

1

Introdução

Não é recente a preocupação das empresas em buscar uma vantagem competitiva, de forma a gerar mais valor para os seus clientes do que os concorrentes por meio da oferta de produtos ou serviços diferenciados (BARNEY; HESTERLY, 2007). Um dos caminhos aplicados para alcançar a diferenciação é a inovação corporativa, pela qual as empresas desenvolvem formas de atender melhor os consumidores, fabricar produtos ou prestar serviços mais adequados às suas necessidades, aumentar a eficiência de processos em busca da redução de custos, gerar mais motivação entre os colaboradores internos e, consequentemente, aumentar a rentabilidade e os ganhos da organização.

O processo de inovação pode ocorrer normalmente sob uma perspectiva interna, envolvendo atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em áreas de inovação ou nas áreas de negócios; ou externa, através de atividades de aquisição de conhecimento criado fora da organização, como a aquisição de outras empresas. A combinação e complementariedade dessas atividades tem se destacado como o maior desafio para melhorar os resultados e o grau de inovação das organizações (CASSIMAN; VEUGELERS, 2006).

Apesar de ser uma atividade presente em muitas empresas de grande porte, a inovação continua oferecendo desafios para as equipes envolvidas e para o alto escalão. A maior dificuldade está no sistema geralmente adotado pelas organizações para avaliar o desempenho de suas atividades, que ainda utiliza o retorno financeiro e o aumento do valor para os acionistas como principal métrica. Em geral, essa avaliação é realizada seguindo diretrizes definidas em uma etapa de planejamento tradicional, um momento no qual são definidas as atividades que serão realizadas, as metas que devem ser acompanhadas e as medidas que serão tomadas para correção de curso no caso de algum imprevisto. As atividades das áreas responsáveis pela inovação dentro das organizações acabam, na maior parte das vezes, sendo comparadas às atividades de outras áreas, sem qualquer tipo de diferenciação em relação aos processos envolvidos, às métricas utilizadas e às

decisões tomadas. Euchner e Ries (2013) argumentam, entretanto, que é difícil implementar o planejamento tradicional e a previsão de resultados em atividades voltadas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, uma vez que é impossível prever a reação de clientes em relação a um produto ou serviço que eles ainda não conhecem.

A intensidade da inovação também representa um desafio para grandes corporações e os seus processos tradicionais. As empresas passaram as últimas duas décadas buscando aumentar a sua eficiência e reduzir os seus custos, mas hoje não se pode mais focar apenas em melhorar os modelos de negócios existentes. Em um contexto de aumento de competitividade e rápido desenvolvimento de novas tecnologias e soluções por empresas de qualquer porte, passa a ser importante reinventar modelos de negócio e a própria indústria, de forma a garantir crescimento ao longo do tempo (BLANK, 2013; O'CONNOR; RICE, 2013; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Contudo, tais atividades requerem habilidades e estruturas organizacionais substancialmente diferentes, e mais recentemente atribuídas às *startups* digitais – empresas nascentes focadas na área de tecnologia e com alto potencial de crescimento –, o que justifica em parte o aumento da importância das atividades de inovação externas, nas quais as organizações podem se beneficiar da inovação criada por outras empresas de menor porte cujas características organizacionais permitem maior velocidade neste tipo de atividade.

Existem muitas definições para o termo *startup*. Blank (2013) define que “uma *startup* é uma organização temporária utilizada para buscar um modelo de negócio repetitivo e escalável”, enquanto Ries (2011) apresenta uma *startup* como “uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”. Ambas as definições, consideradas as mais atuais para um tema tão recente, estão alinhadas sob o ponto de vista de que as *startups* são organizações temporárias, que podem se transformar rapidamente em uma empresa maior ou que podem simplesmente falhar, e de que estão em uma constante busca por um modelo de negócios ainda não conhecido que possua o potencial de transformar o mercado e a indústria nos quais a empresa estará inserida. Esses aspectos diferenciam as *startups* das grandes empresas, tanto nas atividades desenvolvidas quanto nos riscos envolvidos.

