

O MODELO DE CORPORATE VENTURE PARA MITIGAÇÃO DE RISCOS E CRESCIMENTO DE ACELERADORAS DE STARTUPS: O CASO BLUEFIELDS

Paulo Humaitá De Abreu Junior - Universidade Presbiteriana Mackenzie / Bluefields Development

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Globalmente, aceleradoras de negócios têm surgido como uma nova e efetiva forma de adicionar valor para novas empresas. Em geral, cada aceleradora detém uma metodologia específica de como incentiva a inovação em novas empresas, ajudando empreendedores a crescer seus negócios mais rápido, com o menor custo e no menor tempo possível. Entretanto, aceleradoras têm enfrentado desafios quanto ao modelo de negócio, principalmente em países em desenvolvimento onde a dinâmica de mercado é diferente devido às especificidades dos ecossistemas de startups e fatores macroeconômicos. A Bluefields é uma aceleradora brasileira que encontrou em Corporate Venture uma grande oportunidade de diversificação de portfólio, desenvolvendo um produto que dialoga com o core business de aceleração da inovação. O objetivo da Bluefields no momento é iniciar a penetração no mercado de Corporate Venture. Para isso, vem buscando otimizar o novo produto, desenvolver clientes visionários e testar seu produto piloto através da primeira venda. Nesse relato, apresenta-se a trajetória da empresa desde a análise do contexto, diagnóstico, identificação da oportunidade e proposta de solução, essa última apresentada via modelo de negócio, principalmente no encaixe entre proposta de valor e segmento alvo,

O modelo de Corporate Venture para mitigação de riscos e crescimento de aceleradoras de startups: o caso Bluefields

Resumo

Globalmente, aceleradoras de negócios têm surgido como uma nova e efetiva forma de adicionar valor para novas empresas. Em geral, cada aceleradora detém uma metodologia específica de como incentiva a inovação em novas empresas, ajudando empreendedores a crescer seus negócios mais rápido, com o menor custo e no menor tempo possível. Entretanto, aceleradoras têm enfrentado desafios quanto ao modelo de negócio, principalmente em países em desenvolvimento onde a dinâmica de mercado é diferente devido às especificidades dos ecossistemas de startups e fatores macroeconômicos. A Bluefields é uma aceleradora brasileira que encontrou em Corporate Venture uma grande oportunidade de diversificação de portfólio, desenvolvendo um produto que dialoga com o core business de aceleração da inovação. O objetivo da Bluefields no momento é iniciar a penetração no mercado de Corporate Venture. Para isso, vem buscando otimizar o novo produto, desenvolver clientes visionários e testar seu produto piloto através da primeira venda.

Palavras-Chave: aceleradoras corporativas, modelo de negócio, cooperação corporação-startup

Abstract

Business accelerators have emerged as a new and effective way of adding value to new businesses. In general, each accelerator has a specific methodology of how it encourages innovation in new businesses, helping entrepreneurs grow their business faster, at the lowest cost and in the shortest time possible. However, accelerators have faced challenges regarding the business model, especially in developing countries where market dynamics are different due to the specificities of startups ecosystems and macroeconomic factors. Bluefields is a Brazilian accelerator that has found in Corporate Venture a great opportunity for portfolio diversification, developing a product that dialogues with the core business of accelerating innovation. Bluefields' goal at the moment is to start penetrating the Corporate Venture market. For this, it has been seeking to optimize the new product, develop visionary customers and test its pilot product through the first sale

Keywords: corporate accelerators, business model, cooperation corporation-startup.

1. INTRODUÇÃO

Com foco em startups de tecnologia e impacto social, a Bluefields Development surgiu a partir de um forte senso de propósito e convicção do seu fundador e atual CEO - Paulo Humaitá - economista que atuava em uma empresa líder global de biotecnologia e, durante uma viagem à trabalho aos EUA, atendeu uma conferência cristã sobre missões. Foi no dia 15 de fevereiro de 2014 que Paulo sentiu que deveria usar suas habilidades e talentos como empreendedor, o que algum tempo depois se tornou a ideia da aceleradora de startups, como parte de uma rede global e com foco na transformação de vidas, impacto social, tecnologia e liberdade econômica.

