

GERENCIANDO A SEPARAÇÃO DE UNIDADES DE NEGÓCIO EM UMA ACELERADORA DE STARTUPS E SOCIAL ENTERPRISES

Valentim Aparecido Biazotti Junior - USP

Resumo

A Worth a Million, aceleradora de startups e social enterprises, por questões de sustentabilidade econômica, acabou por adotar dois modelos de negócio distintos e operados de forma integrada. Ao longo do tempo, essa integração começou a gerar inúmeros problemas no modelo de gestão da empresa. Baseado nesse contexto, este relato apresenta o diagnóstico realizado na organização, trazendo como principais conflitos entre os negócios a pouca autonomia para que cada modelo de negócio conseguisse se desenvolver de forma plena, a dificuldade dos colaboradores ao serem alocados em projetos dos diferentes modelos de negócio, o pouco entendimento de necessidades orçamentárias para cada negócio e a falta de foco em formas de crescimento muito desiguais. A partir disso, foi realizada uma pesquisa-ação para a separação dos dois modelos em unidades de negócio distintas, tendo como principais intervenções a reestruturação de cargos e alocação de recursos humanos nos projetos; e a implementação de um plano de sustentabilidade financeira para a unidade de negócio de Aceleração. Ao final, os resultados demonstraram impactos positivos de curto-prazo, mas que ainda deverão ser acompanhados por maior tempo tendo em vista as consequências na organização como um todo.

GERENCIANDO A SEPARAÇÃO DE UNIDADES DE NEGÓCIO EM UMA ACELERADORA DE STARTUPS E SOCIAL ENTERPRISES

Resumo

A Worth a Million, aceleradora de startups e social enterprises, por questões de sustentabilidade econômica, acabou por adotar dois modelos de negócio distintos e operados de forma integrada. Ao longo do tempo, essa integração começou a gerar inúmeros problemas no modelo de gestão da empresa. Baseado nesse contexto, este relato apresenta o diagnóstico realizado na organização, trazendo como principais conflitos entre os negócios a pouca autonomia para que cada modelo de negócio conseguisse se desenvolver de forma plena, a dificuldade dos colaboradores ao serem alocados em projetos dos diferentes modelos de negócio, o pouco entendimento de necessidades orçamentárias para cada negócio e a falta de foco em formas de crescimento muito desiguais. A partir disso, foi realizada uma pesquisa-ação para a separação dos dois modelos em unidades de negócio distintas, tendo como principais intervenções a reestruturação de cargos e alocação de recursos humanos nos projetos; e a implementação de um plano de sustentabilidade financeira para a unidade de negócio de Aceleração. Ao final, os resultados demonstraram impactos positivos de curto-prazo, mas que ainda deverão ser acompanhados por maior tempo tendo em vista as consequências na organização como um todo.

Palavras-chave: Modelo de negócio; modelo de gestão; aceleradoras; separação de unidades.

Abstract

Worth a Million, accelerator of startups and social enterprises, for reasons of economic sustainability, ended up adopting two different business models and operated them an integrated manner. Over time, this integration began to generate numerous problems in the management model of the company. Based on this context, this report presents the diagnosis made in the organization, bringing as main conflicts between the businesses the little autonomy so that each business model could develop fully, the difficulty of the employees when being allocated in projects of the different business models, the lack of understanding of budget needs for each business and the lack of focus on very unequal forms of growth. From this, an action research was carried out to separate the two models into distinct business units, with the main interventions being the restructuring of positions and the allocation of human resources in the projects; and the implementation of a financial sustainability plan for the Acceleration business unit. In the end, the results showed positive short-term impacts, but they should still be accompanied by a longer time in view of the consequences in the organization as a whole.

Keywords: Business model; management model; accelerators; separation of business units.

1. CONTEXTO

A primeira aceleradora de startups do mundo foi a Y Combinator, criada na cidade de Cambridge em 2005 por Paul Graham (COHEN e HOCHBERG, 2014). Obviamente, com o aparecimento deste novo tipo de empresa de apoio a empreendedores, também surge a necessidade da sustentação por meio de um modelo de negócio. No caso da Y Combinator, há um acordo oferecido aos fundadores das empresas aceleradas que envolve o investimento de cento e vinte mil dólares em troca de 7% em participação no negócio, além da continuidade de investimento em rodadas futuras para manter a posição inicial de propriedade de capital (THE Y..., 2017). No momento em que a Y Combinator vende uma parte de sua participação nas empresas investidas, ela realiza seu modelo de receita e captura recursos para a aceleradora.

