonio Garcia da Silva Luana da Silva Garcia Christlaine Caroline de Souza Adriane de Fátima Machado	
DOI 10.22533/at.ed.7411911116	

CAPÍTULO 7	82
ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER NO POLO SETORIAL MOVELEIRO DO OESTE DE SANTA CATARINA	
José Valci Pereira Rios Rodrigo Barichello	
DOI 10.22533/at.ed.7411911117	
CAPÍTULO 8	98
FATORES DETERIMANTES PARA O SUCESSO EM NOVOS EMPREENDIMENTOS	
Douglas Schmidt Tania Marques Tybusch	
DOI 10.22533/at.ed.7411911118	
CAPÍTULO 9	110
IMPACTO DO CUSTO BRASIL NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	
Gilmar Antônio Vedana Gilmar Ribeiro de Mello	
DOI 10.22533/at.ed.7411911119	
CAPÍTULO 10	123
EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA PROFESSORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL	
Claudio Alvim Zanini Pinter Domingos Pignatel Marcon Marcelo Miguel da Silva Marilene da Rosa Lapolli Bárbara Beatriz da Silva Domingos	
DOI 10.22533/at.ed.74119111110	
CAPÍTULO 11	136
DESENVOLVIMENTO DE DISCIPLINA EAD PARA ALUNOS DE PÓS- GRADUAÇÃO: “EMPREENDEDORISMO DE BIOPRODUTOS”	
Cesar Augusto de Oliveira Júnior Rui Seabra Ferreira Junior Ana Silvia Sartori Barraviera Seabra Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.74119111111	
CAPÍTULO 12	145
AS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO COM A FORMALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DO CRESCIMENTO DE MEI NO BRASIL	
Marcelo da Costa Borba Josefa Edileide Santos Ramos Maria do Carmo Maracajá Alves Jose Eduardo Melo Barros Luiz Gustavo Lovato João Armando Dessimon Machado	
DOI 10.22533/at.ed.74119111112	
CAPÍTULO 13	158
AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	
Osnei Francisco Alves	

Eliete Cristina Pessôa

DOI 10.22533/at.ed.74119111113

CAPÍTULO 14 173

ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO EM FUNDOS TECH VENTURE CAPITAL
SOB A ÓTICA DE FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

Eduardo da Costa Ibrahim

DOI 10.22533/at.ed.74119111114

CAPÍTULO 15 195

COMO É EMPREENDER EM PERÍODOS TURBULENTOS: UM ESTUDO DO
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR BRASILEIRO EM PERÍODO DE CRISE

Ellen Carvalho Alves

Paulo Roberto Alves

Cristina Becker Matos Nabarro

Marcos Antonio Maia de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.74119111115

CAPÍTULO 16 207

IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA JÚNIOR DO CURSO BACHARELADO EM
AGROINDÚSTRIA

Maycon Fagundes Teixeira Reis

Edilaine Alves da Silva Santos

Everton Oliveira Cassemiro Aragão

Fabiana Oliveira da Silva

Claudia Regina Lima Cruz

Claudenice dos Santos

Graciele de Souza Aragão

Katydyane da Silva Sá

Flávio Américo Fernandes de Oliveira

Fábio de Melo Resende

Danilo Santos Souza

Anny Kelly Vasconcelos de Oliveira Lima

DOI 10.22533/at.ed.74119111116

CAPÍTULO 17 220

ANÁLISE COMPARATIVA DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA INSTALAÇÃO DE
ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA EM UNIDADES FAMILIARES

José Barbosa Filho

Lucas Majedieu Damasceno da Cunha

DOI 10.22533/at.ed.74119111117

CAPÍTULO 18 245

RELAÇÃO ENTRE STARTUPS E GRANDES EMPRESAS – COPORATE VENTURE
E ESTUDO DE CASO DE AQUISIÇÃO DE UMA STARTUP

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

Arthur Guimaraes Carneiro

Débora Franceschini Mazzei

Eraldo Ricardo dos Santos

Fernanda Zambon de Carvalho

Higor dos Santos Santana

Krishna Aum de Faria

Marcus Vinicius Lopes Bezerra

DOI 10.22533/at.ed.74119111118

CAPÍTULO 19 262

REDES DE COOPERAÇÃO: TRAÇANDO UM NOVO MAPA CONCEITUAL

Franciani Fernandes Galvão Mulina

DOI 10.22533/at.ed.74119111119

CAPÍTULO 20 275

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel

Wagner Igarashi

Flávia Mayara Segate

DOI 10.22533/at.ed.74119111120

CAPÍTULO 21 289

A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS FINANCEIRAS NAS ORGANIZAÇÕES

Jean Gleyson Farias Martins

Jizabely de Araujo Atanasio Martins

Rodrigo José Guerra Leone,

Soraya Campos da Costa

Ricardo Vitor Fernandes da Silva,

Daniyel Ferreira de Medeiros

DOI 10.22533/at.ed.74119111121

CAPÍTULO 22 302

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza

Elizângela Cristina Begido Caldeira

Bruna Grassetti Fonseca

Carlos Alípio Caldeira

Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa

Anderson G. Penachiotti

Fausto Rangel Castilho Padilha

Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi

Humberto Cecconi

Ana Paula Garrido de Queiroga

Tulio do Amaral Pessoa

Felipe Fonseca dos Santos Marques

DOI 10.22533/at.ed.74119111122

CAPÍTULO 23 314

PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PARA O SERVIDOR PÚBLICO E GOVERNANÇA

Edson Wasem

DOI 10.22533/at.ed.74119111123

SOBRE OS ORGANIZADORES..... 347

ÍNDICE REMISSIVO 348

RELAÇÃO ENTRE STARTUPS E GRANDES EMPRESAS – COPORATE VENTURE E ESTUDO DE CASO DE AQUISIÇÃO DE UMA STARTUP

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

E-mail: annapbarbosa@gmail.com

Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Católica de Brasília (2008)

Graduado em Administração (2002) pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília (UniCEUB)

Arthur Guimaraes Carneiro

E-mail: arthurguimaraescarneiro@gmail.com

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão Estratégica da Inovação e Propriedade Intelectual (2017). Graduado em Engenharia de Produção (2012) pela Universidade Federal de Goiás (UFG)

Débora Franceschini Mazzei

E-mail: dfmazzei@hotmail.com

Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão de Pequenos Negócios (2016) pela FIA/USP e em Gestão Estratégica de Marketing (2006) pela FGV.

Graduada em Secretariado Executivo (2001) pela União Pioneira de Integração Social (UPIS)

Eraldo Ricardo dos Santos

E-mail: eraldoricardo@hotmail.com

Administrador de empresas, especialista em Marketing e Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília

Fernanda Zambon de Carvalho

E-mail: nanda.zc@gmail.com

Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília.