A organização iniciou em 2015, quando desenvolvia negócios próprios e, posteriormente, negócios já existentes em fase inicial de expansão. Nos 24 meses de operações iniciais, a Bluefields apoiou cerca de 20 negócios. O período foi importante para o aprendizado prático, formação de uma equipe de empreendedores comprometidos, desenvolvimento de caso de sucesso e inúmeros aprendizados, além da formação de um conselho de governança e das redes de mentores, investidores e parceiros estratégicos. Durante o ano de 2016 a equipe estruturou o modelo jurídico e de negócios, definindo assim a identidade como aceleradora.

O primeiro programa oficial de aceleração – The Big BaM! – foi lançado no mercado em abril de 2017 através de um processo de seleção pois, uma vez que a demanda começava a crescer, houve a necessidade de desenvolver um funil de seleção com processos sólidos e critérios transparentes para avaliar e selecionar os melhores empreendedores e projetos. Foram 77 empreendedores inscritos e 5 startups foram selecionadas para o primeiro “The Big BaM!” que teve início em 14/8/2017 e duração total de 17 semanas. Além das cinco startups selecionadas, também participam do “The Big BaM!” as duas startups residentes (Bab Sharki e Reflex), negócios que nasceram ou foram incorporados pela Bluefields, que atua de forma direta com equipe, estrutura e investimento, como uma venture builder.

A missão da Bluefields é “transformar vidas através da nossa vocação empreendedora” com a visão de futuro de “ser uma plataforma global de desenvolvimento de negócios com 500 empreendedores em 2021”. Os valores formam o que é chamado de ‘BlueDNA’, ou seja, o jeito de ser da Bluefields, sempre um substantivo acompanhado de uma ação, são eles: fé que transforma, amor que engaja, relacionamento que aproxima, transparência que conquista e comprometimento que transpõe barreiras.

A Bluefields tem sede em São Paulo/SP e atualmente está em fase de validação do seu modelo de negócio, mas também em crescimento, com a meta de acelerar 100 empreendedores em 2018, expandir operações para outras 3 cidades brasileiras em 2019 e lançar novos produtos no mercado.

O segmento de aceleradoras de startups

Aceleradoras são organizações que buscam startups com grande potencial de crescimento e lideradas por empreendedores de alta qualidade (SEBRAE, 2017). Um estudo da GALI (2017) – Global Accelerator Learning Initiative – define que para ser uma aceleradora, a organização precisa oferecer um programa de aceleração que cumpra com três critérios:

- Baseado em turmas apoiando vários negócios simultaneamente;
- Duração definida, que é 6 meses na média para aceleradoras brasileiras;
- Evento de conexão entre startups aceleradas e investidores.

Empreendedores das startups selecionadas em um programa de aceleração geralmente possuem acesso a uma rede de mentores, grandes empresas, potenciais

clientes, capacitação e cooperação no desenvolvimento de negócios com metodologias apropriadas ao ecossistema de startups, além de possibilidade de investimento (GALL, 2017).

O modelo das aceleradoras, iniciado nos EUA, consistia em aportar uma pequena quantidade de capital nas startups selecionadas e ajudar esses negócios a validar e crescer de forma muito rápida, geralmente em apenas alguns meses, por isso o nome ‘programa de aceleração’.

O mercado de aceleração de startups é bastante novo no Brasil e no mundo. A primeira aceleradora no mundo – Y Combinator - iniciou em 2005, junto com Techstars e 500startups. A Y Combinator já investiu em 1.773 startups desde sua fundação em 2005, com um portfólio de aceleradas com valuation superior à 80 bilhões de dólares. A YC, como é chamada, foi responsável por acelerar startups que hoje são negócios multibilionários como o Dropbox e AirBnB (YCombinator, 2018).