Mesmo gerando valor a partir dessa injeção de capital, a aceleradora atesta que essa é uma pequena parte de sua proposta central. O programa de desenvolvimento de startups acontece por meio de ciclos de três meses; durante esse período, os fundadores se instalam na área da baía de São Francisco e passam por: (a) mentorias individuais ilimitadas com os integrantes da Y Combinator; (b) eventos e jantares em que todas as startups estão juntas e se conectam; e (c) um grande evento de finalização do ciclo denominado Demo Day, no qual os fundadores apresentam seus negócios para mais de quatrocentos potenciais investidores (WHAT..., 2016). Esses pontos demonstram, em resumo, como o valor da aceleradora é gerado e entregue para seus dois públicos principais.

Esta revisão inicial do modelo de negócio da Y Combinator, ainda que mais holística e de propósito introdutório, demonstra um conceito que foi amplamente replicado e agora enfrenta grandes desafios e mudanças. De acordo com um relatório realizado pela Gust (2016), 64,5% das aceleradoras no mundo diziam ter fins lucrativos; dessas, em 2015, uma média de 61,2% das aceleradoras utilizavam o modelo cash-for-equity, como ficou conhecido. A mudança de paradigma fica aparente quando olhamos a média global de uso pelas aceleradoras desse mesmo modelo em 2016: apenas 32%.

O mesmo relatório apresenta uma das causas para essa transição: no estudo, em que foram contemplados 579 programas de aceleração e 11.305 startups aceleradas, apenas 178 vendas de participação nas startups foram reportadas em 2016. Um número que começou a se provar insuficiente e iniciou um movimento de transição de modelos de negócio no segmento das aceleradoras. Além disso, de acordo com Grof (2017), as vendas de participação não costumam acontecer em menos de 3 a 5 anos, negando às aceleradoras uma fonte de lucro de curto prazo e uma forma de operação que consiga sustentar os altos custos diários de um programa nos moldes da Y Combinator.

Em um ambiente de busca por novos modelos de receita, duas das principais tendências são: (a) expandir o escopo de serviços para os acelerados, incluindo atividades complementares pagas como estações de trabalho e academias de software; e (b) prestar serviços para grandes corporações que percebem valor na conexão com startups e um universo de inovação mais dinâmica (3 EMERGING..., 2015). Em 2016, 90,4% das aceleradoras planejavam incorporar novos modelos de receita nos próximos anos e 52,1% recebiam alguma parte de sua receita de grandes corporações (GUST, 2016).

Entidade objeto deste estudo, a aceleradora de startups e social enterprises Worth a Million (WaM), fundada em 2014, sempre lidou com o desafio de encontrar modelos de negócio que fossem além do habitual cash-for-equity, nunca utilizado pela organização. Depois de mais de três anos de testes e levantamento de resultados, a WaM consolidou suas operações com dois modelos de negócio: (a) aceleração de startups e social enterprises sob uma estrutura de revenue

share, denominado Tribo de Aceleração; e (b) prestação de serviços para grandes corporações, envolvendo programas de treinamento e capacitação, aceleração corporativa e hackathons baseados na metodologia Design Thinking, denominado Tribo de Projetos Corporativos (PCORP).

A necessidade de dois modelos de negócio está diretamente ligada às dificuldades e tendências supracitadas, e foi a maneira encontrada de desenvolver uma estrutura econômica que conseguisse suportar a geração e entrega de valor para seus principais públicos. O trade-off dessa decisão estratégica foi um impacto grande no modelo de gestão da organização, que começou a enfrentar problemas para organizar seus recursos em torno de uma conjuntura complexa para uma empresa de pequeno porte que contava com sete colaboradores à época da construção deste relato.

A partir da consciência das adversidades geradas pelo cenário acima, houve a urgência em se realizar um diagnóstico e a implementação de ações que aliviassem este conjunto de problemas na gestão de recursos, uma vez que existia um consenso geral entre os líderes da organização sobre os riscos de longo prazo que o quadro identificado representava.

