



Frederico de Barros Falcão de Lacerda

**Motivações e benefícios da criação de aceleradoras
corporativas: um estudo de casos de empresas brasileiras**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro
Março de 2015



Frederico de Barros Falcão de Lacerda

**Motivações e benefícios da criação de
aceleradoras corporativas: um estudo de
casos de empresas brasileiras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Orientador
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jorge Brantes Ferreira

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Luis Antonio da Rocha Dib

Instituto Coppead de Administração/UFRJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 26 de março de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Frederico de Barros Falcão de Lacerda

Graduou-se bacharel em comunicação social na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 2008. É sócio-fundador da 21212, a primeira aceleradora de startups digitais do Brasil.

Ficha Catalográfica

Lacerda, Frederico de Barros Falcão de

Motivações e benefícios da criação de aceleradoras corporativas: um estudo de casos de empresas brasileiras / Frederico de Barros Falcão de Lacerda ; orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro. – 2015.

80 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Inovação corporativa. 3. Aceleradora corporativa. 4. Start-up. I. Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título

CDD: 658

À minha família e, especialmente, à minha esposa Isabella.

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, responsável pela minha educação e pela formação de quem sou hoje.

Devo destacar a minha esposa, Isabella de Arruda Botelho Lacerda, que se tornou parte da família durante a realização do Mestrado e me apoiou durante todo o processo. A sua compreensão frente às diversas noites mal dormidas e aos muitos finais de semana investidos nos livros em nosso primeiro ano de casamento foi fundamental para a conclusão do curso e desse trabalho.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro, que aceitou o desafio de orientar o meu trabalho (após muita insistência minha). Hoje posso confirmar que a minha escolha foi acertada, já que a sua contribuição e experiência foram fundamentais ao longo de todo o processo de elaboração da Dissertação. Obrigado por todos os livros emprestados, provocações realizadas e correções enviadas – mesmo quando você ou eu estávamos em congressos e eventos fora do país.

É impossível citar o apoio docente sem lembrar de todo o aprendizado oferecido pelos demais professores do Mestrado Profissional de Administração da PUC-Rio. Obrigado a todos os profissionais que fizeram parte da minha formação como mestre, e também aos professores Jorge Brantes Ferreira, Luis Antonio da Rocha Dib e Jorge Ferreira da Silva, pela composição da minha banca de avaliação.

Por fim, quero agradecer a todos os colegas de Mestrado, que fizeram que os dois anos de muito estudo e trabalho tenham sido prazerosos, divertidos e proveitosos. As trocas de pessoas com diferentes *backgrounds* e o companheirismo criado entre o grupo foi fundamental para os momentos de maior dificuldade e para o processo de elaboração da dissertação.

Resumo

Lacerda, Frederico de Barros Falcão de; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. **Motivações e benefícios da criação de aceleradoras corporativas: um estudo de casos de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro, 2015. 80p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O propósito da pesquisa descrita foi investigar o recente fenômeno da criação de aceleradoras de *startups* digitais por empresas brasileiras de grande porte, uma tendência no mercado brasileiro e global. Apesar de existir bastante literatura acerca do tema de inovação corporativa, poucos autores estudaram o envolvimento entre corporações e *startups* através da implementação de aceleradoras corporativas, já que este é um modelo bastante recente, tanto no Brasil quanto no exterior. Por isso, este estudo busca entender que motivações estão por trás do investimento neste modelo, quais os benefícios percebidos por empresas que já o desenvolveram e quais os ajustes necessários no modelo de aceleração corporativa. Para tal, os únicos dois casos existentes de aceleradoras de *startups* lançadas por corporações brasileiras de grande porte foram analisados. Foram conduzidas entrevistas em profundidade com os gestores responsáveis pelas atividades de inovação e pela criação das aceleradoras corporativas dentro de cada organização, de forma a identificar diretamente da fonte os principais problemas existentes na realização de atividades de inovação anteriores e as motivações que levaram as empresas à escolha deste novo modelo de envolvimento com iniciativas digitais nascentes. O estudo identificou que as corporações possuem dificuldade em inovar devido à falta de alinhamento de expectativas internas, principalmente de retorno financeiro, e ao engessamento da estrutura corporativa, que reduz a velocidade de atividades ligadas à inovação. Existem, por outro lado, fortes motivações para alterar o modelo de atuação e a forma de se pensar a inovação por meio da implementação de aceleradoras corporativas, como a necessidade de acompanhar melhor as tendências do mercado, a crescente importância da presença no ambiente digital para melhorar as relações com os clientes, a influência do envolvimento anterior da liderança das organizações com empreendedorismo e a existência de modelos já comprovados fora do Brasil. Apesar de as aceleradoras corporativas ainda estarem em estágio inicial e não apresentarem resultados significativos, é possível identificar

claramente os benefícios esperados pelas organizações. Alguns já estão mais presentes, como a melhora da imagem institucional das organizações devido ao investimento em inovação. Por outro lado, os principais benefícios esperados, como a transformação cultural da empresa e o retorno financeiro dos investimentos realizados, ainda não são uma realidade. Percebe-se, dessa forma, que as aceleradoras corporativas ainda não “contaminam” de forma suficientemente forte as organizações, principalmente por não possuírem o nível de exposição adequado aos profissionais que não estão diretamente envolvidos na sua operação. As aceleradoras corporativas surgem como uma nova opção de envolvimento com *startups*, de forma a unir a velocidade de execução e a flexibilidade de empresas tecnológicas de pequeno porte com a capacidade de escala, a experiência e o financiamento de grandes corporações. Estas estruturas possibilitam que elas desenvolvam uma operação de inovação independente da sua influência, libertando o desenvolvimento de novas ideias e projetos do engessamento dos processos e regras corporativos. Dessa forma, é possível agregar valor à organização tanto com o desenvolvimento de novos negócios quanto com a geração de complementadores para produtos e serviços já existentes, melhorando o posicionamento estratégico da empresa no ambiente competitivo.

