FDC

Para ser relevante.

CORPORAÇÕES E STARTUPS:

Em qual dimensão você está?

Núcleo de Inovação e Empreendedorismo FDC

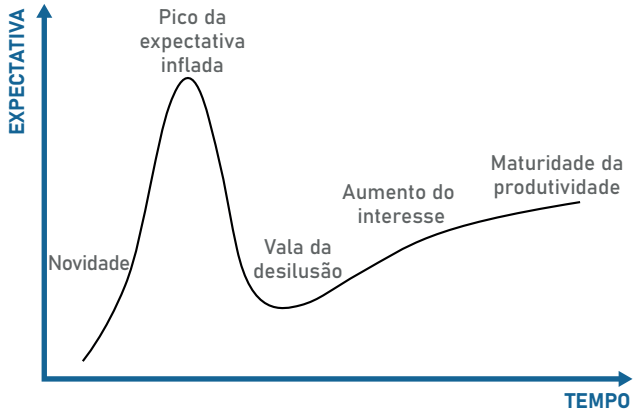
Corporações e *Startups*: Em qual dimensão você está?

por Marcelo Nakagawa

Se atua em uma corporação e o tema *startup* surge na companhia, de quatro situações, provavelmente você vivencia uma: Fica curioso, sente-se energizado, torna-se passivo agressivo (ou só agressivo) ou faz cara de Yoda[1].

Se ficar curioso ou energizado, provavelmente você já terá ingerido a pílula vermelha, entrando na Matrix digital das *startups*, acreditando em todas as promessas vinculadas a adjetivos como disruptivo, radical e exponencial. Verá animais fantásticos como unicórnios e onde habitam, maravilhando-se com as promessas das aceleradoras, *hubs* de inovação e *venture builders*. Começará a usar siglas enigmáticas como *demo,* MVP, *sprint* e convencerá sua diretoria de que está a um *Wingardium Leviosa* de reinventar o negócio. Sem perceber, você entrou na Curva *Hype*.

Figura 1: Curva *Hype*



Fonte: Fenn, 1995[2]

Proposto por Jackie Fenn da consultoria Gartner em 1995, a Curva ou Ciclo *Hype* ilustra a evolução da expectativa em torno de uma nova abordagem que parece ter um gran-de potencial de geração de resultados. Ao longo de décadas, a relação de corporações e *startups* tem se encaixado nesta lógica.

Inicialmente, pela novidade ou aspecto mítico, místico ou midiático, muitos executivos ficam curiosos. Em contato, especialmente com consultorias, ficam maravilhados com os processos co-criativos e os resultados que poderiam ser atingidos como já aconteceu com o Google (e Android), Naspers (e Tencent) ou mesmo com a criação de *startups* corporativas (Amazon e AWS, Ambev e Zé Delivery). Encantados, estes executivos convencem a alta direção da companhia, criam iniciativas de inovação aberta com *startups*, atraindo outros executivos da organização para serem mentores, com discursos de fazer, pelo menos, o dobro na metade do tempo. É o pico da expectativa inflada pelas promessas.

Mas alguns (ou muitos) projetos começam a fracassar, resultados não animam e/ou a alta direção passa a priorizar outros interesses. O nível de expectativa da relação corporação e *startups* desaba com uma trajetória de voo de galinha. É o fundo do poço da desilusão ou descrédito do potencial do impacto das *startups* em uma corporação. Não se fala mais no assunto na corporação ou alguém se tornará (passivo) agressivo! Mas como outras organizações começam a ter resultados expressivos (ou midiáticos), algumas empresas retomam o assunto algum tempo depois, com um pouco mais de sabedoria e expectativas mais realistas. É o momento Yoda!

Desde a década de 1960, já foram observados, pelo menos, cinco momentos de Curvas *Hype* na relação

1 Sim, o sábio de Star Wars.

2 FENN, Jackie. When to leap on the hype Cycle. Paper. Stamford: CT. Gartner. 1995

corporação e *startups* no mundo[3]. Destas, as últimas três também foram observadas no Brasil.

Tabela 1: Iniciativas de Corporações e *Startups* no mundo

ONDA	PONTOS PRINCIPAIS
1960´s	• 25% das corporações Fortune 500 criaram iniciativas • Diversificação corporativa • Excesso de recursos em caixa • Sucesso dos primeiros fundos independentes de investimento em startups (*venture capital*) • Boeing, Dow, Exxon, Heinz, Monsanto • Arrefecimento com colapso da Bolsa em 1973
1980´s	• Fundos de Pensão passam a investir em *venture capital* (1979) • Corporações voltam a admirar *venture capital* • Surgimento de nova safra de *scale-ups* • Novos setores como químico e metalúrgico em criam fundos corporativos de *venture capital* • Apatia com *startups* com o *crash* da Bolsa em 1987
1990´s	• Nova euforia dos investimentos em *startups* • Negócios baseados em internet (alcance mundial) • Cerca de 400 corporações com iniciativas com *startups* em 2000 • Desilusão com *startups* com estouro da Bolha PontoCom em 2001
2000´s	• 20% da Fortune 500 com iniciativas de relacionamento com *startups* (2009) • Antes mais concentrado nos Estados Unidos, agora fenômeno mundial e em diversos setores • BASF, Cargill, Dow, Deutsche Telekom, Google, GlaxoSmithKline, Intel, J&J, Elsevier, Siemens, UPS • Perdas com a crise de 2008 fizeram algumas corporações repensarem suas iniciativas de maior risco.
2010´s	• Fase atual • Quarta Revolução Industrial e Transformação Digital • Queda nos juros e alta liquidez mundial • Surgimento de megafundos de *venture capital* • Proliferação dos unicórnios (novos negócios com *valuation* acima de US$ 1 bilhão)

Fonte: Adaptado e ajustado pelo autor com base em Dushnitsky (2011).