Este relato é intervencionista, quanto aos fins, e utiliza-se do estudo de campo e da pesquisa-ação como meio de participação ativa na realidade social apresentada. Tem por objetivo analisar as ações implementadas e os resultados adquiridos no âmbito da WaM e refletir sobre aplicações posteriores em ambientes similares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de dois modelos de negócio

Operar dois modelos de negócio simultaneamente pode ser uma tarefa extremamente complicada e que, frequentemente, é ligada como causa em falhas estratégicas (CASADESUS-MASANELL e TARZIJÁN, 2012). A simples existência de *trade-offs* e conflitos faz com que uma empresa tentando manter ambas as posições corra o risco de degradar o valor de uma de suas atividades atuais (MARKIDES e CHARITOU, 2004). A questão ganha ainda mais relevância quando acrescentamos a afirmação de Smith, Binns e Tushman (2010), no qual o sucesso em longo prazo de uma organização depende da adoção e gestão de estratégias paradoxais concomitantemente, sendo que essas estratégias terão seu reflexo direto na complexidade dos modelos de negócio adotados por uma empresa. Tendo esse cenário em vista, algumas abordagens surgem para diagnosticar e implementar ações que melhor guiem os gestores nas decisões sobre balancear dois modelos de negócio.

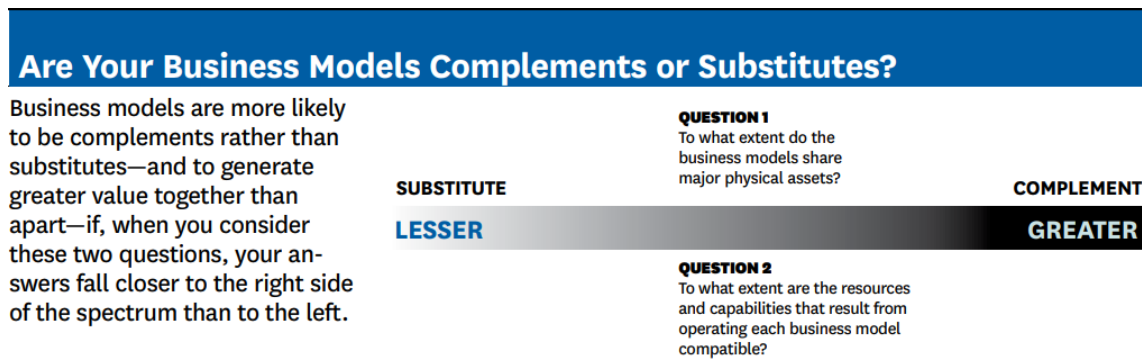
De acordo com Birkinshaw e Gupta (2013), a ambidestria é a capacidade de uma organização em lidar de forma positiva com dois objetivos incompatíveis. A literatura sobre o tema, ainda que não diretamente ligada a modelos de negócio, traz o conflito entre a prospecção, baseada em experimentação e busca, e exploração, baseada no aumento de produtividade e eficiência por meio de escolhas e execução (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Ainda, segundo os autores, existem quatro modelos que podem ser seguidos na tentativa de gerir as potenciais incompatibilidades da prospecção e exploração: (a) separação organizacional, na qual duas atividades conflitantes são alocadas em diferentes unidades de negócio; (b) separação temporal, na qual atividades conflitantes são executadas na mesma unidade, mas em momentos diferentes; (c) separação de domínio, na qual a empresa pode decidir focar em prospecção em uma competência e exploração em outra; e (d) ambidestria contextual, na qual, dado o contexto correto, uma empresa pode ter foco simultâneo em prospecção e exploração.

Trazendo a ambidestria mais para próximo do modelo de negócio, percebe-se que, de acordo com Markides e Charitou (2004), a principal solução para lidar com atividades conflituosas é também manter em total separação modelos e cadeias de valor associadas. Os mesmos autores atestam que o racional por trás dessa abordagem é muito claro: há a prevenção de que os

processos e cultura de um modelo de negócio não sufoquem o outro. Mas a divisão em unidades diferentes não é a única alternativa nestas circunstâncias.

De acordo com Casadesus-Masanell e Tarziján (2012), um gestor precisa analisar se os modelos de negócio em sua supervisão são complementares ou substitutos. Para tal, devem questionar o quanto esses modelos de negócio compartilham ativos físicos e até que ponto os recursos e capacidades resultantes da operação de cada modelo de negócio são compatíveis. Quanto maior o número de ativos críticos compartilhados e quanto maior forem as compatibilidades resultantes de recursos e capacidades, maiores as chances de uma combinação render maior valor para a organização.

