

4 Apresentação dos casos

O estudo de caso apresentado nesta dissertação consiste em duas aceleradoras corporativas criadas no Brasil, entre os anos de 2011 e 2014. Os programas são similares, mas foram desenvolvidos por empresas de grande porte que atuam em diferentes indústrias, o que permite analisar esse fenômeno sob perspectivas distintas – uma vez que existem diferentes motivações e desafios envolvidos. Cada caso apresenta inicialmente dados sobre a estrutura e os objetivos da aceleradora, a metodologia do programa e os recursos tangíveis e intangíveis investidos em cada *startup* – dados coletados em fontes de informações públicas, como os *websites* das aceleradoras. Em seguida, levantam-se por meio de entrevistas com os gestores as principais atividades anteriores de inovação corporativa com maior foco na área digital e os principais razões que motivaram a criação de uma aceleradora corporativa. Por fim, são analisados os benefícios esperados e percebidos pelos gestores das organizações com base nos resultados já alcançados, além dos desafios inerentes à implementação do modelo de aceleração de *startups*.

4.1. Aceleradora A

Estrutura da aceleradora

A Aceleradora A é uma aceleradora corporativa criada por um dos maiores grupos de comunicação e educação da América Latina, em parceria com uma aceleradora americana. Criada em fevereiro de 2014, a aceleradora tem como objetivo acelerar *startups* que desenvolvam soluções no mercado mobile, através de um programa de aceleração que ocorre no Brasil e no Vale do Silício (EUA), reunindo a experiência da Empresa A com comunicação e da aceleradora parceira com aceleração de startups. Quatro *startups* já passaram pelo programa de aceleração em 2014 e, no momento desta pesquisa, outras quatro empresas estão sendo selecionadas para a segunda turma.

A aceleradora desenvolve dois ciclos de aceleração por ano, com 6 meses de duração cada. A entrada no programa é determinada a partir de um processo seletivo com três fases: a análise de um formulário preenchido pelos empreendedores responsáveis pela *startup*, entrevistas por videoconferência e apresentações presenciais para uma banca de seleção. Ao final do processo e após a realização de uma *duediligence*, quatro *startups* são selecionadas para serem aceleradas em cada programa. A primeira fase do programa de aceleração, com 3 meses de duração, ocorre na sede da Empresa A, na cidade de São Paulo, e tem como objetivo refinar o modelo de negócio, desenvolver, lançar e/ou aprimorar o produto ou serviço das *startups* digitais, além de melhorar o posicionamento do produto no mercado, adquirir mais usuários, aumentar a base de clientes e crescer a operação. O crescimento das *startups* pode ser alavancado com recursos de mídia da Empresa A. A segunda fase do programa, também com 3 meses de duração, ocorre na sede da aceleradora parceira, no Vale do Silício (EUA), com foco maior no desenvolvimento de negócios e levantamento de investimento adicional com fundos americanos.

Ao serem aceitas pela Aceleradora A, as *startups* obtêm acesso a inúmeros recursos de infraestrutura, capital e conhecimento, visando aumentar a velocidade de desenvolvimento da empresa. Durante os seis meses de duração do programa, as *startups* podem utilizar o espaço físico de trabalho no Brasil e no Vale do Silício (EUA), com infraestrutura de internet, telefone e salas de reunião. O programa oferece até R\$ 140 mil em capital semente, o que permite que os empreendedores permaneçam focados no projeto em desenvolvimento, contratem novos membros para o time e aprimorem o produto ou serviço em questão. O benefício financeiro é ampliado através do acesso a ferramentas de tecnologia (hospedagem de servidores na nuvem, análise de dados, envio de e-mails, CRM, pagamentos digitais etc.) com descontos ou gratuitamente, o que é possível através de parcerias com empresas de tecnologia. Os recursos de conhecimento são aportados através da atuação da equipe da aceleradora e do acesso a especialistas da Empresa A e mentores externos (como são conhecidos os consultores que prestam serviços de forma gratuita aos empreendedores), que são especializados em produtos digitais, desenvolvimento de negócios, investimentos, entre outros temas. Além do conhecimento, essas conexões oferecem a oportunidade aos empreendedores de expandir a sua rede de contatos, obtendo

acesso diferenciado a potenciais parceiros e clientes. Como contrapartida dos investimentos citados acima, a Aceleradora A obtêm até 15% de participação acionária nas *startups*, com valor específico determinado a partir do estágio do produto e grau de risco de cada empresa.

