

Aceleradoras corporativas de startups: como as empresas captam valor ao próprio negócio

Luis Alberto Figueiredo de Sousa – Universidade Anhembi Morumbi – lasousa@anhemi.br

Guilherme Miranda de Araújo Bastos – Universidade Anhembi Morumbi – guilhermebastos07@gmail.com

Kátia Keiko Takahashi Sonoda – Universidade Anhembi Morumbi – Katiakts@gmail.com

Resumo

Este trabalho tem por objetivo identificar os fatores que asseguram o êxito na aceleração corporativa de startups e verificar como as empresas captam valor aos seus próprios negócios ao escolher este tipo de investimento. O método do trabalho engloba pesquisas em artigos científicos que contemplam os conceitos inovação, tipos de inovação, inovação aberta e inovação fechada, crowdsourcing, user innovation e co-criação. Abordam-se o conceito de startups e temas atrelados ou que fazem parte do entendimento, tais como, investidor-anjo, aceleradoras, incubadoras, modelos de negócios, plano de negócios, e capacidade de absorção. A pesquisa desenvolve também um estudo comparativo entre casos selecionados de aceleradoras corporativas, verificando o modelo de atuação de cada uma delas.

Palavras Chave: Aceleradoras, incubadoras de empresas, inovação aberta e fechada, *startup*.

1. Introdução

O trabalho analisa os modelos de negócio das aceleradoras corporativas, considerando conceitos fundamentais de todo processo das aceleradoras de *startups*. Neste cenário aborda-se o conceito da inovação, os tipos e as formas de inovar no ambiente corporativo e por intermédio de um comparativo entre os modelos de inovação ressalta-se o modelo mais adequado para cada empresa. Entre os modelos de inovação, destaca-se para fins de aprofundamento de estudo o modelo de inovação aberta.

Desta forma, o trabalho identifica os fatores que asseguram o êxito na aceleração de *startups* e como as empresas investidoras captam valor aos seus próprios negócios ao fazer este tipo de investimento.

O interesse em criar valor para a própria empresa ao investir em *startups* pode ser traduzido em diversos motivos: dentre eles, o principal é a busca por (inovação, seja em produtos, serviços ou operações internas que reduzam custos), e a grande dificuldade de inovar em

estruturas burocráticas das grandes corporações. O cenário ágil e de liberdade das *startups* contribui para simplificar e tornar este processo mais rápido e dinâmico.

Como parte do processo construtivo para fundamentação do tema, além dos conceitos de aceleradora e inovação, existe a abordagem sobre os aspectos de *startups*, modelos de negócio, plano de negócio, incubadora e capacidade de absorção.

Entende-se que o trabalho contribui como um material que reúne e identifica as melhores práticas na aceleração corporativa de *startups* e permite o entendimento do crescente interesse das empresas neste tipo de investimento, com objetivo de agregar valor ao próprio negócio.

2. Referencial teórico

Desde o início do século XX, a inovação tem sido objeto de estudo e como qualquer termo interdisciplinar, suas definições foram aprimoradas e expandidas para diversas áreas. O primeiro a cunhar a expressão na literatura foi o economista Joseph A. Schumpeter em sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, de 1934, preconiza que invenção é uma ideia de algo novo e a inovação ocorre quando há uma transação comercial.

Drucker (2002) enuncia que “[...] inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa, gerando riqueza”, assim como Schumpeter já afirmava que a inovação é completa, no sentido comercial, quando produz lucros.

Outra definição que se aproveita parcialmente dos conceitos de Schumpeter é encontrada no Manual de Oslo, segundo o qual a inovação tecnológica é concentrada na implantação de novos produtos (bens e serviços) e processos ou a significativa mudança dos mesmos.

Adaptado ao cenário brasileiro há a definição de inovação da chamada “Lei de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica”, que caracteriza a inovação como sendo a introdução de uma novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo. A lei deixa claro que inovação não é invenção.

Segundo o Manual de Oslo (2005) a inovação pode ser categorizada em quatro pilares: inovação de produto, inovação do processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional, conforme figura 1:

Figura 1 - Objeto de inovação: tipos de inovação



Fonte: Manual de Oslo, 2015. Adaptado pelos autores

Já em relação à categorização da inovação por novidade de resultados o Manual de Oslo (2005), propõem três categorias, conforme figura 2.

