Relatório Executivo

EFEITO DO CORPORATE VENTURE CAPITAL PARA INOVAÇÃO

FEVEREIRO/2022

FDC
Para ser relevante.

ÍNDICE

03
INTRODUÇÃO

04
METODOLOGIA

05
RESULTADOS

42
CONCLUSÃO

43
NOSSA EQUIPE

45
PARA SABER MAIS

INTRODUÇÃO

O presente relatório propõe avançar a compreensão do fenômeno do Corporate Venture Corporate (CVC) inserido ao contexto do mercado brasileiro.

O Corporate Venture Capital é definido quando grandes empresas ou corporações realizam investimento em startups, estabelecendo uma relação de contribuição mútua através de uma sociedade entre as organizações. Com a sua prática, empresas investidoras têm o objetivo de benefícios estratégicos, principalmente por meio da inovação e/ou retornos financeiros.

Diante da importância do CVC como uma relevante ferramenta estratégica das grandes empresas, é razoável a construção de evidências concretas do efeito da sua prática na inovação das empresas investidoras presentes na bibliografia.

Dessa forma, a pergunta que direciona este relatório é: quais os efeitos de uma unidade de Corporate Venture Capital na inovação de uma empresa investidora em atuação no Brasil?

METODOLOGIA

A escolha metodológica para o desenvolvimento desta pesquisa trata-se de entrevistas semiestruturadas como ferramenta para compreensão da perspectiva de indivíduos intrinsecamente relacionados à unidade de análise em estudo, compreendida como o efeito da prática do CVC na inovação das empresas investidoras.

O roteiro de entrevista foi baseado em quatro tópicos: (i) perspectiva do entrevistado sobre CVC; (ii) compreensão sobre os objetivos do CVC; (iii) compreensão sobre efeitos do CVC na inovação da empresa investidora; e (iv) perspectivas de benefícios e limitações da prática do CVC no Brasil.

Referente a seleção da amostra, a pesquisa organizou três grupos: (i) executivos de unidade de CVC, (ii) executivos de fundos de investimento coinvestidores com unidades de CVC e (iii) executivos de empresas investidoras. Ao todo foram realizadas 10 entrevistas com executivos referência no Brasil.

Como estratégia de análise de dados, será adotado o método da análise de conteúdo.

RESULTADOS

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A abordagem com mais de cinquenta e dois (52) executivos responsáveis sobre práticas de CVC gerou uma amostra final de dez (10) entrevistas utilizadas para a realização de análise de dados, e detalhada no Quadro 1.

Quadro 1: Detalhamento dos entrevistados

Codinome	Papel	Cargo ou função	Setor da Organização	Experiência com CVC
Copaíba	Empresa Investidora 04	Diretor de Marketing	Telefonia	3 anos
Jambo	Empresa Investidora 12	Gerente de Geral de Projetos Especiais	Petroquímica	4 anos
Angico	Empresa Investidora 02	Gerente Executivo de Canais de Venda	Telefonia	8 anos
Aroeira	Coinvestidor 04	Chief Executive Officer (C&O)	Venture Capital	11 anos
Balsamo	Coinvestidor 01	Gerente de Projetos Especiai	Venture Capital	4 anos
Cedro	Coinvestidor 03	Sócio (e.g. Partner)	Venture Capital	4 anos
Araçazeiro	CVC 06	Gerente Executivo de Investimentos e Novas Verticais (e.g. Head)	Tecnologia	1 ano
Barbatimão	CVC 06	C&O de Unidade de CVC e Investimentos Estratégicos	Tecnologia	9 anos
Jacarandá	CVC 01	Diretor de M&A e CVC	Tecnologia	6 anos
Salgueiro	CVC 01	Diretor de CVC	Tecnologia	9 anos

Fonte: Dados da pesquisa (Melo, 2021).

RESULTADOS

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Ao caracterizar o perfil das fontes em relação ao papel que desempenham, percebe-se uma distribuição composta por 4 associados à unidade de CVC, 3 a empresas investidoras e 3 associados a fundos de investimento independentes, que atuam em investimento com unidades de CVC.

Ademais, a pesquisa observou as percepções sobre o fenômeno de 1 CEO e 2 Diretores de Unidades de CVC, ou seja, executivos envolvidos diretamente com as decisões estratégicas que se convertem nos objetivos da prática do CVC. Também foram ouvidos 2 Gerentes e 1 Diretor de Empresas Investidoras, que estão intrinsecamente conectados aos efeitos dessa prática.

Quanto a função ou cargo, 7 das fontes entrevistadas desempenham papel relacionado às decisões e atividades estratégicas identificadas como Diretor(a), C&O e Sócio(a). Já o setor das organizações, mais de 7 estão associadas à tecnologia ou telefonia. Pode-se afirmar que a maior parte dos entrevistados (5) tem experiência superior a cinco anos com o fenômeno em estudo.

RESULTADOS

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para além da característica geral das fontes, algumas citações apresentam e exemplificam o relacionamento intrínseco das fontes com o fenômeno da prática de CVC, conforme evidenciado nos trechos a seguir.

"(...) eu tenho (acesso) a um programa de inovação que a gente tem aqui. Fui selecionado aqui para um programa de inovação chamado (confidencial), né? Eu estou como (confidencial), para justamente para ter essa conexão com um mundo de startups com a CVC 01. E ter essa condição de avaliar startups e conseguir trazer soluções do mercado para dentro da (confidencial)." (Angico, Empresa Investidora, Gerente Executivo de Canais de Venda).

