

5

Análise dos casos e diálogo com a literatura

5.1.

Motivações para criação de uma aceleradora corporativa

Ambas as empresas analisadas já possuíam uma cultura que valorizava a inovação, antes mesmo da criação de suas aceleradoras corporativas, o que é comprovado pela existência de estruturas internas e equipes dedicadas à inovação, que trabalhavam como fornecedoras das demais áreas de negócios. Em ambos os casos, também havia iniciativas internas desenvolvidas por estas áreas, com foco no negócio principal, contando, inclusive, com alguns casos de aquisições de empresas menores. As equipes das áreas de inovação já buscavam utilizar algumas das novas metodologias de inovação que se desenvolveram principalmente nos ambientes de aceleradoras independentes e em *startups* – como o *Business Model Canvas*, o *Design Thinking*, entre outros –, o que demonstra que havia uma pré-disposição para trabalhar de forma mais intensa com um modelo que se assemelharia ao de aceleradoras corporativas. As duas organizações não tinham experiências anteriores com *startups*, apesar de existirem iniciativas internas de desenvolvimento de novos negócios. Contudo, existia um direcionamento interno, por parte dos gestores das áreas de inovação, de que era importante realizar esta aproximação, consequência tanto de experiências profissionais anteriores de tais profissionais quanto de estímulos do mercado, que demonstravam que o ecossistema de empreendedorismo digital estava se desenvolvendo rapidamente no Brasil e no exterior.

Nos casos analisados, as organizações enfrentavam desafios para acelerar o processo de inovação na área digital, tanto para complementar produtos e serviços existentes quanto para diversificar o modelo de atuação principal. Os gestores da Aceleradora A estavam inseridos em um contexto de mudança interna e descentralização da área de inovação, tendo recebido a “nova missão de encontrar novos negócios digitais”. Já o executivo criador da Aceleradora B citou que “a empresa viu que precisava mudar o seu jeito de trabalhar e o jeito de fazer

negócios, pois se continuasse vendendo a mesma coisa acabaria morrendo aos poucos. Isso era uma tendência em todo o mercado”. A resposta, em ambos os casos, foi a aproximação do mercado de *startups*, através da criação de aceleradoras corporativas, o que permitiu endereçar alguns problemas e motivações previamente identificados pelas empresas:

- **Problema – Era difícil criar novos negócios devido à falta de alinhamento de expectativas:** Segundo Freeman e Engel (2007), empresas grandes já estabelecidas têm dificuldade de inovar, muitas vezes devido ao risco de fracassar, já que é difícil avaliar o risco e planejar os resultados de inovações radicais. É possível verificar esta dificuldade no caso da Empresa A, onde iniciativas internas de criação de novos negócios falhavam por existir um conflito entre a expectativa de retorno e o retorno real dos projetos no curto prazo. Apesar de existirem programas que incentivavam a criação de novos negócios, era necessário investir mais recursos, tempo e atenção do que se esperava, e por isso muitos projetos acabavam não sendo levados adiante, mesmo aqueles que tivessem apresentado resultados iniciais positivos. Na Empresa B, este problema ocorria menos devido à existência de uma estrutura já preparada para apoiar novos negócios, que poderiam ser incorporados à organização ou se tornarem novas empresas independentes;
- **Problema – O engessamento da estrutura corporativa reduzia a velocidade da inovação e dificultava a mudança de “*mindset*”:** Ambas as organizações são grandes, possuindo características comuns, como equipes grandes e processos já desenvolvidos (muitas vezes pouco flexíveis), orçamentos pré-aprovados, necessidade de clareza quanto aos resultados esperados para investimentos e necessidade de alinhamento com a estratégia da corporação. Além de reduzir a velocidade da inovação, todos esses aspectos também limitam o real desenvolvimento da atitude empreendedora e a mudança da forma de se pensar no dia a dia de trabalho, mesmo que esta fosse a intenção da organização. Muitas iniciativas foram realizadas para transformar a forma de se trabalhar dentro de ambas as organizações, como o convite de funcionários para participar em eventos de empreendedorismo digital e palestras sobre temas ligados à inovação e a *startups*, mas isso não era suficiente frente à

estrutura engessada. Isso corrobora com Euchner e Ries (2013), que argumentam que funcionários responsáveis por atividades de inovação em grandes empresas continuam sendo submetidos à mesma estrutura organizacional, regras, processos de trabalho e modelos de avaliação de desempenho, dependendo de uma série de processos e avaliações de retorno sobre investimento para que seus projetos inovadores possam ser levados adiante;