Graduada em Administração (2013) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Higor dos Santos Santana

E-mail: higorss@gmail.com

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (2012) pela FGV

Krishna Aum de Faria

E-mail: krishna13@uol.com.br

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Finanças pelo IBMEC (2012) e em Marketing pela FGV (2005). Graduado em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Brasília (2001)

Marcus Vinicius Lopes Bezerra

E-mail: bezerra.marcus@gmail.com

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação pela Universidade de Brasília. Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Católica de Brasília (2006)

Graduado em Administração (2004) pelo Centro Universitário do Distrito Federal (UDF)

RESUMO: Nos últimos anos, para encontrar novas soluções inovadoras, as médias e grandes empresas (MGE) têm apostado na aproximação com pequenos negócios inovadores, em especial com as *startups*. Seja por meio de demandas tecnológicas das próprias MGE ou ainda por meio do conhecimento de novas soluções tecnológicas que se encaixem em seus modelos de negócios, essa aproximação, chamada de inovação aberta, tem se tornado uma tendência mundial de criação de valor fora do contexto tradicional de P&D. Tais empreendimentos inovadores despertam a atenção para o *corporate venture*, que nada mais é do que o processo de investimento em *startups* por corporações, que as levam à criação de novos negócios internos ou externos. O Sebrae enxerga a questão do *corporate venture* como um elemento diferenciador de acesso a mercado e de investimento para os pequenos negócios inovadores. Nesse sentido, foi criado o programa “Nexus”. Esse programa prioriza a integração das redes nacionais de inovação com os processos de inovação de Médias e Grandes Empresas (MGEs) e Pequenas Empresas Inovadoras (*startups*), com utilização intensiva dos Habitats de Inovação (AIs) nacionais - incubadoras e aceleradoras de negócios. Para exemplificar um caso real de *corporate venture*, é apresentado o processo de aquisição da *startup* OneCloud pela grande empresa Tivit.

PALAVRAS-CHAVE: *corporate venture*; inovação aberta; *startup*.

RELAÇÃO ENTRE *STARTUPS* E GRANDES EMPRESAS NA AGENDA DE *CORPORATE VENTURE*

Na busca por aumentar a competitividade e fortalecer o posicionamento no mercado, empresas de todos os portes estão investindo na procura por novas soluções para seus modelos de negócios. Nesse processo, as organizações estão se valendo, cada vez mais, das inteligências geradas fora do seu contexto tradicional de pesquisa e desenvolvimento. Essa nova forma de se criar valor é o que convencionalmente está sendo chamada de **inovação aberta**, a qual permite que médias e grandes empresas desenvolvam canais especializados de acesso a empreendimentos inovadores e *startups*, beneficiando-se amplamente das interações em rede em grande escala, maximizando o acesso aos estoques nacionais de tecnologias emergentes e modelos de negócios inovadores e contribuindo para inovação na cadeia de valor empresarial.

Esse movimento de aproximação de médias e grandes empresas (MGE) com pequenos negócios inovadores, na maioria *startups* - desenvolvem projetos empresariais de inovação, a partir de demandas tecnológicas das corporações de maior porte - tem sido evidenciado em escalas nacional e mundial. Para o ecossistema de inovação, essa realidade traz diversos benefícios:

- Abre mercado para os pequenos negócios inovadores;
- Mobiliza capital para ser investido em inovação empresarial;
- Reduz riscos e custos dos processos tradicionais de pesquisa e desenvolvi-

mento (P&D) de médias e grandes empresas;

- Promove a inovação, ao conectar importantes *players* (entidades de ciência e tecnologia, ambientes de inovação, instituições de fomento, governo e academia) ao mercado;
- Difunde e o compartilha conhecimentos ao aproximar do mercado pesquisadores e cientistas de entidades C&T&I.

Ronald Dauscha, diretor corporativo de tecnologia e inovação do Grupo Siemens no Brasil, afirma que, para acelerar a incorporação de novas tecnologias e produtos no portfólio atual de uma média ou grande empresa, no modelo de inovação aberta, seria necessária a compra ou o licenciamento de tecnologias, bem como a aquisição de empresas de base tecnológica (*spin-in*) ou a participação acionária em pequenos negócios que estejam alinhados com a rota tecnológica da organização.

Na agenda de inovação aberta, um fenômeno tem ganhado bastante notoriedade justamente por gerar valor, muitas vezes financeiros, ao universo de P&D: *corporate venture*. Em 2013, a Fundação Dom Cabral, conduzindo um estudo para a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI¹) definiu *corporate venturing* como sendo “o esforço corporativo e empreendedor que leva à criação de novos negócios, internos ou externos, pela organização corporativa”. Em 2017, a Harvard Angels do Brasil² publicou outro estudo indicando que “corporate venture é esforço corporativo e empreendedor, que leva uma organização à criação de novos negócios internos ou externos, oriundos de inovações que viabilizem a exploração de novos mercados, novos produtos ou até mesmo a geração de novas unidades”.

Historicamente, há uma evolução do conceito como observado na figura abaixo:

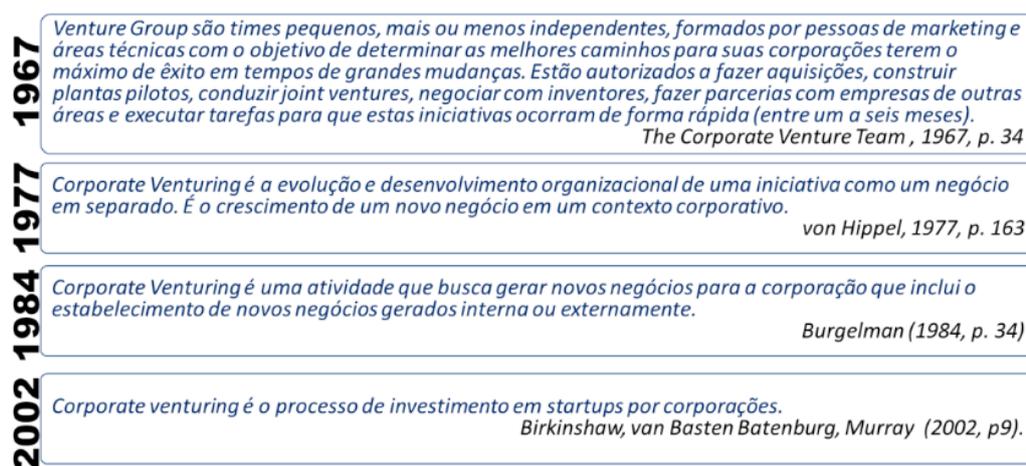


Figura 1. Evolução do conceito de *corporate venturing* no mundo.

