

## 2 Revisão da literatura

Este capítulo tem como objetivo realizar uma revisão da literatura considerada relevante para analisar o fenômeno do surgimento de aceleradoras corporativas, suas motivações e benefícios percebidos pelas organizações. A literatura foi selecionada por meio da identificação de práticas corporativas que rodeiam a temática de inovação corporativa, utilizando pesquisas na internet e consulta a bases de artigos encontrados a partir de palavras-chave ou de autores proeminentes. Devido ao escopo desta dissertação, a revisão não abrange toda a literatura disponível sobre os temas de inovação corporativa, mas mantém seu foco em todo o conteúdo necessário para responder às questões da pesquisa. Não são incluídos nesta revisão de literatura alguns fatores que influenciam a inovação dentro das empresas, como a estrutura de mercado, as diferenças entre tipos de empresas, a predisposição de redes corporativas, o estilo de liderança dos gestores, entre outros temas. Restringe-se a análise nas práticas de corporações brasileiras, apesar de referências externas serem presentes devido à falta de literatura nacional sobre os temas citados.

A literatura analisada abrange a conceituação de inovação corporativa e apresenta o desafio da sua implementação dentro de grandes empresas. Em contraste, é apresentada a facilidade de implementação de inovação proveniente de novos modelos de negócios desenvolvidos por empresas nascentes no mercado digital – também conhecidas como *startups* – para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. As práticas de relacionamento entre as *startups* e as corporações são apresentadas em seguida, utilizando como veículo as aceleradoras corporativas, inspiradas na criação do modelo de aceleradora independente.

## 2.1. Conceituação de inovação corporativa

### O que é inovação corporativa e como ela surge

Na busca pela vantagem competitiva dentro de uma indústria, uma das formas de diferenciação adotada pelas empresas é o desenvolvimento de atividades voltadas à inovação. Segundo Ulwick (2005), “Inovação é o processo de criar uma solução de produto ou serviço que entrega novo valor significativo aos clientes; o processo começa com a seleção do cliente e do mercado, inclui a identificação e priorização de oportunidades, e termina com a criação de um produto ou serviço inovador”. As novas ideias provenientes do processo de inovação não surgem unicamente de processos formais internos. As empresas precisam estar cientes da opinião de seus consumidores, das tendências de mercado, do comportamento de potenciais clientes, de ideias externas e da criatividade dos seus próprios funcionários, entre outras fontes. Além disso, atividades de inovação dependem do investimento de recursos por parte das empresas, tanto humanos quanto financeiros, o que delas exige comprometimento com educação e treinamento de funcionários para o desenvolvimento das competências necessárias para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e deslocamento de recursos financeiros previamente alocados em outras atividades da organização (ROGERS, 2004).

Segundo Belloc (2012), a inovação tecnológica se baseia no desenvolvimento de um novo produto ou processo através da utilização de recursos produtivos e conhecimento em um novo objeto ou método. Para ocorrer, o processo de inovação exige um processo contínuo de aprendizado e o comprometimento de recursos durante certo período de tempo, e envolve três aspectos: a especificidade dos investimentos (combinação e acúmulo de experiências e conhecimento de diferentes indivíduos dentro da organização), a incerteza quanto aos resultados e a impossibilidade de se prever retornos futuros.

A decisão estratégica de se investir em inovação em uma corporação depende diretamente de quem possui poder de alocação de recursos dentro da mesma, variando de acordo com as condições econômicas, organizacionais e institucionais que influenciam a tomada de decisão, com os tipos de investimento anteriormente realizados e com a forma como os resultados desses investimentos

são distribuídos dentro da organização (O’SULLIVAN, 2000). A inovação não surge necessariamente como um resultado de iniciativas de cunho tecnológico em empresas direcionadas à maximização dos lucros, mas principalmente de indivíduos dentro da organização que decidem investir em projetos inovadores (BELLOC, 2012).