- **Motivação – A liderança responsável pela inovação nas organizações possuía forte influência de escolas de empreendedorismo:** Em ambas as organizações, tanto os gestores diretamente responsáveis pela inovação quanto os presidentes possuíam forte influência de escolas de empreendedorismo, por terem sido empreendedores anteriormente ou por fazerem parte de iniciativas dessa área, o que gerava motivação para que houvesse mais investimentos na área de empreendedorismo e de *startups*. Isso corrobora com Belloc (2012), que aponta que a inovação é iniciada principalmente a partir de indivíduos dentro da organização que decidem investir em projetos inovadores. Esse apoio é claro ao se analisar o comportamento da liderança após o lançamento das aceleradoras corporativas, pois ela continuou reforçando externamente a imagem dessas iniciativas, incentivando outros executivos a se envolver e alavancando as *startups* aceleradas por meio da força institucional da empresa. Os gestores acreditavam que a mentalidade existente nas *startups* era importante para abrir a cabeça dos colaboradores e permitir maior oxigenação da organização, além de perceberem que havia diversas iniciativas ligadas a empreendedorismo digital se fortalecendo no Brasil, e já desenvolvidas no exterior, como *startups*, aceleradoras independentes, fundos de investimento lançados por corporações, entre outras;
- **Motivação – Era possível fortalecer a presença no ambiente digital, de forma a acompanhar melhor as tendências de mercado:** As organizações reconheceram que era importante fortalecer a sua presença na área digital, tanto pela observação da tendência de digitalização da vida de seus consumidores quanto pela visão de que os canais digitais passariam a ser importantes para dialogar com os clientes. A Empresa A

já possuía forte presença no meio digital por parte das suas editorias, que possuíam *websites* e aplicativos próprios, enquanto a Empresa B já realizava diversos projetos inovadores em suas áreas de inovação. Contudo, as duas empresas perceberam que precisavam acelerar ainda mais a sua capacidade de acompanhar as tendências de mercado, aproveitando as oportunidades que o fenômeno das *startups* digitais trazia;

- **Motivação – Havia referências fora do Brasil de empresas que já aplicavam o modelo de aceleradora corporativa com sucesso:** Ambas as organizações realizaram pesquisas no Brasil e no exterior para entender como corporações aceleravam o processo de inovação digital através do envolvimento com empreendedorismo digital e *startups*, tendo descoberto a existência de casos de sucesso de aceleração de *startups* por corporações em suas indústrias. No caso da Empresa A, a inspiração foi a aceleradora americana e a sua já existente parceria com uma grande empresa de mídia no exterior. No caso da Empresa B, a inspiração foi a existência da Aceleradora B na sede da empresa em outros países, dentro da sua própria estrutura.

O modelo de aceleradora corporativa foi adequado para atender o desejo das organizações de aumentar suas atividades de inovação. Freeman e Engel (2007) demonstram que empresas maduras buscam evitar os riscos de exposição da marca durante a validação de novos produtos e aumentar a velocidade de execução deste processo, o que as incentiva a transferir os custos internos de inovação tecnológica para o investimento em empresas nascentes. Nessa linha, as duas organizações analisadas foram pioneiras no Brasil e desenvolveram aceleradoras envolvendo suas estruturas internas, em um modelo de maior autonomia e controle (LEHMANN, 2013), o que permite concluir que existe uma tendência de adoção de práticas de maior comprometimento de recursos humanos e financeiros, como as aceleradoras corporativas, quando as organizações já realizam atividades de inovação e já possuem recursos internos voltados à esta área.

