

## **ESTRUTURA DE UMA CORPORATE VENTURING EM UMA MULTINACIONAL DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**

Marco Antonio Bottacin - Antonio Romeu Bottacin e Marlene Martins Bottacin

Renata Giovinazzo Spers - z

### **Resumo**

Este relato técnico tem como objetivo principal propor sugestões estruturais e de processos em uma corporate venturing, que tem como empresa mãe uma multinacional consolidada na indústria automobilística brasileira, tomando como base um modelo teórico existente, o qual apresente maiores chances de sucesso. A metodologia utilizou uma análise documental para entendimento do contexto atual da corporate venturing, seguida de uma pesquisa bibliográfica que revelou o modelo teórico aplicado. Um questionário estruturado foi então aplicado a executivos da empresa mãe e da corporate venturing, de forma a entender qual modelo de negócios teórico melhor caracterizava a corporate venturing. Com este diagnóstico foi possível elaborar uma análise da situação atual e a partir desta elaborar propostas estruturais e de processos que possam aumentar a chance de sucesso da corporate venturing, cumprindo o objetivo proposto para este relato. Este relato técnico está estruturado em 5 seções. Na próxima seção será apresentada o referencial teórico pesquisado. Na seção 3, é apresentado o método da produção técnica, em seguida, as seções 4 e 5 apresentam o contexto do projeto e o diagnóstico da situação e análise. As considerações finais do relato técnico são apresentadas na seção 6.



## **ESTRUTURA DE UMA *CORPORATE VENTURING* EM UMA MULTINACIONAL DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**

### **Resumo**

Este relato técnico tem como objetivo principal propor sugestões estruturais e de processos em uma *corporate venturing*, que tem como empresa mãe uma multinacional consolidada na indústria automobilística brasileira, tomando como base um modelo teórico existente, o qual apresente maiores chances de sucesso. A metodologia utilizou uma análise documental para entendimento do contexto atual da *corporate venturing*, seguida de uma pesquisa bibliográfica que revelou o modelo teórico aplicado. Um questionário estruturado foi então aplicado a executivos da empresa mãe e da *corporate venturing*, de forma a entender qual modelo de negócios teórico melhor caracterizava a *corporate venturing*. Com este diagnóstico foi possível elaborar uma análise da situação atual e a partir desta elaborar propostas estruturais e de processos que possam aumentar a chance de sucesso da *corporate venturing*, cumprindo o objetivo proposto para este relato.

**Palavras-chave:** *corporate venturing*, multinacional, montadora, indústria automobilística

### **Abstract**

This technical report aims to propose structural and process suggestions for a corporate venturing, whose parent company is a consolidated multinational in the Brazilian automotive industry, based on an existing theoretical model, which present greater chances of success. The methodology used documentary analysis to understand the current context of the corporate venturing, followed by a bibliographic research that reveal the theoretical model applied. A structured questionnaire was then applied to the parent company's and corporate venturing's executives in order to understand what best theoretical business model characterized the corporate venturing. With this diagnosis, was possible to prepare an analysis of the current situation and from this elaborate structural proposals and processes that can increase the chance of success of the corporate venturing, fulfilling the goal set for this account.

**Keywords:** corporate venturing, multinational automaker, auto industry



## 1. Introdução

O quadro competitivo em várias indústrias atualmente é marcado por um grau elevado de competição entre os concorrentes vigentes, além do surgimento de novos entrantes focados em segmentos específicos de mercado. Além disto, o macro ambiente de negócios e o desenvolvimento de novas tecnologias em vários campos vêm alterando significativamente a oferta de produtos e novos modelos de negócio. Neste cenário, as empresas vêm se desenvolvendo e se adaptando a estas mudanças tecnológicas e do ambiente de negócios buscando sua sobrevivência.

Estas mudanças têm levado à necessidade das empresas se tornarem mais empreendedoras. Para tanto, empresas ao redor do mundo estão tentando fomentar o espírito empreendedor, para que oportunidades de negócios sejam percebidas e exploradas. Uma das alternativas adotadas por empresas para geração de novas oportunidades de negócio é a adoção de uma *corporate venturing* (SHARMA e CHRISMAN, 1999).

Este relato técnico pretende analisar a uma *corporate venturing*, aqui chamada BETA, adotada por uma empresa multinacional consolidada na indústria automobilística brasileira, aqui chamada empresa mãe ALPHA, à luz na teoria referenciada.