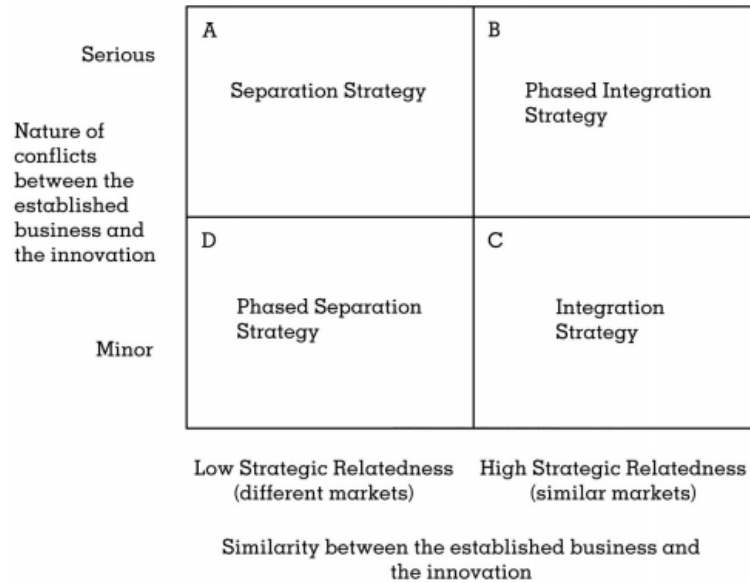
Figura 1 – Modelos de negócios complementares e substitutos



Fonte: Casadesus-Masanell e Tarziján (2012)

Além dessa abordagem, outra proposta é a contingencial. De acordo com Markides e Charitou (2004), a literatura existente sugere que duas variáveis principais indicam como um gestor deve lidar com dois modelos de negócio: (a) quão sérios são os conflitos entre os dois negócios e; (b) quão estrategicamente similar o novo mercado é percebido com relação ao negócio existente. Analisando a figura abaixo, demonstra-se que, a partir desses dois questionamentos, temos em mão quatro possíveis direcionamentos.

Figura 2 – Decisões estratégicas sobre a gestão de dois modelos de negócio



Fonte: Markides e Charitou (2004)

A estratégia de separação é preferível quando o novo mercado é estrategicamente diferente do negócio existente e há sérios trade-offs. Por outro lado, uma estratégia de integração é recomendada quando os mercados são similares e não existem conflitos relevantes. Nesse caso, incorporar o novo modelo de negócio à infraestrutura organizacional atual é o melhor caminho.

Quando um mercado é similar entre os dois negócios, mas existem trade-offs, pode ser melhor separá-los por um período de tempo e, posteriormente, realizar a fusão das unidades para minimizar a interrupção dos conflitos. Quando o novo mercado é fundamentalmente diferente do negócio existente, mas não existem conflitos importantes entre os dois, pode ser interessante iniciar de forma conjunta as atividades para alavancar os recursos existentes e, em um segundo momento, separá-los.

Em última instância, seguindo a reflexão de Winterhalter, Zeschky e Gassmann (2016), podemos também visualizar a integração ou separação de modelos de negócio como uma decisão relacionada a domínios e disciplinas (indo além do enquadramento em unidades de negócio). Diferentes segmentos de clientes podem apresentar estratégias diferentes e, por consequência, traduções em modelos de negócio distintos (como no caso da prospecção e exploração). Ainda, segundo os autores, a separação de domínios apresenta gradações no que tange a cadeia de valor, podendo ir de uma delimitação de unidades produtivas até canais de venda com táticas e propósito diferenciados.

3. METODOLOGIA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O presente relato está classificado quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este é um estudo intervencionista. Segundo Vergara (2010, p. 43), “a investigação intervencionista tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar.” Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa-ação e o

estudo de campo. Vale ressaltar que o fato do pesquisador ter influenciado o fenômeno estudado contribuiu para a escolha da pesquisa-ação como um dos métodos do relato.

De acordo com Thiollent (1986, p. 14),

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Também podemos olhar para a pesquisa-ação como uma forma de intervir e criar conhecimento ou bases teóricas para essa intervenção (COUGHLAN e COGHLAN, 2002). Ainda, segundo os autores, a pesquisa-ação fica caracterizada: pelo uso da abordagem científica para a resolução de um problema organizacional ao mesmo tempo em que aqueles afetados por esse problema também são participantes da pesquisa; e por sua forma de eventos sequenciais em que não só a ação fica cada vez mais eficiente, mas também há a construção de conhecimento científico.