"(...) Só dando um pequeno contexto. Eu lidero um grupo empresarial que tem uma consultoria como centro, uma consultoria de gestão estratégica de negócios. Por causa disso, ao longo desse período todo, são dez anos (...), mais de 600 projetos atendidos. Enfim, eu pertenço ao conselho de algumas empresas e nesse conselho eu tenho a oportunidade de avaliar negócios, que estão inclusive com investidores nessa lógica de *Corporate Venture Capital*. Também sou investidor de algumas *startups* (coinvestindo) e tive a oportunidade de estar inserido dentro desse ecossistema. Enfim, de uma maneira geral eu tenho na minha experiência clientes que são startups que foram investidas por *Corporate Venture Capital*, e eu tive *startups* que foram investidas dentro de um ambiente de orientação de empresas nesse sentido." (Aroeira, Empresa Investidora & Coinvestidor, Conselheiro de Empresa Investidora e Sócio de Fundo Coinvestidor).

"Foi muito difícil. Eu acho que na *Empresa 06* funcionou por ter um prazo definido e era *life or death*. Sabíamos que a iniciativa ia morrer se não trouxesse resultado rápido e o *CVC* não funciona bem assim. De fato, cinco anos depois, muitas coisas aconteceram diferente do que esperávamos." (Salgueiro, unidade de CVC, Diretor(a) de Investimentos Estratégicos).

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas foi organizada agrupando os diferentes tipos de fontes aos papéis associados à empresa investidora, co-investidores ou unidade de CVC. Essa análise busca compreender a percepção dos executivos, associados a cada papel. Nesse contexto, o Quadro 2 apresenta as subcategorias para análise de entrevistas.

Quadro 2: Subcategorias para análise de entrevistas

Categorias em Análise	Objetivos do CVC	Efeitos do CVC na Inovação da Empresa Investidora
Subcategorias de Análise	(i) Obter retorno financeiro.	Não identificado suporte bibliográfico.
	(ii) Promover a inovação.	(ii.i) Aumento da prática de inovação na empresa investidora
		(i) Inovar mais que os concorrentes.
	(iii) Acessar novos mercados e diversificação de negócios	Não identificado suporte bibliográfico
	(iv) Acessar novos produtos.	(iv) Absorver produtos e serviços
	(v) Acessar novas tecnologias	Não identificado suporte bibliográfico.
	(vi) Estimular a demanda.	Não identificado suporte bibliográfico.
	(vii) Estimular fornecedores, distribuidores e franqueados	Não identificado suporte bibliográfico.
	(viii) Avaliar uma aquisição.	(viii) Realizar aquisição da startup investida.
	(ix) Avaliar parceria estratégica	(ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida.
	(x) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia	(vi) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia.

Fonte: Elaborado pelo autor (Melo, 2021).

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de Empresa Investidora

Visando uma maior compreensão da perspectiva da empresa investidora, foram observadas as percepções, em todo material coletado nas entrevistas, das fontes **Copaíba**, **Jambo** e **Angico (nomes fictícios)**, que, no momento da entrevista, estavam consecutivamente associados às Empresas 03, Empresa 12 e Empresa 01.

Para a categoria de "Percepção sobre os objetivos da prática do CVC de forma não estimulada", foram identificadas mais de trinta e três citações associadas e distribuídas entre as fontes: Copaíba com dez, Jambo com doze e Angico com onze. A **Tabela 1** consolida os achados empíricos associados a essa categoria, segmentando pelas **subcategorias que detalham as citações pelas fontes.**

A segunda subcategoria com a maior frequência de citações (24%) trata-se de **(ii) Promover a Inovação**. Também se destaca que a primeira subcategoria mais citada é relacionada a contextos não mapeados pela revisão bibliográfica realizada, representando 27% de cobertura.

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de Empresa Investidora

Tabela 1: Subcategorias para análise de entrevistas

Papel: Empresa Investidora					
Subcategoria de Análise	Copaíba	Jambo	Angico	Total	Cobertura Percentual
(i) Obter retorno financeiro			3	3	9%
(ii) Promover a inovação		3	5	8	24%
(iii) Acessar novos mercados e diversificação de negócios	5			5	15%
(iv) Acessar novos produtos	1		1	2	6%
(v) Acessar novas tecnologias		3	1	4	12%
(vi) Estimular a demanda	1		1	2	6%
(vii) Estimular fornecedores, distribuidores e franqueados					
(viii) Avaliar uma aquisição					
(ix) Avaliar parceria estratégica					
(x) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia	3	6		9	27%
Total	10	12	11	33	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

Referente aos principais achados empíricos relacionados a **(x) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia**, percebe-se que, de forma predominante, as citações são relacionadas a termos que permitem a associação às subcategorias **(x.i) acelerar a transformação digital** e **(x.ii) resolver problemas da empresa**, somando oito (8) citações.

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de Empresa Investidora

Quanto ao "nível de concordância com os achados previstos na bibliografia", obteve-se uma cobertura percentual associada ao contexto de "Concordo Totalmente" e "Concordo", superior a 63% das fontes. Como pode ser observado, na Tabela 2, as subcategorias com maior consenso entre as fontes foram **(ii) promover a inovação e (v) acessar novas tecnologias.**

Tabela 2: Empresa investidora: nível de concordância sobre objetivos segundo a bibliografia

Papel: Empresa Investidora				
Subcategoria de Análise	Copaíba	Jambo	Angico	Cobertura Percentual de Nota "4" e "5"
(i) Obter retorno financeiro	3	1	5	33%
(ii) Promover a inovação	5	5	5	100%
(iii) Acessar novos mercados e diversificação de negócios	5	2	5	67%
(iv) Acessar novos produtos	5	2	5	67%
(v) Acessar novas tecnologias	5	4	5	67%
(vi) Estimular a demanda	4	1	4	100%
(vii) Estimular fornecedores, distribuidores e franqueados	1	5	3	67%
(viii) Avaliar uma aquisição	5	1	1	33%
(ix) Avaliar parceria estratégica	5	4	1	33%
Corbetura Percentual Nota "4" e "5"	78%	44%	67%	63%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de Empresa Investidora

A fonte Copaíba demonstrou um alto nível de concordância, com uma cobertura percentual de 78% de atribuição de notas que refletem concordar com a bibliografia exposta. Com exceção das subcategorias (i) obter retorno financeiro, declarando dúvida, e (vii) estimular fornecedores, distribuidores e franqueados, que discorda completamente, para todas as demais demonstra estar de acordo.