Figura 2 - Inovação por novidade de resultados

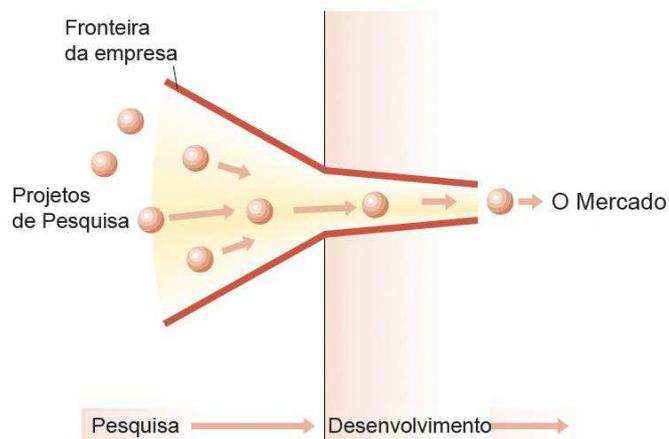


Fonte: Manual de Oslo, 2015. Adaptado pelos autores

Após o ano 2000 inicia-se uma nova abordagem de categorizar a inovação relacionada à forma como a inovação ocorre no ambiente empresarial, criando os conceitos de inovação fechada e aberta (CHESBROUGH, 2003).

A inovação fechada é que ocorre dentro das fronteiras da empresa, conforme representado na figura 3.

Figura 3 - Modelo de inovação fechada

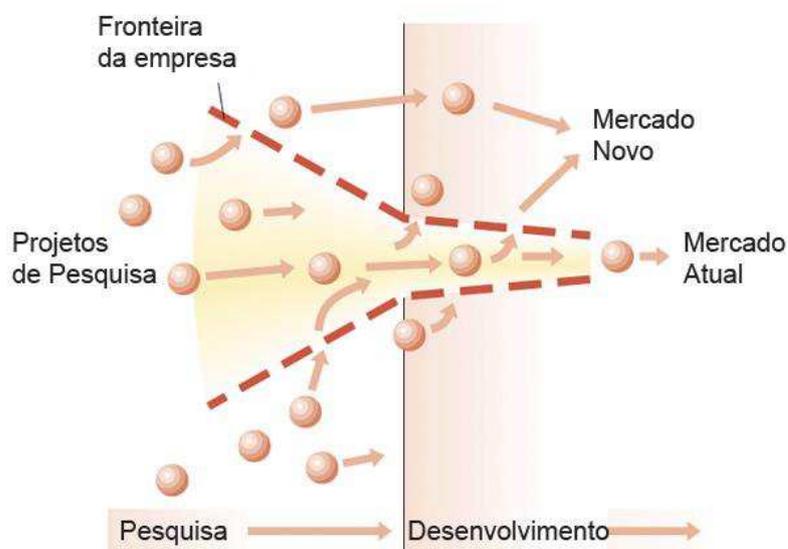


Fonte: CHESBROUGH, H.W.. Adaptado pelos autores

De acordo com Chesbrough (2006) o aumento da disponibilidade e da mobilidade dos profissionais qualificados criou uma espécie de “mercado de leilões” para atrair profissionais, que vendem seus talentos para a empresa que der o maior lance, aliado à expansão de capital de risco privado, que financia novas empresas, suas ideias e, retém talentos com recompensas mais atraentes foram fatores determinantes para enfraquecer os modelos de inovação fechada nas empresas.

Chesbrough (2003) define inovação aberta (ou *open innovation*) o modelo de inovação onde a empresa utiliza as ideias internas e externas, e busca meios para aperfeiçoar suas próprias ideias, levando-as para o mercado e implantando caminhos fora de seus negócios convencionais, conforme representado na figura 5.

Figura 4 - Modelo de inovação aberta



Fonte: CHESBROUGH, H.W.. Adaptado pelos autores

Em 1999 o empreendedorismo *startup* tornou-se conhecido e executado por empreendedores brasileiros (GITAHY, 2011), e os que antes atuavam com muita dificuldade, com pouco apoio de instituições de ensino ou governamentais, puderam contar com incentivos de terceiros (bancos, investidores anjos), por intermédio de investimentos em desenvolvimento e pesquisa (MORAES et al., 2013).