Fonte: Organizado por Marcelo Nakagawa³

1 ABDI, FDC (2013). Estratégias e Práticas de Corporate venturing no Contexto Brasileiro. Relatório de pesquisa. Disponível em <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-29141>

2 HARVARD ANGELS Brasil. (2017). Status de Corporate Venture no Brasil: Como Grandes Empresas estão se relacionando com o Ecossistema Empreendedor. Disponível em <http://hbsangels.com.br/pesquisa/>

3 ANPROTEC/SEBRAE (2018). Corporate venture no Brasil: co-inovando em rede.

CONTEXTO DE CORPORATE VENTURE NO BRASIL

Em junho de 2017 foi lançado, pela Harvard Business School Alumni Angels, o relatório *Status de Corporate Venture no Brasil – Como grandes empresas estão se relacionando com o ecossistema empreendedor*. Os principais resultados extraídos do relatório estão apresentados abaixo:

Objetivos das MGE buscados ao se relacionar com startups		Tipos de iniciativas entre empresas e startups	
Estratégico, para expandir em direção a novos, novas competências ou novos canais	54%	Parcerias (co-desenvolvimento de produtos e compras de serviços)	47%
Resolver problemas de negócios, de forma mais rápida e com menor risco	36%	Eventos pontuais (hackatons e hackdays)	36%
Rejuvenescimento da cultura corporativa, criando um mindset e técnicas empreendedoras	32%	Business support (incubadoras de negócios e programas de aceleração)	29%
Projetar a imagem de uma marca inovadora	28%	Compartilhamento de recursos (ferramentas e espaços de coworking)	29%
Retornos financeiros atrativos	21%	Investimento (corporate venturing)	25%
		Aquisições de empresas	20%

Gatilhos para o relacionamento com startups		Objetivos prioritários no relacionamento com startups	
Surgimento de múltiplos conhecimentos não dominados pela companhia	42%	Estratégico, expandir para novos mercados	34%
Timing de surgimento de novas tecnologias	33%	Resolver problemas com mais rapidez e menor risco	15%
Digitalização	27%	Projetar a imagem de uma marca inovadora	4%
Ameaça de disrupção por startups	24%	Retornos financeiros atrativos	3%
Alto risco no processo de inovação	20%	Rejuvenescimento da cultura corporativa	1%
Alto custo no processo de inovação	19%		
Obrigações de investimento por questões de regulação	12%		

A partir das tabelas acima, podemos concluir que:

- Apesar de a relação entre grandes e pequenas empresas ser um fenômeno recente, percebe-se um amadurecimento dessas relações, visto que as corporações estão procurando *startups*, na maior parte das vezes, em função de objetivos estratégicos, com vistas à expansão para novos mercados;
- As corporações brasileiras têm uma visão de curto prazo, procurando resolver problemas tecnológicos de maneira mais rápida e preferindo, com frequência, realizar eventos pontuais como *hackatons*, *camp*s de inovação, *grand prix* e *demodays*, sem necessariamente estarem inseridas em uma agenda maior;
- É notória a visão empresarial de que é urgente o rejuvenescimento da cultura interna e necessária a mudança de *mindset* do corpo técnico, em função dos movimentos de transformação digital;
- A aversão ao risco continua sendo um imperativo no mundo corporativo e descobriu-se que abrir as estruturas de P&D para as *startups* é uma forma inteligente e econômica de desenvolver os processos e produtos de inovação;
- A velocidade com que surgem novas tecnologias e a necessidade de constante reinvenção e ajustes nos processos produtivos fizeram com que as grandes corporações buscassem soluções em meio externo ao seu domínio;
- Ainda existem empresas que buscam, de maneira equivocada, agregar à

sua marca uma imagem de inovação sem, contudo, desenvolver estratégias e processos para tal;

- Existe um campo extremamente promissor para investimento em P&D a partir do uso racional e sistemático de instrumentos fiscais de apoio à inovação, pelos quais é possível converter impostos em inovação.

Percebe-se, contudo, que a maioria das iniciativas de *corporate venture* no país são casos pontuais de médias e grandes empresas que desejam estabelecer relações com *startups*, mas que, por desconhecimento ou modismo, não estão integradas dentro de suas estratégias de negócio e de inovação. Abaixo, são apresentadas três possibilidades (todavia, outros modelos podem surgir):

a) Desafio tecnológico

Uma empresa âncora lança uma chamada a partir de um gargalo tecnológico, no qual pequenos negócios aplicam suas soluções para atender à proposta. A média ou grande empresa escolhe as microempresas ou empresa de pequeno porte (MPE) que melhor se encaixam em sua rota tecnológica e, assim, se inicia o processo relacional. Nesse processo pode estar previsto o desenvolvimento da tecnologia pela competência interna do pequeno negócio ou por uma instituição de ciência e tecnologia (ICT). Outra possibilidade é a tecnologia já estar desenvolvida e testada no mercado, sendo que a âncora opte pela sua compra total (*spin in*) ou participação (*equity*). Nessa seara podem acontecer inúmeros casos que não cabe aqui discorrer, como, por exemplo, negociação de propriedade industrial e *royalties*. Na interação entre pequenas e grandes empresas pode estar previsto, também, um processo de incubação/aceleração, seja interno, seja com incubadoras/aceleradoras externas.

Um ponto pacífico e fator crítico de sucesso é a realização de um *matching* bem feito. Entende-se por *matching* a identificação de perfis adequados e convergentes entre as empresas demandantes e as ofertantes ou entre mentores e mentorados.

b) *Hackathon*

Termo oriundo do inglês que, em tradução livre, significa maratona de programação. Trata-se, na verdade, de um evento de imersão que pode ser presencial ou à distância, com 1 dia ou até uma semana de duração, no qual há o desenvolvimento de uma solução ou de um protótipo a partir de uma demanda específica.

c) *Grand prix* de inovação

Evento de prazo curto, semelhante ao *hackathon*, consistente em uma disputa de inovação aberta, que pode abarcar estudantes ou empreendedores, para desenvolver ideias que podem solucionar problemas específicos de empresas, academia ou governo.

NEXOS HABITAT – UMA INICIATIVA CONCRETA DE *CORPORATE VENTURE*

O Sebrae, em sua agenda de inovação, enxerga a conexão entre grandes e pequenas empresas como um elemento diferenciador de acesso a mercado e a investimento para os pequenos negócios inovadores. Portanto, em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), o Sebrae criou uma iniciativa de *corporate venture* chamada Nexos.

Esse programa prioriza a integração das redes nacionais de inovação com os processos de inovação de Médias e Grandes Empresas (MGEs) e Pequenas Empresas Inovadoras (*startups*), com utilização intensiva dos Habitats de Inovação (AIs) nacionais - incubadoras e aceleradoras de negócios. Essas instituições exercem papel crucial no desenvolvimento dos empreendimentos de base tecnológica, atuando desde os estágios mais elementares de estruturação dos empreendimentos até as etapas posteriores de aceleração e expansão de mercado.