Em 2011, as primeiras aceleradoras brasileiras iniciaram suas operações e atualmente o Brasil conta com um mercado em consolidação. Segundo Abreu e Campos (2016), um panorama de aceleradoras de startups no Brasil indicou que o país possui cerca de 40 aceleradoras, sendo que a maioria delas desenvolveram metodologias próprias para acelerar os negócios.

A principal aceleradora no Brasil é a ACE, antiga Aceleratech, uma das pioneiras no país. Como uma forma de adentrar o ambiente startup e captar inovação no mercado, também surgiram no Brasil as aceleradoras corporativas, como Wayra da Telefônica, Oxigênio da Porto Seguro e Inovabra do banco Bradesco. Além delas, a Liga Ventures é uma aceleradora que atua fortemente também como gestora de programas de aceleração corporativos, como o próprio programa de aceleração da Oxigênio.

Segundo dados da EDP – Entrepreneurship Database Program, a organização que mede eficácia dos programas de aceleração ao redor do mundo, concluiu que startups selecionadas por um programa de aceleração geram 2 vezes mais empregos e capturam 2.5 vezes mais investimentos do que startups não selecionadas. O EDP nasceu na Goizueta School of Business, na Universidade de Emory em Atlanta/EUA, com o propósito de investigar se as aceleradoras adicionavam ou não valor nas startups aceleradas. No último encontro em Washington DC (Junho/2018), a equipe de pesquisadores concluiu que esta é uma etapa resolvida, confirmando o valor gerado pelas aceleradoras através dos programas de aceleração (EDP, 2018).

As métricas da metodologia utilizada pela Bluefields também sugerem o mesmo. Embora em fase inicial no Brasil, a metodologia importada pela Bluefields já foi aplicada com 1.000 empreendedores em países em desenvolvimento, incluindo as startups brasileiras. Juntas, as startups aceleradas captaram mais de 60 milhões de reais em investimentos e, em média, experimentam um aumento de receita de 148% até um ano após a aceleração.

As aceleradoras possuem um modelo de negócio específico, diferente das incubadoras e de associação de investimento-anjo. A proposta de valor exclusiva de uma aceleradora é fazer com o que o empreendedor faça mais, com menos custos e mais rápido possível, baseado na contabilidade de inovação, ou seja, aprendizados, iterações e pivots (Cohen, 2013).

Dessa forma, foi desenvolvido a seguir um modelo de negócio que representa uma aceleradora, uma vez que “um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (Osterwalder, 2011).

Figura 1 – Modelo de negócio típico de uma aceleradora

<p>Parceiros chave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parceiros de infraestrutura. Exemplo: co-working, labs ▪ Universidades ▪ Associação de investidores ▪ Fundos de investimento ▪ Investidores-anjo 	<p>Atividades chave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligência de mercado ▪ Metodologias de aceleração ▪ Capacitação ▪ Manutenção e aplicação de redes de relacionamento 	<p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitação para empreendedor baseado em métodos de desenvolvimento de startups ▪ Acesso a mentoria com profissionais de referência no mercado ▪ Acesso a potenciais investidores e/ou investimento direto ▪ Acesso a potenciais clientes ▪ Aprendizado em pares <p>Proposta única de valor: fazer mais, com menos e mais rápido!</p>	<p>Relacionamento com o cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventos e workshops ▪ Mailing ▪ Blog ▪ Redes sociais ▪ Pesquisas de satisfação ▪ Indicadores de desempenho (follow-ups) 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Startups, pode ser programas abertos ou direcionados para mercados específicos
<p>Estrutura de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestrutura de escritório ▪ Diretoria executiva ▪ Facilitadores e material de treinamento ▪ Heads/gestores de aceleração 		<p>Fontes de renda</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento em troca de participação/equity nas startups ▪ Cobrança por participação no programa ▪ Pacotes de assessoria e mentoria ▪ Patrocínios ▪ Eventos e cursos 		

Fonte: elaborado pelo autor

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A cooperação indústria-startup

De acordo com Yamaçake e Barbero (2017), “muitas corporações têm percebido que não basta investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) internamente à organização”. Mesmo que se relacionando com novas tecnologias, as corporações possuem um elevado custo de transação, pois precisam investigar, capturar, preparar e muitas vezes investir nas startups.