A relação entre corporação e *startups* no Brasil se torna mais comum a partir do final da década de 1990.[4]

Com a estabilização da economia a partir do Plano Real em 1994, redução das taxas de juros, regulamentação de fundos de investimento em *startups* e, ao mesmo tempo, o fascínio pela Nova Economia (como era chamada) em função dos unicórnios da época como Starmedia (chegou a valer US$ 3,7 bilhões[5] ou de transações como a compra da então *fintech* Patagon pelo Banco Santander por US$ 585 milhões[6], fizeram com que muitas *startups* fossem criadas ao redor do mundo, inclusive no Brasil, chamando também a atenção de grandes grupos locais.

Um exemplo emblemático desta primeira Curva *Hype* foi o Amelia.com do Grupo Pão Açúcar. Anunciado com pompa e circunstância em 2000 como o portal que se propunha a ser o administrador do lar oferecendo conteúdo, serviço e áreas de comércio eletrônico, um ano depois foi descontinuado.

A segunda Curva *Hype* observada na relação corporação e *startups* passa a ser observada no final da década de 2000, simbolizado pela capa da revista The Economist do final de 2009 com o Cristo Redentor decolando como um foguete. Aproveitando-se deste bom momento do país e de uma nova geração de *startups*, algumas corporações (re)começam a se aproximar das *startups*, com destaque para o início das operações da Wayra no Brasil em 2011, como a aceleradora de *startups* do Grupo Telefónica.

3 Dushnitsky, G. (2011). Riding the next wave of corporate venture capital. Business Strategy Review, 22(3), 44-49.

4 NAKAGAWA, M.; NEVES, D.P.; PLONSKI, G.A.; MARCON, A. M.; Corporate Venturing no Brasil: Co-Inovando em Rede. Um Guia para Corporações e Entidade de Apoio. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2019

5 VARELLA, J. O ex-bilionário da internet que virou radialista. Isto é Dinheiro. Março de 2014

6 DRUCKERMAN, P. BSCH Sets Deal to Acquire Patagon.com for $585 Million. The Wall Street Journal. March 9, 2000.

Tabela 2: Iniciativas de Corporações e *Startups* no Brasil

ONDA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Virada da década de 1990	• Estabilização da inflação, crescimento da economia • Negócios baseados em internet (alcance mundial) • "Nova Economia" dos "dinossauros" • Votorantim Novos Negócios, Cisneros (Eccelera), Intel Capital, Promon Ventures, Grupo Abril, Pão de Açúcar • Desilusão com startups com estouro da Bolha PontoCom em 2001
Década de 2000	• Cristo Redentor subindo na capa da The Economist • Poder da Base da Pirâmide • Chegada de investidores corporativos internacionais: Qualcomm Ventures, Naspers, Telefónica Wayra. • Grupos brasileiros investindo/criando *startups*: RBS (e.Bricks), Banco do Brasil (Lemon Bank) • Perdas com a crise de 2008 fizeram algumas corporações repensarem suas iniciativas de maior risco.
A partir do meio da década de 2010	• Fase atual • Mesmas características da situação mundial • Proliferação das aceleradoras corporativas (Abril Plug and Play, Porto Seguro Oxigênio) • Difusão dos programas de inovação aberta com *startups* • Profusão de espaços de inovação aberta • Aumento do número de fundos de *Corporate Venture Capital*

Fonte: Adaptado e ajustado pelo autor com base em Nakagawa, Neves, Plonski e Marcon (2019).

Em 2018, a Telefónica comunicou ao mercado de que a Wayra deixaria de ser uma aceleradora para se torna o *hub* de inovação aberta[7].

A fase atual pode ser observada a partir da metade da década de 2010, quando é observado um número crescente de iniciativas em diversas modalidades de relacionamento, desde os desafios abertos de inovação em que corporações definem desafios e *startups* se candidatam a resolvê-las como ocorreu com o início do Inovabra do Bradesco em 2014 às iniciativas de investimento direto em *startups* (*Corporate Venture Capital*) mais recentes. Um exemplo simbólico de Curva *Hype* desta fase foi a aceleradora lançada pelo Grupo Abril em 2014. Uma das *startups* apoiadas pela corporação, a Cabe na Mala, conectava *"pessoas que queriam comprar produtos do exterior a viajantes dispostos a trazer essas encomendas (na mala), sendo remunerados por isso"*[8]. A Abril *Plug and Play* deixou de existir no ano seguinte.

De onde viemos e para onde vamos?

A relação entre corporação e *startups* não é novidade e há diversos exemplos bem-sucedidos e muitos outros nem tanto. Há situações em que a *startup* ganhou muito mais com a relação como ocorreu com IBM e a *startup* Microsoft, que em 1980, passou a oferecer sistemas operacionais para a gigante dos *mainframes*, que entrava no ramo de microcomputadores. Em outras, a corporação se tornou ainda mais bem sucedida como pode ser observado, por exemplo, na aquisição da *startup* Android pelo Google em 2005. Há situações em que tanto a corporação como a *startup* ganham ao mesmo tempo como ocorreu na parceria comercial entre a Ford e a então *startup* Motorola na década de 1930. Mais recentemente, um dos maiores exemplos de ganhos mútuos ocorreu no investimento feito pela corporação sul-africana Naspers no Alibaba, uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, mas que tinha poucos anos de vida em 2001, quando recebeu apoio.