Portanto, três são os públicos-alvo do Programa:

- Pequenos negócios inovadores (*startups* e empresas de base tecnológica) em *Mid* ou *Growth Stage*
- Grandes e Médias Empresas que, preferencialmente, compõem a Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI)
- Habitats de Inovação brasileiros, na modalidade de Incubadoras e Aceleradoras de Empresas de base tecnológica.

Associado às iniciativas de inovação em rede, o programa dá preferência à utilização intensiva de **Instrumentos Fiscais de Apoio à Inovação**, fundamentados na Lei de Informática, Lei do Bem, P&D ANEEL, P&D ANP, bem como seus decretos, normas, diretrizes e regulamentos suplementares.

Além disso, o Nexos fundamenta-se ainda na geração de valor econômico derivado de projetos intensivos em conhecimento, contribuindo para a inovação e ampliação da competitividade empresarial através do aperfeiçoamento de tecnologias emergentes, desenvolvimento de produtos, processos e serviços, e aceleração de novos modelos de negócios, o que colabora para o aperfeiçoamento do **Sistema Nacional de Inovação (SNI)**.

O maior diferencial da iniciativa é a indução ao uso dos instrumentos fiscais de apoio à inovação como elemento determinante de aporte de recursos para o desenvolvimento dos projetos empresariais de inovação, conforme detalhado abaixo:

- a. Lei da Informática (Leis nºs 8.248/1991 e 8.387/1991): destinada a todas as empresas de *hardware* e automação que (a) invistam em Pesquisa e Desenvolvimento, (b) comprovem regularidade fiscal, e (c) sejam produtoras de itens eletroeletrônicos incentivados pela Lei.
- b. Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005): destinada a empresas de todos os setores da

economia, visando o desenvolvimento de sua capacidade técnico-produtiva e o aumento do valor agregado da produção de bens e serviços de forma multissetorial;

- c. P&D ANEEL (Lei nº 9.991/2000): destinada às concessionárias de serviços públicos de distribuição, transmissão ou geração de energia elétrica, às permissionárias de serviços públicos de distribuição de energia elétrica e às autorizadas à produção independente de energia elétrica, para promover a cultura da inovação, estimulando a pesquisa e desenvolvimento no setor elétrico brasileiro, como regulamentado pela Agência Nacional de Energia Elétrica;
- d. P&D ANP (Lei nº 9.478/1997): destinada às concessionárias dos contratos para exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural com o objetivo de estimular a pesquisa e a adoção de novas tecnologias para o setor, como regulamentado pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.

Os benefícios do Nexos para as médias e grandes empresas são:

- Conversão de impostos em inovação;
- Acesso a uma rede qualificada de pequenos negócios inovadores;
- Mitigação dos riscos no uso dos instrumentos fiscais de apoio à inovação;
- Potencialização dos investimentos por meio da complementação de capital financeiro, econômico e recursos humanos.

Para os pequenos negócios inovadores, os benefícios do Nexos são:

- Acesso a mercado;
- Acesso a recursos para desenvolvimento tecnológico;
- Suporte técnico e gerencial de ambientes de inovação;
- Mentorias de profissionais de classe mundial.

Já para os ambientes de inovação, os principais benefícios do Programa são:

- Integrar uma rede nacional de inovação com reconhecimento institucional de médias e grandes empresas;
- Construção colaborativa das atividades de articulação público-privada promovidas pelo programa;
- Aquisição de receita recorrente, contribuindo para a implementação de novos serviços de alto valor agregado para o mercado;
- Conhecimentos avançados sobre a utilização de instrumentos fiscais de apoio à inovação.

Os ciclos ou *gates* do Programa Nexos acontecerão de maneira periódica e poderão se adaptar de acordo com a demanda e objetivos das empresas âncoras parceiras. Estão estruturados em 5 etapas, conforme descrito abaixo e detalhado na figura subsequente:

- GATE 1 – PROSPECÇÃO E ALINHAMENTO COM GRANDES E MÉDIAS EMPRESAS
- GATE 2 – SELEÇÃO E MATCHMAKING
- GATE 3 – PREPARAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS
- GATE 4 – DESENVOLVIMENTO E APRIMORAMENTO TECNOLÓGICO
- GATE 5 – FOLLOW-UP



Neste sentido, o Programa Nexos reflete a estratégia do Sebrae para organização do *matching* entre os atores desse importante ecossistema de Inovação. Segundo o *Global Startup Ecosystem Report (2018)*, há uma revolução global no mercado de startups cujos investimentos globais de capital de risco em startups atingiram mais de US\$ 140 bilhões em 2017. Além disso, a geração de valor no mercado global de startups alcançou US\$ 2,3 trilhões no triênio de 2015 a 2017 - um aumento de 25,6% em relação ao período de 2014 a 2016. Essa tendência de investimentos de grandes empresas em startups é retratada no estudo de caso da Startup One Cloud.

AQUISIÇÃO DE *STARTUP* POR GRANDES EMPRESAS COMO MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA – O CASO DA *STARTUP ONE CLOUD*

Nos dias atuais, o *Cloud Computing* é considerado um dos alicerces da construção de um mundo conectado, apoiando outras tecnologias como mobilidade, *Social Media Big Data* e Internet das Coisas. E, apesar de ser uma tecnologia nova,

o conceito de *Cloud Computing* é antigo (RACHID, 2017)⁴.

Os relatos históricos dão conta de que a ideia sobre esse modelo de fornecimento de Tecnologia da Informação (TI) surgiu no início da década de 1960, quando o cientista da computação norte-americano John McCarthy, inventor do termo “Inteligência Artificial”, defendeu a proposta de *time-sharing* ou computação por tempo compartilhado⁵.

Os primeiros serviços começaram a surgir meados de 1999, com a Salesforce sendo uma das primeiras empresas conhecidas a disponibilizar aplicações empresariais pela *web*. Nos anos seguintes, o *cloud computing* começou a ganhar mais força, principalmente após a entrada da Amazon neste segmento de mercado⁶.

É nesse ambiente em que se insere o presente estudo de caso, que trata da história da empresa One Cloud, fundada em outubro de 2014, pelos sócios Saint Clair Izidoro, Bruno Capelão Ferreira e Cláudio de Castro Correa, em Belo Horizonte, e que foi adquirida em 2016 pela TIVIT em um processo de aquisição com transferência de tecnologia.

A ORIGEM

Tudo começa com a história de empreendedorismo do Cláudio. De origem humilde, filho caçula do Sérvulo Correa e da Maria das Graças de Castro, Cláudio nasceu no município de Pará de Minas, em Minas Gerais. Esse município tem sua economia baseada no comércio e serviços, e na indústria, conta ainda com uma pequena participação do setor agropecuário.

Desde pequeno, Cláudio viu seus pais trabalharem com vendas autônomas e com costura para proporcionarem o sustento da família, e por todo esse período não os viu trabalharem de carteira assinada para os outros, o que despertou nele desde cedo uma motivação para empreender.