Após o *best seller* *The Lean Startup* lançado em 2011, seu autor Eric Ries iniciou uma jornada de assessoria para implantação dos princípios e cultura startup em diferentes organizações, tais como: startups com produtos de tecnologia e software, pequenos negócios, organizações religiosas sem fins lucrativos, empresas médias de manufatura, organizações de estruturas governamentais, grandes empresas e multinacionais. Segundo Ries (2017), “todos esses tipos de organizações podem usar a metodologia Lean Startup para fazer um trabalho mais efetivo e acelerar o seu progresso”. Com o seu trabalho, Ries propõe uma nova forma de gestão para as organizações, “um novo modelo para organizar, avaliar e alocar recursos”. E ainda mais que isso, Ries propõe uma filosofia que substitui o modelo de gestão tradicional de uma organização que, como consequência desse modelo, acaba anulando o processo de inovação e a capacidade de desenvolvimento de estratégia de negócio que poderiam contribuir para a sustentabilidade da organização no longo-prazo. “Esta deixou de ser a forma com que pessoas trabalham somente em um determinado segmento de mercado. Esta é a forma que pessoas trabalham em todo lugar – ou querem trabalhar. Eu chamo essa forma de *The Startup Way*” (Ries, 2017, p. 5).

De acordo com Hashimoto (2017), “com o advento da economia digital e um ciclo de inovação cada vez mais rápido, médias e grandes empresas têm procurado formas em se relacionarem cada vez mais com o ecossistema de startups, que é uma grande fonte de inovação, transformação e novas formas de fazer negócio”.

Considerando que as organizações estão inseridas em uma economia globalizada, onde novos competidores tendem a surgir com frequência, onde a automação, TI e novas tecnologias têm proporcionado uma velocidade ainda mais rápidas nos ciclos de inovação, onde há também um crescimento acelerado do número de startups em todos os segmentos de mercado, os líderes dessas empresas precisam reinventar a forma como lidam com estas externalidades, principalmente no que tange ao lançamento de novos produtos, inovação nos produtos atuais, captura de novas fontes de crescimento e entrada em novos mercados (Ries, 2017).

Assim sendo, a hipótese shumpeteriana também pode ser identificada e analisada no texto de Dullius e Schaeffer (2016), na qual busca identificar a diferença da consolidação no mercado entre startups e grandes empresas. As startups são modelos de negócios diretamente associadas à um produto ou uma tecnologia que estão sendo desenvolvidos, porém desprovidas de duas qualidades essenciais identificadas em grandes empresas, sendo elas a operação e a gestão. Desta forma, nos primeiros anos das startups, a rede de contatos se torna fundamental para alavancar e dar manutenção nas inovações.

Com este mesmo pensamento, Ries (2017) inicia definindo uma empresa moderna como sendo aquela que “qualquer colaborador tem a oportunidade de ser um empreendedor. É uma empresa que respeita seus colaboradores e suas ideias como um nível fundamental”. Além disso, o autor afirma que a empresa precisa de um alto nível de disciplina comprometida com a inovação, uma vez que “sem disciplina, a inovação não é possível – mas que também emprega um acervo de ferramentas de gestão empreendedora para lidar com situações de extrema incerteza”.

Os autores identificaram que as grandes empresas possuem desenvolvimento, operação, gestão e transação, mas que, por muitas vezes deixam de inovar para evitar mudanças que demandam tempo ou alterações na forma de gestão.