Como objetivo, este relato técnico pretende propor sugestões estruturais e de processos que possam fortalecer a *corporate venturing* BETA. Para isto, foram utilizados os modelos de negócio elaborados por Campbell *et al* (2003) para caracterização desta *corporate venturing*. Esta caracterização foi obtida por meio de entrevistas realizadas com executivos de ambas empresas. Com base nos resultados encontrados foi feita a análise da situação atual da *corporate venturing* e propostas para alinhá-la a um modelo de negócio com maior chance de sucesso.

Este relato técnico está estruturado em 5 seções. Na próxima seção será apresentada o referencial teórico pesquisado. Na seção 3, é apresentado o método da produção técnica, Em seguida, as seções 4 e 5 apresentam o contexto do projeto e o diagnóstico da situação e análise. As considerações finais do relato técnico são apresentadas na seção 6.

## 2. Referencial teórico

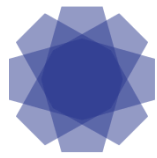
Nesse relato técnico abordados conceitos relativos ao *corporate venturing*, com isto se faz necessária à apresentação de uma breve fundamentação teórica sobre estes temas.

### 2.1. Empreendedorismo Corporativo

Segundo Schumpeter (1947), o empreendedor é responsável por inserir novos produtos, novos métodos de produção ou outras inovações no mercado. Neste sentido, o papel deste agente é o de estimular a atividade econômica.

Zahra (1995) conceitua o empreendedorismo corporativo de forma abrangente como sendo:

[...] a soma de inovação de uma empresa, de renovação, e os esforços de se aventurar. Inovação envolve a criação e comercialização de produtos e tecnologias, fornecendo recursos financeiros e humanos para projetos inovadores, e manter uma infraestrutura adequada para a inovação. Renovação significa revitalizar negócios de uma empresa através da inovação e mudando seu perfil competitivo. *Venturing* requer criar e nutrir novos negócios em novos mercados bem como nos atuais.



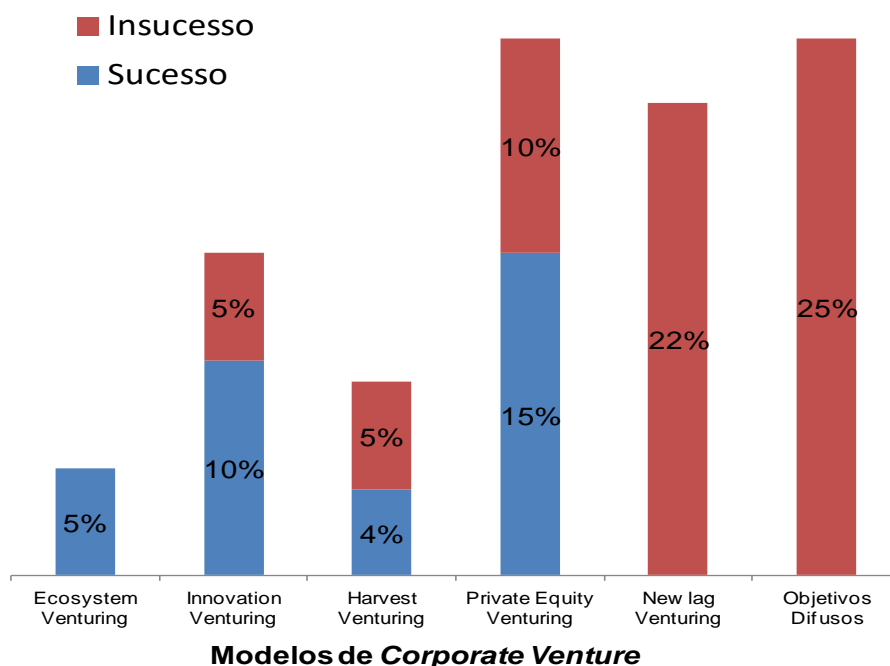
## 2.2. Corporate Venturing

*Corporate venturing* refere-se ao desenvolvimento de novos negócios em corporações, que podem levar a inovações que exploram novos mercados e/ou novos produtos, podendo ou não levar à formação de novas unidades organizacionais distintas da estrutura da organização existente (SHARMA e CHRISMAN, 1999). Estes autores classificam as ações de *corporate venturing* como externa ou interna:

- *Corporate venturing* externa – quando suas atividades resultam em entidades autônomas ou semiautônomas que residem fora do domínio da organização existente. (ex.: joint ventures, spin-offs e iniciativas de capital de risco).
- *Corporate venturing* interna – quando suas atividades resultam na criação de entidades organizacionais que residem dentro do domínio da organização existente. Podem variar em termos de autonomia estrutural, conexão com negócios existentes, extensão da inovação, e natureza do patrocínio; dimensões estas que podem influenciar no seu desenvolvimento e desempenho.