Mas diferente das ondas anteriores em que a relação era mais concentrada em aspectos comerciais e/ou de investimento, esta quinta onda mundial (terceira no Brasil) de relacionamento entre corporações e *startups* é marcada por novos contextos de negócios, pela nova geração de *startups*, novas dinâmicas de mercado, consequentemente, novas demandas das organizações.

Há diversos novos contextos e, talvez, um dos mais falados, menos praticado e mais importante é colocar o cliente verdadeiramente em primeiro lugar. A visão tradicional do mundo dos negócios tem priorizado o lucro até o momento. Ao explicar a natureza da firma, o economista Richard Coase[9] explica

7 LIMA, M. Vivo transforma Wayra em hub de inovação. UOL Economia. 20/09/2018.

8 VEJA. Abril Plug and Play anuncia as quatro startups vencedoras. 12/01/ 2015 Disponível em: https://veja.abril.com.br/tecnologia/abril-plug-and-play--anuncia-as-quatro-startups-vencedoras/

9 COASE, R. H. The nature of the firm. Economica, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937

a obsessão das organizações em reduzir os custos de transação com o intuito finalístico de aumentar os lucros. Neste contexto, em maior ou menor grau, a crença de que você pode escolher qualquer cor desde que seja preto defendida por Henry Ford[10] tornou-se constante nas organizações tradicionais. Mas enquanto Coase explicava a visão financista dos negócios, outro pensador importante da época, Peter Drucker[11], tinha uma posição diferente.

> ***"Um executivo médio, quando questionado sobre o que é um negócio, provavelmente responderia: 'Uma organização existe para dar lucro'. E o economista médio provavelmente daria a mesma resposta. Mas essa resposta não é apenas falsa; é irrelevante.***
>
> ***A teoria econômica trabalha com a premissa básica de que maximizar os lucros é o objetivo essencial de toda empresa. ... Isso não significa que o lucro e a lucratividade não sejam importantes. Significa que a lucratividade não é o propósito da empresa e da atividade empresarial, mas um fator limitante. O lucro não é a explicação, causa ou fundamento lógico do comportamento e decisão de negócios, mas o teste de sua validade." (p. 35)***
>
> ***Se quiser saber o que é um negócio, precisamos começar com seu propósito. E seu propósito precisa estar do lado de fora do negócio em si. Há apenas uma definição válida para o propósito de um negócio: criar o cliente." (p. 37)***
>
> ***Peter Drucker***

Enquanto a visão de Coase se tornou o principal pilar de sustentação de muitas organizações tradicionais, a perspectiva de Drucker quase nunca foi levada à sério. Mas este contexto começa a se alterar com a emergência de *startups* que passaram a ser criadas em função das necessidades dos clientes, com destaque para a Amazon que surgiu em 1994 com a missão de ser a "empresa mais centrada no cliente na face da Terra".

> ***Muitos apontariam a questão digital como o principal novo contexto dos negócios, mas as novas tecnologias digitais são apenas meios para que a organização atinja seus objetivos.***

Esta nova onda de relacionamento também é caracterizada por uma nova geração de *startups*, empreendedores e investidores. Esta nova leva é marcada pela adoção de novas tecnologias com potencial de crescimento exponencial, que por sua vez, possibilitam novos modelos de negócios e rápido crescimento global. Porém, a novidade mais importante consiste no desenvolvimento, domínio e aplicação de novos métodos pensados exclusivamente desenvolvimento de *startups* e *scale-ups* como *Lean Startup, Customer Development, Canvas, Design Thinking, Agile, OKR* e *Blitzscaling*. As gerações anteriores tentavam adaptar métodos pensados para organizações estabelecidas e tradicionais que atuavam em cenários previsíveis.

Além disso, assim como no passado, o sucesso e rápido crescimento de inúmeras *startups* criaram novas dinâmicas de mercado. Considerando as ondas anteriores de relacionamento entre corporações e *startups* no mundo, *startups* como Digital Equipment Corporation (DEC) fundada em 1957 (primeira onda), Compaq lançada em 1982 (segunda onda), Netscape criada em 1994 (terceira onda) ou mesmo Alibaba que nasceu em 1999 (quarta onda) tiveram grande influência na definição de novas lógicas e movimentos de negócios. De forma parecida, observamos atualmente impactos semelhantes com *fintechs, retailtechs, agritechs, proptechs, logtechs,* e outras *"techs"* emergentes.