Atividades de inovação praticadas anteriormente e desafios enfrentados

A Empresa A já possuía algumas atividades de inovação antes da criação da aceleradora corporativa, lideradas principalmente pela área de inovação da empresa e por iniciativas específicas das áreas de negócios. Tais atividades estavam focadas em inovação de produtos e serviços específicos do negócio principal da empresa, sem foco ou especialização na área digital, e envolviam o desenvolvimento interno de novos produtos e eventualmente a aquisição de empresas externas. Até então, não havia nenhuma experiência dentro da Empresa A com a incubação de *startups* digitais ou empresas iniciantes.

Dentre as suas iniciativas recentes de inovação, a que faz sentido destacar por se aproximar de um modelo de envolvimento com *startups* e empreendedorismo digital é a de oferta de capital semente a iniciativas internas. Por não possuir orçamento pré-aprovado para executar ideias inovadoras e fora da estratégia principal, as áreas internas não conseguiam desenvolver novos projetos não planejados durante o ano ou ter a certeza de que valeria a pena reservar orçamento no ano seguinte para executá-los. Com este projeto, as áreas de negócios poderiam obter capital (em valor baixo) para iniciar o desenvolvimento de uma determinada ideia, de forma a entender se ela funcionaria sem o risco de perder o *timing* da inovação, mesmo que não houvesse orçamento previsto ou prioridade de atenção da equipe para tais atividades. O projeto não foi levado à frente por não ter amadurecido tanto e por não permitir que os novos negócios criados de fato deslanchassem, já que o capital inicial não era suficiente para fazer que as ideias já executadas crescessem e se prolongassem – momento em que passa a ser necessário mais investimento de recursos, tempo, equipe e atenção.

A Empresa A também se aproximava do mundo das *startups* através das próprias editorias focadas no mercado de tecnologia e internet, como a da “Revista A”, que realiza programas com o objetivo de reconhecer e apoiar iniciativas de empreendedorismo digital no Brasil. Alguns projetos de áreas internas da Empresa A também buscavam se aproximar do estilo de trabalho das

startups, realizando visitas e seguindo exemplos de *startups* bem sucedidas no Brasil ou no exterior, mas continuavam enfrentando desafios para se estabelecer, já que a sua estrutura continuava sendo característica de uma grande empresa, com equipes grandes e necessidade de atingir objetivos alinhados à estratégia corporativa. O movimento interno que buscava a inovação não era apenas incentivado por uma motivação de funcionários e gerentes, mas também por uma abordagem ‘*top-down*’. Por trás de cada uma dessas iniciativas havia o patrocínio do alto escalão, principalmente do *Chief Digital Officer* da Empresa A, que foi empreendedor digital e vendeu sua empresa a ela, trazendo um pouco da cultura de *startups* para a corporação, e também do atual presidente da Empresa A, que cita hoje em dia a Aceleradora A com frequência em eventos de tecnologia e inovação.

Antes da criação da aceleradora corporativa, a Empresa A possuía uma área de Negócios Digitais que concentrava todos os ativos digitais da empresa, de sites das editorias até aplicativos específicos. As atividades operacionais, como desenvolvimento de produtos digitais e elaboração de conteúdo, já eram realizadas pelas áreas de negócios da empresa, mas a equipe de Negócios Digitais era responsável pela aplicação de metodologias como o ‘*Business ModelCanvas*’ e de melhores práticas de produtos e serviços digitais, pelo desenvolvimento de negócios nessa área e pela adaptação do ‘*mindset*’ corporativo, atuando como consultores para as demais áreas. Seguindo a orientação de uma consultoria externa, as atividades da área de Negócios Digitais foram descentralizadas e voltaram a fazer parte das áreas de negócios.

Motivação para criação da aceleradora corporativa

A Aceleradora A foi a resposta para a dúvida de “como acelerar o processo de inovação digital dentro da Empresa A, e permitir à empresa se aproximar de novos negócios digitais”, segundo o seu gestor. Com a descentralização da área de Negócios Digitais, a equipe responsável pela área recebeu o desafio de encontrar novos negócios digitais, já que os produtos digitais atuais já seriam de responsabilidade das áreas de negócios que antes tinham o papel de clientes. Diferentes opções se abriram à equipe: buscar o apoio de grandes corporações e consultorias, montar um laboratório interno de Pesquisa & Desenvolvimento, ou procurar organizações mais especializadas que fossem referências na área e se

posicionassem como modelos de inspiração. Com base na cultura já implementada de apostar no modelo de *startups*, a primeira decisão foi buscar formas de se envolver com as mesmas. A pesquisa interna e a visita a eventos de tecnologia nos EUA resultaram na descoberta do modelo de aceleradoras de *startups*, já aplicados há cerca de uma década nos EUA e há cerca de quatro anos no Brasil, que interessou bastante à equipe de Negócios Digitais e, posteriormente, à liderança da Empresa A. Internamente, a aceleradora corporativa não alterou tanto a estrutura orçamentária, já que a área antiga focada em Negócios Digitais foi dissolvida, mas houve vantagem referente à não necessidade de aprovar orçamento todos os anos, como uma área de negócio normal, para rodar a aceleradora, já que o orçamento passou a ser o mesmo todos os anos ao se manter a mesma equipe e a mesma capacidade de aceleração de *startups*.