A fonte Angico também demonstrou um alto nível de concordância positiva (67%). Apresenta o nível máximo de discordância para as subcategorias (viii) avaliar uma aquisição e (ix) avaliar parceria estratégica.

Por fim, Jambo demonstrou um menor nível de concordância, com uma cobertura percentual de 44%. Afirma concordar com (ii) promover a inovação, (vii) Estimular fornecedores, distribuidores e franqueados, (v) Acessar novas tecnologias e (ix) avaliar parceria estratégica. Em oposição, afirma discordar de todas as demais subcategorias.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS Fontes associadas ao papel de Empresa Investidora

Em relação a "percepção dos efeitos observados da prática do CVC para a Inovação da empresa investidora de forma não estimulada", exposta na Tabela 3, notou-se uma maior dificuldade das fontes em detalhar essa unidade de análise. Foram identificadas apenas quinze (15), e, em sua larga maioria (47%), foram compreendidas como **(x) subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia.**

Tabela 3: Empresa investidora: frequência de citações sobre efeitos com suporte bibliográfico

Papel: Empresa Investidora					
Subcategoria em Análise	Copaíba	Jambo	Angico	Total	Cobertura Percentual
ii.i) Aumento da prática de inovação na empresa investidora		2		2	13%
(ii.i) Inovar mais que os concorrentes	1		2	3	20%
(iv) Absorver produtos e serviços					
(viii) Realizar aquisição da startup investida					
(ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida		2	1	3	20%
(x) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia	1	2	4	7	47%
Total	2	6	7	15	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de Empresa Investidora

O Tabela 4 demonstra as principais evidências empíricas relacionadas a (x) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia que suportam o entendimento das fontes sobre o fenômeno. Nesse contexto, os achados foram agrupados em (x.i) adoção de processos associados à transformação digital; (x.iii) contratar a startup como fornecedora; (x.vii) resolução de problemas reais; e, por fim, (v) Influenciou positivamente o valor da empresa investidora. Quando juntos, totalizam sete (7) citações.

Tebela 4: Empresa investidora: frequência de citações sobre efeitos som suporte bibliográfico

Papel: Empresa Investidora					
Subcategoria em Análise	Copaíba	Jambo	Angico	Total	Cobertura Percentual
(i) Adoção de processos associados à transformação digital	1			1	7%
(ii) Absorver tecnologia gerada na parceria					
(iii) Contratar a startup como fornecedora		1	1	2	13%
(iv) Obter retorno financeiro acima da média					
(v) Influenciou positivamente o valor da empresa investidora			1	1	7%
(vi) Acessou novos mercados					
(vii) Resolução de problemas reais		1		3	20%
Total	1	1	2	7	47%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de Empresa Investidora

Quanto ao nível de concordância para a inovação da empresa investidora previsto na bibliografia, em geral, as fontes demonstram um alto nível quando estimulados, demonstrando uma cobertura percentual de 73% de associações a "Concordo" e "Concordo Totalmente", como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5: Empresa investidora: nível de concordância positiva sobre efeitos segundo bibliografia

Papel: Empresa Investidora				
Subcategoria de Análise	Copaíba	Jambo	Angico	Cobertura Percentual de Nota "4" e "5"
(ii.i) Inovar mais que os concorrentes	5	4	5	100%
(ii) Absorver tecnologia gerada na parceria	4	5	1	67%
(iv) Absorver produtos e serviços	5	4	5	100%
(ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida	1	4	5	67%
(viii) Realizar aquisição da startup investida	1	1	1	0%
Cobertura percentual de nota "4" e "5"	80%	80%	60%	73%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de Empresa Investidora

A fonte Copaíba demonstrou um nível mediano de concordância, compreendendo 80% de cobertura percentual quanto a respostas positivas. Atribuiu suas maiores notas para (v.i) Inovar mais que os concorrentes e (iv) absorver produtos e serviços. Ao mesmo tempo, demonstra completa discordância com as subcategorias (ix) entrar em parceria estratégica com a startup e (viii) realizar aquisição da startup.

Angico demonstra que discorda completamente das subcategorias (ii) absorver tecnologia e (viii) realizar aquisição da startup. Em oposição, também declara concordar com as demais subcategorias apresentadas. Por fim, Jambo discordou completamente de que observa o efeito descrito pela subcategoria (viii) realizar aquisição da startup e, em contrapartida, compreende que concorda com todas as demais categorias.

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS Fontes associadas ao papel de “Coinvestidor”

O objetivo da pesquisa em avançar a compreensão dos efeitos de unidades Corporate Venture Capital sob a ótica de coinvestidor foi observado pelas fontes Aroeira, Bálsamo e Cedro, que estão associadas, consecutivamente, às organizações Coinvestidor 04, Coinvestidor 01 e Coinvestidor 03.

Foram identificadas mais de trinta e oito citações associadas à dimensão de objetivos do CVC distribuídas entre as fontes Aroeira (com quatorze), Bálsamo (com dez) e Cedro (com quatorze citações). A maior parte das citações, somando 48% de Cobertura Percentual, são associadas às subcategorias (vi) estimular a demanda e (x) subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia.