Concluiu seu ensino fundamental na escola E.E. Nossa Senhora Auxiliadora e o ensino médio na Escola Técnica Municipal de Sete Lagoas o que possibilitou a ele desenvolver um curso técnico em eletrônica, abrindo assim as portas para o mercado de trabalho.

Desencorajado por sua mãe a montar seu próprio negócio, devido às diversas dificuldades vividas por seus pais, conseguiu seu primeiro emprego com carteira assinada em uma grande empresa, realizando, desse modo, o desejo da Senhora Maria das Graças. Cláudio manteve-se nessa condição por 7 anos, mas nunca deixou de lado o sonho de empreender, até que certo dia, como um dia qualquer em sua rotina de trabalho, foi comunicado sobre sua demissão, e viu a tão sonhada estabilidade desaparecer da noite para o dia.

4 RACHID, Mario. Uma breve história da Cloud Computing. **iMasters**, 20 jan. 2017. Disponível em: <<https://imasters.com.br/cloud/uma-breve-historia-da-cloud-computing>> Acesso em 30 out. 2018.

5 *Ibidem*.

6 *Ibidem*.

EMPREENDIMENTO E RETORNO À CARTEIRA DE TRABALHO

Desde a sua demissão, Cláudio tentou se reencontrar no meio corporativo, mas sempre pensando que precisava empreender de alguma forma. Ele começou a empreender de forma tradicional em uma loja de equipamentos de informática durante dois anos. Contudo, passou por dificuldades quando recebeu o primeiro cheque sem fundo e teve que fechar as portas.

De acordo com uma pesquisa realizada pela GEM, o Brasil é o país mais empreendedor do mundo, mas apenas 59,4% da população empreende por oportunidade⁷. Apesar disso, Cláudio fez parte dos 23,4% das empresas que fecharam as portas com menos de 2 anos, por falta de planejamento e conhecimento⁸.

Cláudio sempre procurou outras formas de renda fora do meio corporativo. Mas quando retornou para este meio, teve a oportunidade de trabalhar na IBM, uma gigante da tecnologia, por dois anos como especialista de sistemas. Depois disso, foi contratado por uma *startup* em Belo Horizonte/BH, a Ativas, e permaneceu nela por dois anos como gerente de produtos. A *startup* evoluía rápido e logo receberam um aporte de 50 milhões de reais para construir um *data center*, que se tornou um dos mais modernos da América Latina. Foi com essa experiência que Cláudio entrou no mundo de computação em nuvem, que acabaria por mudar sua vida profissional.

EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

Apesar da existência de um conceito geral de que toda *startup* nasce com seu *mindset* global, no Brasil ainda existe um desafio a ser enfrentado, ou seja, segundo dados do Global Startup Ecosystem Report 2017 – Startup Genome, apenas 9% das *startups* do Estado de São Paulo tem como foco os mercados dos Estados Unidos e Reino Unido, sendo que a média global é de 36%. O mesmo estudo revela, ainda, que somente 7% das *startups* de São Paulo tem algum cliente internacional, e a média global é de 23%. Cabe registrar que, São Paulo, atualmente, é um dos ecossistemas mais maduros na temática de internacionalização de empresas.

É importante salientar que, a baixa penetração de empresas brasileiras em mercados internacionais é um problema estrutural da nossa economia. Fortalecer a inserção das *startups* brasileiras no cenário internacional, conectadas com problemas mundiais, é uma oportunidade real de mudar esse padrão no médio prazo e criar as bases de uma cultura de inovação com visão global.

É nesse contexto de internacionalização que Cláudio teve uma oportunidade

7 SEBRAE. Relatório Executivo 2017. **Empreendedorismo no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRA-SIL_web.pdf>. Acesso em 4 nov. 2018., p. 12.

8 Idem. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, outubro 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em 4 nov. 2018.

única de deixar tudo aqui no Brasil e mudar-se para os Estados Unidos para aprofundar seus estudos. Chegando na Califórnia, matriculou-se em uma disciplina de empreendedorismo tecnológico na Universidade de Stanford.

Nesse período ele teve oportunidade de aprender sobre negócios em um lugar conhecido como a “meca do empreendedorismo”, localizada no Vale do Silício. Um dos trabalhos de conclusão do curso era desenvolver um *pitch* de um modelo de negócio de uma empresa, foi quando começou a surgir a ideia da One Cloud, que, até então, não tinha esse nome, mas Cláudio já concebia a ideia de construir um software, um sistema que centralizasse vários sistemas de computação em nuvem em um único lugar, similar ao modelo de negócio do decolar.com, mas com foco em computação em nuvem.

O DIVISOR DE ÁGUAS

Cláudio retornou ao Brasil em 2014 e ainda não tinha tirado do papel a ideia que teve nos Estados Unidos, até decidir participar do Startup Weekend que aconteceu em Belo Horizonte em abril daquele ano. Este é um evento que acontece no mundo todo, uma iniciativa da Techstars – aceleradora de *startups* norte-americana fundada em Boulder, Colorado, em 2006 – e impacta positivamente ecossistemas de empreendedorismo e inovação.

O objetivo principal do Startup Weekend é tirar ideias do papel em apenas 54 horas. Para isso, os participantes, que são pessoas interessadas em empreendedorismo com ou sem experiência prévia no mundo das *startups*, entram em uma imersão de final de semana e experimentam os altos e baixos, a diversão e a pressão que compõem a realidade de uma *startup*. É um aprendizado sobre como criar uma empresa de verdade rodeado de mentores, investidores e patrocinadores que apoiam os participantes a começar um negócio. Algumas *startups* notáveis tiveram suas raízes no Startup Weekend: Easy Taxi, Zapier, Hidrate, Rover e Haiku Deck.

Comunidades de *startups* são criadas ou fortalecidas com estes eventos, que acontecem com a chancela e apoio do time da Techstars, mas são organizados localmente por pessoas que já participaram de algum Startup Weekend e têm interesse em realizar mais eventos em sua região. Mais de 23 mil times já foram formados em mais de 150 países nos mais de 2.900 eventos realizados. Os grandes números ajudaram a formar essa comunidade, que conta com mais de 193 mil *alumni* (ex-participantes).

No primeiro dia de evento, os participantes se conhecem, fazem pitches das suas ideias e montam times. Cláudio fez o *pitch* de sua ideia, iniciada na sua experiência da Califórnia, de um *broker* de computação em nuvem. A metodologia do evento permite que todos os participantes possam escolher as melhores ideias, depois da sessão de *pitches*. Todos ganham 3 adesivos para colar nas ideias que desejarem e depois há uma contagem daquelas com maior número de adesivos. Os times são formados

ao redor das ideias mais cotadas, e aquelas com poucos adesivos são descartadas.

