



**HARVARD  
BUSINESS SCHOOL**

Alumni Angels of Brazil

# PESQUISA CORPORATE VENTURE

2° EDIÇÃO



PROPOSED BY  
HBS ALUMNI ANGELS OF  
BRAZIL



---

OBRIGADO POR SE DISPONIBILIZAR A COLABORAR COM ESTA TOMADA DE DADOS SOBRE O PANORAMA DAS GRANDES CORPORAÇÕES E O MAPA DAS INOVAÇÕES EM MOVIMENTO NO PAÍS.

OS RESULTADOS SERÃO TRATADOS DE FORMA AGREGADA, SEM PUBLICAÇÃO QUE POSSA INDIVIDUALMENTE IDENTIFICAR ORGANIZAÇÃO OU PESSOA FÍSICA - SALVO OS DADOS PÚBLICOS QUE CONSTITUAM O MAPA DE STARTUPS DEMARCADO EM SEÇÃO ESPECÍFICA DO FORMULÁRIO - E SERÃO DIVULGADOS PELA HARVARD BUSINESS SCHOOL ALUMNI ANGELS OF BRAZIL DURANTE O SEGUNDO SEMESTRE DE 2019.

QUAISQUER DÚVIDAS, POR FAVOR ENTRE EM CONTATO COM PRISCILA BUENO PELO E-MAIL [BARBARA@HBSANGELS.COM.BR](mailto:BARBARA@HBSANGELS.COM.BR)

CASO PREFIRA RESPONDER A PESQUISA DIRETAMENTE NO LINK DO FORMULÁRIO ACESSE: [HTTPS://GOO.GL/FORMS/43F8MK73XYDHM6242](https://goo.gl/forms/43f8mk73xydhm6242)

---

**P1.** Qual o nome da sua empresa? (texto)

**P2.** Qual país de origem dessa empresa? (texto)

**P3.** Se brasileira. Ela possui presença internacional? (escolha uma)

- Sim
- Não

**P4.** Se sim, em quantos países? (número)

**P5.** Em qual setor sua empresa melhor se enquadra? (marque todas as verdadeiras)

- Tecnologia/ telecomunicações
- Automotivo/ Indústria
- Energia
- Saúde e Farmacêutica
- Consumer Goods
- Serviços Financeiros
- Varejo
- Infraestrutura e Construção
- Mídia e Publicidade
- Educação
- Agro
- Logística

**P6.** Qual a Estrutura de Capital dela? (escolha uma)

- Capital aberto
- Capital fechado

**P7.** Qual é o faturamento anual em reais no Brasil? (escolha uma)

- Menos de R\$ 500 milhões
- De R\$ 500 milhões a R\$ 1 bilhão
- De R\$ 1 bilhão a 5 bilhões
- Acima de 5 bilhões

**P8.** Como você descreveria o momento em que seu setor se insere? (escolha uma)

- Momento de retração ou baixo crescimento
- Momento de estabilidade
- Momento de franca expansão

**P9.** Marque as estratégias da sua empresa para os próximos anos (marque todas as verdadeiras)

- Retração, foco e redução de custos
- Crescimento orgânico
- Diversificando em direção a novos mercados, a novos produtos, negócios e tecnologias

- Aquisições e integração
- Redefinição de modelo de negócio

**P10.** Quais dos tópicos abaixo ainda se apresentam hoje como gatilhos que levam sua empresa a abrir relacionamento com startups? (marque todas as verdadeiras)

- Timing de surgimento de novas tecnologias
- Surgimento de múltiplos conhecimentos não dominados pela companhia
- Obrigações de investimento por questões de regulação
- Digitalização
- Ameaça de disrupção por startups
- Alto custo no processo de inovação
- Alto risco no processo de inovação
- Oportunidade de expansão/crescimento

**P11.** Como você classifica o grau de maturidade da sua organização no tema inovação? (escolha uma)

- INICIAL: Inovação não era uma prioridade e estamos iniciando esta jornada.
- AD HOC: Tivemos iniciativas pontuais, que foram interrompidas sem nunca terem chegado a um resultado.
- EM AMADURECIMENTO: Temos um modelo em estruturação e algumas iniciativas em andamento, mas ainda não entregamos os resultados esperados.
- MADURO: Temos um modelo de gestão estruturado e já alcançamos bastante resultados significativos.