O modelo de aceleradora corporativa escolhido pela Empresa A, em parceria com uma aceleradora de *startups* independente, ocorreu devido à necessidade de complementar a falta de experiência da Empresa A com o processo de acelerar o desenvolvimento de *startups* digitais, algo que não está ligado ao seu modelo de negócio principal e já representa hoje um mercado altamente competitivo, com diversas aceleradoras independentes já em operação. Optou-se, no caso, por um modelo de parceria com outra instituição, o que também permitiu maior agilidade no processo de execução do novo projeto, já que não seria necessário abrir um fundo próprio para investir em *startups*, sem que houvesse perda de controle sobre o processo de aceleração (LEHMANN, 2013). No caso específico da Aceleradora A, o acordo entre a Empresa A e a aceleradora parceira foi fechado após o interesse mútuo de ambas as partes, quando a última demonstrou interesse em replicar no Brasil um modelo de aceleradora corporativa na indústria de mídia já implementado no exterior, e convidou a liderança da Empresa A para visitar a operação. A decisão de seguir adiante com o modelo de parceria foi tomada logo após a visita. Após escolhido o modelo de atuação, foi necessário também definir algumas outras questões inerentes ao negócio de uma aceleradora, como o nível de participação acionária aplicado nas *startups*, o valor do investimento a ser realizado e detalhes referentes à operação (como a incubação no escritório, a duração do programa etc.).

Benefícios esperados a partir da aceleradora corporativa

A Aceleradora A ainda está em seu primeiro ano de operação, tendo se focado em criar uma base para operar um programa de aceleração, algo que nunca havia sido feito antes internamente. Por isso, a maior preocupação da equipe responsável pela aceleradora é o aprendizado, ajustando detalhes relacionados ao modelo com base nos resultados iniciais e agregando novas características com base no contínuo estudo das melhores práticas de mercado. A Empresa A acredita que, uma vez implementada, a aceleradora pode trazer diversos benefícios para a organização, seguindo uma pirâmide de prioridades. O principal norte é a questão cultural, como citam os representantes da Aceleradora A: “Como conseguimos trazer uma cultura mais ágil, uma cultura mais enxuta, mudando o *mindset*?”. Segundo os mesmos, a aceleradora ainda não consegue gerar a contaminação necessária para alterar culturalmente o resto da organização, já que está em estágio inicial, enviando apenas “pílulas de contaminação”, mas hoje este é um dos objetivos principais do projeto.

Segundo a pirâmide de prioridades, o segundo benefício vislumbrado pela Empresa A ao criar uma aceleradora foi gerar bons negócios e, conseqüentemente, obter retorno financeiro. Segundo a empresa, a importância deste último benefício é enorme para a sobrevivência do projeto no longo prazo dentro da organização, já que diversas iniciativas de mudança culturais que já ocorreram internamente não sobreviveram quando não houve também impacto econômico. Contudo, existe consciência de que o retorno financeiro de um investimento em uma *startup* pode tomar alguns anos, e apesar de não se conseguir hoje determinar exatamente qual será o prazo e qual será o retorno específico de cada investimento, espera-se que haja retorno financeiro no futuro. Para isso, a Aceleradora A se esforça para encontrar as empresas que possuem mais chance de dar certo, apostando, inclusive, contra o modelo mais tradicional de fundos de investimento de ‘*venture capital*’, que consideram a razão de um sucesso para dez empresas investidas, ao optar por acelerar apenas quatro empresas por programa. O objetivo é que após alguns programas de aceleração a Empresa A possa encontrar algumas empresas que possam ser vendidas por valores suficientemente grandes para retornar o investimento.

O potencial de criação de complementadores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996) para a Empresa A é, segundo os gestores da Aceleradora A, o ponto mais importante no médio e longo prazo. Isso se dá principalmente devido ao fato de que novos negócios e canais criados por *startups* possuem muito potencial de complementar produtos e marcas já existentes, tanto digitais quanto não digitais. É possível, por exemplo, considerar a geração de valor de uma *startup* que atue na indústria automotiva para uma revista específica, tal como já foi realizado através da propriedade de uma marca de um produto tecnológico, por parte da revista. Neste caso, a mudança cultural poderá ser um elemento importante para que a organização faça a sua parte e abra as suas portas às *startups*, oferecendo a elas canais de distribuição na base atual de clientes, o que alavancará o crescimento de complementadores e o seu potencial de impacto positivo nos produtos e serviços atuais.