Compreende-se que as *startups* apresentam suma importância no contexto atual, justamente por algumas atitudes inovadoras não necessitarem de um grande investimento, empresas pequenas podem investir, dando possibilidade do produto/ideia ser avaliado, testado, desenvolvido e aprimorado, até que este produto seja validado e evolua para se tornar altamente lucrativo (LIMA, 2016).

Nesse contexto de inovação aberta e *startups* que surgem as aceleradoras de empresas.

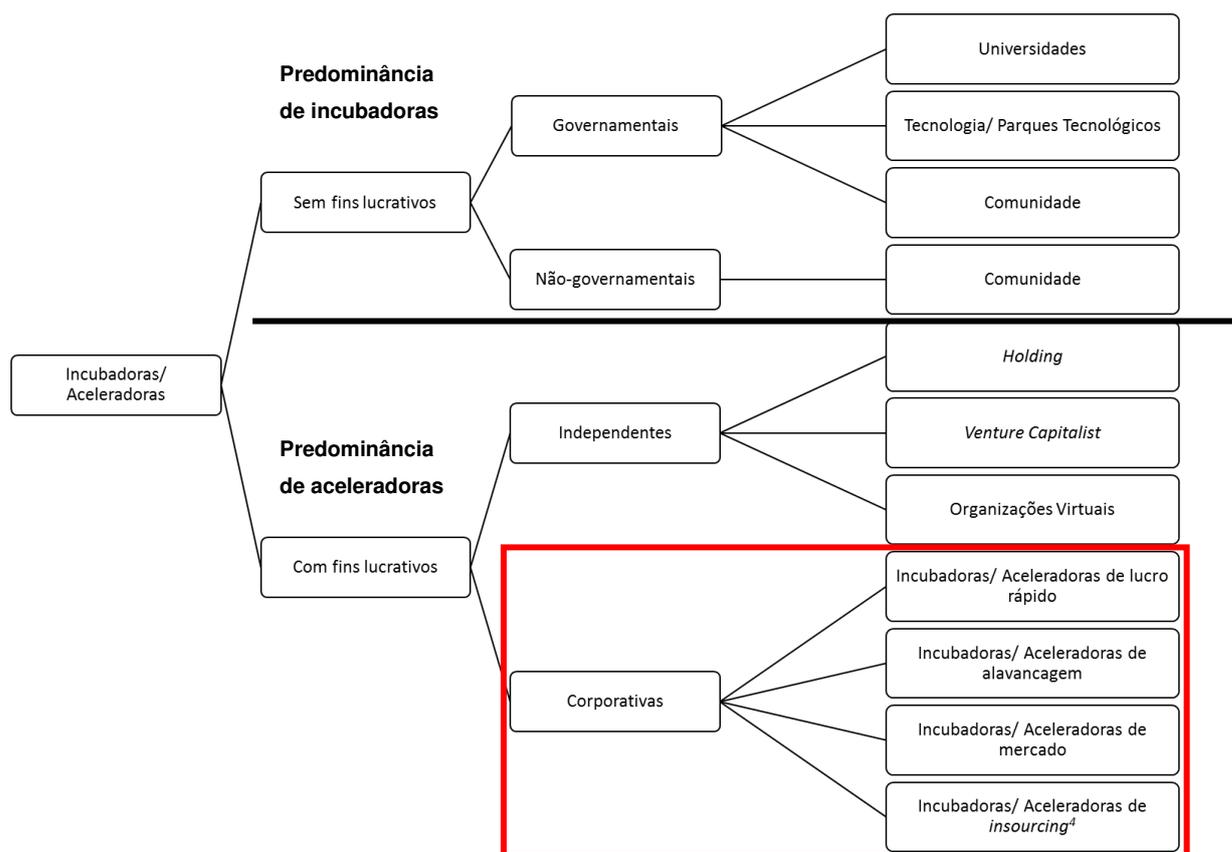
Deering (2014) define aceleradoras de *startups* ou aceleradoras sementes, como organizações com fins lucrativos que promovem um ambiente físico para suportar o crescimento e aceleração de *startups*.