A Tabela 6 a seguir consolida as evidências empíricas aqui apresentadas, evidenciando com base nas fontes associadas a cada subcategoria a frequência de citações e sua cobertura percentual.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de "Coinvestidor"

Tabela 6: Empresa investidora: nível de concordância positiva sobre efeitos segundo bibliografia

Papel: Coinvestidor					
Subcategoria em Análise	Aroeira	Cedro	Bálsamo	Total	Cobertura Percentual
(i) Obter retorno financeiro	1	3	2	6	16%
(ii) Promover a inovação	1		2	3	8%
(iii) Acessar novos mercados e diversificação de negócios					
(iv) Acessar novos produtos	2		1	3	8%
(v) Acessar novas tecnologias	4	1		5	13%
(vi) Estimular a demanda		4	3	7	18%
(vii) Estimular fornecedores, distribuidores e franqueados	2			2	5%
(viii) Avaliar uma aquisição			1	1	3%
(ix) Avaliar parceria estratégica					
(x) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia	4	6	1	11	29%
Total	14	14	10	38	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

Notou-se, a exemplo da seção anterior, um grande volume na subcategoria (x) subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia. A maioria associou a prática ao objetivo (x.i) acelerar a transformação digital e (x.iv) aprender com o relacionamento startups. As subcategorias (x.v) seguir tendência de adesão à prática do mecanismo e (x.iii) acessar, explorar e aprender sobre teses estratégicas também foram associadas, mas com uma menor predominância.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de “Coinvestidor”

Em geral, as fontes apresentam um alto nível de concordância sobre os objetivos do mecanismo previstos na bibliografia quando estimulados na aplicação da entrevista, conforme observado na Tabela 7, indicando uma cobertura percentual de 67%.

Tabela 7: Coinvestidor: nível de concordância com a bibliografia sobre objetivos

Papel: Coinvestidor				
Subcategoria de Análise	Aroeira	Cedro	Bálsamo	Cobertura Percentual de Nota "4" e "5"
(i) Obter retorno financeiro	5	5	5	100%
(ii) Promover a inovação	5	5	5	100%
(iii) Acessar novos mercados e diversificação de negócios	2	5	5	67%
(iv) Acessar novos produtos	3	5	5	67%
(v) Acessar novas tecnologias	5	5	5	100%
(vi) Estimular a demanda	2	3	2	0%
(vii) Estimular fornecedores, distribuidores e franqueados	1	2	2	0%
(viii) Avaliar uma aquisição	1	5	5	67%
(ix) Avaliar parceria estratégica	5	5	5	100%
Corbetura Percentual Nota "4" e "5"	44%	78%	78%	67%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS Fontes associadas ao papel de “Coinvestidor”

Aroeira declara concordar completamente com as subcategorias (i) obter retorno financeiro, (ii) promover a inovação, (v) acessar novas tecnologias e (ix) avaliar parceria estratégica, demonstrando, assim, bastante convergência com seu discurso não estimulado.

Ademais, demonstra alguma dúvida associada à subcategoria (iv) acessar novos produtos e discorda de (iii) acessar novos mercados e diversificação de negócios; discordando completamente das subcategorias (vii) estimular fornecedores, distribuidores e franqueados e (viii) avaliar uma aquisição.

Já Cedro tem um nível de concordância alta com a maior parte das subcategorias, com apenas duas exceções. Apresenta dúvidas quanto à subcategoria (ii.iii.vi) estimular a demanda e discorda de (ii.ii.vii) estimular fornecedores, distribuidores e franqueados. A mesma consideração pode ser aplicada, de forma semelhante, para a fonte Bálsamo.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS Fontes associadas ao papel de “Coinvestidor”

Em relação a “Percepção dos efeitos observados da prática do CVC para a inovação da empresa investidora de forma não estimulada”, exposta na Tabela 8, notou-se uma menor facilidade em detalhar os efeitos do mecanismo. A maior predominância das subcategorias, somando 53% de cobertura percentual, trata-se de (x) subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia e (ii.i) aumento da prática de inovação na empresa investidora.

Tabela 8: Frequência de citações sobre efeitos com suporte bibliográfico

Papel: Coinvestidor					
Subcategoria em Análise	Aroeira	Cedro	Bálsamo	Total	Cobertura Percentual
(ii.i) Aumento da prática de inovação na empresa investidora	1	1	2	4	24%
(ii.i) Inovar mais que os concorrentes		2	1	3	18%
(iv) Absorver produtos e serviços	1			1	6%
(viii) Realizar aquisição da startup investida		1	2	3	18%
(ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida	1			1	6%
(x) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia	3	1	1	5	29%
Total	6	5	6	17	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes

associadas ao papel de “Coinvestidor”

A fonte Aroeira compreende que os principais efeitos são relacionados a termos como “design organizacional”, “cultura de inovação” e “transformação digital” para atribuir a um fenômeno em que a empresa investidora absorve parte dos processos e rotinas das startups para desenvolvimento de produtos e exploração de negócios próprios. Nesse contexto, a maior parte das citações foram atribuídas a (x) subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia.

Já Bálsamo associa os efeitos da sua experiência ao movimento de (viii) Realizar aquisição da startup investida, associando a contextos como “quando entende a estratégia acaba realizando a aquisição”, (ii.i) aumento da prática de inovação na empresa investidora e (ii.ii) inovar mais que os concorrentes, quando compreende que o mecanismo promove um aumento do portfólio de ferramentas disponíveis para a inovação para todos os colaboradores da empresa investidora. Para além disso, associa-se a (x) subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia.

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes

associadas ao papel de “Coinvestidor”

Já Cedro compreende que a adoção ao mecanismo de CVC ainda é novo no cenário brasileiro e, apesar de ter boas expectativas quanto aos resultados, compreende ainda ser prematuro delimitar quais são seus efeitos. Mesmo nesse contexto, conseguiu trazer exemplos de que a atividade de CVC deixa a empresa mais competitiva que seus concorrentes, sendo atribuída à subcategoria (ii.ii) inovar mais que os concorrentes e (ii.i) aumento da prática de inovação na empresa. Também declarou que, em algumas operações de investimento em startup as quais integrou, apesar de ser realizado em um formato de Venture Capital, já havia o interesse inicial na aquisição, acabando por ser concretizado, sendo atribuído a (vi) Realizar aquisição da startup investida.

As entrevistas trouxeram citações que podem ser consideradas efeitos para além da bibliografia pesquisada. É possível observar fenômenos de (i) adoção de Processos associados à transformação digital, (iii) Contratar a startup como fornecedora e (iv) obter retorno financeiro acima da média.