Novas demandas das organizações

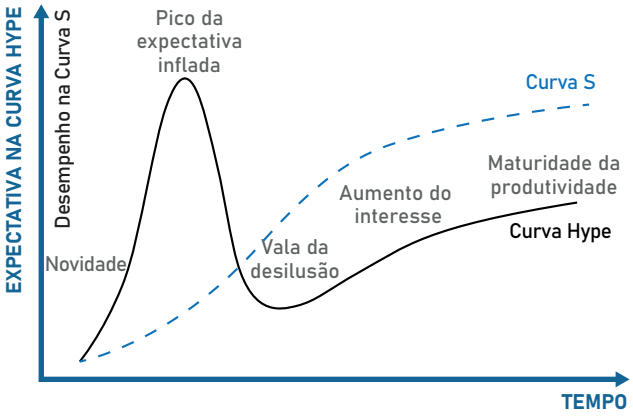
Por mais que a grande e verdadeira transformação esteja associada a construir uma entidade verdadeiramente voltada para o cliente, muitas empresas priorizam objetivos intermediários como inovação, transformação digital e agilidade e os elencam como objetivos finalísticos, quando, de fato, são meios para tornar a organização mais atrativa para o cliente, daí mais competitiva no mercado, promovendo assim taxas crescentes e sustentáveis de rentabilidade e criação de valor.

10 FORD, Henry; CROWTHER, Samuel. My life and work. Garden City, NY: Doubleday. 1922.

11 DRUCKER, Peter Ferdinand. The practice of management. New York: Harper & Brothers, 1954

Mesmo assim, a relação entre corporação e *startups* pode ser uma das estratégias da organização para se tornar mais inovadora, digital e ágil. Mas, como todas as demais iniciativas da companhia, exige um processo de aprendizado a respeito da integração estratégica, tática, operacional e, especialmente, cultural. Desta forma, a relação entre corporação e *startup* deveria estar mais próxima à Curva S de aprendizado organizacional.

Figura 2: Curva *hype* e a Curva S



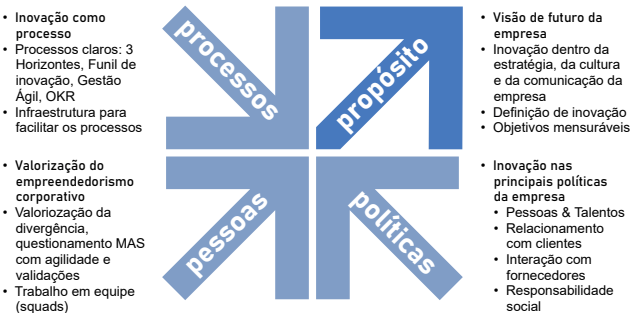
Fonte: Adaptado de Fenn, 1995

Devagar pois tenho pressa!

A Curva S do relacionamento entre corporação e *startups* pressupõe alguns trabalhos prévios associados à gestão de inovação da empresa.

O primeiro dever de casa é um planejamento claro e coeso da inovação da entidade.

Figura 3: Gestão da Inovação e seus 4Ps



Fonte: Elaborado pelo autor

Este planejamento começa com a definição do propósito de inovação da companhia e isto deve estar associado à sua visão de futuro do negócio. Esta definição é fundamental, por exemplo, no processo de identificação de *startups* com grande potencial de alinhamento estratégico da corporação. Também é preciso definir o que é inovação para a empresa e quais são seus objetivos e indicadores. A partir destes critérios torna-se mais fácil buscar, selecionar e priorizar *startups* que tenham condições de trazer resultados considerados relevantes pela corporação.

A partir da definição do propósito de inovação da companhia, torna-se (um pouco) mais fácil definir os processos para a organização se tornar mais inovadora. Dentre as lógicas de processos, três são mandatórios.

A primeira lógica diz respeito às dimensões ou aos horizontes de inovação. Embora os Três Horizontes da McKinsey[12] seja a abordagem mais conhecida, em um contexto acelerado e multidimensional como o atual, a proposta de Três Horizontes de Inovação dos professores Terwiesch e Ulrich (2009)[13] pode ser mais eficaz para as organizações.