O surgimento das aceleradoras advém do conceito de apoiar e investir em *startups* de potencial, tendo como objetivo alavancar *startups*, ganhar escala, atrair novos investimentos ou criar um ambiente em que a *startup* atinja seu ponto de equilíbrio (SIGAHI, 2015).

A primeira aceleradora de *startups* surgiu em Massachusetts, em 2005, denominada *Y Combinator*, posteriormente, essa aceleradora pioneira teve seu escritório mudado para o Vale do Silício e de lá empresas como Dropbox e Airbnb foram criadas e até o momento são empresas bem-conceituadas. Ao passo que no Brasil, a primeira aceleradora se estabeleceu em meados 2010 em São Paulo, denominada Aceleradora, concomitantemente, no Rio de Janeiro com a aceleradora 21212, mas, nos anos seguintes houve uma grande tendência de aproximação de empresas investidoras com *startups* por meio de programas de aceleração de *startups*.

Becker e Gassman (2006 apud Maruyama; Salerno, 2016) descrevem a tipologia das incubadoras e aceleradoras, como é observado na figura 11, com base na teoria do modelo de negócios.

Figura 5 - Tipologia das incubadoras e aceleradoras na perspectiva da teoria do modelo de negócios



Fonte: Becker e Gassman. Adaptado pelos autores

4. Pesquisa de Campo

A pesquisa foi efetuada no primeiro semestre de 2018. Nesta época foram identificadas quatro empresas investidoras situadas no estado de São Paulo que investiam em *start ups* por meio de aceleradoras corporativas. A pesquisa foi estruturada conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Temas e questionário aplicado

Do ponto de vista conceitual	O que vocês entendem por inovação? Qual a importância da inovação para a estratégia de negócios da companhia?
Do ponto de vista de modelos de inovação	Quais as vantagens do modelo de inovação aberta em relação ao modelo fechado? Além do programa de aceleração, há outras parcerias de inovação aberta?
Do ponto de vista de modelo	Por que apostar em aceleradoras e não incubadoras de

de negócios	startups?
Do ponto de vista do programa de aceleração	<p>Qual o objetivo/ pretensão do programa de aceleração de startups? O que o diferencia dos outros?</p> <p>De onde surgiu a ideia/ necessidade de criação do programa? Qual a justificativa?</p> <p>Que tipo de startups vocês estão procurando?</p> <p>Como a XXX analisa as startups? Quais os critérios?</p> <p>Quais os benefícios oferecidos às startups selecionadas? Citar detalhadamente investimentos financeiros, mentorias, espaços físicos, etc.</p> <p>O que a XXX ganha ao apoiar um programa de aceleração de startups? Há indicadores que mensuram o valor agregado ao próprio negócio?</p> <p>Como é incorporado o negócio das startups selecionadas ao modelo da companhia?</p> <p>Há planos para aumento de investimentos ou expansão do programa?</p> <p>Como vocês avaliam o resultado do programa? O que determina se o resultado foi positivo? Em caso negativo, qual procedimento adotado?</p>

Fonte: autores

A seguir são descritos cada programa de aceleração corporativa e sua empresa mantenedora.

4.1 Cubo Itaú

O Cubo Itaú é uma aceleradora corporativa criada pelo Itaú Unibanco e a *Redpoint Ventures*, que é um dos maiores fundos de capital empreendedor do Brasil focado em empresas em estágio inicial; além do capital colabora com melhores práticas globais e acesso ao Vale do Silício, o maior polo empreendedor do mundo.

A aceleradora conta com um espaço físico próprio em São Paulo (R. Casa do Ator, 919 - Vila Olímpia) que concentra *workshops*, área para *coworking* e toda infraestrutura para atender empreendedores, investidores, mentores, educação (universidades e alunos) e corporações.

Conta também com uma área no site dedicada a divulgação de vagas relacionadas diretamente com o universo de *startups*, assim aproximando a mão-de-obra qualificada com as empresas que a buscam. A iniciativa apoia especialmente *startups* digitais em estágios avançados até empreendedores que ainda precisam desenvolver melhor suas ideias.