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS Fontes associadas ao papel de “Coinvestidor”

Aroeira declara concordar completamente com as subcategorias (i) obter retorno financeiro, (ii) promover a inovação, (v) acessar novas tecnologias e (ix) avaliar parceria estratégica, demonstrando, assim, bastante convergência com seu discurso não estimulado. Demonstra alguma dúvida associada à subcategoria (iv) acessar novos produtos e discorda de (iii) acessar novos mercados e diversificação de negócios; discordando completamente das subcategorias (vii) estimular fornecedores, distribuidores e franqueados e (viii) avaliar uma aquisição.

Já Cedro tem um nível de concordância alta com a maior parte das subcategorias, com apenas duas exceções. Apresenta dúvidas quanto à subcategoria (ii.iii.vi) estimular a demanda e discorda de (ii.ii.vii) estimular fornecedores, distribuidores e franqueados. A mesma consideração pode ser aplicada, de forma semelhante, para a fonte Bálsamo.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes

associadas ao papel de “Coinvestidor”

Quanto ao nível de concordância dos efeitos observados da prática do CVC para a inovação da empresa investidora previstos na bibliografia, em geral, as fontes apresentam um nível mediado com uma cobertura percentual de 53% para notas que indicam entre “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

Tabela 9: Coinvestidor: nível de concordância com a bibliografia sobre efeitos

Papel: Coinvestidor				
Subcategoria de Análise	Aroeira	Cedro	Bálsamo	Cobertura Percentual de Nota "4" e "5"
ii.i) Inovar mais que os concorrentes	5	5	5	100%
(ii) Absorver tecnologia gerada na parceria	3	3	3	0%
(iv) Absorver produtos e serviços	3	3	3	0%
(viii) Realizar aquisição da startup investida	3	5	5	67%
(ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida	5	5	4	100%
Cobertura percentual de Nota “4” e “5”	40%	60%	60%	53%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

RESULTADOS

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS Fontes associadas ao papel de “Unidade de CVC”

Nesta etapa, ainda orientada pelo objetivo da pesquisa, foi observada a percepção das fontes sobre o fenômeno, chamadas de Araçazeiro, Barbatimão, Jacarandá e Salgueiro (nomes fictícios). Sua análise é apresentada a seguir. Consecutivamente, são associados às organizações CVC 06, CVC 06, CVC 01 e CVC 01.

Seguindo a mesma estrutura, foram identificadas mais de trinta (30) citações associadas a categoria de “objetivos do CVC” e distribuídas entre as fontes Araçazeiro com seis (6), Barbatimão com nove (9), Jacarandá com cinco (5) e Salgueiro com dez (10).

A maior parte das citações, quando somadas, representam 67% de cobertura percentual. São associadas a (x) subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia; (iii) acessar novos mercados e diversificação de negócios; (v) acessar novas tecnologias; e (viii) avaliar uma aquisição (Tabela 10).

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de "Unidade de CVC"

Tabela 10: Unidade de CVC: frequência de citações sobre objetivos com suporte bibliográfico

Papel: Unidade de CVC						
Subcategoria em Análise	Jacarandá	Araçazeiro	Salgueiro	Barbatimão	Total	Cobertura Percentual
(i) Obter retorno financeiro		1	1		2	7%
(ii) Promover a inovação	1	1			2	7%
(iii) Acessar novos mercados e diversificação de negócios		1	2	1	4	13%
(iv) Acessar novos produtos	1	1			2	7%
(v) Acessar novas tecnologias	2		1	1	4	13%
(vi) Estimular a demanda	1	1			2	7%
(vii) Estimular fornecedores, distribuidores e franqueados			2		2	7%
(viii) Avaliar uma aquisição			1	3	4	13%
(ix) Avaliar parceria estratégica						
(x) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia		1	3	4	8	27%
Total	5	6	10	9	30	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

A maior parte das citações não identificadas na bibliografia, representando 17% de cobertura percentual, foram relacionadas a (iii) acessar, explorar e aprender teses estratégicas e foram reforçadas pelas fontes Salgueiro e Barbatimão. O contexto em que as fontes trouxeram, em grande medida, foi o exercício de buscar novas vias de crescimento em combinação com outros mecanismos de crescimento inorgânico como M&A47, como percebido nesta citação

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de “Unidade de CVC”

No geral, as fontes associadas a esse papel têm um alto nível de concordância com os objetivos apresentados na bibliografia. Tal fato foi representado por uma cobertura percentual de 72% de notas atribuídas ao contexto de “Concordo” e “Não Concordo” (Tabela 11)

Tabela 11: Unidade de CVC: nível de concordância com a bibliografia sobre objetivos

Papel: Unidade de CVC					
Subcategoria de Análise	Jacarandá	Araçazeiro	Salgueiro	Bartimão	Cobertura Percentual de Nota "4" e "5"
(i) Obter retorno financeiro	2	3	4	4	50%
(ii) Promover a inovação	5	5	5	5	100%
(iii) Acessar novos mercados e diversificação de negócios	4	4	5	5	100%
(iv) Acessar novos produtos	3	3	5	4	50%
(v) Acessar novas tecnologias	5	4	5	4	100%
(vi) Estimular a demanda	4	4	4	5	100%
(vii) Estimular fornecedores, distribuidores e franqueados	3	3	1	1	0%
(viii) Avaliar uma aquisição	1	1	4	4	50%
(ix) Avaliar parceria estratégica	5	4	5	4	100%
Cobertura Percentual de Nota “4” e “5”	56%	56%	89%	89%	72%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Fontes associadas ao papel de “Unidade de CVC”

A fonte Araçazeiro concorda com a maior parte das fontes, discorda da afirmação associada a (viii) avaliar uma aquisição e mantém dúvidas em (i) obter retorno financeiro e (vii) estimular fornecedores, distribuidores e franqueados.