Essa forma de administrar identificada em empresas consolidadas há tempo no mercado, abstém de ganhos potenciais do mercado consumir, e abre novas oportunidades para empresas que estão surgindo. Para tanto, exemplificam serviços como WhatsApp, Dropbox, Uber e Alibaba, que desenvolveram valores comerciais muito aquém do que eram esperados, em curto prazo.

A Endeavor, organização mundial de fomento ao empreendedorismo de alto crescimento, destaca em seu portal que “uma grande empresa pode se adaptar com muito mais rapidez e flexibilidade às mudanças, demandas e até ameaças de mercado” quando se relaciona com o ecossistema de startups via estratégia de Corporate Venture . E por este motivo o assunto de programas de Corporate Venture, Open Innovation e projetos que visam a integração entre indústria e ecossistema de startups estão em bastante evidência no Brasil (Endeavor, 2016).

Tabela 1 – Comparação entre uma empresa com modelo de gestão tradicional e uma empresa moderna

Dimensão	Modelo de gestão tradicional	Modelo de gestão moderno
Crescimento	Crescimento estável com controle tradicional de gestão, com pressão para entregar performance de custo prazo como em metas trimestrais	Crescimento fundamentado no impacto através de inovação contínua e foco em resultados de longo prazo
Estrutura organizacional	Especialistas alocados em silos funcionais, por onde passam os projetos em um sistema de estágios de uma função para outra função, com metas específicas para cada função	Times multifuncionais que trabalham juntos para servir clientes através de processos científicos e com constantes iterações
Duração de projetos	Opera com programas gigantescos	Opera com experimentos rápidos
Unidades de negócio	Usa funções internas como jurídico, TI e finanças para mitigar os riscos através de ferramentas de <i>compliance</i> com procedimentos detalhados	Usa funções internas para ajudar seus colaboradores a atingir o objetivo de servir os clientes, compartilhando a responsabilidade dos resultados do negócio
Priorização e análise de riscos	Prioriza projetos de alta incerteza baseado em ROI, indicadores contábeis e <i>market share</i> . Para medir o sucesso, os times medem e compartilham métricas desenhadas para parecer melhor possível, mas que não necessariamente revelam a verdade	Maximiza a probabilidade e escalabilidade de impacto futuro. Times reportam e medem indicadores utilizando o modelo de contabilidade específico para inovação – <i>innovation accounting</i>
Composição do time	Times multitarefas com reuniões e deliberações, onde os participantes estão apenas parcialmente focados em tarefas específicas. Há muitos gerentes intermediários e especialistas para coletar opiniões, mesmo que eles não possuem responsabilidade direta na implantação. A maioria dos colaboradores dividem criatividade e foco por meio de vários projetos diferentes ao mesmo tempo	Possui uma nova ferramenta no seu arsenal: startups internas, compostas por um pequeno número de pessoas apaixonadas que acreditam e se dedicam à um projeto ao mesmo tempo. Como a famosa regra da Amazon: “ <i>two-pizza team</i> ” – time não tão grande que duas pizzas não sejam suficientes. Esses pequenos times experimentam impacto rápido e escalável. Pensam grande, começam pequeno, escalam rápido
Time de gestão	Composto por gerentes e seus subordinados	Composto por líderes e empreendedores
Investimento em projetos	Grandes projetos que são caros e demoram para desenvolver usando sistema de financiamento similar de ano após ano	Portfólio de experimentos inteligentes com um custo para falhas através do investimento naqueles que funcionam mais, utilizando um sistema por metas que aumenta o investimento à medida que o sucesso é comprovado
Conceito de eficiência	Eficiência significa que todos estão ocupados em todo o tempo, sendo mais fácil de errar ao construir muito tempo desenvolvendo a coisa errada	Eficiência significa encontrar a coisa certa para ser feita para os clientes por testes, experimentos ou qualquer outro meio necessário
Como lida com falhas	Acredita que errar não é uma opção e gerentes são capacitados para fingir que isso nunca acontece ao esconder os erros. Podem até promover a ideia de abraçar o erro, mas todo sistema de promoção e avaliação possuem mensagens diferentes	Incentiva e premia erros produtivos que promovem mudanças inteligentes e geram informações úteis