Recentemente, foi possível verificar um crescente interesse de aproximação a *startups* por parte de grandes empresas. Isso foi motivado principalmente devido ao fato de que diversas corporações fracassaram em suas tentativas de evoluir as suas ofertas na última década, perdendo espaço para novos entrantes, que muitas vezes adotaram novos modelos de negócio (ENGEL, 2011). Um exemplo é a Blockbuster, que não conseguiu se reinventar e fracassou frente ao novo modelo de negócio criado pela Netflix, de *streaming* de vídeo pela internet. Outras dezenas de exemplos, principalmente nos EUA, motivaram as corporações já estabelecidas a buscar entender como seria possível revitalizar os seus processos de inovação com base nas lições ensinadas pelas *startups*. Diversos modelos de relacionamento foram estabelecidos, como o *Corporate Venture Capital* (CVC) e a incubação interna, em busca da combinação da atividade empreendedora com as habilidades corporativas (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Um fenômeno ainda mais novo foi a criação de um novo modelo de apoio a empresas nascentes de base tecnológica e com foco no desenvolvimento de produtos e serviços digitais: as aceleradoras de *startups*. Este tipo de organização surgiu nos EUA em 2005, com a criação da Y Combinator, de forma a acelerar o crescimento de empresas nascentes de tecnologia através do aporte de conhecimento, experiência e rede de contatos, possibilitando a preparação das mesmas para receber aportes de capital de fundos de investimento de risco (modelo de *venture capital*). As aceleradoras diferem de modelos previamente conhecidos, como as incubadoras e os investidores-anjo (COHEN; HOCHBERG, 2014), por possuírem um processo muito rigoroso de análise e uma metodologia inovadora para aceleração, aumentando a velocidade da validação de hipóteses que estão contidas nos planos de negócio das empresas. As aceleradoras também se diferenciam das incubadoras por serem em geral privadas, por possuírem participação acionária nas empresas apoiadas e por se focarem no desenvolvimento de *software*. Apesar de não existirem há muito tempo, as aceleradoras apresentam resultados iniciais extremamente mais bem sucedidos do que outros modelos de criação de *startups*, o que pode ser comprovado pelos inúmeros casos de sucesso de empresas aceleradas por aceleradoras americanas, como a Y Combinator e a TechStars, e até brasileiras, como a 21212. Se comparadas às corporações, as aceleradoras independentes também se provaram como um modelo mais efetivo para envolvimento com *startups*, já foram

construídas de forma adaptada à realidade das últimas, enquanto grandes empresas continuam tendo dificuldade de se envolver com empresas nascentes por não conseguirem evitar que estas sejam incorporadas em seus processos corporativos.

Nos últimos cinco anos, o modelo de aceleradora de *startups* passou também a ser adotado por corporações, que lançaram as chamadas aceleradoras corporativas. Diversos exemplos relevantes podem ser citados, representando diferentes indústrias: Barclays, na área financeira; Coca-Cola e P&G, na indústria de produtos de consumo; Disney, no mercado de entretenimento; IBM e Microsoft, na indústria de tecnologia; Nike, no mercado de tecnologias aplicáveis a esportes e bem-estar; Samsung, Siemens e Sprint, na indústria de telefonia móvel; entre outros. Todas essas corporações buscaram, a partir da criação de aceleradoras corporativas internas ou em parceria com aceleradoras independentes, explorar o potencial do modelo de aceleração de *startups*, unindo o que há de mais evoluído no modelo de incubação de negócios (LEHMANN, 2013) ao já conhecido e praticado modelo de investimento ou aquisição de empresas (CVC). No Brasil, o fenômeno ainda é recente, com a existência de poucas aceleradoras corporativas já lançadas; nos EUA e na Europa, dezenas de casos já podem ser encontrados.

1.1. Objetivo do estudo

Este estudo teve como objetivo investigar o conceito de aceleração corporativa de *startups* como elemento da estratégia de inovação corporativa em empresas brasileiras. Buscou-se responder às seguintes questões de pesquisa:

1. Quais as motivações para a criação de aceleradoras corporativas dentro das organizações?
2. Quais os benefícios percebidos por empresas que desenvolveram modelos próprios de aceleradoras corporativas no Brasil?
3. Que ajustes são percebidos como necessários ao modelo de aceleração corporativa?

Ao final do estudo, foi possível mapear que tipos de problemas relacionados à inovação corporativa podem ser solucionados pela implementação de aceleradoras corporativas, tal como identificar quais os benefícios esperados após a execução deste modelo. Dessa forma, torna-se possível disseminar o conhecimento e as lições aprendidas dos primeiros casos brasileiros de criação de aceleradoras corporativas, contribuindo com o sucesso de replicação delas em outras organizações.

1.2.