Campbell et al (2003), em sua pesquisa realizada por meio de um estudo com 95 unidades de *corporate venturing* do Reino Unido, Estados Unidos, Alemanha, França, Holanda, Suécia, Suíça e Finlândia, categorizou cinco modelos de negócio para a criação de *corporate venturing* de acordo com seus objetivos, os quais foram denominados como *Ecosystem Venturing*, *Innovation Venturing*, *Harvest Venturing*, *Private Equity Venturing* e *New Lag Venturing*.

Com base em critérios como desempenho financeiro e atingimento de objetivos estratégicos, além de comentários dos entrevistados e julgamento dos próprios membros da equipe de pesquisa, cada unidade estudada foi considerada como de sucesso ou não. As unidades foram agrupadas de acordo com o modelo de negócio identificado, com isto, foi identificada a porcentagem de sucesso e insucesso de cada modelo, conforme apresentado na Figura 1:



**Figura 1: Resultados de sucesso e insucesso dos modelos de *corporate venturing***

FONTE: Adaptado de Campbell et al (2003)



Campbell et al (2003), constataram que todas unidades de negócio estudadas que tinham objetivos difusos ou eram do modelo *New Lag Venturing* não apresentaram casos de sucesso.

Desta forma, os modelos de negócio *Ecosystem*, *Innovation Harvest* e *Private Equity Venturing* foram descritos através de sete elementos principais: foco, principal barreira, origem das ideias, grau de autonomia, habilidades do time, origem dos recursos, e medidas de desempenho. Dentre estas, percebe-se que os modelos *Private Equity* e *Innovation* são responsáveis por 73,5% do total de sucessos.

O Quadro 1 mostra os quatro modelos de negócio identificados por Campbell et al (2003) que apresentaram porcentagens de sucesso, e sua caracterização para cada um dos elementos principais:

**Quadro 1: Elementos principais dos quatro modelos de *corporate venturing***

	<b>Ecosystem Venturing</b>	<b>Innovation Venturing</b>	<b>Harvest Venturing</b>	<b>Private Equity Venturing</b>
<b>Foco</b>	Participações minoritárias em fornecedores, clientes e/ou complementares para a melhoria das perspectivas dos negócios principais. Gerar valor com ligações comerciais.	Utilizar as técnicas de <i>Venturing</i> como um meio de realizar o potencial de negócios de uma atividade funcional. Frequentemente, mas não sempre, aplica-se a P&D.	Gerar fluxo de caixa através da utilização de recursos ociosos e apoiar os negócios existentes.	Tirar vantagem de oportunidades únicas para participar nas indústrias de <i>Venture Capital</i> .
<b>Principal Armadilha</b>	Perda de foco: investir muito diversificadamente e procurar autonomia extrema.	Mudança de cultura: almejar um impacto grande na mudança cultural ao invés de focar na função.	Tentativa e erro: desenvolver novas plataformas de crescimento além de <i>harvesting</i> .	Autoconfiança: acreditar que a atividade é simples.
<b>Origem das Ideias</b>	Principalmente externas. Capitalistas de risco e aproximações de potenciais parceiros. Ideias ligadas aos negócios principais.	Principalmente internas, mas também pode contar com capitalistas de risco e outras companhias.	Principalmente internas, mas também pode contar com capitalistas de risco e outras companhias.	Principalmente externas, via rede de capital de risco. Ideias avaliadas por especificações pré-acordadas
<b>Grau de Autonomia</b>	Unidade financeira separada reportando a um comitê de investimento que inclui gestores do negócio principal. Ligação forte com os negócios atuais por meio de utilização de pessoal. Todo investimento deve ter um "patrocinador".	Unidade financeira separada não é obrigatória, mas é recomendável. Reporta para um comitê de investimentos liderado por um diretor funcional e conselheiros externos.	Unidades separadas. Reporta ao nível mais alto da organização, geralmente em Finanças.	Maior grau de separação. Unidade localizada em centros financeiros relevantes. Reporta como outras unidades de negócios.
<b>Habilidades Necessárias</b>	Pequeno time de investidores sênior, alguns com forte credibilidade no negócio atual e alguns na indústria de capital de risco. O time deve poder colaborar com os negócios existentes.	Requer um time de mantenedores, alguns com credibilidade no negócio existente e alguns com bons conhecimentos de <i>Joint Venture</i> e novos negócios.	Requer um mix de gestores: alguns que conheçam a empresa e alguns que possam originar negócios. Conhecimentos de novos negócios e <i>Joint Ventures</i> .	Requer especialistas da indústria de capital de risco com experiência relevante no setor, com conhecimento do setor.
<b>Origem dos Recursos</b>	Orçamentos operacionais. Investimentos previstos nos orçamentos e planejamentos operacionais mas sujeitos a sanções projeto a projeto.	Orçamentos operacionais. Orçamento da atividade substituída é reduzido na mesma proporção. Projetos submetidos a um comitê.	Orçamentos operacionais. Fundos de investimentos limitados. Financiamento projeto a projeto em casos significativos.	Fundo limitado com datas definidas de saída de cinco anos ou menos. Unidade financiada por contribuição da empresa-mãe.
<b>Medidas de Desempenho</b>	Bônus em dinheiro baseado no impacto para os negócios existentes e na desempenho do portfólio de negócios.	Desempenho comparada contra o resto da função. Ganhos financeiros são distribuídos.	Fluxos de caixa comparados com os recursos já utilizados. Bônus pagos de acordo com as metas.	Bonificação e propriedade de ações, em linha com as práticas da indústria de capital de risco.