Freeman e Engel (2007) demonstram que o processo de inovação através de novas tecnologias e inovação em modelos de negócios pode ocorrer dentro de empresas já estabelecidas e, em geral, “mais antigas” ou “maiores” – o denominado Modelo Corporativo – e também dentro de empresas iniciantes, “startups” criadas por empreendedores – o denominado Modelo de Empreendedorismo. O processo de inovação segundo o Modelo Corporativo tem em geral três possíveis conclusões: o lançamento do novo produto, serviço ou processo no mercado, a divisão da estrutura em uma nova corporação (“*spin-out*” ou “*spin-off*”) ou o fim da inovação (encerramento das atividades referentes à inovação). A inovação pode surgir do topo da hierarquia (“*top-down*”), dos níveis médios e baixos da hierarquia (“*bottom-up*”) ou externamente (via fusão ou aquisição), envolvendo, portanto, diferentes riscos e fontes de conflito no processo de inovação.

### **O desafio de inovar para corporações de grande porte**

A inovação é especialmente desafiadora para grandes corporações, que já possuem participação relevante em mercados existentes, baseiam-se em estruturas organizacionais bem definidas e mantêm processos de gestão já estabelecidos e enraizados na cultura organizacional e no dia a dia de seus funcionários. Freeman e Engel (2007) ponderam que o Modelo Corporativo de inovação é em geral caracterizado por fricção interna no processo – principalmente entre os interesses dos donos da empresa, dos executivos e dos funcionários inovadores –, o que reduz a velocidade da inovação.

Dentro de grandes empresas já estabelecidas, a inovação é muitas vezes travada devido ao risco de se fracassar, principalmente quando há potencial de conflito entre uma inovação e um modelo de negócio já existente dentro da organização. Isso porque o risco envolvido em inovações radicais, como um novo produto ou serviço que transformem ou mesmo criem novos mercados ou indústrias (O’CONNOR; RICE, 2013), é muito mais difícil de se avaliar do que

em inovações incrementais, como uma extensão ou melhoria de um produto ou serviço existentes. As empresas querem inovar, mas em geral elas são impedidas pela sua própria estrutura, fenômeno conhecido como o “dilema do inovador” (EUCHNER; RIES, 2013). Entretanto, “produzir inovação radical é geralmente descrito como o único caminho para competir com sucesso na economia global de hoje” (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Segundo Freeman e Engel (2007), empresas já estabelecidas enfrentam o chamado Paradoxo da Criatividade e do Controle, no qual organizações que se concentram em processos criativos, como o *design* de novos produtos ou soluções para problemas de seus clientes, pecam na eficiência de execução de seus planos e na comercialização em maior escala, enquanto empresas que possuem mais processos de planejamento e execução possuem dificuldade em dar espaço à criatividade na resolução dos problemas de seus clientes. O problema é que a inovação requer tanto a criatividade quanto a velocidade e eficiência de execução. O autor propõe duas possíveis soluções para este paradoxo: a construção de unidades organizacionais que são especializadas na parte criativa das soluções e possuem governança diferenciada do restante da organização, no sentido de acesso a recursos, diferenciação das métricas de sucesso e independência de alguns processos organizacionais; ou a construção de processos de negócios que permitam que a inovação ocorra dentro da mesma estrutura em período anterior a processos de controle, sob o comando das mesmas equipes executoras.

Um dos problemas enfrentados pelas grandes empresas está ligado ao sistema tradicional de contabilidade e a como ele influencia o comportamento e o desempenho dos funcionários responsáveis pela inovação (EUCHNER; RIES, 2013). O modelo de contabilidade adotado pelas empresas foi desenhado e está focado na cultura gerencial tradicional, na qual é importante controlar o dinheiro, especialmente no que diz respeito ao retorno do investimento realizado nas atividades empresariais e se este retorno está de acordo com o que foi planejado ou previsto inicialmente. O planejamento e a previsão dos resultados, por sua vez, são mais facilmente implementados em processos e produtos já existentes, ou com no máximo melhorias em relação às suas versões anteriores. Já no caso de produtos e serviços completamente novos, não existe planejamento e previsões acuradas, pois é impossível prever a reação dos clientes em relação a um produto ou serviço que ainda não existem.