A ideia do Cláudio teve 4 votos ao final, sendo que 3 eram dele próprio. Assim, ela não ficou entre as 15 selecionadas e, normalmente, teria sido descartada. Contudo, se alguém que teve uma ideia não selecionada conseguir convencer mais pessoas de que ela é boa e formar um time, a metodologia permite que essa ideia seja trabalhada durante o final de semana. Foi o que Cláudio fez.

Ele escreveu em um papel “estou contratando” e saiu do meio dos participantes tentando convencê-los a formar um time (vide figura a seguir).

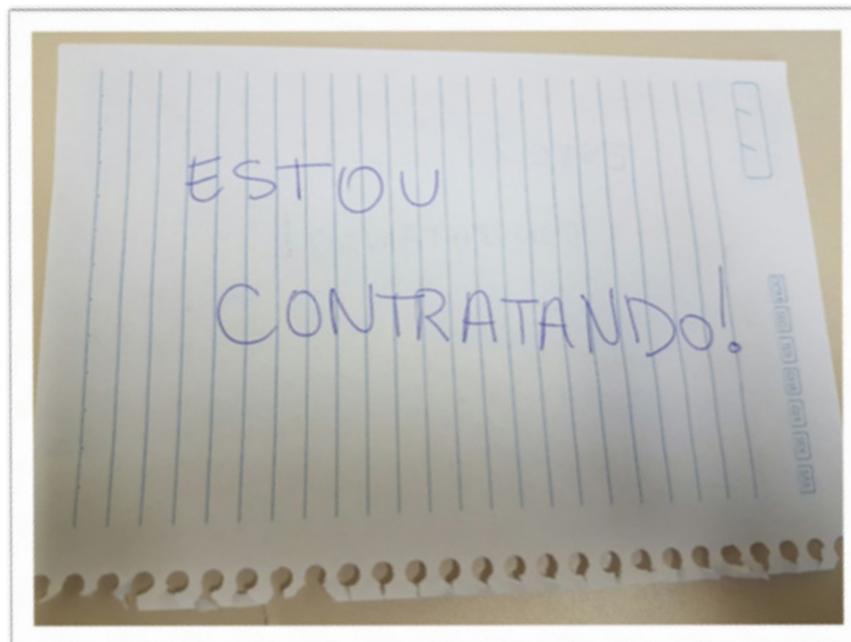


Figura 2. Placa de “estou contratando” no Startup Weekend.

Fonte: Disponibilizada por Cláudio C. Castro.

Para sua surpresa, ele conseguiu convencer mais 5 pessoas a trabalharem na ideia. Durante o final de semana, desenvolveram um protótipo da solução, limitada ainda à busca de computação em nuvem, fizeram algumas validações e, para complementar as surpresas, após a apresentação final à banca de investidores e jurados, o time ficou em primeiro lugar, ganharam o Startup Weekend. Foi assim que nasceu a One Cloud.

A ONE CLOUD

A partir do Startup Weekend foi que nasceu formalmente a One Cloud. Com essa conquista, Cláudio tomou sua primeira decisão radical, que foi formalizar a abertura da empresa na junta comercial e dedicar-se somente a ela. O empreendimento iniciou com várias pessoas, mas ao longo do tempo alguns colaboradores que trabalharam na ideia não prosseguiram e saíram da empresa.

Em determinado momento de desenvolvimento empresarial, Cláudio encontrava-

se trabalhando sozinho novamente, e alguns colegas falavam que não era One Cloud, mas, sim, “One Cláudio” da *startup*. Nesse período o empreendedor trabalhou na One Cloud sozinho, em um espaço de *coworking*, e tinha um sócio desenvolvedor que teve que sair do projeto. Isso o levou a tomar uma decisão radical: terceirizar a mão de obra na Índia, contratando alguns indianos para desenvolverem o sistema. Cabe destacar que esse foi um dos grandes aprendizados, não terceirizar o seu *core business*, mas, sim, encontrar a opção mais viável. Ter outras 3 pessoas trabalhando no produto ajudou Cláudio a desenvolver com os indianos uma plataforma que serviu de *MVP* - *Mínimo Produto Viável*, mas que ainda era pouco funcional, mas já demonstrava o potencial dos negócios e foi fundamental para a participação no Start-up Brasil.

O Start-Up Brasil é o programa nacional de aceleração de startups, do Governo Federal brasileiro, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) que tem por objetivo apoiar as empresas nascentes de base tecnológica, as startups. Os benefícios do Programa para as startups são: acesso a aceleradoras, bolsas de P,D&I, visto de 12 meses para pesquisadores estrangeiros atuarem junto as startups, espaço de trabalho, demo days (eventos) nacionais e internacionais para apresentação da startup a investidores, networking (eventos) de capacitação e mentorias.

As startups cumprem com a função de continuamente revitalizar o mercado, mas precisam de um ambiente propício para que se desenvolvam e tenham sucesso. A figura da aceleradora surge nesse contexto como um agente fortemente orientado ao mercado, geralmente de origem privada e com capacidade de investimento financeiro, que tem a função de direcionar e potencializar o desenvolvimento das startups.

No Start-up Brasil Cláudio teve oportunidade de conhecer os atores do ecossistema de inovação, validar seu produto com mentores e aceleradoras, iniciar relacionamento com investidores e teve acesso a grandes corporações, e a partir dessas interações conseguiu desenvolver sua plataforma a partir do zero. Um ano antes do Start-up Brasil, a One Cloud ficou sem gerar receita por um período, pois não havia pessoas interessadas em seu produto, o empreendedor já tinha sua equipe instalada na aceleradora em Belo Horizonte, até que foi contatado por um cliente em potencial que buscava por um produto para monitoramento de gastos de computação em nuvem. Nesse momento, o empreendedor tomou uma decisão ousada e respondeu que tinha o produto, mesmo sem tê-lo disponível em sua prateleira.

A partir desse primeiro cliente, a One Cloud desenvolveu a solução solicitada, que foi responsável pela redução de aproximadamente 20% dos seus custos no primeiro mês. Esse cliente virou um caso de sucesso para a *startup*, foi estratégico, pois foi a partir deste serviço que a One Cloud encontrou um nicho de mercado muito interessante, no que se refere a monitoramento de gastos e pagamento de serviços de computação em nuvem. E o legal desta história é que esta empresa é cliente da solução da One Cloud até os dias atuais.

Para atendimento deste cliente, a One Cloud, desenvolveu uma plataforma

muito simples, mas que começou a gerar receitas substantivas para a *startup*. Em um ano, saíram de um faturamento de R\$ 500,00 para R\$ 1.200.000,00, ou seja, foi um crescimento exponencial, nível *startup*, o que levou a One Cloud a chamar a atenção do mercado.