O Quadro 3 apresenta a relação completa de motivações identificadas em cada empresa analisada:

Motivação	Empresa A	Empresa B
Necessidade de acelerar o processo de inovação digital, principalmente através do maior alinhamento interno de expectativas	Sim	Sim
Evolução do mercado de empreendedorismo no Brasil	Não	Sim
Lançamento da aceleradora pela mesma corporação em outra(s) geografia(s)	Não	Sim
Existência de casos de aceleradoras corporativas atuando na mesma indústria fora do Brasil	Sim	Não
Existência de tradição de investimento em inovação	Sim	Sim
Existência de forte patrocínio da liderança	Sim	Sim
Problemas anteriores para criar novos negócios internamente	Sim	Sim
Engessamento da estrutura corporativa dificultava inovação	Sim	Sim
Interesse em fortalecimento no ambiente digital	Sim	Sim

Quadro 3 - Motivações para Criação das Aceleradoras Corporativas Analisadas
Fonte: Própria

5.2. Benefícios percebidos pelos gestores

Belloc (2012) afirma que o processo de inovação exige um esforço contínuo de aprendizado e comprometimento de recursos durante certo período de tempo, e envolve incerteza quanto aos resultados e impossibilidade de prever retornos futuros dos investimentos realizados. Ambas as aceleradoras se enquadram neste caso, e o fato de serem iniciativas extremamente recentes faz que as mesmas ainda não apresentem resultados expressivos. Contudo, alguns benefícios já são claros, como afirma um dos gestores da Aceleradora A sobre a maior capacidade da organização de acompanhar as tendências de inovação no mercado digital: “Ainda precisamos aprender como podemos usar os dados para gerar subsídios para a liderança, mas a composição do grupo de *startups* (que se inscrevem no programa) já é um indício para acompanhar o que está acontecendo (no mercado)”.

É bastante clara a expectativa das organizações em relação ao seu potencial de retorno institucional, cultural e financeiro, conforme indicam algumas questões identificadas durante as entrevistas que não se referiam a problemas previamente identificados pelos gestores, mas surgiram como benefícios não esperados da aplicação do modelo de aceleradora corporativa. O responsável pela criação da Aceleradora B relata, por exemplo, que a aceleradora reforça o posicionamento da empresa como inovadora, já que “a mídia diz isso, que a empresa é a mais empreendedora do Brasil (no seu setor de atuação), porque nenhuma outra tem a mesma estrutura”.

O benefício esperado mais relevante no curto prazo é o fortalecimento da imagem institucional frente a diversos *stakeholders*, algo que pode ocorrer de forma quase imediata a partir do momento em que se inicia a operação de uma aceleradora corporativa. Esta permite, segundo a Empresa B, que a organização obtenha muita visibilidade, já que houve um crescimento muito grande do número de iniciativas públicas e privadas de apoio ao empreendedorismo digital. Reforça-se também a associação da marca à inovação, tanto para potenciais colaboradores quanto para consumidores e para a mídia, já que o tema de *startups* está extremamente em voga no momento. No caso de uma empresa que atua em uma indústria altamente regulada pelo Governo, como a Empresa B, a melhoria da imagem institucional se torna ainda mais importante, pois passa a ser mais um elemento a favor da corporação, no sentido de investimento em inovação. O relacionamento com parceiros também pode ser intensificado, principalmente com a possibilidade de aumentar a eficiência da rede de fornecedores e de desenvolver novas relações anteriormente inexistentes a partir de novas soluções desenvolvidas por *startups*. A Empresa A acredita que a Aceleradora A pode ajudá-la a rejuvenescer a sua marca, podendo se tornar uma opção mais interessante para futuros talentos que busquem opções de trabalho mais ligadas à autonomia característica do empreendedorismo.

O rejuvenescimento da marca não é considerado importante apenas devido à necessidade de atrair novos talentos, mas também para que não se percam os talentos atuais. Rogers (2004) argumenta que as atividades de inovação exigem investimento e comprometimento com educação e treinamento de funcionários para o desenvolvimento das competências necessárias para a criação de novos produtos ou serviços. Ambas as organizações analisadas acreditam que ao

oferecer a possibilidade real de envolvimento com empreendedorismo digital e *startups* no dia a dia de trabalho, reduz-se a chance de que funcionários que possuam perfil mais empreendedor deixem a organização para desenvolver as suas ideias por conta própria, já que podem ser capacitados e desenvolver seus projetos dentro da estrutura corporativa e durante o seu período de trabalho.