FONTE: Campbell et al (2003) apud Rodrigues et al (2013)

### 3. Método da produção técnica

Esta pesquisa segue o roteiro de relato técnico, que pautado pelo rigor da pesquisa científica, privilegia a contribuição técnica de um trabalho realizado para atingir objetivos profissionais (BIANCOLINO, 2012).



Para realização deste relato técnico foi utilizada uma abordagem qualitativa através de estudo de caso único. Este consiste de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (MARTINS e THEÓFILO, 2009). A utilização do estudo de caso está baseada na necessidade de compreender um fenômeno contemporâneo em profundidade num contexto da vida real, principalmente quanto os limites entre o contexto e o fenômeno não são claros (YIN, 2010).

Num primeiro passo foi feita uma entrevista com o executivo responsável pela BETA (*corporate venturing*) para uma contextualização do caso e entendimento do principal problema da empresa. A isto, foi adicionada uma pesquisa documental por meio de informações disponíveis em ambos os sites da BETA e da ALPHA, além de documentos fornecidos pelo executivo responsável pela BETA, revistas e livros.

A pesquisa bibliográfica sobre o tema revelou o modelo elaborado por Campbell et al (2003) que foi utilizado como base de estudo da *corporate venturing*, pois possibilitou uma análise da empresa com base em elementos específicos de modelos de negócio que apresentaram determinado nível de sucesso.

Foi então elaborado um questionário estruturado onde as perguntas foram divididas conforme os sete elementos (foco, principal armadilha, origem das ideias, grau de autonomia, habilidades necessárias, origem dos recursos e medidas de desempenho), sendo as respostas de cada pergunta correspondentes às características específicas dos quatro modelos de negócio com sucesso (*ecosystem, innovation, harvest e privaty equity veturing*) propostos por Campbell et al (2003). Desta forma, ao responder cada uma das sete perguntas, o respondente escolhia uma resposta que na sua opinião melhor caracterizava a BETA. O resultado pretendido foi o de contribuir uma visão compartilhada quanto à aderência das características da BETA a um determinado modelo de negócio de sucesso. O questionário foi então testado em entrevista com o executivo responsável pela BETA, e, após pequenos ajustes, utilizado em entrevista com dois executivos da montadora cujas atividades estavam ligadas à BETA e um funcionário da mesma.

Os resultados das entrevistas foram analisados e deram origem à proposta de caracterização da BETA permitindo uma análise entre o contexto real da *corporate venturing* e um modelo de negócio teórico com maior probabilidade de sucesso.

## **4. Contexto do projeto**

Este relato técnico aborda a questão da adoção de uma empresa de *corporate venturing* no caso a BETA pela empresa ALPHA.

### **4.1. A ALPHA**

A ALPHA é uma empresa multinacional do segmento automobilístico, está entre as vinte maiores empresas do Brasil segundo a Revista Exame – Melhores e Maiores (2016), obtendo em 2015 um faturamento acima dos US\$ 4,0 bilhões.