Jacarandá demonstra discordar em (i) obter retorno financeiro e (viii) avaliar uma aquisição. Traz dúvidas sobre (iv) acessar novos produtos e (vii) estimular fornecedores, distribuidores e franqueados. E, por fim, demonstra concordar com todas as demais fontes.

As fontes Barbatimão e Salgueiro, em seus discursos e atribuições de notas, demonstram concordar com todas as subcategorias apresentadas, com exceção de (vii) estimular fornecedores, distribuidores e franqueados

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS Fontes associadas ao papel de “Unidade de CVC”

Em relação a “Percepção dos efeitos observados da prática do CVC para a inovação da empresa investidora de forma não estimulada”, exposto na Tabela 12, assim como nas outras fontes, notou-se uma menor facilidade. Foram identificadas apenas treze (14) citações, distribuídas entre as fontes Araçazeiro (3), Barbatimão (cinco), Jacarandá (1) e Salgueiro (5).

Tabela 12: Unidade de CVC: frequência de citações sobre efeitos com suporte bibliográfico

Papel: Unidade de CVC						
Subcategoria em Análise	Jacarandá	Araçazeiro	Salgueiro	Barbatimão	Total	Cobertura Percentual
(ii.i) Aumento da prática de inovação na empresa investidora	1	2	1	1	5	36%
(ii.i) Inovar mais que os concorrentes				1	1	7%
(iv) Absorver produtos e serviços				1	1	7%
(ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida						
(viii) Realizar aquisição da startup investida			3		3	21%
(x) Subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia		1	1	2	4	29%
Total	1	3	5	5	14	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS Fontes associadas ao papel de “Unidade de CVC”

Em relação às **(x) subcategorias identificadas não mapeadas na bibliografia,** as fontes Barbatimão e Araçazeiro realizaram afirmações de que a prática dos mecanismos pode ser associada, sob a sua visão, à subcategoria (v) Influenciou positivamente o valor da empresa investidora.

Em relação ao nível de concordância, notou-se, em geral, uma cobertura percentual de 65% das respostas atribuídas a “Concordo” ou “Concordo Totalmente” pelas fontes associadas à unidade de CVC à bibliografia pesquisada (Tabela 13).

As fontes Araçazeiro e Jacarandá têm o menor nível de concordância, quando apontam discordar ou ter dúvidas em observar os efeitos relatados pelas subcategorias (ii) absorver tecnologia gerada na parceria, (vi) absorver produtos e serviços e (viii) realizar Aquisição da startup Investida. Para as demais, demonstram concordar com os fatos apresentados.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS Fontes associadas ao papel de “Unidade de CVC”

Já Salgueiro demonstra um nível maior de concordância com os achados bibliográficos, obtendo dúvida ou discordância apenas na subcategoria (iv) absorver produtos e serviços. Por fim, Barbatimão demonstrou um alto nível de concordância quando declarou concordar com todo o contexto apresentado e relacionado à categoria, com uma maior ênfase para (ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida.

Tabela 13: Unidade de CVC: nível de concordância com a bibliografia sobre efeitos

Papel: Unidade de CVC					
Subcategoria de Análise	Jacarandá	Araçazeiro	Salgueiro	Barbatimão	Cobertura Percentual de Nota "4" e "5"
(ii.i) Inovar mais que os concorrentes	5	5	5	5	100%
(ii) Absorver tecnologia gerada na parceria	2	2	4	5	50%
(iv) Absorver produtos e serviços	3	3	3	5	25%
(ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida	4	4	4	5	100%
(viii) Realizar aquisição da startup investida	2	3	4	5	50%
Cobertura Percentual de Nota “4” e “5”	40%	40%	60%	100%	65%

Fonte: Dados de Pesquisa (Melo, 2021).

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Outras Implicações

O processo de codificação da categoria “Outras Implicações” apresentou que as citações têm semelhanças em seus contextos entre as subcategorias (i) compreensão dos fatores de sucesso da prática do CVC, (ii) compreensão dos fatores de fracasso da prática do CVC, (iii) limitações da prática de CVC e (iv) benefícios da prática de CVC.

Entretanto, para análise dessa etapa, a pesquisa concluiu que é possível construir, a partir dos achados, uma consolidação das citações na subcategoria (v) achados.

Ao fim, nota-se que o achado mais predominante na experiência das fontes entrevistadas é uma falta de governança estabelecida entre as empresas investidoras e as startups investidas, o que impediria uma maior troca entre as duas organizações. potencializando seus objetivos e efeitos.

RESULTADOS

ANÁLISE DE PREDOMINÂNCIA DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Para compreender os objetivos e efeitos mais predominantes, além de compreender o suporte bibliográfico das evidências empíricas aqui apresentadas, foram avaliadas quatro dimensões detalhadas no Quadro 3 e compreendidas como frequência de (i) fontes associadas à subcategoria; frequência de (ii) notas positivas quanto ao nível de concordância com o exposto bibliográfico; e frequência de (iii) organizações associadas à subcategoria.

Quadro 3: Premissas determinantes de nível de predominância

	Nível de Predominância			
Predominância	Sem Suporte	Não Predominante	Predominante	Consenso
(i) Fonte	Nenhuma fonte realizou citação associada à subcategoria.	Menos da metade das fontes realizou citação associada à subcategoria.	Metade ou mais fontes realizaram citações associadas à subcategoria.	Toda as fontes realizaram citações associadas à subcategoria.
(ii) Nível de concordância	Nenhuma fonte atribuiu nota concordo ou concordo totalmente.	Menos da metade das fontes atribuiu notas concordo ou concordo totalmente.	Metade ou mais fontes atribuíram notas concordo ou concordo totalmente.	Todas as fontes atribuíram notas concordo ou concordo totalmente.
(iii) Organização	Nenhuma das organizações foi associada à subcategoria.	Menos da metade das organizações foi associada à subcategoria.	Metade ou mais organizações foram associadas à subcategoria.	Todas as organizações foram associadas à subcategoria.