Outro benefício identificado nos dois casos analisados foi a possibilidade de as aceleradoras corporativas aumentarem a capacidade da organização de acompanhar as tendências de mercado. Isso ocorre principalmente devido à oxigenação de ideias que uma aceleradora traz para a empresa, já que todas as suas atividades estão estritamente ligadas a buscar, analisar e acompanhar *startups* que buscam resolver problemas de clientes ainda não bem atendidos, testar modelos de negócios e tecnologias inovadoras, e desenvolver soluções que entregam alto valor e possuem grande potencial de crescer rapidamente. Ulwick (2005) defende que as novas ideias provenientes do processo de inovação não surgem unicamente de processos formais internos, mas principalmente de tendências de mercado, da opinião e do comportamento observável dos consumidores, de ideias externas e de outras fontes. Dessa forma, tanto a Empresa A quanto a Empresa B vislumbram hoje as suas aceleradoras corporativas como geradoras de subsídios para a tomada de decisão quando é necessário decidir em que direção a empresa investirá ao se tratar de inovação: no investimento em produtos e serviços já existentes ou no desenvolvimento de novos negócios que diversifiquem a atuação da organização.

A possibilidade de diversificação é o quarto benefício relacionado à implementação de uma aceleradora corporativa. As duas empresas destacaram a possibilidade de que as aceleradoras corporativas diversifiquem a atuação das organizações no longo prazo, já que ambas permitem a aceleração de *startups* que não possuem qualquer tipo de sinergia com o negócio principal das corporações. Freeman e Engel (2007) demonstram que pode existir um conflito entre uma inovação e um modelo de negócio já estabelecido dentro de uma organização, já que dedicar tempo a um novo projeto pode acabar prejudicando o negócio principal da empresa. Uma aceleradora corporativa facilita a diversificação ao permitir que os projetos inovadores sejam desenvolvidos de forma independente da empresa patrocinadora, não precisando passar pelos processos de inovação corporativos, que em geral estão sujeitos a diversas etapas de aprovação e a

resultados no curto prazo, e estar alinhados com a estratégia de crescimento da carteira de produtos atuais da organização, que geralmente se baseia em um modelo de negócio já provado e de sucesso no presente, mas que não garante necessariamente sucesso no futuro. Apesar de a expansão para novos mercados já ser uma realidade nos casos analisados – uma vez que tecnicamente ambas as organizações já são sócias-investidoras de *startups* que atuam em indústrias completamente diferentes das suas –, esta possibilidade não é tratada como uma prioridade e fica em segundo plano, já que as duas corporações são muito grandes e possuem posição de liderança em seus mercados.

O retorno financeiro foi o último benefício identificado nos dois casos, mas sob uma perspectiva de longo prazo. Percebe-se ser importante dentro do contexto de uma organização que o apoio ao empreendedorismo gere bons negócios e, conseqüentemente, retorno financeiro que remunere satisfatoriamente, já que tais empresas precisam reportar seus resultados aos acionistas. Esse é o caso das organizações que seguem o sistema tradicional de contabilidade, que privilegia o retorno do investimento realizado nas atividades de acordo com o planejamento inicial, influenciando o comportamento e o desempenho dos funcionários responsáveis pela inovação (EUCHNER; RIES, 2013). Os investimentos em empreendedorismo são, portanto, um meio para se desenvolver inovação que permita aumentar as receitas dos produtos e serviços oferecidos a clientes. A Empresa A vê como mais importante o modelo econômico, assumindo a possibilidade de descontinuidade da aceleradora corporativa caso descubra que não haverá retorno financeiro no longo prazo, enquanto a Empresa B acredita que a aceleradora continuará existindo mesmo sem retorno financeiro, desde que haja melhoria da imagem institucional.