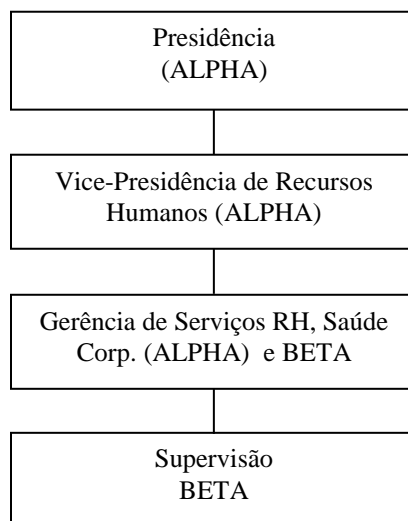
### **4.2. A BETA**

A empresa BETA é uma coligada da empresa ALPHA (doravante tratada como montadora). Criada em 2003, tem como missão desenvolver e dar suporte a novos negócios fora do negócio principal da montadora.

Apesar de ter CNPJ próprio, organizacionalmente, a BETA reporta-se à vice-presidência de Recursos Humanos da montadora ALPHA, estando atrelada aos processos



hierárquicos e decisórios da mesma. A estrutura organizacional da BETA, até o ano de 2015, está ilustrada na Figura 2:



**Figura 2: Estrutura organizacional da BETA**

FONTE: Elaborada pelo autor

A constituição legal da BETA compreende um contrato social com participação majoritária da ALPHA, tendo como presidente o Vice-presidente de Humanos da montadora e seu Diretor Superintendente o o Diretor de Assuntos Jurídicos da montadora.

Localizada num escritório dentro da própria montadora, a BETA contava com 7 funcionários, considerando o executivo responsável pela empresa que tem cargo de supervisor.

Seu orçamento é oriundo da participação da BETA em dois de seus projetos já implantados. Além disto, a empresa não conta com um fundo próprio de investimentos, sendo que a aprovação de novas oportunidades de negócios está atrelada ao alinhamento estratégico e à disponibilidade financeira da montadora. Em alguns casos, dependendo do tamanho do investimento e ou implicações com a montadora, a aprovação de viabilidade técnica e financeira deve ter o aval também da matriz da montadora.

A estrutura funcional é baseada principalmente nas políticas e processos internos da montadora. Política salarial e de benefícios, processos de compras, processos de aprovação de orçamento e outros seguem as regras e os respectivos fóruns da montadora. A bonificação por desempenho (bônus dos executivos e participação nos lucros e resultados dos funcionários) é baseada nos resultados alcançados pela montadora.

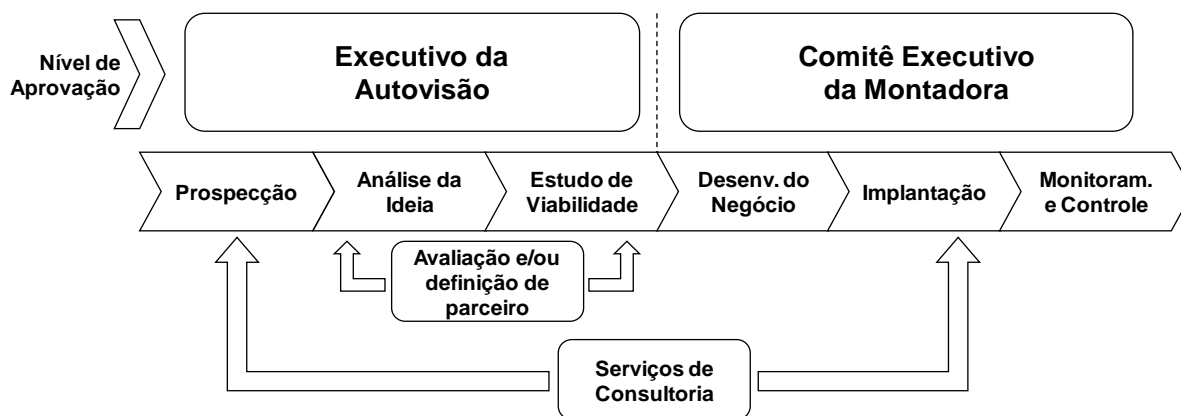
#### **4.2.1. Processo de desenvolvimento de novos negócios**

A BETA engloba as seguintes atividades:

- Busca por oportunidade de novos negócios (fora do negócio principal da montadora);
- Proporcionar sinergia em projetos existentes;
- Contribuir com projetos de sustentabilidade;
- Desenvolvimento de parceiros e investidores;
- Busca de soluções alternativas e de inovação.