Segundo Gil (2002), a pesquisa-ação, ainda que possua um conjunto de etapas, não é facilmente ordenada cronologicamente. Como expõe Thiollent (1986), por mais que o início (fase exploratória) e o fim (divulgação dos resultados) possam ser delimitados, as etapas intermediárias, exibidas a seguir, não são apresentadas em uma sequência temporal, muito em função do vaivém entre essas fases. De acordo com Gil (2002), as etapas da pesquisa-ação são: a) fase exploratória; b) formulação do problema; c) construção de hipóteses; d) realização do seminário; e) seleção de amostra; f) coleta de dados; g) análise e interpretação de dados; h) elaboração do plano de ação; e i) divulgação dos resultados.

Coughlan e Coughlan (2002) apresentam outra formatação, conforme a figura a seguir. De acordo com os autores, a pesquisa-ação compreende 3 passos: um passo prévio, para entendimento de contexto e propósito; seis passos principais, contemplando do recolhimento de dados e informações, análise, planejamento, implementação e avaliação da ação; e, por fim, um passo contínuo, destinado ao monitoramento.

Figura 3 – Implementando a pesquisa-ação



Fonte: Coughlan e Coughlan (2002)

Segundo Vergara (2010, p. 43), “pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.” De acordo com Gil (2002), o estudo de campo busca muito mais o aprofundamento de questões que foram levantadas do que a precisão. Por consequência, o pesquisador tende a utilizar depoimentos e entrevistas em diversos níveis de estruturação.

O presente relato seguiu o formato descrito a seguir: (a) diagnóstico e situação-problema; (b) intervenção; (c) análise dos resultados obtidos; (d) fase de avaliação.

4. INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

4.1 Diagnóstico e situação-problema

A Worth a Million, até a intervenção demonstrada neste relato, gerenciava dois modelos de negócio de forma integrada: (a) aceleração de startups e social enterprises sob uma estrutura de revenue share; e (b) prestação de serviços para grandes corporações, envolvendo programas de treinamento e capacitação, aceleração corporativa e hackathons baseados na metodologia Design Thinking. Isso significa dizer que existiam objetivos integrados entre os dois negócios, orçamentos compartilhados e alocação de recursos humanos em projetos sem discriminação de tipo de atividade ou público-alvo sendo atendido.

O pesquisador, também CEO da organização, começou a perceber, empiricamente, que a união das atividades de negócio gerava: (a) pouca autonomia e foco para que cada negócio conseguisse se desenvolver de forma plena; (b) certo grau de frustração em colaboradores que eram alocados em projetos fora dos que estava habituado (ou havia sido originalmente alocado); (c) pouca especialização na entrega dos produtos para grandes empresas, uma vez que a organização estava voltada, quase que em sua totalidade, para prestação de serviços de aceleração para startups e social enterprises; e (d) pouco entendimento das necessidades orçamentárias de cada negócio, uma vez que as finanças eram sempre gerenciadas do ponto de vista da organização como um todo.

Para verificar na prática a visão dos líderes da organização com relação aos conflitos da união dos dois modelos de negócio, foi criado um questionário, conforme apresentado na figura abaixo, e foram obtidas respostas do pesquisador e de dois outros líderes da organização. As perguntas levavam os respondentes a marcar *sim* ou *não*.

Tabela 1 – Questionário de conflitos entre os negócios WaM

Perguntas	Pesquisador	Líder 1	Líder 2
1. Os objetivos dos negócios são pouco sinérgicos?	Sim	Não	Não
2. Os públicos atendidos pelos negócios têm perfis diferentes?	Sim	Sim	Não
3. Os modelos de crescimento de cada negócio são diferentes?	Sim	Sim	Sim
4. A forma de lidar com cada perfil de cliente é diferente?	Sim	Sim	Sim
5. Os orçamentos alocados para cada negócio são justos?	Não	Não	Não
6. Os serviços para grandes empresas têm um mercado mais validado do que os serviços de aceleração?	Sim	Não	Sim
7. A junção de atividades dos negócios gera confusão nos colaboradores?	Sim	Sim	Sim
8. O perfil de colaboradores de PCORP é diferente do perfil de colaboradores de aceleração?	Sim	Sim	Não
9. O fato dos modelos de negócio serem integrados faz com que a qualidade geral dos serviços caia?	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das respostas em consenso, marcadas em cinza, foi possível compreender que, na visão dos líderes da organização: (a) existem claras diferenças na forma pela qual cada negócio fomenta seu crescimento. Enquanto a Tribo de Aceleração tem seu modelo de lucro vinculado ao faturamento de seus acelerados, a Tribo de Projetos Corporativos tem seu modelo de lucro vinculado à prestação simples de serviços; (b) o trato com gestores de inovação, público-alvo da Tribo de Projetos Corporativos, é diferente do trato com os empreendedores da Aceleração. Este pode ser um dos fatores que contribuiu para a confusão na execução de projetos de ambos os negócios por parte dos colaboradores (assim como a pouca especialização nos produtos de Projetos Corporativos, citada anteriormente); (c) Por mais que haja uma confusão quando há a mistura de projetos, existe o consenso de que essa confusão não impacta negativamente a qualidade das entregas (ainda que, internamente, possa haver um esforço muito maior do que o necessário para alcançar os resultados estipulados) e; (d) por não haver uma clara separação de orçamento para cada negócio, não existe um senso de justiça na alocação de recursos – ainda que eles sejam disponibilizados de tempos em tempos, não há a autonomia de utilização por parte dos negócios.