**Para cada afirmativa abaixo, escolha a opção que melhor se adequa ao momento atual, cultura e processos em vigor na sua empresa:**

**P12.** A minha empresa reconhece inovação como um pilar estratégico importante. (escolha uma)

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- nem concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

**P13.** Existem políticas, processos e práticas bem definidas de incentivo à inovação dentro da minha empresa. (escolha uma)

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- nem concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

**P14.** Existem práticas de open innovation para desenvolver inovações com parcerias externas à companhia. (escolha uma)

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- nem concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

**P15.** Minha empresa investe uma porcentagem do faturamento em parcerias, desenvolvimento externo ou aquisições de novas soluções e P&D, em torno de: (escolha uma)

- Ainda não investimos.
- Até 5%
- Entre 5 e 10%
- Entre 10% e 25%
- Mais de 25%

**P16.** Uma porcentagem do faturamento da empresa advém de soluções que nasceram, foram desenvolvidas, ou executadas por startups com a qual nos relacionamos, sendo: (escolha uma)

- Até 5%
- Entre 5 e 10%
- Entre 10% e 25%
- Mais de 25%
- Não se aplica

**P17.** Das inovações aplicadas na empresa nos últimos 5 anos, uma porcentagem teve origem através de parcerias nossas com startups, aproximadamente: (escolha uma)

- Uma a cada dez inovações/novos processos
- Uma a cada cinco inovações/novos processos
- Uma a cada duas inovações/novos processos
- Quase todas as inovações e processos recém-adotados vieram destes relacionamentos
- Não se aplica

**P18.** Podemos dizer que, nos últimos 5 anos, o relacionamento com startups trouxe impactos significativos nas seguintes áreas (marque todas as verdadeiras)

- Melhora na qualidade dos produtos
- Aumento do portfólio de produtos e serviços que ofertamos
- Maior penetração da empresa no mercado
- Aumento da capacidade produtiva
- Redução de custos de produção ou processos
- Desburocratização de processos

**Para cada pilar abaixo de uma nota, de nada importante a imprescindível, para os objetivos buscados por sua empresa ao se relacionar com startups.**

**P19.** Cultural: Inovar é cultura da empresa, e/ou para rejuvenescer a cultura corporativa, criando um mindset e técnicas empreendedoras (escolha uma)

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Imprescindível

**P20.** Marketing: Projetar a imagem de uma marca inovadora, melhorando a capacidade de atração de clientes, parceiros e talentos. (escolha uma)

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Imprescindível

**P21.** Inovação: Resolver problemas de negócio de forma mais rápida e com menor risco e expandir em direção a novos mercados, novas competências ou novos canais. (escolha uma)

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Imprescindível

**P22.** Financeiro: Visando aumentar retornos ou novas fontes de negócios. (escolha uma)

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Imprescindível

**P23.** Quais formatos abaixo melhor correspondem as iniciativas e projetos realizados? (marque todas as verdadeiras)

- Eventos pontuais (competições e premiações como hackathons e hackdays)
- Mentorias continuadas e participação em eventos
- Compartilhamento de recursos (ferramentas e espaços de coworking)
- Business Support (incubadoras de negócio e programas de aceleração)
- Parcerias (co-desenvolvimento de produtos e compra de serviços)
- Investimento (Corporate Venturing)
- Aquisições (compra de empresas para obter acesso a ativos tangíveis e intangíveis)

**P24.** Quantas iniciativas com startups estão em execução hoje dentro da sua empresa, considerando todos os níveis de envolvimento acima? (número)

**P25.** E quantas iniciativas estão se tornando/resultaram em um produto ou serviço para o mercado, no qual sua empresa tem algum grau de colaboração ou investimento? (número)

**P26.** Agora, considerando a estrutura da empresa, e o grau de engajamento dos departamentos nos diferentes estágios no processo de relacionamento com startups, marque as alternativas que melhor se aplicam: (marque um X em todas as verdadeiras)