A inovação tem, portanto, dificuldade de fluir dentro do sistema tradicional de contabilidade, pois os funcionários responsáveis pelas atividades empresariais ligadas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços se veem em uma situação de conflito entre o que a descrição de suas funções e a forma como o seu desempenho é avaliado – geralmente com base no Retorno sobre o Investimento (ROI). Euchner e Ries (2013) apresentam o conceito de “contabilidade para inovação” (“*innovationaccounting*”), uma adaptação da forma de se pensar a contabilidade para equipes, departamentos ou empresas que estão focadas no desenvolvimento de atividades de inovação, como a criação de novos produtos e serviços. Este modelo de contabilidade permite que se avalie o trabalho das pessoas sem a necessidade de existência de um planejamento baseado em previsões – já que não é possível comparar os resultados de atividades que nunca foram realizadas ou produtos e serviços que não existem ainda e nunca foram vendidos –, até porque equipes focadas em inovação em geral atingem resultados distintos do que é inicialmente planejado dentro das empresas, mas obtêm aprendizados que são essenciais para a validação ou desistência da inovação. A “contabilidade para inovação” sugere, portanto, uma nova forma de interpretar o que antes poderiam ser considerados resultados negativos: é melhor saber que um novo produto ou serviço não vai funcionar, de forma a evitar gastar tempo e recursos desnecessariamente, do que acreditar em uma crença não validada sobre o seu potencial sucesso.

Zwick (2002) também argumenta que a inovação dentro de grandes corporações esbarra muitas vezes em seus funcionários, cuja posição de resistência à inovação pode causar queda no desempenho e problemas na relação entre gestores e força de trabalho. Segundo o autor, há resistência interna quando funcionários percebem risco de não receberem os benefícios e recompensas pelo resultado do seu trabalho, já que muitas vezes os investimentos em inovação não retornam o ganho adicional de produtividade ou aumento de receita esperados pela organização. Caso retornem, as recompensas para funcionários de empresas maiores não se igualam nem de perto ao extraordinário retorno financeiro que empreendedores obtêm, mesmo que o risco percebido tanto por funcionários quanto por empreendedores seja o mesmo. Portanto, “os inovadores corporativos não se beneficiam das inovações de forma equivalente à sua exposição ao risco” (FREEMAN; ENGEL, 2007).

Muitas empresas de grande porte têm buscado enfrentar os desafios referentes à resistência de funcionários a atividades de inovação entregando o chapéu de empreendedores aos mesmos – dentro do conceito de “intraempreendedorismo”. Este conceito é utilizado de forma distinta por diversos autores desde os anos 80, podendo ser classificado em quatro dimensões: investimento em novos negócios, inovação corporativa, renovação corporativa e atitude proativa. Talvez a definição de intraempreendedorismo que abranja todos os seus conceitos seja “empreendedorismo dentro de uma organização existente” (ANTONCIC; HISRICH, 2001). O maior problema é que a maior parte dos intraempreendedores continuam sendo submetidos à mesma estrutura organizacional, regras, processos de trabalho, modelos de avaliação de desempenho e relacionamento com colegas de trabalho que empregados comuns (EUCHNER; RIES, 2013). Quando tais intra-empreendedores se veem frente à uma possível inovação, dependem de uma série de processos para que suas ideias se transformem em requerimentos, que por sua vez passam por diversos departamentos e são submetidos durante cada etapa a uma análise de retorno sobre investimento para se entender se continua valendo a pena alocar recursos e capital.