Em relação à capacidade de intensificar a relação com potenciais parceiros e colaboradores, a Empresa A acredita que a aproximação com o ambiente de empreendedorismo digital e *startups* permitirá um rejuvenescimento da marca, o que é fundamental no posicionamento da empresa como uma opção relevante para as novas gerações do mercado de trabalho. Existe a crença de que os futuros funcionários da Empresa A apresentem cada vez maior interesse em ter os seus próprios negócios do que de trabalhar em uma corporação (ENDEAVOR BRASIL, 2012), de forma que a Aceleradora A possa ser um meio de posicionar a Empresa A como uma organização mais jovem e aberta a possibilidades de aprendizado e inovação que não seriam encontradas em outras empresas no mercado. No caso de parceiros, a Empresa A enxerga potencial inicialmente de melhorar a eficiência das suas próprias unidades de negócio, ao enxergá-las como parceiros internos, não sendo claro ainda como o relacionamento com parceiros externos pode ser intensificado.

Ao analisar como a Aceleradora A ajuda a Empresa A a responder melhor às mudanças do macro ambiente externo, os gestores da Empresa A acreditam que as atividades-chave desempenhadas pela aceleradora permitem um nível muito maior de acompanhamento do que está acontecendo no mercado em termos de inovação digital. O próprio processo seletivo para escolher as empresas que serão aceleradas funciona como um “termômetro” de tendências, pois é possível verificar quantitativamente quais são as indústrias e soluções de maior recorrência

entre as empresas candidatas. Em termos práticos, esta capacidade pode significar tanto a geração de maiores subsídios para a tomada de decisão da Empresa A em relação a que tipo de atividades, áreas e investimentos priorizar no próximo ano, quanto a atualização da própria força de trabalho e da liderança da organização. Um exemplo real é o fato de o Presidente da Empresa já ter apresentado publicamente em um evento de tecnologia tendências de mercado que foram trazidas pela equipe da Aceleradora A através da análise do perfil das empresas que aplicaram em seu processo seletivo.

Nessa mesma linha, as *startups* selecionadas pela Aceleradora A podem, no longo prazo, permitir que empresas como a do porte da Empresa A evitem a “síndrome do berço esplêndido” (Diretor da Aceleradora A) – a armadilha de empresas que tenham tido um modelo de negócio bem sucedido no passado acabem não inovando e ficando para trás com o tempo –, o que, no caso da Empresa A, pode significar manter a organização presa ao seu modelo de negócios atual, que já é ameaçado hoje pelos produtos digitais e poderá deixar de existir no futuro. Segundo os gestores da Aceleradora A, qualquer empresa “tem que tomar cuidado para não ser morta pelo próprio sucesso”.

Considerações finais do caso apresentado

A Empresa A não buscou, através do projeto da aceleradora corporativa, atingir benefícios que poderiam ser esperados de projetos de inovação anteriormente executados na empresa. Esses projetos buscavam, na maior parte das vezes, fortalecer o modelo de publicidade e conteúdo, em especial os de publicidade em cima de produtos de conteúdo, que são os negócios principais da Empresa A. Existiu sempre uma pressão muito forte da organização para que os novos produtos digitais gerassem maior volume de acessos para vender mídia, o que não permitia que *startups* digitais munidas de modelos de negócios alternativos, que não privilegiam um alto investimento em marketing para atingir um amplo público logo no primeiro mês, tivessem espaço. Por isso, a equipe de Negócios Digitais acreditava que muitas oportunidades de envolvimento da empresa com negócios diferentes e de alto potencial eram perdidos, o que mudou com o lançamento da aceleradora corporativa, que abre o leque de possibilidades em relação ao tipo de projeto apoiado.

Em termos de resultados, a Empresa A considera que ainda é muito cedo para avaliar o sucesso da aceleradora, na sua capacidade tanto de transformar a cultura da organização em uma cultura mais ágil e adaptada ao dinamismo do mercado digital, no exemplo extremo do empreendedorismo digital na figura das *startups*, quanto de gerar retorno financeiro, representando um bom investimento. Os primeiros resultados que têm sido avaliados são estritamente ligados à operação da aceleradora em comparação com as boas práticas de mercado, com métricas como quantidade de eventos realizados e horas de apoio cedido às *startups* pela equipe e por profissionais externos (“mentores”). Existe, entretanto, um alinhamento interno de que a continuidade da operação da Aceleradora A depende da sua capacidade de alcançar resultados financeiros que justifiquem a alocação de recursos ou, no mínimo, indícios de transformação cultural claros que justifiquem a manutenção de um programa que não possui o retorno financeiro esperado, mas que pode ser considerado um investimento que trará outros tipos de resultados em áreas de negócio da organização.