Relevância do estudo

A principal motivação para a realização deste estudo é o crescente interesse de grandes corporações pela aceleração de *startups* e pelas metodologias de criação e validação de novos modelos de negócio utilizados por elas. Esta percepção é clara a partir da vivência profissional do autor da pesquisa, que é um dos co-fundadores da primeira aceleradora de *startups* digitais do Brasil. Também é comprovada por dados de mercado: nos últimos três anos, apenas por meio da aceleradora americana Techstars, pelo menos 7 corporações líderes em diferentes indústrias desenvolveram programas de aceleração corporativa, apoiando 114 startups, que juntas obtiveram 138,49 milhões de dólares em financiamento externo e 6 casos de aquisições bem sucedidas (TECHSTARS, 2015). Busca-se, portanto, possibilitar que mais empresas já estabelecidas no mercado compreendam e desenvolvam tais práticas no território nacional.

O assunto também se torna relevante devido à escassez de materiais acadêmicos sobre os temas de aceleração de *startups* e aceleradoras corporativas, mesmo com a recente proliferação desse modelo ao redor do mundo e com o surgimento dos primeiros casos no Brasil. Com a análise do estudo dos primeiros casos de desenvolvimento de aceleradoras dentro de organizações brasileiras, busca-se, portanto, colaborar com a criação de material com relevância acadêmica, enriquecendo temas como estratégias de inovação, novas metodologias de desenvolvimento de negócios e envolvimento entre *startups* e corporações.

1.3. Delimitação do estudo

Este estudo se baseia na interseção de temas como inovação corporativa, *startups*, aceleradoras digitais independentes e aceleradoras corporativas, uma relação bastante nova e que conta com pouca literatura acadêmica. Buscou-se delimitar o escopo do trabalho à inovação focada na área digital, já que as *startups* e as aceleradoras são majoritariamente focadas neste setor, tendo interfaces com diversas outras indústrias.

Por ser um fenômeno novo e contar com casos de estudo extremamente recentes, questões como métricas e resultados apresentados pelas aceleradoras corporativas serão abordados apenas de forma preliminar, sem maior profundidade. Também não serão apresentadas informações específicas sobre o perfil das *startups* apoiadas pelos programas de aceleração analisados, tampouco os resultados apresentados por elas, já que tais dados não representam ainda uma comprovação de efetividade dos programas de aceleração.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, seguidos pelas referências bibliográficas e pelo anexo.

O Capítulo 1 introduz o tema, os objetivos e as questões de pesquisa abordados neste estudo, tal como a relevância do estudo e a sua delimitação.

O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura realizada para contextualizar o tema e direcionar a análise realizada a partir dos estudos de caso. São abordadas diferentes definições e práticas de inovação corporativa dentro do escopo relevante para o tema do estudo, tal como as diferenças apresentadas entre corporações e *startups* ao desenvolver atividades de inovação. São apresentadas também as principais referências teóricas sobre os temas de Aceleradoras Independentes e Aceleradoras Corporativas, de forma a introduzir o modelo que será explorado ao longo da pesquisa.

O Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa descreve a abordagem metodológica utilizada nesta dissertação, apresentando o método de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados e os nomes e cargos dos entrevistados. Por fim, apresenta-se as limitações do método utilizado.

O Capítulo 4 – Apresentação dos Casos descreve e analisa dois casos de estudo, apresentando as características básicas dos modelos de aceleradora corporativa, o mapeamento de atividades de inovação corporativa realizadas anteriormente pelas organizações entrevistadas, o mapeamento de motivações para a construção das aceleradoras corporativa, os benefícios esperados pelos gestores que estão por trás da criação dessas estruturas e questões específicas sobre o impacto do modelo sobre a estratégia da empresa.

O Capítulo 5 – Análise dos Casos e Diálogo com a Literatura busca traçar uma visão consolidada sobre as análises feitas no Capítulo 4, de forma a analisar as motivações para criação das aceleradoras corporativas, com base em problemas identificados nas atividades de inovação realizadas anteriormente, e os benefícios esperados sob a perspectiva dos gestores e sob a análise de impacto na estratégia organizacional. Também é realizado um diálogo entre os principais padrões identificados e a literatura previamente visitada.

O Capítulo 6 – Conclusão e Implicações Empresariais apresenta as principais conclusões do estudo, em adição às questões já tratadas no Capítulo 5, de forma a resumir as principais respostas às questões de pesquisa, mapear as principais implicações empresariais para organizações que busquem estruturar aceleradoras corporativas e recomendar direções para futuras pesquisas.

Ao fim do trabalho são apresentadas as referências bibliográficas e o questionário utilizado nas entrevistas (anexo).