Nos dois casos analisados, foi dada grande importância à capacidade de criação de complementadores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996) a partir das *startups* aceleradas nos programas de aceleração corporativos. Ambas as empresas destacaram como um resultado esperado a identificação de sinergias entre soluções desenvolvidas por *startups* que foram ou serão aceleradas internamente e “produtos e serviços da casa”, aproveitando já uma base ampla e valiosa de consumidores que podem ser melhor atendidos e, conseqüentemente, permitindo vender mais facilmente produtos e serviços que já são parte do portfólio da empresa. Um exemplo prático é a possibilidade de aplicativos

desenvolvidos por *startups* serem oferecidos como um pacote de benefícios a clientes que contratam novos serviços. Isso passa a ser ainda mais importante em um cenário de similaridade das ofertas da concorrência e de aumento da velocidade de absorção de novas tecnologias por parte da população, o que torna a base de clientes das organizações cada vez mais digitalizada e exigente. Portanto, as *startups* podem influenciar positivamente o posicionamento competitivo das organizações em suas indústrias, já que podem aumentar o valor dos seus produtos e serviços atuais para os clientes ou reduzir os custos de operação e produção (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

O Quadro 4 consolida as respostas dos gestores nos casos analisados, de forma a permitir uma visualização única de como as aceleradoras corporativas podem contribuir com corporações brasileiras:

Benefícios	Aceleradora A	Aceleradora B
Melhoria da imagem institucional frente a <i>stakeholders</i> externos (mercado e governo) ao associar a marca a empreendedorismo e inovação tecnológica	Não	Sim
Maior capacidade de acompanhar as tendências de inovação no mercado digital	Sim	Sim
Transformação cultural – oxigenação de ideias, cultura mais ágil	Sim	Sim
Gerar bons negócios e obter retorno financeiro	Sim	Sim
Possibilidade de diversificação de modelos de negócio (longo prazo)	Sim	Sim
Criação de complementadores para os negócios atuais da empresa	Sim	Sim
Melhorar eficiência das unidades de negócio (longo prazo)	Sim	Não
Rejuvenescimento da marca para atrair novos talentos	Sim	Não
Retenção de funcionários-chave que tenham interesse em empreender	Não	Sim

Quadro 4 - Benefícios percebidos ou esperados pelos gestores das empresas analisadas

Fonte: Própria

5.3. Proposta de ajustes necessários no modelo de aceleração

As aceleradoras corporativas criadas pelas empresas analisadas ainda estão em estágio inicial e, portanto, não se esperava ser possível identificar todos os ajustes necessários em sua operação com base nas entrevistas. Contudo, a experiência do entrevistador no mercado de aceleradoras independentes possibilitou verificar alguns ajustes que já se mostram necessários em relação à implementação deste tipo de modelo dentro de uma corporação, o que pode ser considerado um resultado valioso deste estudo tanto para as organizações analisadas quanto para outras empresas que desejem implementar a sua própria aceleradora corporativa.

Os principais ajustes necessários identificados foram:

- Maior envolvimento dos funcionários e de outras áreas da organização no modelo de aceleração de *startups* – As corporações analisadas não parecem estar prontas ainda para aproveitar o máximo do potencial das aceleradoras corporativas para transformação cultural. Apesar de já existir exposição do modelo e da inovação desenvolvida por ele à alta liderança, é necessário que os funcionários de outros níveis sejam mais envolvidos, de forma que se aproveite o poder de “contaminação” das *startups* na forma de se trabalhar e de se pensar em inovação dentro de toda a empresa;
- Melhor aproveitamento dos complementadores – As *startups* em aceleração possuem grande potencial de criação de complementadores para os produtos e serviços existentes nas organizações, segundo os gestores. Contudo, ainda é pequeno o esforço da busca por sinergias internas entre as soluções desenvolvidas dentro das aceleradoras corporativas e as áreas de negócio das empresas patrocinadoras, principalmente por não considerar que as novas soluções terão potencial para impactar positivamente a base de clientes. É necessário abandonar este “preconceito” e realizar de forma contínua o exercício de identificação de sinergias entre *startups* e empresa patrocinadora;