4.2. Aceleradora B

Estrutura da aceleradora

A Aceleradora B é uma aceleradora de *startups* criada pela Empresa B, um dos maiores conglomerados de comunicação, informação e entretenimento do mundo, com presença em 24 países e um portfólio que inclui serviços de banda larga fixa e móvel, voz, TV e Tecnologia da Informação. A aceleradora corporativa tem como objetivo ajudar empreendedores de alto potencial a construir e desenvolver negócios de sucesso, apostando que a próxima revolução digital pode acontecer em qualquer lugar, desde que se esteja usando tecnologia para resolver problemas reais. Até por isso a Aceleradora B mantém escritórios em 12 países ao redor do mundo, tendo já acelerado 438 *startups* desde a fundação da primeira academia, no exterior. No Brasil, a Aceleradora B foi fundada em 2012 e, após 2 anos de operação, já acelerou 41 *startups*.

A Aceleradora B é sediada no Brasil e realiza programas de aceleração com duração de 6 a 12 meses, dependendo do estágio e dos resultados de cada *startup* participante. Tal como outras aceleradoras de *startups*, a Aceleradora B realiza processos seletivos ao longo do ano e, após selecionar *startups* nas quais decide investir, concentra o seu investimento principalmente no aporte de conhecimento, experiência e infraestrutura. Enquanto participam no programa de aceleração, as *startups* recebem um investimento inicial de R\$ 100 mil e utilizam o escritório de trabalho compartilhado, tendo acesso a serviços de comunicação e internet, além de descontos em serviços de terceiros. Neste espaço, os empreendedores contam com o apoio de uma pequena equipe que coordena as atividades do programa, envolvendo a participação de mentores – de empreendedores de sucesso a especialistas referências do mercado – em áreas como finanças, marketing, apresentação para investidores, estratégias de crescimento, entre outros temas. Por fazer parte da Empresa B, a Aceleradora B oferece também acesso exclusivo aos executivos das empresas do grupo, além de abrir portas para obtenção de clientes estratégicos através da criação de oportunidades comerciais com clientes e parceiros do grupo. Ao fim do programa de aceleração, as *startups* aceleradas pela Aceleradora B participam de um evento de apresentação a investidores, no qual têm a oportunidade de levantar novos aportes de capital com fundos e investidores-anjo. Em contrapartida pelo aporte tangível e intangível, as *startups* oferecem à Aceleradora B de 5% a 10% de participação acionária.

Atividades de inovação praticadas anteriormente e desafios enfrentados

No Brasil, o envolvimento da Empresa B com *startups* começou apenas com a fundação da Aceleradora B, mas o seu esforço e investimento em inovação já ocorria há mais tempo. Há cerca de 6 anos, a empresa percebeu que precisava mudar o seu jeito de trabalhar e de fazer negócios, pois se continuasse apenas vendendo seus produtos tradicionais – como telefonia móvel, telefonia fixa, TV e banda larga – haveria a chance de perder mercado e receita no futuro, segundo a tendência no mercado de telecomunicação da época. Esta foi a principal motivação da Empresa B para começar a investir em empreendedorismo. O primeiro passo foi criar um projeto que permitia que funcionários da Empresa B que tivessem um perfil de empreendedor participassem de um processo seletivo para sair das suas áreas de origem, como área financeira ou engenharia, e

iniciassem um trabalho mais específico dentro de uma área de Inovação. Dessa forma, criou-se o Centro de Inovação da Empresa B.

O Centro de Inovação seguia um modelo de um funil tradicional de inovação, segundo o qual as equipes tinham a ideia de algum produto ou serviço inovador, iniciavam o funil de inovação, faziam testes de conceito e, caso houvesse potencial de transformar a ideia em um novo negócio, eram incubadas em uma incubadora interna. Os projetos incubados poderiam morrer ou dar certo, e neste último caso eles eram absorvidos por alguma área interna da empresa ou se tornavam uma *spin-off*, uma nova empresa independente da Empresa B. A inovação, segundo este processo, ocorria de forma muito ligada ao negócio principal da Empresa B, já que o foco eram novos projetos que possuíssem sinergia com produtos e serviços da empresa, e existia a limitação de envolver apenas funcionários, cuja visão e comportamento eram já esculpido pela própria organização. O modelo do Centro de Inovação da Empresa B funcionou bem durante alguns anos, e houve dois projetos que se tornaram *spin-off* e pelo menos outros dois produtos que foram incorporados pelas áreas de negócios da empresa.