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Eric Ries (2017, p. 37-41)

Percebe-se que alguns tipos de organizações, principalmente aquelas que estão mais estáveis e já passaram por uma ou mais fases de crescimento, encontram um grande desafio de continuar inovando. Tais organizações precisam implantar uma plataforma de empreendedorismo. Segundo Ries (2017), elas precisam ter “a habilidade de consistentemente fazer apostas de alto risco, projetos de alto retorno e sem comprometer a organização como um todo. E eles precisam encontrar, treinar e reter esses empreendedores internos que podem fazer isso acontecer”.

Essas organizações precisam de uma nova forma de gestão, uma nova plataforma que inclua experimentos através de startups que podem abrir novos mercados, descobrir novos produtos e até mesmo criar uma nova unidade de negócio.

O atual cenário de alta competitividade entre as empresas, as parcerias com Startups se tornaram uma alternativa considerada por um grande número de organizações para inovar no mercado. Tais alianças permitem o acesso ou a troca de diversos recursos como conhecimento, capital, e capacidade logística

A partir da adoção de estratégias de inovação aberta, há a busca por ideias de inovação, não só dentro da empresa, como também fora, onde as startups aparecem como principais colaboradores nessa procura (Chesbrough, 2003).

Uma pesquisa feita pela MassChallenge e Imaginatik (2016), mostra na figura 2 as principais razões que levam as organizações à procurarem as startups, mostrando que 60% das empresas buscam novas tecnologias e/ou novos modelos de negócio provenientes das startups.

Já na figura 3 a seguir, demonstra-se as principais razões das startups quando procuram a cooperação, onde 65% busca uma parceria estratégica duradoura com as organizações, como principal ponto para se desenvolver através da parceria.

Figura 2 – Razões para as organizações buscarem parcerias com as startups



Fonte: Adaptado de MassChallenge & Imaginatik (2016)

Figura 3 - Razões para as startups buscarem parcerias com as organizações

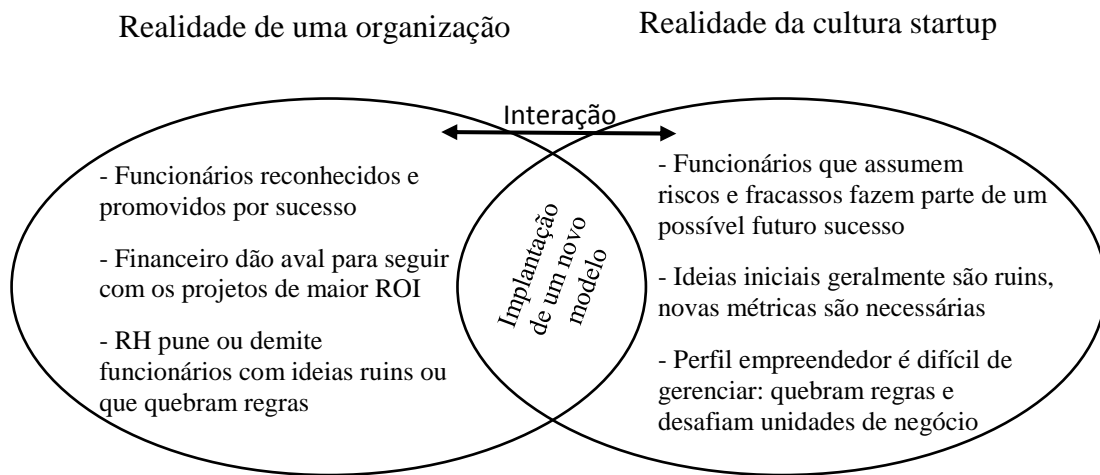


Fonte: Adaptado de MassChallenge & Imaginatik (2016)