	Início / Pitch / Kickoff da iniciativa	Lidera a execução do projeto	Envolvida durante a execução do projeto	Decisão final de se relacionar com a startup	Diretamente beneficiada pelos resultados da iniciativa
C-level/Alta liderança					
Conselho					
Gestora de Corporate Venture/ Private Equity					
Diretoria de Inovação/ Novos negócios					
Gerência de Inovação/ Novos negócios					
Diretoria Administrativa					
Gerência Administrativa					
Diretoria Financeira					
Gerência Financeira					
Diretoria de Marketing					
Gerência de Marketing					
Diretoria Estratégica					
Gerência Estratégica					
Diretoria de Negócios/Vendas					
Gerência de Negócios/Vendas					
Diretoria de Tecnologia					
Gerência de Tecnologia					
Diretoria/ Gerência de RH					
Diretoria/ Gerência de P&D					
Unidade de negócio específica					
Gestor/Consultor terceirizado					

**P27.** Sua empresa tem programas e protocolos bem estruturados para iniciar e conduzir relacionamento com startups? (escolha uma)

- Sim
- Não

**P28.** Descreva o histórico de como estas iniciativas nasceram e evoluíram na sua organização (texto - OBS: Podemos marcar um call.)

**P29.** Fontes de financiamento mais utilizadas nas iniciativas com startups? (marque todas as verdadeiras)

- Capital/ Financiamento próprio
- Capital privado de empresas parceiras
- Fundos de capital de risco
- Incentivos fiscais para inovação
- Subvenção ou programas do governo
- Programa de incubação de fundos (ex: FINEP, BNDES, ANEEL, etc)

**P30.** Suas iniciativas se enquadram nos critérios dos programas do governo para incentivo à inovação, P&D e desenvolvimento de startups? (escolha uma)

- Sim
- Não

**P31.** Quais barreiras ou desafios são enfrentados na estruturação de programas de relacionamento com startups? (marque todas as verdadeiras)

- Engajamento dos executivos
- Questões jurídicas
- Gestão de expectativas com resultados de longo prazo
- Taxas pequenas de sucesso
- Relacionamento com a startup (interação)
- Divergências sobre a Propriedade Intelectual das startups
- Políticas internas da empresa (ex: Compras, Compliance, etc)
- Outras barreiras que valha mencionar? (texto)

**P32.** Quais são os maiores desafios relacionados ao ecossistema de startups? (marque todas as verdadeiras)

- Pouca disponibilidade de startups que sejam de interesse e tenham a qualidade esperada pela empresa
- Pouca infraestrutura disponível para que as startups possam desenvolver seus negócios
- Pouca disponibilidade de recursos públicos que possam ser disponibilizados para reduzir o risco do relacionamento da grande empresa com a startup
- Existe pouca informação/ mecanismo para encontrar startups adequadas para cooperar
- O ambiente legal e/ ou regulatório dificulta a formalização de parcerias
- Conciliar as políticas internas da empresa com a volatilidade das startups
- Manter o foco e seguir estratégias de médio e longo prazo atraente a ambas as partes
- Outros desafios na mira da sua organização? (texto)

**P33.** Existe algum outro fator externo que tem influência e deva ser mencionado? Qual? (texto)



**P34.** Existe algum tipo de política pública que facilita ou atrapalha a interação com startups? (escolha uma)

- Sim, que facilita
- Sim, que atrapalha
- Sim, ambos os casos
- Não

**P35.** Quais formas de interação com startups? (marque todas as verdadeiras)

- Espaço (Coworking)
- Compartilhamento de processos administrativos/ financeiros
- Canais de venda
- Canais de distribuição
- Marketing
- Cooperação entre equipes
- Acesso à informação
- Relações comerciais
- Integração de sistemas

**P36.** Sua empresa já possui ou está estruturando neste momento alguma aceleradora de startups ou veículo de investimento ( ex: fundo de Corporate Venture Capital)? (escolha uma)

- Sim, já possuo uma aceleradora e/ ou fundo em operação
- Sim, mas meu fundo e/ ou aceleradora ainda estão sendo estruturados
- Ainda não possuo ações desta natureza

#### **SE POSSUIR INVESTIMENTO, FAVOR COMPLETAR ABAIXO**

**P37.** Em qual setor investe (escolha uma)

- Nos mesmo que atuamos atualmente
- Em novos setores
- Ambos
- Ainda não finalizamos um investimento

**P38.** Qual o tempo médio que ficou/espera ficar investido nas suas startups? (escolha uma)

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos
- Ilimitado (Não pretendo vender minhas participações)