Fonte: Elaborado pelo autor (Melo, 2021).

ANÁLISE DE PREDOMINÂNCIA DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

A Tabela 14 consolida as evidências empíricas das subcategorias associadas aos objetivos do CVC de acordo com as premissas de nível de predominância apresentadas e em ordem decrescente

Tabela 14: Nível de predominância de evidências para os objetivos do CVC

Nível de Predominância de Objetivos					
Subcategoria em Análise	Bibliografia	(i) Fontes	(ii) Concordância	iii) Documentos	Citações
ii) Promover a inovação	Sim	Predominante	Consenso	Sem suporte	13
(v) Acessar novas tecnologias	Sim	Predominante	Consenso	Consenso	13
(vi) Estimular a demanda	Sim	Predominante	Predominante	Não predominante	11
(i) Obter retorno financeiro	Sim	Predominante	Predominante	Sem suporte	11
(iii) Acessar novos mercados e diversificação de negócios	Sim	Não predominante	Predominante	Não predominante	9
(x.iii) Acessar, explorar e aprender teses estratégicas	Sim	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	8
(x.i) Acelerar a transformação digital	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	8
(x.ii) Resolver problemas da empresa	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	7
(iv) Acessar novos produtos	Sim	Não predominante	Predominante	Não predominante	7
(viii) Avaliar uma Aquisição	Sim	Não predominante	Predominante	Sem suporte	5
(vii) Estimular fornecedores, distribuidores e franqueados	Não	Não predominante	Não predominante	Não predominante	4
(x.iv) Aprender com o relacionamento startups	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	3
(x.v) Seguir tendência de adesão à prática	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	2
(ix) Avaliar parceria estratégica	Sim	Não predominante	Consenso	Não predominante	1

Fonte: Elaborado pelo autor (Melo, 2021).

ANÁLISE DE PREDOMINÂNCIA DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

De mesmo modo, foram realizadas análises do nível de predominância para as subcategorias dos efeitos do CVC na inovação na empresa investidora, demonstrados na Tabela 15.

Tabela 14: Nível de predominância de evidências para os objetivos do CVC

Nível de predominância de objetivos					
Subcategoria em Análise	Bibliografia	(i) Fontes	(ii) Concordância	iii) Documentos	Citações
(ii.i) Aumento da prática de inovação na empresa investidora	Sim	Predominante	Consenso	Sem suporte	11
(ii.i) Inovar mais que os concorrentes	Sim	Predominante	Consenso	Sem suporte	7
(viii) Realizar aquisição da startup investida	Sim	Não predominante	Não predominante	Sem suporte	6
(ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida	Sim	Não predominante	Consenso	Sem suporte	4
(i) Adoção de processos associados à transformação digital	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	4
(iii) Contratar a startup como fornecedora	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	3
(vii) Resolução de problemas reais	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	3
(v) Influenciou positivamente o valor da empresa investidora	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	3
(iv) Absorver produtos e serviços	Sim	Não predominante	Não predominante	Sem suporte	2
(vi) Acessou novos mercados	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	1
(iv) Obter retorno financeiro acima da média	Não	Não predominante	Sem suporte	Sem suporte	1
(ii) Absorver tecnologia gerada na parceria	Não	Não predominante	Não predominante	Sem suporte	1

Fonte: Elaborado pelo autor (Melo, 2021).

RESULTADOS

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

A partir da análise, foi possível constatar os objetivos mais predominantes com a sua prática do Corporate Venture Capital nas organizações estudadas. Houve um consenso do uso do mecanismo como um (i) acesso a tecnologias que podem ser importantes para o negócio atual ou no seu futuro como uma tendência.

Para além da tecnologia, os objetivos não predominantes para as empresas investidoras foram (ii) acessar novos produtos; (ii) estimular fornecedores, distribuidores, franqueados que possam avançar os negócios atuais, reduzir custos ou trazer algum tipo de eficiência na operação; e (iii) estimular a demanda ou consumo dos produtos e melhorar o ecossistema de negócios da empresa investidora.

Já para não predominantes e ainda menos frequentes, foram identificados:(iv) o acesso a novos mercados diferentes do core business atual & diversificação de negócio como uma forma de explorar novas vias de crescimento; bem como avaliar (v) parceria estratégica com as startups investidas.

RESULTADOS

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Um fato se destaca em relação aos seus efeitos da prática do Corporate Venture Capital para a empresa investidora: **(vi) não foram identificadas referências nos documentos analisados**, mesmo em fontes como relatórios de resultados aos investidores ou em seus sites institucionais das unidades de CVC.

Outro fato também relevante para a compreensão dos resultados: para todos os objetivos identificados nesta etapa, há suporte no referencial bibliográfico que suportou a pesquisa, resumido no **Quadro 4.**

Quadro 4: Objetivos e efeitos predominantes em documentos relevantes

	Objetivos	Efeitos
Consenso	(i) Acesso a novas tecnologias	(vi) Não foram identificados efeitos da prática do CVC para a inovação da empresa investidora
Não Predominantes	(ii) Acessar novos produtos; (iii) Estímulo a fornecedores; e (iv) Estimular a demanda	
Predominantes	(iv) Acessos a novos mercados & diversificação de negócios; (v) Avaliar Parceria Estratégica.	

Fonte: Elaborado pelo autor (Melo, 2021).