4.2 Fast Dating

A Fast Dating é uma aceleradora corporativa vinculada com a Tecnisa, uma empresa brasileira do segmento imobiliário, de capital aberto, com sede em São Paulo.

A aceleradora Fast Dating foi criada no final de 2011 e desde então já atendeu quase 500 empresas em quase 70 encontros. A proposta é diferenciada: a cada 20 dias, a Fast Dating organiza encontros rápidos de 10 minutos de duração com empresas que queiram oferecer produtos, serviços ou ideias inovadoras que tenham relação com o negócio da Tecnisa. As *startups* são atendidas independentes de seu tamanho e passam pela avaliação de cerca de 4 colaboradores da Tecnisa entre diretores e gerentes de inovação. As reuniões são realizadas na própria sede física da aceleradora (Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.477 – 5º Andar – São Paulo).

4.3 Wayra Telefónica

A Wayra é uma das pioneiras no cenário de aceleradoras corporativas. Presente em 10 países, já investiu em 63 *startups* desde 2012. O programa de inovação corporativa aberta é vinculado a Telefónica.

A iniciativa investe financeiramente em *startups* digitais em troca de participação acionária minoritária. Conta com uma sede própria em São Paulo (R. Martiniano de Carvalho, 851 - Bela Vista) em que organiza treinamentos, eventos e estimula o *networking* entre negócios, *startups*, mentores, investidores e especialistas.

4.4 iDEXO Totvs

A Totvs é uma multinacional brasileira de tecnologia, especialista em soluções de negócios para organizações de todos os portes, atuando no segmento B2B (*business-to-business*).

A iDEXO é uma plataforma aberta com o propósito de conectar *startups*, empreendedores, desenvolvedores e grandes empresas na busca de melhores soluções para os negócios. Tem sede em São Paulo (Av. Braz Leme, 1.000 – Santana), junto à empresa Totvs, e disponibiliza metodologias globais de mentorias, infraestrutura física e tecnológica, além de possibilitar o investimento junto a empresas associadas. A ideia é estimular o ecossistema de inovação

aberta e apoiar *startups* de cunho digital especialmente focadas em Inteligência Artificial, *Internet*.

4.5 Achados

A pesquisa mostrou que as aceleradoras corporativas buscam projetos de natureza que visam fins lucrativos, exceto a Fast Dating da Tecnisa que aceita adicionalmente projetos sem fins lucrativos.

Há diferentes critérios de avaliação para seleção de *startups*, bem como peculiaridades de cada aceleradora corporativa ao escolher uma *startup*. Compreende-se que as aceleradoras buscam de modo geral *startups* que estejam a partir de fase mediana, com MVP (Produto Mínimo Viável) validado, e por sua vez, que sejam escaláveis (uma vez agregados ao portfólio de produtos da empresa atingirão grande volume de venda em tempo curto). Já, o fator de abrangência geográfica, isto é, onde a *startup* se encontra, não é um fator determinante na seleção. Na mesma linha de raciocínio, tem-se que o segmento de negócio da *startup* não necessariamente deve ser o mesmo da empresa mantenedora, tal fator torna-se irrelevante na seleção, exceto para a iDexo que é algo determinante na escolha. As aceleradoras indicam que escolher *startups* que geram novos produtos e serviços para o mercado atendido é muito relevante. Já a abertura e/ou exploração de novos mercados é algo relevante para maioria delas.

A relevância dos aspectos considerados na avaliação do modelo de negócios da *startup* são considerados com base no Modelo de Negócios Canvas aplicado na gestão estratégica e que auxilia a empresa na definição de seu modelo de negócios. O Modelo de Negócios Canvas sintetiza os pontos chave da operação, permitindo o entendimento do diferencial (criação e entrega de valor) que a organização pretende estabelecer. Praticamente todos os aspectos são relevantes na avaliação do modelo de negócio das *startups*, todavia, vale ressaltar que a fonte de receitas é ponto imprescindível, no qual a *startup* deve demonstrar a partir de quais produtos e serviços serão geradas as receitas. Os demais fatores na avaliação do plano de negócios da *startup* contemplam o plano de vendas, a análise de riscos do negócio, assim como os recursos chave (a *startup* ser capaz de demonstrar quais recursos – sejam físicos, financeiros, etc. – são necessários) que foram igualmente votados. Este resultado expressa que as aceleradoras corporativas valorizam *startups* que estejam seguras do planejamento de negócios e que tenham a visão mais completa possível de seus objetivos.