### ***Startups* como veículo de inovação corporativa**

Evidencia-se que quanto mais empresas de grande porte uma indústria tiver, maior o nível de inovação presente nessa indústria, mas a fonte do aumento da inovação tenderá a vir mais de pequenas empresas do que de grandes empresas, já que as primeiras precisam desenvolver novas estratégias inovadoras para se manterem competitivas e sobreviverem (ACS; AUDRETSCH, 1988). Essa constatação vai contra o senso comum de que as empresas grandes deveriam ser mais inovadoras, já que contam com mais recursos para investir em inovação, maior volume de vendas para diluir o custo da inovação e maior acesso ao conhecimento e ao capital humano (ROGERS, 2004). O que se verifica é que a maior parte dos novos produtos e serviços vem em geral de pequenas *startups* com poucos recursos, maior facilidade de reconhecer oportunidades e menor rigidez das estruturas de gerenciamento, permitindo maior investimento de tempo dos funcionários em atividades voltadas à inovação ao invés de atividades voltadas à gestão (EUCHNER; RIES, 2013).

Freeman e Engel (2007) também demonstra que o que se esperavam ser vantagens competitivas de grandes empresas no processo de inovação frente a *startups* têm se demonstrado na realidade desvantagens, visto que o processo de inovação requer a mobilidade de recursos existentes (tanto financeiros quanto humanos) e o alinhamento de interesses daqueles que controlam tais recursos dentro da organização, o que em geral leva tempo para ocorrer dentro de empresas maiores, reduzindo a velocidade da inovação. De forma oposta, a falta de estrutura e processos já estabelecidos em empresas nascentes permite a elas partir do zero, estruturar seus negócios, testar modelos de negócio inovadores e lançar novos produtos e serviços no mercado sem as amarras corporativas citadas anteriormente, tornando este modelo um veículo eficiente para inovação. Além disso, existe um alinhamento interno de recursos e interesses em relação às atividades de inovação, já que os responsáveis por ela são na maior parte das vezes os próprios fundadores, e o risco financeiro de iniciativas mais inovadoras é dividido com participantes externos, como fundos de investimento, e não depende exclusivamente da realocação de orçamento de outras áreas de uma organização já consolidada.

Freeman e Engel (2007) consideram *startups* um exemplo diferenciado de empreendedorismo que, por possuírem base tecnológica e buscarem inovar em seus modelos de negócios, tornam-se um veículo importante para o processo de inovação. Esse tipo de empresa tem em geral o objetivo de crescer rapidamente a partir da injeção de capital por investidores, com a finalidade de ser vendida em algum momento de sua vida e permitir retorno financeiro considerável, ou se tornar uma grande empresa que possa pagar dividendos aos seus acionistas. De acordo com Euchner e Ries (2013), a *startup* que atua com alto nível de inovação e rápida velocidade de crescimento sofre o risco de ser copiada por concorrentes rapidamente, de forma proporcional ao tamanho da oportunidade e ritmo de crescimento. Assim que uma empresa começa a crescer e atinge determinado tamanho, passa a existir uma tensão na organização entre investir em inovação ou servir os produtos e serviços atuais.

### **Relação entre *startups* e corporações**

O relacionamento entre *startups* e corporações possui longa data e pode ocorrer segundo diferentes modelos. Freeman e Engel (2007) demonstram que uma corporação mais madura possui incentivos relacionados à transferência do custo da criação de equipes para o investimento em empresas nascentes quando o objetivo é desenvolver uma ou mais novas tecnologias, de forma a reduzir o risco associado ao alto custo de mudança e à baixa velocidade de execução de inovação dentro de seus processos organizacionais. A aquisição das *startups* por corporações oferece a vantagem de se poder testar um determinado produto ou tecnologia sem implicar à corporação e à sua marca a possibilidade de falha frequentemente associada às *startups* de forma natural. Dushnitsky e Lenox (2005) exploram o relacionamento entre a prática de *corporate venture capital* (CVC) e a inovação corporativa, demonstrando que o ritmo de inovação percebida dentro das organizações, inclusive na quantidade de novas patentes, é superior quando as primeiras realizam atividades de *venture capital*, desde que mantenham internamente a capacidade interna de aprender o conhecimento gerado nessas práticas e absorver novos produtos e serviços ou melhorias em suas atividades atuais. O CVC é considerado, portanto, parte importante das ferramentas de inovação das corporações, permitindo satisfazer a inclinação empresarial à inovação através do acesso à cada vez mais importante fonte de conhecimento das *startups*. Empresas estão mais propensas a adotar o *Corporate Venture Capital* quando operam em ambientes dinâmicos, como em indústrias altamente competitivas, com rápido ritmo de mudança tecnológica e baixas barreiras de entrada (BASU; PHELPS; KOTHA, 2011), mas devem avaliar antes de possuírem as competências e recursos necessários para se beneficiar desses investimentos.