**P39.** Quais estágios são visados quando estão buscam por startups para se relacionar? (marque todas as verdadeiras)

- Ideia
- Validação da ideia
- Protótipo/ piloto
- MVP
- Organização do negócio



**P43.** Terceirizam alguma parte do ciclo? (escolha uma)

- Sim
- Não

**P44.** Se terceirizam, quais etapas? (marque todas as verdadeiras)

- Prospecção de investimentos
- Análise de investimentos
- Acompanhamento das startups investidas
- Prospecção de saída
- Análise de saída

**P45.** Quais ferramentas sua empresa utiliza na prospecção de startups? (marque todas as verdadeiras)

- Advisors
- Realização de eventos próprios
- Participação em eventos de outras instituições (Demo days, congressos de startups...)
- Prospecção ativa (desk research, visitas a universidades e institutos de pesquisa...)
- Divulgação em mídia especializada (blogs, redes sociais...)
- Portal na internet para inscrições de startups
- Rede de olheiros/ Finders
- Relação com universidades
- Incubadora própria

**P46.** Sua empresa utiliza de outra fonte relevante na prospecção de startups? Qual? (texto)

**P47.** Quais os critérios de análise de investimentos utilizados? (marque todas as verdadeiras)

- TIR e VPL
- Integração com o negócio principal
- Proposta de valor
- Equipe
- Modelo de negócio proposto e tração
- Aderência à estratégia da iniciativa de Venture
- Grau de inovação
- Barreira de entrada (uniqueness)
- Potencial de mercado
- Potencial de escalabilidade
- Histórico de execução
- Time/Equipe
- Modelo de negócios testado e provado
- Financials

**P48.** Existe outro critério de análise de investimentos que merece ser mencionado? (texto)

**P49.** Quais as principais métricas de acompanhamento das startups investidas? (marque todas as verdadeiras)

- Índice de crescimento
- Custo de aquisição de clientes
- Lifetime Value
- Taxa de rejeição (churn)
- Qualificação de Leads
- Faturamento
- Rentabilidade/ Margem
- KPIs específicas do negócio
- Investimento de terceiros

**P50.** Mencione, caso haja, outra métrica utilizada por sua empresa no acompanhamento de startups. (texto)

**P51.** Quais formatos de prospecção de saída utilizados em sua empresa? (marque todas as verdadeiras)

- Advisors
- Instituições financeiras
- Demo day
- Rede de olheiros/ finders
- Caso haja, diga quais são as outras fontes de prospecção de saída.

**P52.** E quais os pontos importantes do plano de saída? (marque todas as verdadeiras)

- TIR e VPL
- Falta de aderência ao core
- Tempo
- Há outros critérios que fundamentam esta análise? Quais?

**P53.** Como é a estrutura que sua empresa utiliza para investir nas startups? (marque todas as verdadeiras)

- Investe através do próprio CNPJ
- Investe através de um fundo de investimento (CVM)
- Investe através de uma empresa de participações vinculada ao Grupo

**P54.** Quais as cláusulas ou mecanismos mais relevantes nos contratos de investimentos entre sua empresa e startups? (marque todas as verdadeiras)

- Direitos de Exclusividade
- Direitos de Preferência
- Anti-diluição
- Poison Pills
- Drag along
- Tag along
- Obrigação de recompra
- Indicação para Diretoria
- Indicação para o Conselho de Administração
- Não-concorrência
- Acesso a informação

**P55.** Na hora de investir em startups, quais parcerias sua empresa já firmou? (marque todas as verdadeiras)

- Não possuímos outros investidores
- Co-investidores financeiros
- Co-investidores parceiros do meu setor (clientes/ fornecedores)
- Co-investidores concorrentes
- Co-investidores de outro setor
- Co-investidores governamentais

**P56.** Quantas pessoas possuem dedicação exclusiva a aceleradora/fundo da sua empresa? (número)

**P57.** Na terceirização de atividades, qual o perfil de especialista procurado? (marque todas as verdadeiras)

- Especialistas financeiros/ venture capital
- Especialistas do meu setor de atuação
- Especialistas em gestão/ processos
- Especialistas em empreendedorismo/ inovação

**AGRADECEMOS SUA PARTICIPAÇÃO.**