Em relação ao impacto que a inovação aporta ao mercado a aceleradora Cubo destaca-se das demais, pois busca *startups* que causem no mercado uma inovação disruptiva, isto é, aquela no qual tem o maior impacto no mercado, e trata-se de uma revolução (industrial ou tecnológica).

Dado que o objetivo da inovação é agregar valor à empresa notou-se que tanto a Wayra quanto a iDexo avaliam se o processo de aceleração agregou valor para a empresa mantenedora. A avaliação é feita com base no quanto se gera em receita adicional e também produtos/serviços adicionais, além de aspectos qualitativos como a satisfação dos clientes. Vale ressaltar que o Cubo somente adota pesquisa com os clientes, isto é, busca entender qual nível de satisfação com a empresa mantenedora para assim reportar.

O êxito da aceleração é avaliado. O insucesso medido pela insatisfação do usuário em relação ao produto/serviço. Ou seja, o cliente é o fator determinante para classificar se a aceleração da *startup* teve êxito ou não.

As aceleradoras entrevistadas não identificam concorrentes diretos tais como os investidores-anjos e entendem que projetos com fins lucrativos são mais atrativos.

Em linhas gerais, as aceleradoras corporativas, em sua maioria, detêm de uma estrutura dedicada que avalia a geração de novos produtos/ serviços, e em sua maioria, a inovação incremental é a mais buscada. Além disso, a escolha de uma *startup* a partir de uma fase mediana é mais procurada, pois já estão mais maduras e permitem ganhar escala. É fato que, na seleção das *startups* perante os quesitos de modelo negócios e plano de negócios, os canais de vendas e o plano de vendas são fatores determinantes na escolha, pois estes, permitem entender como a receita será gerada. Em suma, as aceleradoras corporativas de startups entendem que o processo de aceleração teve êxito quanto o cliente está satisfeito com o produto/ serviço gerado, e por consequência, a empresa mantenedora se beneficia além do ativo gerado, mas também da percepção que o cliente terá da sua marca como empresa. De mesmo modo que, entende-se que o insucesso da aceleração é dado frente a insatisfação do cliente que acarretará em impactos negativos para a empresa mantenedora.

5. Conclusão

Cada aceleradora corporativa de *startups* apresenta as suas peculiaridades na forma de atuação, seja no processo de seleção e benefícios oferecidos no suporte da aceleração, a expectativa e o foco da aceleração, a forma na qual os resultados são reportados para a empresa mantenedora, todavia, tem-se que as aceleradoras corporativas apresentam algumas

características comuns de atuação, tais como, a seleção de *startups* em um estágio maduro e com produtos/ serviços viáveis para o mercado.

Em relação à captação de valor por parte das empresas investidoras, o que se notou foi que a mesma depende da capacidade inovadora das mesmas, o que confirma a literatura que afirma que quanto mais inserida a empresa estiver no ecossistema de inovações, maior é o valor agregado ao próprio negócio e mais à frente esta empresa encontra-se em posição superior aos concorrentes.

Referências bibliográficas

- CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business, 2006.
- CHESBROUGH, H. W. **The Era of Open Innovation**. MIT Sloan Management Review, 2003.
- DEERING, L. **Accelerate: Founder Insights into Accelerator Programs**. FG Press, 2014.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios** 6ª ed. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- GITAHY, Y. **O investidor anjo no Brasil**. Endeavor, 2011.
- LIMA, J. D. **Empreendedorismo: startup pode ser alternativa para pequenos negócios**. Revista Brasil. EBC Rádios, 2016.
- MARUYAMA, F. M.; SALERNO, M. S. **De incubadoras a aceleradoras: modelo de negócios orientando novas propostas de valores**. In: XX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 2016.
- MORAES, R. R. et al. **Empreendedorismo start up e investidores angel: uma análise mercadológica no setor tecnológico paraense**. Rio de Janeiro, 2013.
- OSLO, Manual. **Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 2005.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SIGAHI, C. **Plano de negócio de uma aceleradora de startups para empresas maduras**. São Paulo, 2015.