Com os resultados de diagnóstico em mãos, tentou-se fazer um enquadramento na estrutura sugerida por Markides e Charitou (2004). Quanto à gravidade dos conflitos, percebeu-se que, além de interferirem em pontos críticos como o crescimento dos negócios e a produtividade geral da organização, também eram numerosos. Com relação à similaridade dos mercados, há um certo debate, pois ambos absorvem conhecimentos, práticas e recursos do mundo das startups e social enterprises. No entanto, em análise prática e operacional, houve o entendimento de que, por serem públicos muito diferentes e com dores muito distintas, a situação demandava uma abordagem de mercados que pouco se relacionavam.

4.2 Intervenção

A partir dos resultados obtidos na fase de diagnóstico, ficou decidido que os dois modelos de negócio operados pela Worth a Million seriam transformados em unidades de negócio totalmente separadas. Tendo isso em vista, a primeira intervenção proposta foi uma reestruturação de cargos e da alocação de recursos humanos nos projetos da empresa.

Como pode ser visto na figura abaixo, antes da intervenção, qualquer colaborador poderia ser posicionado em qualquer projeto sendo executado dentro da empresa, com exceção do gerente da Tribo de PCORP. Ainda que existisse essa exclusividade, esse era o único colaborador originalmente contratado para gerir e se especializar nas entregas de projetos corporativos. Todos os outros recursos humanos direcionados para a Tribo de PCORP eram removidos de suas funções originais (ou trabalhavam de forma neutra, como o CEO e o Analista Junior) para dar suporte a determinadas entregas.

Tabela 2 – Cargos e alocação de recursos humanos em projetos – antes da intervenção

Colaborador	Tribo de origem	Cargo na empresa	Participa de projetos da tribo de aceleração?	Participa de projetos da tribo de PCORP?
Pesquisador	Não definida	CEO	Sim	Sim
Colaborador 1	PCORP	Gerente	Não	Sim
Colaborador 2	Aceleração	Gerente	Sim	Sim
Colaborador 3	Não definida	Analista Junior	Sim	Sim
Colaborador 4	Aceleração	Analista Junior	Sim	Sim
Colaborador 5	Aceleração	Estagiário	Sim	Sim
Colaborador 6	Aceleração	Estagiário	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da separação em unidades de negócio, o CEO foi alocado para dar suporte na supervisão tática e operacional em Projetos Corporativos; além disso, foi removido de todos os projetos de aceleração em que participava. O gerente alocado em aceleração foi promovido a Diretor Executivo da unidade de negócio de Aceleração, deixando também quaisquer funções em projetos corporativos. O analista junior e os dois estagiários originalmente alocados em Aceleração também foram removidos de Projetos Corporativos. O analista junior que, anteriormente, trabalhava de forma neutra, ficou incumbido de dar apoio às operações de gestão, uma vez que o CEO irá ocupar uma função extra.