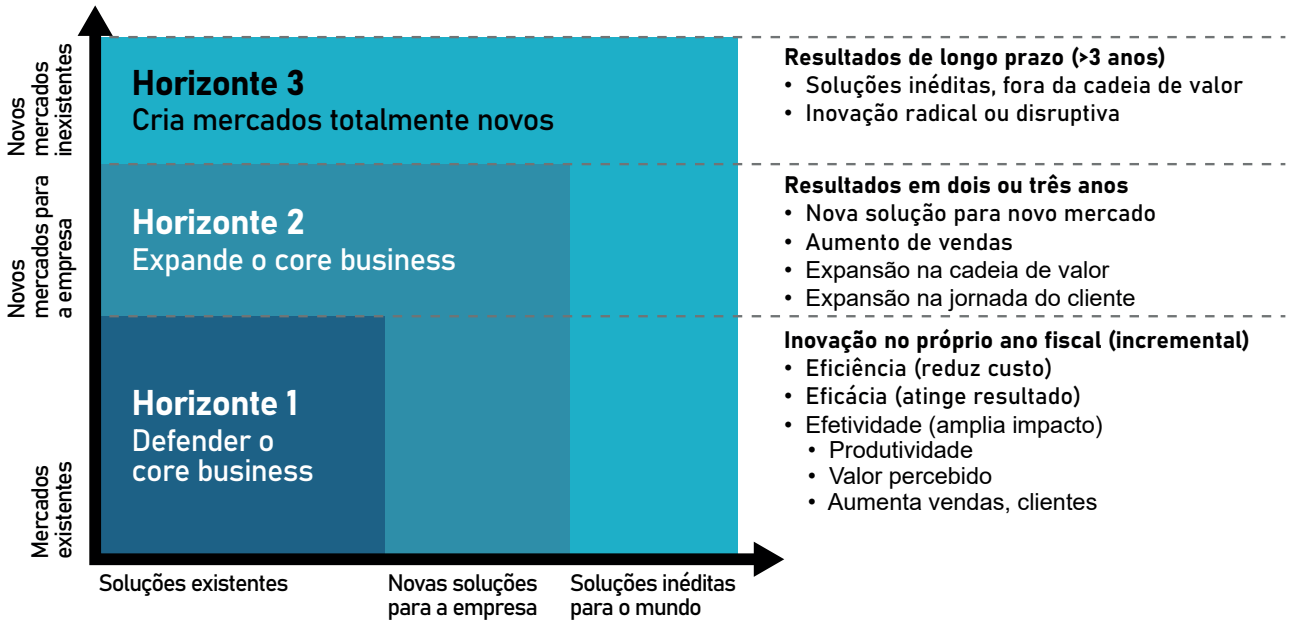
Nesta abordagem é necessário perceber que há diferentes dimensões da inovação considerando a atuação da organização, o nível de ineditismo da inovação e seu espaço temporal, e daí, seus os riscos e incertezas. Cada dimensão ou horizonte requer processos, expectativas e governanças diferentes. As inovações de Horizonte 1 (H1) são tipicamente incrementais, executadas no próprio ano fiscal e deveriam estar atreladas às metas dos executivos. O Horizonte 2 (H2) lida com novidades sejam em mercados ou soluções para a empresa e os resultados podem demorar dois, três anos. Normalmente, são projetos estratégicos da diretoria da corporação. Por fim, as inovações de Horizonte 3 (H3) são as que normalmente vem acompanhadas de adjetivos como disruptivas, transformacionais, paradigmáticas, exponenciais, implicando em inovações inéditas para o mundo, de altíssimo nível de risco e/ou incerteza, mas com grande potencial de geração de resultados ou mesmo de transformação ou reinvenção da corporação atual. Inovações H3 deveriam ser desenvolvidas de forma independente à corporação, em estrutura separada[14].

12 BLANK, Steve. McKinsey's three horizons model defined innovation for years. Here's why it no longer applies. Harvard Business Review, p. 1-5, 2019.

13 Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2009). Innovation tournaments: Creating and selecting exceptional opportunities. Harvard Business Press. p. 84

14 CHRISTENSEN, Clayton M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press, 2013.

Figura 4: Três Horizontes de Inovação



Fonte: Adaptado de Terwiesch e Ulrich (2009)

O entendimento e aplicação da lógica dos Três Horizontes de Inovação é crítico para uma boa gestão da relação entre corporação e *startups*, já que elas podem trazer resultados de curto prazo (H1), oportunidades de novas soluções e/ou novos mercados (H2) e situações oportunísticas de evolução ou mesmo reinvenção do negócio atual (H3).

A segunda lógica de processo está associada à gestão dos projetos entre corporação e *startups*. A organização precisa desenvolver ou acessar solução do que é conhecido como Funil de Inovação, que é útil tanto para inovações internas bem como em parcerias externas, incluindo *startups*. No Funil de Inovação, há uma primeira etapa de geração de ideias para inovar. Isto pode ser feito em uma área, entre áreas da empresa e com parceiros externos. Estas ideias passam para a fase de seleção e priorização de oportunidades para inovar. Neste momento, tanto a visão de futuro da companhia como a definição de inovação e seus indicadores tornam-se importantes para escolher e ordenar os melhores projetos, classificando-os, inclusive por horizonte. Aquelas oportunidades associadas às *startups* selecionadas e priorizadas passam para a fase de prova de conceito (PoC) e, em caso de sua validação, entram na fase de planejamento, execução e disseminação, considerando seus horizontes específicos. Projetos de inovação com *startups* que passam pelo Funil e são considerados H1 ou H2, em geral, são executados pela própria equipe da empresa. Projetos H3, normalmente, deveriam ser conduzidos por unidade independente seja laboratório de inovação, incubadora de *startups* ou fundo corporativo de *venture capital*.

Por fim, a terceira lógica de processos de inovação implica na evolução da cultura ágil da corporação na gestão de projetos associados às *startups*. Boa parte dos projetos de inovação (não apenas os associados às *startups*) fracassa não pela falta de mérito, mas pela falta de agilidade na condução da iniciativa.

Além do propósito e processos para inovar, a corporação precisa identificar, capacitar e promover pessoas para participar dos projetos de inovação com *startups*. As primeiras pessoas altamente envolvidas, engajadas e, notadamente, capacitadas deveriam ser as da alta direção. O problema vivenciado por muitas corporações é que alguns diretores são os primeiros a vivenciar a Curva *Hype*, caindo na falsa promessa dos resultados falaciosos das *startups*. Daí a importância de troca de experiências com líderes de outras organizações para vivenciar o choque de realidade entre o que é prometido por muitas consultorias e os resultados obtidos, além da variedade de fracassos vivenciados na relação corporação e *startups*.

Adicionalmente, é preciso identificar na companhia, os colaboradores verdadeiramente motivados em inovar com *startups*, vendo nisso oportunidade de novos aprendizados, de evolução profissional e de contribuição para o negócio.

Para as entidades que ainda não estão evoluindo no desenvolvimento da cultura de agilidade, os projetos entre corporações e *startups* são boas oportunidades de aprendizado colaborativo no que diz respeito às lógicas de gestão ágil. Mas nem todos entenderão desta forma, percebendo a relação corporação e *startups* como mais uma pirotecnia da chefia, mais trabalho e até como ameaça ao seu cargo.

