

6

Conclusão do estudo e implicações empresariais

Este estudo buscou entender o fenômeno da criação de aceleradoras corporativas por parte de empresas de grande porte, com base na análise dos dois casos já existentes no mercado brasileiro, sob a perspectiva dos problemas existentes nas iniciativas de inovação digital realizadas anteriormente dentro das organizações e dos benefícios esperados após a implantação dessa nova prática.

As empresas analisadas possuíam a intenção de se envolver com *startups* digitais, tendência crescente em dezenas de outras corporações brasileiras, conforme o autor desta dissertação constatou em sua prática profissional, como fundador de uma aceleradora de *startups* independente. Freeman e Engel (2007) argumentam que o alinhamento interno de recursos e interesses quanto à inovação ocorre de forma diferente dentro de grandes empresas e de *startups*, sendo que nas últimas os responsáveis pela inovação são em geral os próprios fundadores e o risco financeiro está diretamente associado com a própria natureza da organização. As aceleradoras corporativas surgiram, nesse contexto, como uma opção mais viável economicamente e facilmente escalável para envolvimento com *startups*, seguindo modelos já comprovados fora do Brasil, e unindo a criatividade e velocidade de execução das *startups* com a capacidade de escala e ganho de eficiência das organizações – o que permite superar o Paradoxo da Criatividade e do Controle (FREEMAN; ENGEL, 2007), segundo o qual empresas já estabelecidas não conseguem se concentrar simultaneamente em processos de inovação e na eficiência de execução e comercialização em grande escala.

Percebe-se que as organizações possuem duas opções ao pensar em inovação: desenvolver inovações incrementais, que complementam produtos e serviços já existentes; e investir em inovações radicais, que permitem trabalhar novos modelos de negócio e desenvolver novos mercados (O'CONNOR; RICE, 2013). Organizações que desejam implementar uma aceleradora corporativa tenderão a optar por um modelo mais próximo do seu modelo de negócio, promovendo inovações incrementais e restringindo o perfil das *startups*

selecionadas à sua indústria de atuação, de forma a possibilitar a criação de negócios que apresentem maior sinergia com o seu negócio principal. Observa-se, contudo, que muitas oportunidades de diversificação do negócio podem ser perdidas, o que motiva a recomendação de que se desenvolvam modelos que equilibrem a geração de produtos complementares e o surgimento de novos modelos de negócio, em uma perspectiva de inovação radical.

Nesta linha, entende-se como correto o modelo de aceleradoras corporativas analisadas neste trabalho, já que tais aceleradoras funcionam de maneira independente, desassociando-se da influência da organização e se libertando do risco de engessamento de processos e perfil de empresas selecionadas. Dessa forma, as aceleradoras corporativas passam a ter autonomia para tomar as suas próprias decisões de alocação de recursos, podem optar por investir em *startups* que desenvolvem complementadores ou novos negócios e são avaliadas a partir de métricas de sucesso próprias, dentro de um contexto de longo prazo, muito mais adequado do que se comparado com outras áreas que possuem maior pressão de resultados no curto prazo. Os dois casos analisados também apresentam como ponto em comum a presença de executivos ou parceiros com experiência anterior em empreendedorismo e aceleração de *startups*, o que demonstra a sua consciência em relação à distância hoje presente entre as práticas aplicadas nas corporações e nas empresas nascentes. Recomenda-se que outras organizações sigam a mesma fórmula, buscando aceleradoras independentes ou profissionais da área que já tenham se envolvido previamente com o apoio a empresas nascentes.

Dushnitsky e Lenox (2005) argumentam que organizações que desenvolvem a prática de *corporate venture capital* (CVC) apresentam um ritmo de inovação mais acelerado, comprovado pelo número de novas patentes, quando possuem capacidade para absorver o conhecimento gerado durante este processo, aplicando-o em novos produtos ou na melhoria dos produtos atuais. A mesma lógica se aplica ao se implantar uma aceleradora corporativa: quanto mais a organização se prepara para acompanhar e incorporar as inovações desenvolvidas pelas *startups*, melhores os resultados no longo prazo em relação à mudança cultural na forma de se trabalhar e na atitude dos funcionários, à melhoria da imagem institucional e à possibilidade de geração de negócios que tragam retorno financeiro.