Weiblen e Chesbrough (2015) argumentam que *startups* e grandes corporações são tipos diferentes de organização que possuem recursos e capacidades complementares, mas tal complementariedade dificilmente pode ser colocada em prática. Segundo os autores, muitos esforços passados de envolvimento entre os dois mundos não atingiram as expectativas e falharam, principalmente devido às diferenças de forma de se trabalhar, cultura e velocidade de cada um dos lados.

Muitas empresas passaram a criar *startups* dentro de suas estruturas organizacionais, também denominadas “time semi autônomo” (EUCHNER; RIES, 2013), modelo que permitem que as primeiras vençam o “dilema do inovador”. Estes são times funcionais com empregados que trabalham integralmente focados na *startup*, e que possuem recompensas e metas baseadas na “contabilidade para inovação”, e não no modelo de contabilidade utilizado no restante da organização. A sua operação é baseada no “*sandbox for innovation*” (EUCHNER; RIES, 2013), que define regras e conduta para as atividades ligadas à inovação, como por exemplo o número máximo de clientes da empresa que podem ser impactados por atividades inovadoras com autonomia e sem qualquer tipo de intervenção da empresa. Contudo, as práticas de envolvimento e aquisição de *startups* externas à corporação têm se destacado como um modelo que aproveita melhor as vantagens ligadas à velocidade de inovação do Modelo de Empreendedorismo e as vantagens de escala e eficiência do Modelo Corporativo (FREEMAN; ENGEL, 2007).

## **2.2. Conceituação de aceleradoras independentes**

Existe pouca literatura acadêmica com foco na aceleração de *startups* (KIM; WAGMAN, 2014), em especial que analise os resultados desta prática de investimento e suporte estruturado a empreendedores. As informações sobre aceleradoras independentes foram obtidas a partir da experiência pessoal do autor desta dissertação – como co-fundador da primeira aceleradora independente de *startups* do Brasil – e através da análise dos modelos de aceleradoras americanas e brasileiras como *Y Combinator*, *TechStars*, *500 Startups* e *21212 Digital Accelerator*. A literatura identificada foi utilizada para complementar tais informações.

Aceleradoras de *startup* são programas de curta duração focados em ajudar *startups* a acelerar o seu desenvolvimento e, a partir de metodologias, reduzir as suas chances de se investir tempo e dinheiro construindo produtos ou serviços que não serão aceitos pelo mercado. Tais programas são baseados em mentoria e educação dos empreendedores, geralmente em formato de *workshops* em grupo, treinamentos ou sessões individuais, em diferentes áreas da atuação da *startup*,