A última dimensão de uma boa gestão da inovação concentra-se na definição de boas políticas para desenvolver a cultura de inovação na companhia. No caso específico da relação corporação e *startups*, as políticas englobam desde processos mais ágeis de contratação e pagamento das *startups*, processos jurídicos e de compras mais colaborativos (e menos draconianos), processos de avaliação de desempenho dos colaboradores que participam de inciativas com *startups* a oportunidades para tornar a companhia mais sustentável por meio de soluções co-desenvolvidas com *startups.*

Inovação que atrasa, não adianta!

O elo corporação e *startups*, muitas vezes, entra na Curva *Hype* pela expectativa inflada. Na lógica dos Horizontes de Inovação, este tipo de resultado, talvez, chegasse no H2 e, principalmente, no H3. Porém, a corporação é composta por executivos que precisam bater metas de curto prazo, no próprio ano fiscal. Nesta realidade, começar uma relação com *startups* já prometendo resultados grandiosos é receita de fracasso para quem (sobre)vive de resultados trimestrais, semestrais e anuais.

Para fugir do *Hype*, considere a Curva S. Nesta lógica, há um processo inicial de aprendizado e com resultados mais modestos. Em qualquer processo de aprendizado, seja individual ou corporativo, este primeiro momento pouco eficaz é comum.

Um alerta! Por mais que a organização deva priorizar o cliente final, a relação entre corporação e *startups* deveria começar com os principais desafios dos executivos no próprio ano fiscal (H1). De forma mais direta, este tipo de parceria deveria contribuir para que seus executivos "batam suas metas". Este tipo de estratégia ajuda a desmistificar a inovação e concretiza sua contribuição para todos na alta liderança. Assim, especialmente, no primeiro ano, as *startups* deveriam contribuir para entregar resultados positivos como:

- Redução de saídas de caixa (automação, aumento de eficiência, produtividade, redução de desperdícios etc.)
- Aumento de entradas de caixa (aumento do número de *prospects* e clientes, recompra, aumento do ticket médio, aumento da eficácia do funil de conversão, novos canais, efetividade na comunicação etc.)
- Objetivos intermediários (aumento da qualidade, do número de visitas, de lembranças da marca etc.)

Ao contabilizar retorno sobre investimento (ROI) em projetos de inovação com *startups* no primeiro ano, mesmo que modesto (mas positivo), a relação pode evoluir, agregando novos horizontes e novas dimensões nos próximos anos. Por outro lado, ao se concentrar em buscar resultados grandiosos, mas sem resultados positivos nos primeiros anos, o nível que questionamento da eficácia deste tipo de atuação só aumentará na corporação, acelerando a Curva *hype* para a situação da vala de desilusão.

Transformação, evolução ou reinvenção digital?

Além da inovação e agilidade, a relação entre corporação e *startups* pode ter impactos positivos no processo de transformação (evolução ou reinvenção) digital das organizações tradicionais.

Apesar de muitos entenderem a transformação digital como um processo de digitalização da empresa, isto vai muito além. De qualquer forma, o avanço da digitalização nas organizações de todos os portes e atuações é uma constante. Isto abrange a adoção de soluções baseadas em novas tecnologias digitais como inteligência artificial, *machine learning*, API, *big data* ou mesmo bioinformática (em biotecnologia) com o intuito de reduções de custo, aumento de vendas ou produtividade. Todas as organizações precisam, ao menos, estudar estas novas lógicas digitais e, na medida do possível, testá-las para depois tomar uma decisão sobre uma adoção plena e integrada aos demais sistemas. Normalmente, são projetos H1, eventualmente, H2.

Neste recorte, muitas corporações passam a testar estas novas soluções digitais por meio de parcerias comerciais com *startups*, na expectativa que sejam mais ágeis, mais abertas a parcerias e, especialmente, mais competitivas em preços se comparadas às grandes provedoras de tecnologia. Se estas tendem a ser as principais vantagens, há outras (potenciais) desvantagens como dúvidas sobre a eficácia da solução da *startup*, sua capacidade de escala, a capacidade de entrega do time de empreendedores e sua continuidade como negócio no futuro. Por estas razões é imprescindível a realização de provas de conceito (PoC) além de cláusulas de continuidade da solução, antes da decisão de escalar a solução da *startup* para toda a corporação.

Mas, talvez, a parte mais relevante da transformação digital e da relação corporação e *startups* vem após a lógica da digitalização, que muitas vezes, se resume a uma relação comercial de fornecimento de tecnologia.