Novos negócios são tratados como projetos e seguem um fluxo para seu desenvolvimento, passando pelas fases de estudo de viabilidade (prospecção de ideias, empreendedorismo, consultoria), elaboração do projeto (plano de negócio, desenvolvimento de parcerias e/ou de investidores) e implantação (gerenciamento do projeto, monitoramento e reporte de resultados), conforme apresentado na Figura 3:



**Figura 3: Fluxo de desenvolvimento de novos negócios da BETA**

FONTE: Elaborado pelo autor

Todos os projetos de novos negócios da BETA seguem este fluxo desde a prospecção até implantação, monitoramento e controle. A cada etapa há um ponto de controle onde é verificado se o projeto deve seguir em frente ou não, sendo esta aprovação feita pelos próprios executivos da BETA até a fase de Estudo de Viabilidade. A partir desta fase, o desenvolvimento do novo negócio depende da aprovação de um comitê executivo da montadora, que atualmente não tem uma agenda fixa para este tema.

Como principais projetos de sucesso idealizados e desenvolvidos pela BETA podemos destacar a construção de uma Pequena Central Hidroelétrica (PCH) localizada no interior de São Paulo que possibilitou um aumento significativo na utilização de energia renovável pela montadora, e o desenvolvimento de uma parceria com uma empresa de blindagem para produção de veículos blindados com garantia de fábrica. A BETA tem participação nos ganhos gerados por ambos projetos.

### 4.3. Caracterização da Situação Problema

A configuração atual da BETA, compreendida por seus processos, estrutura e disponibilidade de recursos, lhe confere limitações que prejudicam o seu potencial de desempenho. Assim, após contextualizar o fenômeno desta *corporate venturing* buscou-se através desta pesquisa responder à seguinte questão:

- Como estruturar uma *corporate venturing*, presente em uma empresa consolidada, de forma a potencializar seu desempenho?

O objetivo principal é o de propor sugestões estruturais e de processos em uma *corporate venturing*, presente em uma empresa consolidada, tomando como base um modelo teórico existente o qual apresente maiores chances de sucesso.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Estudar os processos da BETA comparando-os com um modelo teórico existente;
- Identificar e sugerir propostas que se aplicadas possam propiciar uma potencialização do desempenho da BETA.





## 5. Resultados obtidos e análise

Nesta seção será apresentado o diagnóstico sobre qual modelo de negócios melhor caracteriza a BETA segundo os modelos elaborados por Campbell et al (2003) e em seguida uma análise dos achados nesta pesquisa.

### 5.1. Diagnóstico da Situação problema

O diagnóstico da situação problema da BETA, foi feito por meio de uma pesquisa realizada com questionário aplicado a executivos e funcionários da BETA, o qual traduzia os elementos principais de cada modelo de negócio de *corporate venturing* proposto por Campbell et al (2003), de acordo com suas características específicas.

A Tabela 1 mostra a porcentagem de respostas para cada modelo de negócio em cada elemento principal, caracterizando a BETA de acordo com a opinião dos entrevistados:

**Tabela 1: Caracterização da BETA conforme resultado do questionário**

	<i>Ecosystem Venturing</i>	<i>Innovation Venturing</i>	<i>Harvest Venturing</i>	<i>Private Equity Venturing</i>	Outra Caracter.
<b>FOCO</b>		75%	25%		
<b>PRINCIPAL DIFICULDADE</b>	25%		75%		
<b>ORIGEM DAS IDÉIAS</b>	75%		25%		
<b>GRAU DE AUTONOMIA</b>	75%		25%		
<b>HABILIDADES</b>			100%		
<b>ORIGEM DOS RECURSOS</b>	25%		75%		
<b>MEDIDAS DE DESEMPENHO</b>					100%
<b>TOTAL</b>	29%	11%	46%		14%

FONTE: Elaborado pelo autor

É difícil a aderência em cem por cento entre um caso real e um modelo teórico existente. Analisando o resultado da pesquisa, percebe-se a princípio uma maior incidência de respostas (46%) para as características da BETA como modelo de negócio denominado *Harvest Venturing*, ou seja, uma *corporate venturing* que converte recursos corporativos existentes em oportunidades de geração de caixa (CAMPBELL et al, 2003).

Com a aplicação do questionário, tanto interna como externamente à BETA, ficou evidenciada a incidência de respostas em outros modelos de negócios para determinadas características, o que denota que não há um entendimento comum sobre qual o seu objetivo, ou seja, os objetivos são difusos o que, segundo Campbell et al (2003), é uma característica das *corporate venturing* que não obtiveram sucesso.