Apesar dos resultados iniciais satisfatórios, a Empresa B acreditava que era preciso evoluir. O mercado de telecomunicações continuava mudando, principalmente com o surgimento de “*serviços de nuvem over-the-top*” (*OTT*), que consistem em serviços que são executados sobre a rede de banda larga, como o tráfego de música e vídeos pela internet através de *smartphones*, e que representam uma nova era de inovação em serviços para clientes, mas também um novo nível de complexidade para as redes de telecomunicações. A percepção da Empresa B de que havia a necessidade de evoluir a sua estrutura de inovação não surgiu apenas dos novos desafios e novas possibilidades abertas pelas tendências do mercado, mas também pela observação de que o mercado de empreendedorismo no Brasil estava evoluindo. Paralelamente, a Aceleradora B foi lançada em um dos países na qual a empresa atua. O alinhamento de todas essas questões motivou a diretoria brasileira da Empresa B a alterar a forma como o Centro de Inovação funcionava e estabelecer mais claramente a sua atuação em empreendedorismo com o lançamento da Aceleradora B no Brasil, em 2011.

O Centro de Inovação deixou de realizar o projeto de empreendedorismo interno, e as suas atividades passaram a ser incorporadas mais no dia a dia da área de Inovação Aberta da Empresa B, com a criação de uma equipe específica e especializada. O objetivo da área hoje é fomentar novos mercados e novas tendências de tecnologia, sem foco necessariamente em um produto. Todo esse trabalho é feito a partir da metodologia de *customer driving innovations*, segundo a qual a equipe entende o mercado, entende o produto, analisa quais são as possibilidades diante do novo produto que se quer desenvolver, em um fluxo parecido com o de *design thinking*.

A área de Inovação Aberta possui também atribuições ligadas a Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) interno e empreendedorismo. O P&D pode ocorrer tanto em parceria com universidades – através da montagem de centros de pesquisa ou criação de parcerias dentro de universidades, com bolsas de mestrado e doutorado, e aulas para turmas da graduação, todas atualmente com foco em temas inovadores – quanto em parceria com outras empresas que estejam desenvolvendo atividades de inovação e desejem discutir o tema, desenvolver projetos conjuntos e fomentar novos mercados. Já o fomento ao empreendedorismo ocorre principalmente dentro da própria Empresa B, através de projetos que incentivam os funcionários a se envolverem com a inovação. O projeto mais recente, lançado no fim de 2014, permite que qualquer funcionário da Empresa B no Brasil que tenha uma ideia empreendedora que contribua para a empresa tenha a chance de colocá-lo em prática dentro da Aceleradora B, utilizando o dia de trabalho de segunda-feira ao longo de 10 semanas e tendo apoio financeiro de até R\$ 5 mil. Para isso, as equipes compostas por funcionários devem enviar um vídeo de 2 minutos explicando a sua ideia, que pode ser selecionada, passar por uma etapa de treinamento e, no fim, apresentar-se a uma banca de vice-presidentes da Empresa B.

Hoje, além da área de Inovação Aberta, a Empresa B possui outras três áreas voltadas ao tema, todas sob uma Diretoria de Inovação: área de inovação voltada a vídeo, com foco no desenvolvimento de aplicativos e interfaces para celular e TV, como por exemplo um controle remoto dentro do celular; área de inovação voltada à internet das coisas, para fomento desse ecossistema e criação de provas de conceito junto a outras empresas; e a área de inovação voltada ao desenvolvimento de Cidades Inteligentes (*SmartCities*). As áreas de negócio

também podem buscar inovação por conta própria, mas hoje acabam sendo muito mais clientes da área de inovação principal, podendo utilizar produtos que tenham sido trazidos para a Empresa B ou desenvolvidos internamente e lançar novos serviços que agreguem valor e fidelizem mais os clientes.