como negócios, tecnologia, produto, *design*, entre outras. *Startups* são aceleradas em turmas, de forma a permitir ganho de escala para aceleradoras e troca de conhecimentos e aprendizados entre os empreendedores, junto a um clima de competição interna para alcançar resultados. Alguns programas oferecem espaço físico e outros recursos de infraestrutura e tecnologia, como acesso à internet, telefone, impressora, salas de reunião, entre outros benefícios. A maior parte dos programas de aceleração de *startups* é gerido por entidades privadas – as aceleradoras de *startups* –, que se encarregam pela seleção das empresas, gestão da infraestrutura e da rede de mentores, execução do programa e organização de eventos de apresentação das *startups* a investidores. O maior valor de tais programas é o acesso irrestrito a uma ampla rede de negócios, mentores e potenciais investidores, que permitem o crescimento acelerado através de novos contratos, aconselhamento, parcerias e investimentos, além da troca de experiências e aprendizados entre *startups* aceleradas, reduzindo-se a chance de se cometer erros comuns no processo de desenvolvimento da empresa. Os programas de aceleração terminam sempre com eventos denominados “*Demo Day*”, no qual as empresas são apresentadas a investidores de diferentes estágios para a realização de aportes de investimento. O modelo de negócio das aceleradoras independentes é baseado na participação acionária nas *startups* aceleradas, variando em cada aceleradora a estratégia sobre o momento de realizar a venda das suas ações – em uma rodada de investimento futura ou na venda total da empresa.

As aceleradoras independentes representam uma evolução dos modelos de incubadoras de empresas, que são amplamente difundidas no Brasil e geralmente associadas a universidades e centros de pesquisa acadêmica. As aceleradoras buscam apoiar empresas com maior potencial de crescimento acelerado, em geral focadas no desenvolvimento de software e de produtos altamente escaláveis, diferentemente do foco de incubadoras, que em geral beneficiam empresas que dependem de pesquisa e desenvolvimento para amadurecer seus negócios. Enquanto as incubadoras tradicionais são em geral financiadas por Governos, não tomam participação acionária nas empresas incubadas e são focadas em negócios de setores que demandam alto nível de pesquisa e desenvolvimento, como biotecnologia, as aceleradoras são em geral privadas, possuem participação acionária nas *startups* apoiadas e atuam em uma ampla gama de indústrias – ainda

que em sua maioria focadas no desenvolvimento de software. As aceleradoras apresentam outras diferenças fundamentais, como o investimento semente realizado, o formato de aceleração em turmas de *startups* e a existência de um prazo curto para “graduação”, após o qual a *startup* deixa de receber apoio em mesma intensidade da aceleradora. Nas incubadoras, por sua vez, as incubadas seguem cronogramas independentes de turmas e podem levar até anos para estarem aptas a graduar.

O modelo de aceleração é relativamente novo no mundo, tendo surgido para acelerar o crescimento de *startups* em fase inicial e as preparar para receber investimentos de fundos de *Venture Capital*, que atuam apenas a partir de um certo nível de maturidade das empresas (KIM; WAGMAN, 2014). As aceleradoras podem ser consideradas um modelo híbrido, que mistura elementos de suporte aos empreendedores das incubadoras de negócios, e o financiamento por troca de participação, característico dos fundos de *Venture Capital*. A Y Combinator foi a primeira aceleradora criada nos EUA, em 2005, seguida pela TechStars, em 2006, e por milhares de outras aceleradoras independentes nos EUA e na Europa nos anos seguintes. As duas primeiras aceleradoras da América Latina – 21212 Digital Accelerator e NXTP Labs, sediadas no Brasil (Rio de Janeiro) e na Argentina (Buenos Aires), respectivamente – foram fundadas em 2011, também tendo o seu modelo replicado por outras dezenas de aceleradoras na região.

Ainda é muito cedo para comprovar resultados do modelo de aceleração corporativa. Críticos argumentam que 90% das aceleradoras independentes vão falhar (RELAN, 2012), não recuperando o investimento que foi realizado em suas operações através dos retornos obtidos pela venda de sua participação nas *startups* aceleradas. O maior risco está associado à sobrevivência das *startups* após o programa de aceleração, que depende de diversos fatores internos e externos às *startups* sobre os quais as aceleradoras não possuem controle. Muitas empresas dependem, por exemplo, do financiamento externo para manter as suas operações, mas muitas vezes não há investidores o suficiente para investir em centenas de *startups* que são graduadas em dezenas de programas de aceleração anualmente.