Para o elemento FOCO, a BETA teve um maior número de respostas (75%) caracterizando-a como *Innovation Venturing* ou seja, uma empresa que gera fluxo de caixa através de recursos ociosos e apoia os negócios existentes, utilizando técnicas de capital de



risco (CAMPBELL et al, 2003). Outro elemento que se diferenciou é o da ORIGEM DAS IDEIAS, que no caso da BETA a pesquisa apontou como sendo externas, em sua maioria, e não internas como na *Harvest Venturing* (CAMPBELL et al, 2003). Foram citados principalmente os projetos da PCH e da Blindagem de Veículos que foram apresentados como oportunidades de negócio por investidores externos.

O elemento GRAU DE AUTONOMIA o modelo de *Ecosystem Venturing* foi o que mais se aproximou das características da BETA, tratando-se uma unidade separada reporta a um comitê de investimento como uma ligação forte com os negócios atuais, tendo todo investimento um patrocinador (CAMPBELL et al 2003). Os respondentes, no entanto, citaram que a falta um procedimento claro para a operação do comitê e que os projetos, em geral, precisam ser “vendidos” às áreas da empresa na busca de um patrocinador.

Para MEDIDAS DE DESEMPENHO, nenhuma das respostas que caracterizavam um dos modelos de CAMPBELL et al (2003) se adequou à realidade da BETA. Segundo o modelo teórico, as bonificações são sempre de alguma forma atrelada ao desempenho da própria *corporate venturing*, seja através da distribuição de ganhos financeiros ou de propriedade de ações. No caso da BETA, a bonificação de seu executivo principal e de seus funcionários é baseada no resultado alcançado pela empresa mãe, ou seja, pela montadora.

## 5.2. Análise da situação problema e propostas

Segundo Campbell et al (2003), o sucesso de uma *corporate venturing* está atrelado à clareza de objetivos e disciplina na adoção de um modelo de negócio mais apropriado entre os quatro propostos, a fim de alcançar seus objetivos.

Analisando-se o contexto apresentado em combinação com o resultado das entrevistas, podemos afirmar que há uma carência da definição de uma identidade e objetivos claros para a BETA. A empresa apresenta tanto características de *harvest* (proporciona sinergia em projetos existentes e contribuir com projetos de sustentabilidade da montadora ALPHA) como também de *innovation* (busca por oportunidade de novos negócios fora do negócio principal da montadora, desenvolvimento de parceiros e investidores), sendo que o desenvolvimento de novas plataformas de crescimento é a principal armadilha do modelo de *harvesting* (CAMPBELL et al, 2013).

O que se propõe, através deste relato técnico, para a empresa BETA é uma reorganização de suas principais características relacionadas com os critérios do modelo de negócio de *harvesting venturing*, apresentado no referencial teórico, considerando que este modelo é o obteve maior percentual de alinhamento ao modelo teórico. A Figura 4 demonstra este realinhamento partindo do resultado encontrado nas entrevistas para a caracterização proposta.



	<i>Ecosystem Venturing</i>	<i>Innovation Venturing</i>	<i>Harvest Venturing</i>	<i>Private Equity Venturing</i>	Outra Caracter.
<b>FOCO</b>		● → ○			
<b>PRINCIPAL DIFICULDADE</b>	○ → ●				
<b>ORIGEM DAS IDÉIAS</b>	● → ○				
<b>GRAU DE AUTONOMIA</b>	● → ○				
<b>HABILIDADES</b>			●		
<b>ORIGEM DOS RECURSOS</b>	○ → ●				
<b>MEDIDAS DE DESEMPENHO</b>				← ●	

**Legenda:** ● Maioria dos respondentes ○ Minoria dos respondentes

**Figura 4: Caracterização da BETA alinhada ao modelo *harvest venturing***

FONTE: Elaborado pelo autor

Campbell et al (2003) afirma que uma unidade *harvest venturing* é apropriada nas seguintes condições:

- 1) Os executivos da empresa mãe devem considerar que há recursos não totalmente explorados, dentre eles propriedade intelectual, marca e ativos;
- 2) Explorar o valor pleno destes recursos necessitará a criação de novos negócios;
- 3) Os recursos empregados pela *venturing* não sejam necessários para os negócios existentes bem como para novas plataformas de crescimento.

Partindo destes princípios, a empresa BETA passaria o FOCO para projetos que explorassem recursos da montadora ALPHA que estejam pouco explorados. Neste sentido, há um enorme campo de atuação como por exemplo a exploração de patentes dos projetos de P&D desenvolvidos pela montadora ALPHA no Brasil. As IDEIAS passariam, por consequência, a ser buscadas principalmente nos processos e produtos internos à montadora, com algumas participações de empreendedores externos.