RESULTADOS

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Referente a análise dos objetivos e efeitos em consenso, foi possível compreender que (i) acessar novas tecnologias foi um consenso em relação aos critérios estabelecidos. A mesma condição não pode ser estabelecida para os efeitos do Corporate Venture Capital, entretanto, aquele mais predominante foi (ii.i) inovar mais que os Concorrentes. Ademais, pelos critérios apresentados, foi possível determinar os objetivos e efeitos predominantes ao aderir à prática do CVC sob a ótica dos executivos entrevistados (Quadro 5)

Quadro 5: Objetivos e efeitos predominantes em documentos relevantes

	Subcategorias predominantes	
Papel	Objetivos	Efeitos
Empresa investidora	(i) Promover a inovação e (v) Acessar novas tecnologias; (vi) Estimular demanda; (iv) Acessar novos produtos.	xi) Inovar mais que os concorrentes; (ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida.
Coinvestidor	(i) Obter retorno financeiro; (v) Acessar novas tecnologias; (i) Promover a inovação; e (iv) Acessar novos produtos.	(ii.i) Inovar mais que os concorrentes; e o (ii.i) Aumentar a prática de inovação; (viii) Realizar aquisição da startup investida
Unidade de CVC	(i) Acessar novas tecnologias; (iii) Acessar novos mercados e Diversificação de negócios.	ii.i) Aumentar a prática de inovação.
Geral	(i) Acessar novas tecnologias; (x) Promover a inovação; (vi) Estimular a demanda; (i) Obter retorno financeiro; (iv) Acessar novos produtos.	(ii.i) Inovar mais que os concorrentes; e o (ii.i) Aumentar a prática de inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor (Melo, 2021).

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

A análise de predominância também revelou as subcategorias em que houve predominantemente uma baixa presença, ou um baixo nível de concordância, ou ausência de documentos relevantes que a suportassem. A análise trouxe subcategorias relevantes que não encontraram suporte na bibliografia, e o Quadro 6 apresenta essa visão.

Quadro 6: Objetivos e efeitos não predominantes

Subcategorias não predominantes		
Papel	Objetivos	Efeitos
Suporte bibliográfico	(iii) Acessar novos mercados e Diversificação de negócios; (viii) Avaliar uma aquisição.	viii) Realizar aquisição da startup investida; (ix) Entrar em parceria estratégica com a startup investida.
Sem suporte bibliográfico	(x.iii) Acessar, explorar e aprender teses estratégicas; (x.i) Acelerar a transformação digital; (x.iv) Aprender com o relacionamento startups.	(i) Adoção de processos associados à transformação digital; (iii) Contratar a startup como fornecedora; (v) Influenciou positivamente o valor da empresa investidora

Fonte: Elaborado pelo autor (Melo, 2021).

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Também se podem destacar os objetivos e efeitos da prática do mecanismo com menor suporte pelos achados empíricos da pesquisa, presentes e consolidados no Quadro 7.

Quadro 7: Objetivos e efeitos relevantes sem suporte

Objetivos e efeitos relevantes sem suporte		
Papel	Objetivos	Efeitos
Suporte bibliográfico	(vii) Estimular fornecedores, Distribuidores e franqueados; (ix) Avaliar parceria estratégica.	viii) Realizar aquisição da startup investida; (iv) Absorver produtos e serviços; (ii) Absorver tecnologia gerada na parceria.
Sem suporte bibliográfico	(x.ii) Resolver problemas da empresa; (x.v) Seguir tendência de adesão à prática	(vii) Resolução de problemas reais; (vi) Acessou novos mercados; (iv) Obter retorno financeiro acima da média.

Fonte: Elaborado pelo autor (Melo, 2021).

A etapa final da entrevista buscou a compreensão da percepção dos executivos sobre os fatores de sucesso, fracasso e limitações da prática do CVC no Brasil. Foi compreendido ser possível a identificação dos achados como considerações interessantes sobre a prática dos mecanismos, destacando as mais predominantes pela frequência de citações, e nesse contexto, a falta de processos de Governança para a relação entre empresas investidoras e startups impactando a absorção dos benefícios da de maior destaque.

CONCLUSÃO

O estudo revelou que o acesso à inovação se dá, principalmente, expondo as grandes corporações à tecnologia e a produtos proeminentes aos seus negócios hoje ou no futuro, permitindo acessar tendências que podem acelerar seu crescimento, diversificar seus negócios ou, eventualmente, ameaçar sua posição em seu setor de atuação.

O contexto vai ao encontro do modelo de inovação aberta, em que a empresa irá buscar no ambiente externo parceiros, tecnologias e recursos que possam gerar sinergia com seus projetos de inovação para futuros produtos e serviços.

Outrossim, os executivos notaram que as empresas que o adotaram (CVC) têm uma maior presença da atividade de inovação em seu ambiente interno e são mais inovadoras do que aquelas que não o fazem.

Ademais, nota-se que não foi observada uma predominância na absorção das tecnologias ou produtos gerados na parceria e, sob esse aspecto, os executivos fazem dois importantes alertas.

NOSSA EQUIPE

A presente pesquisa foi resultado de dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. A autoria é de Rodrigo Graça de Melo, sob a orientação do Professor Hugo Ferreira Braga Tadeu.

Rodrigo Graça de Melo: Executivo com foco em inovação e estratégia na Bemobi e atuando na Diretoria de Novos Negócios e Estratégia. Investidor em startups relacionadas com as teses de tecnologia e energia renovável. Formado em administração, com MBA Executivo em Negócios e Mestre em administração com ênfase em estratégia pela Fundação Dom Cabral.

Contato: rgracamelo@gmail.com

NOSSA EQUIPE

Hugo Tadeu: Professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral. Atuando no Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. Professor e membro do comitê colegiado do MBA Executivo, DBA, Mestrado Profissional e de Pesquisa e Desenvolvimento. Atuação em projetos com grandes organizações nacionais e internacionais.

Contato: hugo.tadeu@fdc.org.br

Giulia Riggio: Bolsista do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC. Estudante de Economia da UFMG.

Contato: giulia.riggio@fdc.org.br

PARA SABER MAIS

FDC
Para ser relevante.

www.fdc.org.br

CAMPUS ALOYSIO FARIA
Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34.018-006 – Nova Lima (MG)

CAMPUS BELO HORIZONTE
Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

CAMPUS SÃO PAULO
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

ASSOCIADOS REGIONAIS
A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.