Palavras-chave

Inovação corporativa; aceleradora corporativa; start-up.

Abstract

Lacerda, Frederico de Barros Falcão de; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira (Advisor). **Motivations and benefits of creating corporate accelerator: a case study of Brazilian companies.** Rio de Janeiro, 2015. 80p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The purpose of this study is to investigate the recent phenomenon of creation of digital accelerators by large Brazilian corporations, a trend in the Brazilian and global market. Although there is much literature available on the subject of corporate innovation, few authors have studied the involvement of corporations and startups through the implementation of corporate accelerators, since this is a fairly recent model, both in Brazil and abroad. Therefore, this study seeks to understand what motivations are behind the investment in this model, which benefits are expected by companies that have developed it and what adjustments are needed in the corporate acceleration model. To this end, the only two existing cases of accelerator of startups launched by large Brazilian corporations were analyzed. Depth interviews were conducted with the managers responsible for innovation activities and for the creation of the corporate accelerator within each organization, in order to identify directly from the source the main problems in the implementation of past innovation activities and the motivations that led the companies to choose this new model of engagement with new digital ventures. The study identified that corporations have difficulty to innovate due to lack of alignment of internal expectations, especially of financial return, and the inflexibility of the corporate structure, which reduces the speed of activities related to innovation. There are, moreover, strong motivations to change the operating model and the way of thinking innovation through the implementation of corporate accelerators such as the need to better monitor the market trends, the growing importance of presence in the digital environment in order to improve relations with customers, the influence of previous involvement with entrepreneurship by the leadership of organizations, and the existence of proven models outside Brazil. Although corporate accelerators are still at an early stage and do not present significant results, it is possible to clearly identify the benefits expected by the organizations. Some already exist, such as the improvement of the institutional image of the organizations due to investment in

innovation. On the other hand, the main benefits expected, as the cultural transformation of the company and the financial return on investment, are still not a reality. It is clear, therefore, that corporate accelerator has not "contaminate" strongly enough these organizations, mainly because they lack the appropriate exposure level for professionals who are not directly involved in its operation. Corporate accelerators emerge as a new option of involvement with startups, putting together the speed of execution and flexibility of small technology companies with the ability to scale, experience and "deep pockets" of large corporations. These structures enable them to develop an independent innovation operation that is not impacted by its influence, freeing the development of new ideas and projects from immobilization processes and business rules. Thus, it is possible to add value to the organization both with the development of new business and the generation of complementers to existing products and services, improving the strategic positioning of the company in the competitive environment.

Keywords

Corporate innovation; corporate accelerator; start-up.

Sumário

1. Introdução	13
1.1. Objetivo do Estudo	16
1.2. Relevância do Estudo	17
1.3. Delimitação do Estudo	18
1.4. Estrutura da Dissertação	18
2. Revisão da Literatura	20
2.1. Conceituação de Inovação Corporativa	21
2.2. Conceituação de Aceleradoras Independentes	28
2.3. Conceituação de Aceleradoras Corporativas	31
2.4. Conceituação de Complementadores	33
3. Método de Pesquisa	35
3.1. Estratégia de Pesquisa	35
3.2. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	36
3.3. Limitações do Método	39
4. Apresentação dos Casos	40
4.1. Aceleradora A	40
4.2. Aceleradora B	48
5. Análise dos Casos e Diálogo com a Literatura	57
5.1. Motivações para Criação de uma Aceleradora Corporativa	57
5.2. Benefícios Percebidos pelos Gestores	61
5.3. Proposta de Ajustes Necessários no Modelo de Aceleração	66
5.4. Resumo das Motivações, Benefícios e Ajustes Necessários	68
6. Conclusão do Estudo e Implicações Empresariais	70
6.1. Sugestões para Pesquisas Futuras	73
7. Referências Bibliográficas	75
Apêndice – Roteiro da Entrevista	77

Lista de quadros

Quadro 1 – Características das Aceleradoras Corporativas Analisadas	36
Quadro 2 – Perfil da Área Digital das Empresas Analisadas	37
Quadro 3 – Motivações para Criação das Aceleradoras Corporativas Analisadas	61
Quadro 4 – Benefícios percebidos ou esperados pelos gestores das empresas analisadas	65
Quadro 5 – Ajustes necessários nas aceleradoras corporativas e empresas analisadas	67
Quadro 6 – Resumo de Motivações, Benefícios e Ajustes Necessários	68

Lista de figuras

Figura 1 – Rede de Valor

34