Motivação para criação da aceleradora corporativa

A criação da Aceleradora B ocorreu de forma paralela à transformação da Diretoria de Inovação, como uma resposta aos estímulos do mercado e ao fortalecimento das iniciativas de empreendedorismo no Brasil – tanto com o crescimento do interesse dos brasileiros em criar uma *startup* digital quanto com o surgimento de outras iniciativas no mercado, lideradas por aceleradoras independentes, fundos de investimento e grupos de investidores-anjo. A Aceleradora B foi criada como uma nova área de negócio, e não como um projeto dentro de alguma área já existente, de forma que se desassociasse o máximo possível da influência da Empresa B, que poderia acabar engessando os processos e o perfil de *startups* aceleradas. Também foi decidido que a aceleradora seguiria um modelo próprio e interno à organização (LEHMANN, 2013), sem o envolvimento de qualquer outra aceleradora independente que tivesse já experiência em aceleração de *startups*.

A Diretoria de Inovação foi responsável pela criação da aceleradora, ao longo do ano de 2011, seguindo o modelo globalmente definido pela Aceleradora B. Já existem hoje quase 20 edições da Aceleradora B ao redor do mundo, que seguem o mesmo modelo de operação e possuem identidade parecida, de forma a facilitar o intercâmbio entre *startups* que tiverem potencial de internacionalização em outras unidades da Aceleradora B em diferentes países. Apesar disso, logo foi decidido que deveria existir uma liderança que tivesse experiência no ambiente de empreendedorismo, o que justificou a escolha de um executivo que anteriormente se envolveu com uma organização de apoio ao empreendedorismo. Dessa forma, a Aceleradora B passou a andar com as próprias pernas e se tornou uma área independente dentro da Empresa B, tendo o seu próprio orçamento e tomando as suas próprias decisões quanto a que tipo de projeto selecionar e apoiar. A Empresa B já apoiava o ecossistema de *startups* antes, na figura da participação de seus executivos de atividades e eventos junto a outras entidades atuantes no mercado de empreendedorismo digital, mas a Aceleradora B foi a primeira iniciativa criada

pela Empresa B que focou exclusivamente em *startups* como meio de investimento em inovação corporativa.

Benefícios esperados a partir da aceleradora corporativa

A Aceleradora B possui dois anos de operação e já acelerou 41 *startups* no país, o que torna possível analisar alguns dos principais benefícios que traz para a Empresa B, segundo a visão da liderança da Diretoria de Inovação. O primeiro deles é o institucional, já que a aceleradora oferece uma visibilidade muito grande para a organização, principalmente em um contexto de crescimento da relevância do empreendedorismo no mercado brasileiro e de importância do posicionamento de grandes organizações frente aos novos avanços tecnológicos. Outro aspecto importante é a oxigenação de ideias que a aceleradora traz para a empresa, dando novas visões de negócios, produtos e mercado em geral, o que intensifica e acelera a capacidade de acompanhar as últimas tendências, principalmente para as áreas de inovação. Ligado a esse tema está a possibilidade de diversificação da atuação da própria Empresa B, no sentido de trazer novos negócios para dentro do grupo sem que os mesmos precisem passar por toda a estrutura corporativa de um projeto interno, com a postura de investidora, podendo também gerar algum tipo de receita para a organização. Por último, mas não menos importante, a Empresa B acredita que existe potencial de retorno financeiro no futuro, já que algumas das *startups* que foram aceleradas nos últimos dois anos já receberam aportes de capital de fundos de investimento e estão crescendo. A visão é positiva sobre o desempenho das empresas e, por isso, o investimento da organização na aceleradora corporativa continua.

Ainda é cedo para fechar um balanço em termos de retorno sobre investimento, já que este período é pequeno para o ciclo de vida de uma *startup*, mas já se considera a valorização das ações que a Empresa B possui nas *startups* ao longo do tempo, ao passo em que essas empresas crescem, levantam novos investimentos e aumentam o seu valor de mercado, o que acaba mantendo a promessa de retorno financeiro futuro. Contudo, existe consciência, na visão dos gestores, de que este é um investimento de longo prazo. A cultura de investimento em inovação da empresa entende que enquanto houver um cunho institucional forte é possível estender o prazo para o retorno de investimentos, tal como ocorre com a própria Diretoria de Inovação, que já está há 6 anos mais focada em

encontrar o que poderão ser os futuros produtos da companhia do que em gerar receita no curto prazo.