### 2.3. Conceituação de aceleradoras corporativas

As aceleradoras corporativas são um fenômeno ainda mais recente e podem ser descritas, de forma resumida, como aceleradoras de *startups* mantidas por corporações, que desenvolvem um programa de apoio a um número de terminado de *startups* promissoras (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Esse tipo de aceleradora tem características bastante parecidas com as aceleradoras independentes quanto ao apoio oferecido a *startups* – como espaço de trabalho compartilhado, apoio administrativo, acesso a uma rede de mentores qualificada, treinamentos, entre outros benefícios –, mas inclui também a associação à sua marca e o acesso aos seus recursos corporativos. As aceleradoras corporativas também investem capital nas *startups* selecionadas, de forma a permitir que seus fundadores estejam completamente dedicados ao negócio e possam cobrir os custos básicos de sobrevivência e manutenção da empresa. Dessa forma, essas novas instituições representam uma nova alternativa ao *Corporate Venture Capital* (LEHMANN, 2013), oferecendo aos empreendedores capital inicial e acesso aos recursos e ativos corporativos, conhecimento da indústria e experiência com gestão, enquanto obtém acesso a novas tecnologias e à inovação e conhecimento gerados por *startups*, sem que haja necessidade de comprometimento de capital mais significativo como quando é realizado um investimento financeiro no modelo de *venture capital*.

O modelo de aceleração corporativa adotado por uma empresa varia de acordo com os seus objetivos, a sua percepção de risco e a flexibilidade de utilização da sua estrutura (LEHMANN, 2013). A forma mais fácil e rápida de se obter benefícios da aceleração de *startups* é o patrocínio a uma aceleradora independente, que oferece acesso ao portfólio de *startups* aceleradas sem a necessidade de se comprometer com elas. Já o modelo de *joint-venture* entre uma empresa e uma aceleradora independente oferece maior controle sobre o processo de aceleração, além da possibilidade de se beneficiar dos resultados das *startups* sob a perspectiva de conhecimentos gerados e de retorno financeiro. O maior nível de envolvimento de uma corporação na aceleração das *startups* é a criação de uma aceleradora corporativa dentro da sua estrutura organizacional, o que permite que o programa utilize os ativos corporativos de forma completa, mas que também

oferece maiores riscos e maior complexidade de operação, visto que grandes corporações não possuem o conhecimento necessário para ajudar empreendedores em seus desafios no início de seus empreendimentos.

A maior dificuldade da estruturação de um programa de aceleração corporativa continua sendo a mesma que as aceleradoras independentes possuem: encontrar bons projetos para serem selecionados. No caso das corporações, a complexidade aumenta mais ainda, pois pode existir dúvidas quanto a privilegiar a seleção de projetos em fase mais inicial – seguindo uma orientação focada nas ideias, o que permite atrair *startups* mais inovadoras, mas que não estão prontas ainda para aproveitar os recursos corporativos – ou de empresas em fase avançada – seguindo uma orientação focada na tração, o que permite trabalhar melhor os benefícios dos recursos corporativos que estão à disposição dos empreendedores. Lehmann (2013) reforça que o conhecimento e os ativos corporativos podem ser mais valiosos para *startups* mais maduras, já que os mesmos têm um foco mais comercial e podem não ser aproveitados por empresas que ainda não possuam um produto lançado no mercado. Por isso, *startups* poderão se beneficiar mais de programas de aceleração corporativa se estiverem prontas para ter a sua operação e o crescimento da sua receita acelerados através dos ativos corporativos.