Os casos analisados neste estudo parecem ainda não estar prontos para aproveitar o máximo do potencial das aceleradoras criadas internamente, já que as mesmas funcionam de forma ainda isolada dentro das organizações, impactando muito mais os profissionais envolvidos e a liderança do que o restante da empresa. Conforme citado pelos gestores da Aceleradora A, “a aceleradora ainda não contamina a cultura da organização; esse movimento tem que vir de cima para baixo e de baixo para cima, não adianta um caminho só. Não adianta contaminar todos na base e os executivos não comprarem, tal como não é possível o contrário, mudar a cultura por decreto”. Apesar dos esforços iniciais de envolvimento de funcionários nas atividades desenvolvidas e de exposição dos resultados a executivos e ao mercado, não foi possível observar grande influência das aceleradoras nos processos e na forma de pensar das organizações, tal como pré-disposição de áreas internas da organização para abrir mais portas e alavancar as *startups* aceleradas com ativos organizacionais, o que pode vir a ocorrer futuramente.

As duas aceleradoras corporativas analisadas ainda estão em estágio inicial e não apresentam resultados significativos que representem retorno financeiro sobre o investimento realizado. Foi possível perceber preocupação, em especial por parte da Aceleradora A, sobre o retorno financeiro futuro, como confirma a afirmação de um dos seus gestores: “Se o retorno é apenas cultural, a longo prazo sabemos que a iniciativa não vai se sustentar. Todos aqui já passaram por várias iniciativas de mudança cultural e sabemos que iniciativas que não possuem impacto econômico não sobrevivem”. Isso pode representar um risco para a manutenção do modelo de aceleração de *startups*, já que o mesmo é naturalmente uma aposta de longo prazo. Weiblen e Chesbrough (2015) argumentam que muitas vezes as expectativas das grandes corporações são impacientes, abaixo do período de cinco a sete anos que um programa deste tipo leva para obter algum retorno tangível, o que acaba por levar as empresas a descontinuí-los.

Recomenda-se que resultados parciais de efetividade das aceleradoras sejam analisados em primeiro lugar, levando-se em consideração o aumento de eficiência de operação, o impacto institucional criado para a organização e a valorização da participação nas *startups* aceleradas (de acordo com o crescimento e amadurecimento das empresas, que aumentam o seu valor de mercado e, conseqüentemente, o valor das ações mantidas pelos seus acionistas). Esta

também é a abordagem utilizada por aceleradoras independentes e fundos de investimento, já que não é comum que *startups* digitais sejam vendidas e gerem retorno financeiro líquido no curto prazo.

Por outro lado, foi possível observar grande expectativa das organizações em relação aos possíveis benefícios associados ao investimento em inovação por meio de aceleradoras corporativas. É inegável observar que tais empresas estão mais envolvidas do que antes com projetos inovadores, já que as *startups* possuem equipes próprias e não dependem mais do seu comprometimento de recursos humanos e financeiros no longo prazo. Também é possível observar resultados iniciais na melhoria da imagem institucional frente a diversos públicos interessados, tanto internamente quanto externamente, como funcionários e o Governo, conforme reforçou o executivo envolvido com a Aceleradora B ao dizer que “o reconhecimento do Governo é forte por ele ser um regulador da indústria”. Por fim, constata-se a existência dos primeiros casos de *startups* que apresentam crescimento agressivo, de forma mais relevante do que as iniciativas de inovação anteriormente desenvolvidas dentro das empresas analisadas.

Empresas que desejem seguir o exemplo das corporações analisadas neste estudo podem se inspirar também nos inúmeros casos de aceleradoras corporativas criadas principalmente nos EUA e na Europa, em diversas indústrias. Pode-se esperar também transformações nas relações de trabalho entre profissionais envolvidos em atividades junto às *startups* e nas demais áreas das empresas, já que será necessário aprender a lidar com métricas distintas para julgar o sucesso de projetos em horizontes de tempo diferentes.

6.1. Sugestões para pesquisas futuras

O estudo de caso realizado nesta dissertação permitiu identificar diversos problemas a serem resolvidos nos processos de inovação, com foco na implementação de aceleradoras corporativas. Pesquisas futuras poderão explorar melhor outras formas de resolver os problemas em atividades de inovação identificados neste estudo.

Foram levantadas também diversas características das aceleradoras, como o modelo de concepção, a metodologia utilizada para acelerar *startups*, o número de *startups* selecionadas em cada programa, os investimentos e demais recursos aportados, entre outras. Não foi realizada, nesta oportunidade, uma relação entre tais aspectos e os resultados preliminares alcançados, o que pode também motivar novos estudos.

Por fim, ainda não foi possível obter uma análise completa do fenômeno de aceleração de *startups* dentro de corporações já desenvolvidas por este ser um modelo muito novo, com apenas dois anos de existência no mercado brasileiro. Será necessário realizar entrevistas futuras considerando também os resultados alcançados, tanto de crescimento das *startups* quanto de capacidade de incorporação cultural e retorno financeiro das organizações, de forma a medir a real efetividade do modelo.