A Empresa B acredita ser fundamental o papel da Aceleradora B na criação de complementadores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996) para o seu negócio principal. Isso porque hoje, no mercado de telecomunicações, existe uma tendência de similaridade cada vez maior entre os aparelhos celulares (hardware) e os serviços oferecidos pelas operadoras, a ponto de perder relevância para os clientes. O que mais importa para os últimos é que os seus aplicativos e serviços digitais estejam acessíveis e funcionem a todo momento, em especial com a ampla oferta de serviços baseados em nuvem *over-the-top*. Essa importância, na visão da organização, tende a crescer ainda mais com a democratização de objetos tecnológicos que podem ser vestidos e se comunicar com aplicativos móveis (“*wearable devices*”) e com a digitalização das máquinas, eletrodomésticos e cidades, o que aumenta a necessidade de interação dos usuários. As *startups* podem ter um papel decisivo na criação de interfaces e produtos complementares para atender a todas essas demandas de mercado. “Eu acho que a Aceleradora B tem uma possibilidade de conseguir garimpar pessoas que tenham ideias distintas, que possam vir a se tornar produtos grandes dentro da empresa ou até uma empresa grande suportada por nós. Eu acho que é fundamental que isso aconteça.”, diz um gestor de inovação da Empresa B e um dos criadores da Aceleradora B.

A Empresa B busca, desde a criação do Centro de Inovação, intensificar a relação com colaboradores envolvendo funcionários em atividades ligadas ao empreendedorismo e inovação. Segundo os seus gestores, muitos talentos possuem um perfil empreendedor e acreditam no potencial de suas ideias, e a empresa prefere que eles tenham espaço para desenvolver os projetos internamente ao invés de perdê-los. Como já descrito no caso, a Aceleradora B passou a apoiar também o intraempreendedorismo dentro da Empresa B, com o lançamento do programa Empreenda, que permite a funcionários em qualquer região do Brasil submeter ideias inovadoras e obter, após um programa seletivo, uma sessão de treinamentos e uma licença de 10 dias de trabalho para se focar no desenvolvimento das mesmas, com apoio financeiro. A relação com colaboradores também é fortalecida por meio do fomento das *startups* e das soluções que elas desenvolvem internamente, como quando o presidente da

Empresa B apresentou todas as empresas da Aceleradora B para os demais executivos da companhia.

Ainda não é claro como a aceleradora pode também intensificar de forma concreta a relação da Empresa B com potenciais parceiros externos, apesar de duas *startups* aceleradas pela Aceleradora B já representarem indícios de como isso poderá ocorrer no futuro, ao terem aproximado a companhia de outros mercados e de outras empresas de telecomunicação. No primeiro caso, o próprio presidente realizou um *roadshow* de apresentação de um projeto focado no controle de gado no Rio Grande do Sul, junto a grandes empresários e ao Governo. No segundo caso, uma *startup* que desenvolveu um aplicativo móvel focado em educação iniciou diversas parcerias com empresas de telecomunicações que atuam em mercados aonde a Empresa B não atua, o que possibilitará uma aproximação entre tais organizações no futuro, se houver necessidade ou oportunidade de realizar novos negócios em conjunto.

A Empresa B acredita que a Aceleradora B tem também um papel essencial na melhoria de como a organização pode responder a mudanças no macro ambiente externo, principalmente por permitir acompanhar de forma contínua as tendências no setor digital e de tecnologia – setores que caminham de forma muito próxima ao de telefonia, e estão intimamente ligados à entrega de valor em produtos para clientes em uma era de serviços baseados em nuvem *over-the-top (OTT)* e Internet das Coisas. O perfil das *startups* hoje selecionadas pela aceleradora é variado, podendo envolver de negócios que possuem alguma relação e são complementares ao negócio principal da Empresa B – como aplicativos para celular – até empresas que não possuem nenhum tipo de conexão com o setor de telecomunicações e representam uma diversificação para a organização – como *softwares* especializados na gestão de gado. Dessa forma, é possível buscar inovação desenvolvida por *startups* de forma contínua para tanto atender a problemas identificados na operação quanto permitir acelerar o processo de expansão para novos mercados.

Considerações finais do caso apresentado

A Empresa B não tem como intenção que a Aceleradora B seja, mesmo que a longo prazo, um canal de transformação do seu próprio modelo de negócio. Esse é um desafio claramente identificado pelos próprios gestores, que reconhecem que a estrutura corporativa é bastante engessada. O fato de a Empresa B ser uma empresa global e possuir controle no exterior também dificulta que a aceleradora corporativa tenha grande poder de influência em como são realizados processos internos e na forma de se trabalhar. Contudo, ao longo dos dois anos de operação da Aceleradora B, a Empresa B passou também por um grande processo de fusão. Isso, na visão dos gestores, pode ter removido parte do potencial de transformação cultural da Aceleradora B, já que a organização tem se focado mais em construir uma identidade única após a aquisição. Mesmo assim, gestores da área de inovação têm se esforçado para disseminar pela organização o tema de empreendedorismo e inovação, realizando palestras para funcionários e até marcando reuniões de equipe dentro da estrutura da aceleradora, o que já representa o primeiro passo em direção a uma renovação corporativa.