A AQUISIÇÃO DA ONE CLOUD

Com boa repercussão no mercado, a One Cloud acabou chamando a atenção de uma multinacional da área de tecnologia, a Tivit, uma das empresas líderes de mercado do Brasil e da América Latina. Foi então que alguns representantes da Tivit chamaram os sócios da One Cloud para conversar sobre possibilidades de parceria. Quando Cláudio apresentou o produto para o pessoal da Tivit eles disseram que tinham muito interesse em usar e revendê-lo. Disseram que iriam fazer exatamente o mesmo que a One Cloud estava fazendo, mas que, pelo fato de a *startup* já ter o produto pronto, seria mais rápido fazer uma parceria do que iniciar um processo de desenvolvimento do zero. Foi nesse momento que eles deixaram claro que a One Cloud poderia se juntar à Tivit ou concorrer com ela.

Foi com essa frase que se iniciou o processo de negociação e de aquisição da One Cloud pela Tivit. O código fonte do produto entrou na negociação, assim como a contratação de toda a equipe da One Cloud e dos sócios como executivos da Tivit.

Um *roadmap* de continuidade do desenvolvimento da solução fez parte do acordo. Neste mapa, os interesses da Tivit foram considerados, mas a opinião do time da One Cloud sobre o que era importante para a plataforma também foi levada em conta. O fim da negociação se deu com a celebração de um contrato com base em entregas técnicas do desenvolvimento do software.

No contrato, havia cláusulas de não concorrência com o negócio da empresa. Além disso, a equipe da One Cloud que passou a fazer parte do quadro da Tivit teve que considerar uma cláusula de *lock-in*, que prevê a continuidade dos colaboradores na nova empresa pela vigência do contrato, geralmente de 4 anos.

Como uma forma de compensação desta cláusula, a equipe tem participação nos lucros por meio de bônus (*earn outs*). Não houve acordo sobre dedicação exclusiva, mas não é permitida atuação em frentes concorrentes.

Toda a equipe da One Cloud foi trabalhar na Tivit, especificamente para o desenvolvimento dos serviços ligados à computação em nuvem. Atualmente, a equipe está alocada, no que se transformou em unidade de negócio rentável, na multinacional que conta com cerca de vinte pessoas. A previsão de faturamento desta frente é de 12 a 13 milhões de reais em 2018.

CONCLUSÃO E APRENDIZADOS

Cláudio comenta sobre uma visão comum no mercado a respeito de situações similares a que aconteceu com a empresa dele, de que: comprar uma *startup* como a

One Cloud é comprar um código, comprar vários desenvolvedores para desenvolverem um *software* ou uma plataforma.

Ele afirma que essa visão é muito limitada, porque um novo negócio não trata somente de codificação. Algumas concorrentes tentaram lançar plataformas similares, em mais de dois anos de tentativas, e não tiveram êxito ainda.

A aquisição da One Cloud pela Tivit agregou muito mais, além dos códigos. A visão de negócios e de produto, *lean startup* e os métodos ágeis para o desenvolvimento, conhecimentos esses existentes na equipe da One Cloud, transformaram a multinacional, que contava com mais de 10 mil funcionários e faturava quase 2 bilhões de reais por ano.

A opinião de Cláudio sobre o *corporate venture* no Brasil é de que as grandes empresas, em geral, não estão preparadas para receber e aproveitar ao máximo o que as *startups* podem dar de melhor, considerando-as como empresas juniores.

Mesmo o caso de sucesso da aquisição da One Cloud teve momentos problemáticos ou de sofrimento pela equipe da *startup* adquirida. A aglutinação não foi um processo simples e gerou momentos de isolamento do novo entrante, devido a seu modelo de negócio e cultura organizacional.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E REFLEXÃO

Com base no relato do estudo de caso, quais foram os benefícios para a One Cloud e para Tivit nesse processo de aquisição?

De que forma o programa Nexos, apresentado neste capítulo, poderia ter auxiliado o Claudio nesse processo de aquisição?

Cláudio vendeu a startup no momento certo? Se fosse você, o que faria?

Na sua visão, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas grandes empresas em um processo de *corporate venture*? E das startups?

Quais ações podem ser feitas pelas grandes empresas para mitigar os riscos dos principais problemas para o *corporate venture*?

GLOSSÁRIO

Pitch: apresentação objetiva de uma ideia de negócio, produto ou serviço feita em um tempo limitado, geralmente curto (entre 1 a 5 minutos), a um grupo de pessoas, sendo comumente investidores ou clientes.

Roadmap: ferramenta visual e descritiva que indica como se dará um projeto,

produto, serviço ou iniciativa com o passar do tempo, demonstrando sua evolução.

Startup: grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza⁹.

MVP – Mínimo produto Viável ou seja, versão inicial da plataforma para apresentação aos investidores.

REFERÊNCIAS

ABDI, FDC (2013). **Estratégias e Práticas de Corporate Venturing no Contexto Brasileiro. Relatório de pesquisa.** Disponível em <<https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-29141>> Acesso em

ANPROTEC/SEBRAE (2018). **Corporate venture no Brasil**: co-inovando em rede.

GITAHY, Yuri; SEBRAE. **O que é uma startup?** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVC M1000003b74010aRCRD>> Acesso em 4 nov. 2018.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira (coord.). **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil**: 2017. Curitiba: IBQP, 2017. 208 p.: il.

HARVARD ANGELS Brasil. (2017). **Status de corporate venture no Brasil**: como grandes empresas estão se relacionando com o ecossistema empreendedor. Disponível em: <<http://hbsangels.com.br/pesquisa/>> Acesso em

RACHID, Mario. Uma breve história da Cloud Computing. **iMasters**, 20 jan. 2017. Disponível em: <<https://imasters.com.br/cloud/uma-breve-historia-da-cloud-computing>> Acesso em 30 out. 2018.

MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE: panorama e tendências, 2018 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2018 [versão para o inglês: Anselmo Gentile] - 1a. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2018.

SEBRAE. Relatório Executivo 2017. **Empreendedorismo no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em 4 nov. 2018.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, outubro 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em 4 nov. 2018.

MCTIC, Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. **Start-Up Brasil** : Programa Nacional de Aceleração de Startups. 2018. Disponível em: <<https://www.startupbrasil.org.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

9 GITAHY, Yuri; SEBRAE. O que é uma startup? Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVC M1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 4 nov. 2018.

SOBRE OS ORGANIZADORES

João Dallamuta - Professor assistente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Engenharia de Telecomunicações pela UFPR. MBA em Gestão pela FAE *Business School*, Mestre pela UEL. Doutorando pelo INPE na área de pesquisa de gestão de projetos e produtos espaciais. Trabalha com os temas: Inteligência de mercado, Engenharia da Qualidade, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo.

Luiz César de Oliveira - Professor adjunto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)- Campus Cornélio Procópio. Graduação em Economia, Especialista em Economia Empresarial pela UEL e Mestrado em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Doutorado em andamento em Economia, Gestão e Tecnologia pela Universidade de Coimbra - Portugal. Trabalha com os temas: Economia, Gestão e Desenvolvimento Econômico, Empreendedorismo e “Triple Helix”.