Weiblen e Chesbrough (2015) destacam que a aceleração corporativa não deve substituir outras atividades de envolvimento com *startups*, como o modelo *Corporate Venture Capital*, já que ela pode complementar as estratégias corporativas de investimento em *startups*. A aceleração pode ser uma forma inicial de relacionamento com *startups* menos maduras, que ainda precisam de recursos e conhecimento para atingirem um estágio de maturidade que justifique um aporte financeiro maior ou até uma aquisição. Deve-se notar, entretanto, que os programas de aceleração não garantem o sucesso das *startups* que são aceleradas, sendo ainda necessário apostar em um portfólio amplo de projetos inovadores para obter retorno financeiro no longo prazo de apenas alguns casos. Mesmo assim, a atividade de aceleração corporativa pode trazer às empresas que a ofereçam outros tipos de benefícios que não o retorno financeiro, como acesso a novas tecnologias e conhecimento das atividades empreendedoras (LEHMANN, 2013).

## 2.4. Conceituação de complementadores

Brandenburger e Nalebuff (1996) apresentam o conceito de complementadores na literatura de estratégia como uma força que pode influenciar o posicionamento competitivo de uma organização em sua indústria, já que parceiros (mesmo que temporários) que complementam um produto ou serviço podem facilitar a venda dos mesmos aos consumidores ou permitir a redução dos seus custos de operação e produção, alterando, portanto, o posicionamento das empresas em relação ao poder de negociação com os clientes e ao poder de negociação dos fornecedores, respectivamente. Dentro de um universo que conta com a empresa, os clientes, os concorrentes e os fornecedores, os complementadores são a peça central da Teoria da Coopetição e da Rede de Valor, desenvolvidos por Brandenburger e Nalebuff (1996), pois oferecem um produto ou serviço complementar a produtos e serviços já oferecidos pela empresa, tornando estes mais atraentes para os clientes.

A coopetição (palavra que surge da combinação de cooperação e competição) ocorre, segundo os autores, dentro de um jogo de negócios, que tem como objetivo encontrar as melhores estratégias e tomar as decisões corretas para alterar o relacionamento entre empresas e seus clientes e fornecedores, de acordo com a influência negativa dos concorrentes ou positiva dos complementadores. Dentro da Rede de Valor (Figura 2), existe um relacionamento complexo entre os elementos, que podem cooperar entre si, quando há um equilíbrio entre os mesmos para criação de valor, ou competir entre si, quando há uma pressão de um dos elementos em relação a preços. Neste contexto, os complementadores têm grande importância tanto por aumentarem o valor percebido dos produtos e serviços das empresas quanto por permitirem o crescimento do mercado como um todo.

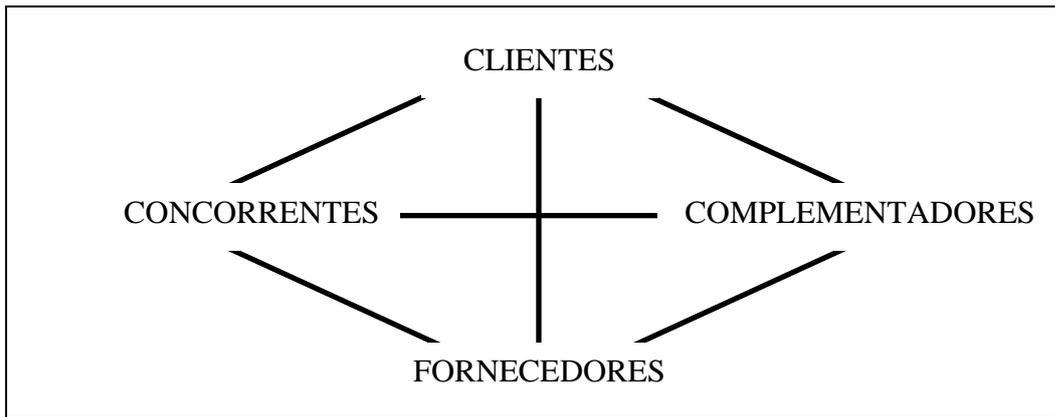


Figura 1. Rede de Valor

Fonte: BRANDENBURGER; NALEBUFF, p. 17, 1996.