Tabela 3 - Cargos e alocação de recursos humanos em projetos – após a intervenção

Colaborador	Unidade de Negócio	Cargo na empresa	Participa de projetos da tribo de aceleração?	Participa de projetos da tribo de PCORP?
Pesquisador	PCORP	CEO e Diretor Executivo de PCORP	Não	Sim
Colaborador 1	PCORP	Gerente	Não	Sim
Colaborador 2	Aceleração	Diretor Executivo de Aceleração	Sim	Não
Colaborador 3	Apoio à gestão	Analista Junior	Sim	Não
Colaborador 4	Aceleração	Analista Junior	Sim	Não
Colaborador 5	Aceleração	Estagiário	Sim	Não
Colaborador 6	Aceleração	Estagiário	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda intervenção proposta é a criação de um plano de sustentabilidade financeira para a unidade de negócio de Aceleração. Enquanto havia a integração dos negócios, parte da receita gerada pela tribo de Projetos Corporativos era destinada ao financiamento das operações dos projetos de aceleração, uma vez que eles nunca atingiram o ponto de equilíbrio. Com a separação, ficou estipulado que a unidade de negócio de Aceleração deverá chegar ao *breakeven* até dezembro de 2020, data em que a unidade de negócio de Projetos Corporativos cessará os repasses de financiamento aos projetos de aceleração.

A responsabilidade da elaboração e acompanhamento da execução do plano de sustentabilidade ficará a cargo do Diretor Executivo de Aceleração, e todos os avanços serão reportados trimestralmente ao CEO por meio do framework de *Objectives and Key Results* (OKRs). O Diretor Executivo, em conjunto com sua equipe, terá total autonomia para definir os melhores caminhos em direção a um modelo econômico que sustente sua unidade de negócio, mas deverá seguir as seguintes diretrizes: (a) o produto *aceleração* não poderá ficar descaracterizado; (b) quaisquer serviços complementares à aceleração poderão ser incluídos no portfólio da unidade de negócio; (c) todos os elementos do modelo de negócio atual podem ser revisados, desde que não entrem em conflito com a diretriz “a;” (d) todas as ações continuam a ser regidas pelas políticas da Worth a Million, mas adaptações culturais podem ser realizadas no intuito de melhor atingir os objetivos definidos; (e) as metodologias e ferramentas geradas no trabalho próximo aos empreendedores devem ser constantemente reportadas à unidade de negócio de Projetos Corporativos, uma vez que existem grandes sinergias no conhecimento aplicado entre ambas as unidades.

As diretrizes apontadas acima seguem as descobertas realizadas por Markides e Charitou (2004) como determinantes de sucesso em processos de separação de modelos de negócio distintos. Na revisão dos autores, em média, quanto maior a autonomia dada para as unidades de negócio em questões financeiras e operacionais, maior a eficiência da resposta dessa unidade; quando um colaborador interno é designado como responsável pela unidade de negócio separada, melhores são os resultados e a manutenção de sinergias; quando a unidade de negócio tem liberdade para criar sua própria cultura, há uma maior propensão a um desfecho positivo. Todas essas ações sendo submetidas, constantemente, ao olhar próximo do CEO ou matriz.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Ambas as intervenções apontadas anteriormente foram implementadas um mês antes do recolhimento e análise dos resultados obtidos. Dado este período de tempo reduzido, serão utilizados, prioritariamente, os OKRs da unidade de negócio de aceleração como parâmetro para resultados de curto-prazo.

A partir da separação das unidades e da implementação do plano de sustentabilidade financeira de aceleração, o Diretor Executivo e sua equipe tiveram a tarefa de elaborar os objetivos e principais resultados (OKRs) para os próximos três meses de operações. Em uma reunião de quatro horas, sem a presença do CEO, ficaram estipulados os seguintes objetivos: (a) impulsionar o crescimento dos acelerados; (b) aumentar as fontes de receita da unidade; e (c) estruturar a unidade de negócio de aceleração.

Quanto ao primeiro objetivo, os principais resultados giraram em torno de novas atividades de venda que poderiam ser aplicadas junto aos acelerados e de um melhor controle e mensuração do crescimento dos negócios em aceleração. O segundo objetivo teve como foco o teste e implementação de pilotos, dentro do período de três meses, para que já houvesse validações sobre novos produtos e serviços. Por último, o terceiro objetivo foi direcionado para o diagnóstico e implementação de ações para o aumento de produtividade.

Todos os pontos apresentados acima estão diretamente relacionados aos principais conflitos encontrados na fase de diagnóstico. Por meio da responsabilidade criada a partir do plano de sustentabilidade, o senso de autonomia foi nutrido e novas ideias começaram a surgir para solidificar um modelo de crescimento singular para a aceleração. Com quatro colaboradores exclusivos, fruto da realocação de recursos, já foi possível iniciar o teste de dois potenciais serviços para os acelerados na cidade de Botucatu, interior de São Paulo – algo inédito para a organização. Além disso, uma observação empírica leva a acreditar que a especialização cada vez maior dos colaboradores da unidade de Aceleração (algo que não era visto como um problema nos projetos de aceleração, mas que não podia ser apontado como ponto forte), reduzindo a confusão na implementação de projetos e aumentando o aprendizado sobre o trato com o público-alvo de empreendedores, terá impacto direto no aumento da produtividade.