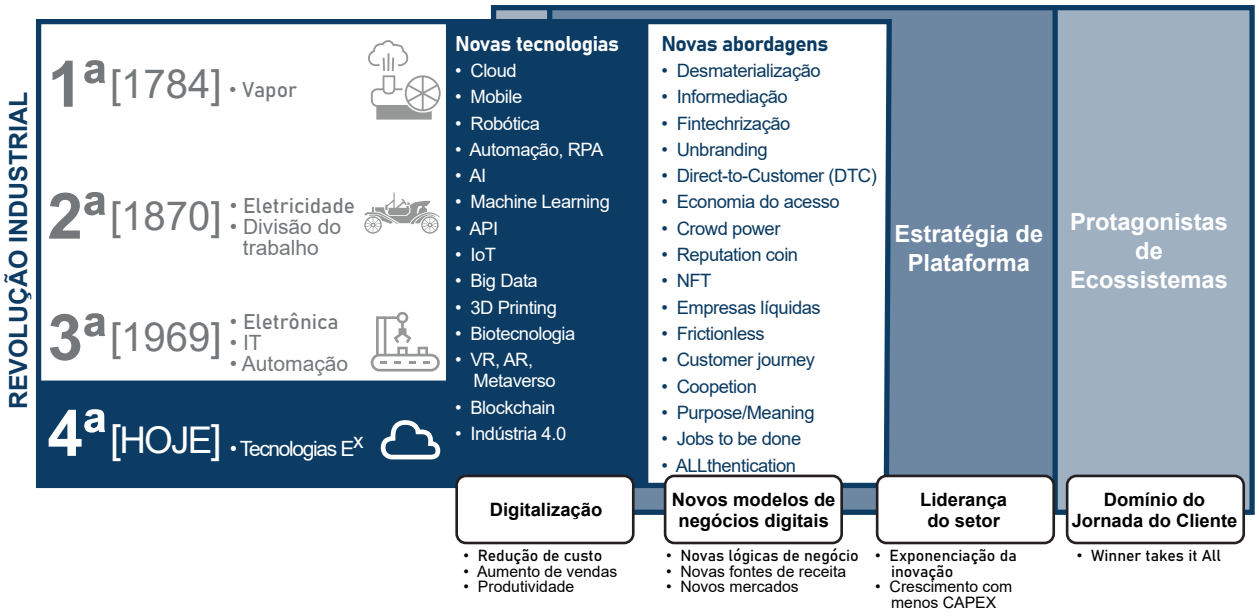
Em função do acesso às novas tecnologias digitais, as corporações estão tendo a oportunidade de testar novas abordagens, podendo empreender novos modelos de negócios (H2). Isto pode ser feito de forma mais rápida e oportunística por meio de *startups*. A AMBEV, por exemplo, antes de investir pesado na BEES, sua *startup* de informediação entre indústrias e clientes (bares, restaurantes, pequenos comércios), testou este novo modelo de negócio por meio da *startup* Menu[15].

Neste estágio, a transformação digital torna-se mais estratégica para a corporação permitindo testar e validar novas lógicas de negócio, novas fontes de receita e novos mercados.

A transformação digital ganha aspectos ainda mais estratégicos na medida em que a corporação começa a testar estratégias de plataformas e/ou serem protagonistas de ecossistemas digitais de negócios.

O termo plataforma causa muita confusão já que é utilizado em diversas situações. No contexto da transformação, implica na organização se tornar uma plataforma para que outros (inclusive) concorrentes empreendam sobre o seu negócio. Fundada em 1994, a Amazon funcionou até 1999 como um site de comércio eletrônico tradicional. A partir desse ano, a empresa fundada por Jeff Bezos passou a permitir que outros vendessem sobre a sua plataforma, inclusive concorrentes diretos como livrarias e até sebos de livros usados. Nesta dinâmica, muitos confundem *marketplaces* com estratégia de plataforma. Enquanto plataformas são *marketplaces*, nem todos os *marketplaces* adotam estratégias de plataformas. Ambos conectam compradores e vendedores, mas as estratégias de plataforma visam fortalecer a liderança setorial e mercadológica da entidade que a criou.

Figura 5: Quarta Revolução Industrial e Transformação Digital



Fonte: Adaptado e ampliado pelo autor com base em Schwab (2016)

15 ROSA, B. Start-up acelerada pela Ambev se integra a aplicativo de bares da multinacional. O Globo. 15/04/2021

No exterior, além da Amazon, outras corporações como Salesforce, Apple, Google, Alibaba, Tencent são exemplos de sucesso em estratégias de plataforma. A novidade é que as estratégias de plataforma passam a ser adotadas por organizações de outros setores, inclusive no Brasil como ocorre com AMBEV, Bayer, Magalu, Raia Drogasil, Unilever. E na estratégia de plataforma é imprescindível o investimento, integração e parcerias da corporação com *startups*.

O passo definitivo da transformação digital ocorre quando a corporação se torna a protagonista de ecossistemas digitais de negócios. Muitas vezes percebida como uma super plataforma, a estratégia de ecossistemas digitais de negócios é, na verdade, uma plataforma de plataformas. No Brasil, o exemplo mais bem estabelecido de estratégia de ecossistemas digitais de negócio é o Mercado Livre. A empresa nasceu como uma plataforma de leilão, evoluiu para uma plataforma de varejo e, ao longo dos últimos anos, foi criando e integrando outras plataformas como MercadoPago, Mercado Envios, MercadoAds, MercadoCrédito. Desta forma, na lógica das estratégias de ecossistemas digitais de negócio, a organização cria uma plataforma que se conecta a outras plataformas (suas ou não), aumentando gradativamente seu domínio da jornada do seu cliente.

O Alibaba, principal referência mundial neste tipo de estratégia de negócio, chama esta abordagem de *Smart Business*[16].

De Padawan a Jedi na relação corporação e *startups*

Para as pessoas que ainda não vivenciam a Força, Padawan são os jovens aprendizes que treinam para se tornarem cavaleiros Jedis nos filmes Star Wars, são os que lutarão pelo lado bom da Força.