Henrique Ajuz Holzmann - Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Tecnologia em Fabricação Mecânica e Engenharia Mecânica pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Doutorando em Engenharia e Ciência dos Materiais pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Trabalha com os temas: Revestimentos resistentes a corrosão, Soldagem e Caracterização de revestimentos soldados.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Ações didáticas 1, 2, 5

Agricultura familiar 75, 76, 77, 78, 80, 217

ANEEL 220, 221, 224, 228, 229, 230, 231, 232, 243, 251, 252

C

Características comportamentais empreendedoras 44, 54

Competitividade 38, 40, 45, 59, 64, 68, 69, 74, 95, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 213, 246, 251, 268, 269, 273, 290, 303, 304

Cooperação 23, 66, 163, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 318, 346

CT&I 56, 59, 60, 61, 62, 66, 70, 71, 72

Cultura empreendedora 13, 15, 16, 17, 23, 210

Custo Brasil 110, 111, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122

D

Desafios 2, 8, 11, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 39, 40, 44, 47, 51, 52, 55, 98, 99, 102, 103, 105, 108, 109, 116, 121, 136, 138, 158, 159, 162, 163, 171, 175, 177, 208, 213, 222, 223, 226, 240, 244, 250, 255, 263, 269, 318

Desenvolvimento 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 76, 80, 83, 86, 99, 110, 111, 112, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 136, 138, 139, 141, 144, 148, 150, 157, 159, 164, 171, 174, 177, 198, 204, 208, 209, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 223, 225, 232, 240, 244, 246, 247, 250, 251, 252, 253, 257, 258, 259, 260, 266, 268, 270, 271, 272, 273, 276, 281, 283, 289, 290, 291, 299, 300, 308, 312, 315, 316, 318, 323, 324, 327, 330, 340, 344, 345, 346

Desenvolvimento organizacional 110, 216, 217

Dívidas 32, 123, 125, 295

E

Ecossistemas 13, 23, 255, 256

Educação 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 20, 54, 55, 64, 80, 96, 100, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 136, 142, 144, 145, 158, 164, 169, 207, 208, 214, 218, 274, 301, 317, 331, 342

Educação a distância 1, 12, 136, 144, 274

Empreendedor 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 37, 38, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 55, 75, 76, 80, 81, 98, 99, 100, 102, 105, 106, 107, 109, 137, 138, 141, 147, 148, 149, 157, 174, 175, 176, 193, 195, 197, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 212, 213, 216, 219, 247, 248, 255, 258, 261, 288

Empreendedorismo rural 75, 77, 80

Empreendedorismo social 11, 21, 77, 98, 100, 109, 208, 217

Empreendimento 30, 33, 37, 39, 40, 98, 99, 102, 107, 108, 109, 156, 176, 197, 198, 204, 231, 255, 257

Energia convencional elétrica 220, 235, 236
Energia solar fotovoltaica 220, 222, 223, 224, 225, 232, 236, 237, 240, 241, 242, 243, 244
Equity 21, 173, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 187, 191, 192, 193, 250, 314
Estratégia 9, 11, 31, 34, 38, 39, 64, 69, 72, 81, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 109, 125, 204, 253, 265, 270, 280, 287, 288, 297, 298
Estudos de validação 136

F

Finanças 19, 105, 123, 124, 127, 131, 134, 135, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182, 191, 192, 193, 194, 245, 286, 287, 289, 290, 294, 297, 300, 335, 343
Finanças comportamentais 173, 174, 176, 177, 178, 182, 191, 192, 193, 194
Forças competitivas 84, 96

G

Geração Z 44, 45, 46, 48, 49, 53, 54
Gestão escolar 1, 2, 3, 4, 6, 11

I

Índice de Validade de Conteúdo 136, 138, 139, 140
Influência 17, 37, 47, 59, 84, 107, 154, 158, 160, 161, 165, 166, 167, 170, 182, 202, 272
Informalidade 21, 113, 145, 156, 157, 264, 269
Inovação aberta 246, 247, 250

L

Liderança 47, 71, 85, 86, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 209

M

Mercado 17, 18, 19, 23, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 59, 63, 65, 71, 72, 83, 86, 92, 100, 102, 103, 105, 106, 111, 114, 116, 119, 120, 126, 143, 145, 146, 147, 149, 153, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 213, 216, 222, 228, 246, 247, 250, 251, 252, 253, 254, 258, 259, 261, 264, 265, 266, 268, 270, 278, 289, 290, 291, 300, 311, 340
Microempresas 145, 146, 148, 149, 150, 250
Móveis 82, 83, 84, 86, 87, 88, 96, 97
Mudança 99, 100, 158, 160, 161, 168, 170, 182, 249, 305, 306, 308, 315

N

Necessidade 1, 3, 4, 16, 27, 28, 29, 31, 39, 40, 46, 47, 59, 63, 65, 69, 72, 80, 93, 102, 105, 127, 140, 147, 190, 195, 196, 197, 198, 199, 202, 203, 204, 211, 230, 232, 238, 249, 267, 271, 277, 299, 301, 304, 305, 314, 315, 316, 318, 321, 325, 332, 333, 337, 340, 341, 344

O

Oportunidade 2, 27, 28, 29, 42, 51, 59, 99, 100, 106, 137, 147, 150, 162, 195, 197, 198, 200, 202, 203, 204, 206, 255, 256, 258, 309

P

Perfil 4, 7, 9, 11, 24, 45, 46, 50, 53, 54, 55, 78, 80, 105, 106, 109, 113, 157, 158, 159, 161, 166, 167, 170, 171, 182, 187, 204, 206, 215, 219

Política industrial 56, 57, 59, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 73, 74

Porter 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 92, 96, 97, 122, 150, 157

Produtor rural 75

Propriedade intelectual 56, 62, 71, 72, 73, 245

R

Redes 13, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 35, 48, 52, 59, 105, 108, 115, 218, 226, 246, 251, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274

Redes de cooperação 262, 263, 264, 266, 267, 268, 270, 272, 273

S

Startup 25, 26, 27, 29, 30, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 173, 174, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 187, 189, 190, 191, 245, 246, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261

T

Tech venture capital 173, 174, 175, 191

Técnicas de análise de investimentos 220, 232, 233, 238, 240

Teoria da ancoragem 173

Teoria de representatividade 173

Teoria dos prospectos 173, 193

Tomada de decisão 5, 6, 52, 173, 174, 175, 176, 177, 191, 234, 275, 277, 278, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 290, 294, 298, 299

Turbulência 195, 198, 204

V

Venture capitalist 173, 174, 175, 176, 182, 191

Viabilidade econômica 220, 222, 243

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-774-1



9 788572 477741