Quanto à unidade de negócios de Projetos Corporativos, a partir da realocação de recursos humanos nos projetos, percebeu-se a necessidade de contratação de dois novos estagiários: um com foco na implementação dos projetos e outro com foco em vendas. O fato de entrarem dois novos colaboradores com baixo nível de senioridade também está diretamente relacionado aos conflitos encontrados no diagnóstico: sem vícios e com poucas ferramentas prévias, ambos serão capacitados para o atendimento dos gerentes de inovação, principal público de PCORP, e terão a cultura e a forma de implementar projetos absorvidos desde o primeiro instante. Por fim, ter um colaborador totalmente focado em vendas dentro da unidade é mais um movimento que ataca o modelo de crescimento único da unidade de Projetos Corporativos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relato deve ser analisado em termos de curto e de longo prazo. Ao observarmos os resultados obtidos de curto prazo, é possível afirmar que quase todos os conflitos encontrados durante a fase de diagnóstico foram endereçados e apresentam sinais de melhoria (como a pouca autonomia dos modelos de negócio, a confusão pela junção de tipos deferentes de projetos, o pouco entendimento de necessidades orçamentárias e a falta de foco nos modelos distintos de crescimento). A partir da revisão bibliográfica, no entanto, fica claro que é necessário estipular

um prazo maior de acompanhamento de todas as intervenções implementadas, uma vez que é impossível afirmar, neste momento, qual será o impacto em termos da organização Worth a Million como um todo.

Este estudo aborda uma temática extremamente comum no mundo das aceleradoras: a busca por um modelo de lucro que consiga sustentar suas operações diárias no longo prazo. Uma vez que a expansão do portfólio de serviços tende a crescer, também existe a grande possibilidade de problemas de gestão começarem a surgir dentro dessas aceleradoras. Aprender a identificar potenciais conflitos entre modelos de negócio distintos dentro das organizações de apoio a empreendedores e entender qual é a melhor decisão a ser tomada são algumas das principais contribuições deste estudo.

Vale ressaltar, no entanto, que a decisão aqui relatada é apenas uma das possibilidades diante do contexto apresentado. Outros estudos devem ser feitos em busca da maior abrangência possível em casos de conflito de modelos de negócio dentro de aceleradoras.

REFERÊNCIAS

BIRKINSHAW, Julian; GUPTA, Kamini. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; TARZIJJAN, Jorge. When one business model isn't enough. 2012.

COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael. Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. 2014.

COUGHLAN, Paul; COUGHLAN, David. Action research for operations management. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002

GROF, Miklos. Startup Accelerators Aren't Banking on Exits Any More, 2017. Disponível em: < <https://www.entrepreneur.com/article/300921> > Acesso em: 13 de julho de 2018.

GUST. Global Accelerator Report. Disponível em: http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/ Acesso em: 13 de julho de 2018.

KAUFFMAN CURRENTS. 3 Emerging Trends in the Accelerator Model. Disponível em: <https://www.kauffman.org/blogs/currents/2015/04/3-emerging-trends-in-the-accelerator-model> Acesso em: 13 de julho de 2018.

LAVIE, Dovev; STETTNER, Uriel; TUSHMAN, Michael L. Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010.

MARKIDES, Constantinos; CHARITOU, Constantinos D. Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, v. 18, n. 3, p. 22-36, 2004.

SMITH, Wendy K.; BINNS, Andy; TUSHMAN, Michael L. Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 448-461, 2010.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 2ª edição. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12ª edição, São Paulo: Atlas, 2010.

WINTERHALTER, Stephan; ZESCHKY, Marco B.; GASSMANN, Oliver. Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 464-479, 2016.

Y COMBINATOR WEBSITE. The Y Combinator Deal. Disponível em: <<https://www.ycombinator.com/deal/>> Acesso em: 14 de julho de 2018.

Y COMBINATOR WEBSITE. What Happens at Y Combinator. Disponível em: <<https://www.ycombinator.com/atyc/>> Acesso em: 14 de julho de 2018.