- Maior clareza no alinhamento de expectativas quanto aos resultados esperados – Apesar de já existir um alinhamento inicial de expectativas entre a organização e os gestores das aceleradoras corporativas em relação aos resultados esperados do investimento realizado neste modelo de inovação, é recomendado que se formalize melhor o que pode ser considerado sucesso para essas atividades – ao menos dentro do escopo de benefícios já conhecidos. Isso pode ser feito por meio da definição de métricas específicas de medição de resultados preliminares, como a avaliação do valor total das empresas aceleradas anteriormente, já que as mesmas, se ainda em operação, estão em contínua evolução e valorização no mercado. Dessa forma, é possível garantir a existência das aceleradoras corporativas por mais tempo dentro das organizações, sem o risco de que elas sejam extintas por não retornarem os investimentos realizados da forma esperada pelas demais áreas de negócio e pela liderança da organização.

O Quadro 5 apresenta os ajustes identificados como necessários em cada aceleradora analisada:

Ajustes Necessários	Aceleradora A	Aceleradora B
Necessidade de maior envolvimento dos funcionários e de outras áreas da organização nas atividades realizadas pelas aceleradoras, de forma a maximizar a sua capacidade de transformação cultural	Sim	Sim
Melhor aproveitamento do potencial de criação de complementadores pelas <i>startups</i> , por meio do envolvimento com as áreas de negócios	Sim	Sim
Maior clareza no alinhamento de expectativas quanto aos resultados esperados, em especial de retorno financeiro	Sim	Não

Quadro 5 - Ajustes necessários nas aceleradoras corporativas e empresas analisadas

Fonte: Própria

5.4. Resumo das motivações, benefícios e ajustes necessários

O quadro 6 apresenta o resumo das motivações, benefícios e ajustes necessários identificados na análise das aceleradoras corporativas implementadas pelas empresas analisadas:

Motivações
<ul style="list-style-type: none"> • Existência de tradição de investimento em inovação; • Existência de forte patrocínio da liderança; • Problemas anteriores para criar novos negócios internamente; • Engessamento da estrutura corporativa dificultava a inovação; • Interesse em fortalecimento no ambiente digital; • Existência de referências externas com implementação de aceleradoras corporativas.
Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da imagem institucional frente a diversos <i>stakeholders</i> (consumidores, mídia, parceiros, governo etc.); • Rejuvenescimento da marca para maior atração e retenção de talentos; • Maior capacidade da organização em acompanhar tendências de mercado; • Possibilidade de diversificação de negócios; • Retorno financeiro (no longo prazo); • Melhoria de posicionamento competitivo no mercado; • Criação de complementadores para produtos e serviços existentes.
Ajustes Necessários
<ul style="list-style-type: none"> • Maior necessidade de envolvimento dos funcionários e de outras áreas da organização no modelo de aceleração de <i>startups</i>; • Melhor aproveitamento dos potenciais complementadores desenvolvidos pelas <i>startups</i> aceleradas; • Maior clareza no alinhamento de expectativas quanto aos resultados esperados.

Quadro 6 - Resumo de Motivações, Benefícios e Ajustes Necessários

Fonte: Própria

Apesar da existência de pouca literatura acadêmica com foco na aceleração de *startups* (KIM; WAGMAN, 2014), é possível verificar que os resultados dessa pesquisa confirmam alguns dos benefícios e motivações para a criação de aceleradoras corporativas descritos por Lehmann (2013), como a possibilidade de criação de novos negócios com retorno financeiro de longo prazo sem a interferência de uma estrutura corporativa engessada. Além disso, verificou-se que as corporações adotam modelos de trabalho adequados aos seus objetivos e percepção de risco.

Outras conclusões do estudo adicionam conhecimento à literatura, principalmente no que diz respeito a outros tipos de benefícios percebidos após a implementação de aceleradoras corporativas, como o fortalecimento da imagem institucional frente a *stakeholders*, o rejuvenescimento da marca para atração e retenção de jovens talentos, e a maior capacidade de acompanhar as tendências de mercado. Adicionalmente, os ajustes necessários nos modelos de aceleração corporativa são considerados benéficos para as empresas, principalmente devido ao fato de este ser um fenômeno recente.