Na relação corporação e *startups*, talvez pelo efeito midiático do assunto, pelo mundo das maravilhas dessas novas empresas ou simplesmente por acreditar que é bom estar na moda, muitos Padawans se portam como Jedis, tentando golpes, sem o devido domínio, com nomes enigmáticos como *hackathon, lean inception, sprint*, MVP. É a dimensão do início da Curva *hype*.

Para fugir da armadilha dos modismos, dos superficialistas e das expectativas exageradas, a reflexão sobre a Curva S de aprendizado individual e organizacional se torna necessária.

É preciso estudar, especialmente os casos de fracassos da relação entre corporação e *startups*. Mais do que ler os diversos livros e relatórios já publicados, inclusive para o contexto brasileiro, é importante mapear os fracassos e interagir com pessoas que vivenciaram estas experiências. Quem atua com *startups*, invariavelmente se deparará com a lógica do *"Fail Fast (and Cheap)"*. Mas é uma percepção ingênua já que fracassar rápido e barato é fácil. O intuito não é *"Fail Fast"*, mas *"Learn Fast (and Cheap)"*. E uma das melhores abordagens neste sentido é aprender com quem já caiu diversas vezes, levantando-se (ou não). Em uma rápida pesquisa na internet, notará que muitas iniciativas não foram continuadas. Entre em contato com as pessoas que lideraram estes projetos e marque um café. Ao mesmo tempo, é fundamental interagir com outros executivos que conseguiram bons casos de sucesso em cada um dos Horizontes de Inovação, sempre dando um desconto, já que a história é contada pelos vencedores.

Também é preciso fazer o dever de casa, definindo a visão de futuro da companhia, esclarecendo o que é inovação e quais são seus objetivos e indicadores e atrelá-los às lógicas dos Horizontes de Inovação.

Por mais que as inovações radicais, transformacionais, exponenciais, paradigmáticas do Horizonte 3 sejam fascinantes, a imensa maioria dos executivos de uma organização trabalha para bater metas no próprio ano fiscal. É importante ajudá-los, com inovação, neste sentido. E a parceria com *startups* pode trazer resultados importantes no H1 (*Quick Wins*) e/ou, eventualmente, no H2.

Trazendo resultados financeiros positivos no curto prazo, mesmo que modestos, facilita o avanço e a ampliação da relação da corporação com *startups* no futuro, inclusive para os horizontes mais arriscados e incertos.

Entretanto, os resultados financeiros de curto prazo representam apenas a demanda mais imediata dos seus executivos.

16 ZENG, Ming. Smart Business: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy. Harvard Business Press, 2018.

A relação de corporação com *startups* tem sido fundamental nas estratégias de transformação, evolução e mesmo reinvenção digital das organizações mais tradicionais. Este tipo de parceria pode trazer bons resultados no processo de digitalização, validação de novos modelos de negócios, estratégias de plataformas e ecossistemas digitais de negócios.

E mais do que isso, este tipo de relação pode contribuir para o desenvolvimento da cultura de agilidade organizacional rumo ao lado bom da Força: Construir um negócio verdadeiramente voltado para o cliente.

Que a força esteja com você!

Caso contrário, se estiver do outro lado, mesmo que tenha sucesso e se torne um Yoda da relação corporação e *startups*, muito provavelmente exercerá a função de Mestre dos Magos na Caverna do Dragão!

Marcelo Nakagawa é Professor de Inovação e Empreendedorismo da FDC, Insper, FIA, UNICAMP, Fundação Vanzolini, USP, Instituto Butantan, entre outras escolas de negócio. É coordenador adjunto da FAPESP nos programas de inovação. Tem mais de 30 anos de experiência como executivo nos setores bancário, consultoria estratégica, venture capital, inovação e educação. Mais de 20 anos de experiência na relação corporação e *startups* atuado em iniciativas da Eccelera (Grupo Cisneros), MIH (Naspers) e inovabra (Bradesco), além de ajudar a estruturar as iniciativas de diversas outras organizações. É autor dos livros Empreendedorismo: Elabore seu plano de negócio e faça diferença (Ed. Senac, 2013) e Plano de Negócio: Teoria Geral (Ed. Manole, 2011) e co-autor de Empreendedorismo Inovador: Como criar *startups* de tecnologia no Brasil (Ed. Evora, 2012), Sustentabilidade & Produção (Ed. Atlas, 2011) e Engenharia Econômica e Finanças (Ed. Elsevier, 2009) . É doutor em Engenharia de Produção (POLI-USP), mestre em Administração e Planejamento (PUC-SP) e graduado em Administração de Empresas (FEA-USP). Foi um dos primeiros mentores da Endeavor Brasil, Diretor de Empreendedorismo da FIAP, Diretor de Pesquisa da Naspers/MIH, Diretor de Inovação do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), Chefe da área de pesquisa da Eccelera Brasil e pesquisador da A.T. Kearney.

Sobre o Núcleo de Inovação e Empreeendedorismo da FDC: dedicado em apoiar as organizações a aprimorar o conhecimento técnico sobre inovação, empreendedorismo, digital e corporate venture capital. O propósito do núcleo é ser protagonista no ecossistema de inovação, fornecendo tendências importantes para o ambiente de negócios.

Para saber mais, entre em contato com hugo.tadeu@fdc.org.br

FDC

Para ser relevante.

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
30.140-083 - Belo Horizonte (MG)

CAMPUS
SÃO PAULO

Av Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia - 15º andar
04.548-004 - São Paulo (SP)

ASSOCIADOS
REGIONAIS

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