O GRAU DE AUTONOMIA seria traduzido pelo reporte da BETA, como unidade autônoma, a uma área mais técnica da montadora como por exemplo a Vice-presidência de Finanças, com isto a BETA poderia instituir processos mais sólidos para aprovação de seus projetos já com uma pré anuência financeira. Os critérios HABILIDADES e ORIGEM DOS RECURSOS já estão praticamente alinhados, faltando apenas uma definição mais clara de um orçamento disponível para criação de novos negócios.

Uma das principais mudanças está nas MEDIDAS DE DESEMPENHO. O modelo em prática na BETA segue 100% os critérios da montadora, onde as bonificações são atreladas aos resultados alcançados pela montadora ALPHA e não somente pelos resultados da BETA. Esta configuração não se adequa a nenhum dos critérios de modelos de sucesso apresentados. Para corrigir isto, propõe-se a mudança da BETA para um local fora das fábricas da montadora. A separação da unidade da BETA do espaço físico da ALPHA proporcionaria de



início um desmembramento da *venturing* das questões sindicais que envolvem a montadora e influenciam suas políticas salariais. Um segundo passo, seria instituir políticas de remuneração e bonificação específica para o executivo responsável e os funcionários da BETA, baseadas nos resultados conquistados exclusivamente pela *venturing* através de seus projetos.

Presume-se que com estas ações a empresa BETA estaria mais alinhada com o modelo *harvest venturing* elaborado por Campbell et al (2003) o que em tese aumentaria suas chances de obter sucesso considerando critérios como desempenho financeiro e atingimento de objetivos estratégicos.

## 6. Considerações Finais: Contribuição Tecnológica

Para Chesbrough (2000), tentativas de *corporate venturing* encontraram ao longo do tempo sucesso apenas temporário ao enfrentarem várias dificuldades, terminando com a eventual iniciativa. Isto nos sensibilizou a melhor entender o fenômeno das *corporate venturing*, e propor sugestões estruturais e de processos para a *venturing* BETA (adotada por uma montadora da indústria automobilística brasileira, a empresa ALPHA), tomando como base um modelo teórico existente para *corporate venturings*.

Este objetivo foi alcançado através da uma análise da BETA em contrapartida aos modelos de *corporate venturing* elaborados por Campbell et al (2003) que, conforme a pesquisa de seus autores, apresentam maior chance de sucesso.

Com base na análise e nos critérios dos modelos teóricos, foi elaborada uma gama de propostas estruturais e de processos passível de ser aplicada à empresa BETA e que poderiam alavancar o desempenho financeiro e o atingimento de objetivos estratégicos da mesma.

Acreditamos que este modelo de análise e proposição de ações, tomando como base os modelos teóricos propostos por Campbell et al (2003) podem ser aplicados a outras *coporrate venturing* potencializando o sucesso das mesmas.

As limitações deste relato técnico encontram-se no fato de haver propostas, porém não efetivamente aplicadas à empresa BETA. Outro fator limitante é a adoção de um único modelo teórico. O aprofundamento da pesquisa poderia revelar outros modelos de *coporrate venturing* que combinados a este poderiam propiciar uma base mais profunda de análise e consequentemente de propostas de melhoria.

Por fim, sugerimos a extensão desta pesquisa no futuro, avaliando o resultado da aplicação destas propostas na *corporate venturing* objeto de estudo, bem como a utilização do processo adotado neste relato técnico a outras *corporate venturings*, colhendo os respectivos resultados obtidos. Isto traria uma contribuição significativa a partir do momento que poderia ser comprovada (ou não) a eficácia da adoção dos modelos elaborados por Campbell et al (2003).



## Referências

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI JUNIOR, R. Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 3, p. 294-307, 2012.

CAMPBELL, A.; BIRKINSHAW, A. M.; BATENBURG, R. B. *The Future of Corporate Venturing*. MIT Sloan Management Review, p. 30 - 37, Fall, 2003.

CHEBROUGH, H.W. *Design Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital*. California Management Review, v. 42, n. 3, p. 31 – 49, 2000.

MARTINS, G.A. e THEÓPHILO, C.R. *Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, F. Z.; SANTOS, S. A. dos; KUNIYOSHI, M. S. *Modelos de Corporate Venturing de Campbell: estudos de múltiplos casos sobre seus usos em empresas atuantes no Brasil*. *Revista Pensamento & Realidade*, v. 28, n. 2, p. 20 - 39, 2013.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 2. Ed., New York: Harper & Row, 1947.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*. *Theory and Practice*, p. 11 – 27, Spring, 1999.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHRA, S. A. *Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Levered Buyouts*. *Journal of Business*