Com isso é possível observar dois modelos de parceria entre as organizações e startups: o *partnering*, que representa o estabelecimento de uma parceria de longo prazo com ganho mútuo entre as partes, onde as organizações buscam um fornecedor para suas demandas tecnológicas; e o *acquisition*, onde a organização busca startups que detenham soluções de base tecnológica para complementar sua linha de produtos ou serviços e potencializar o desenvolvimento dos mesmos e acesso a outros mercados (Ghobril; Marcondes & Benedetti, 2017).

São muitos os desafios quando é tomada a decisão de fazer esta transição, assim como qualquer outra mudança organizacional relevante. Porém, é uma transição necessária. A grande descoberta que muitas organizações têm feito é que a concorrência entre organizações não será mais a mesma: o que hoje é uma competição entre Empresa A versus Empresa B, se tornará uma competição entre Ecossistema de inovação da Empresa A versus Ecossistema de inovação da Empresa B.

Figura 4 – Desafios na implantação de uma cultura startup



Fonte: Elaborado pelo autor partir de Eric Ries (2017, p. 49-62)

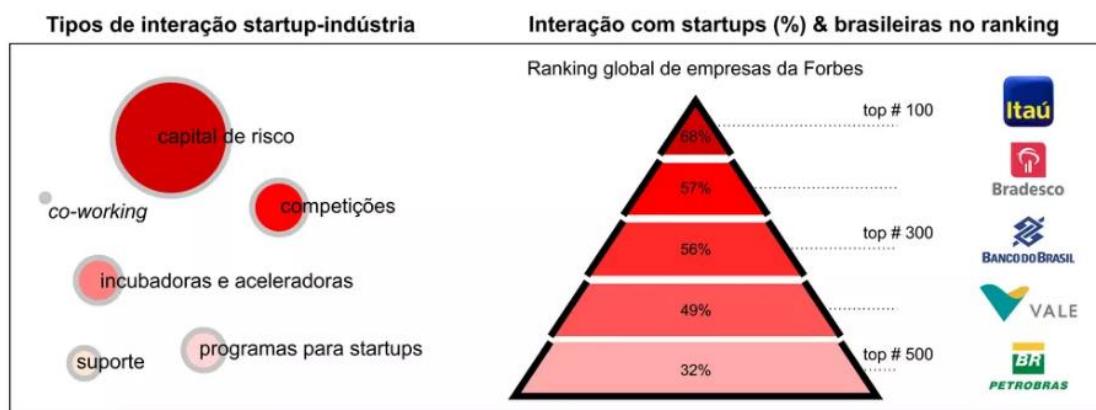
Em resumo, os principais desafios para a transição, segundo Ries (2017), que precisam estar presentes no desenvolvimento do produto The Big BaM! Corp da Bluefields, podem ser melhor apresentados através dos seguintes questionamentos por parte de uma organização:

- Como criar um espaço para experimentos considerando as restrições nas responsabilidades de gestão?
- Como financiar startups sem conhecer previamente o ROI (Retorno do Investimento)?
- Como criar metas apropriadas para os times das startups com um modo de operação autônoma?
- Como prover desenvolvimento pessoal e coaching para ajudar na performance das pessoas como empreendedores?
- Como prover networking e conexões dentro e fora da organização, para então as pessoas se identificarem como um ‘empreendedor corporativo’?
- Como colocar a pessoa certa no time certo?
- Como criar novos incentivos e reconhecimento para as pessoas?

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Segundo uma pesquisa da INSEAD & 500 Startups (2016), os principais tipos de interação entre grandes organizações e startups podem ser feitas, majoritariamente por investimento nas startups, promoção de competições ou através de incubadoras/aceleradoras e programas específicos para startups.

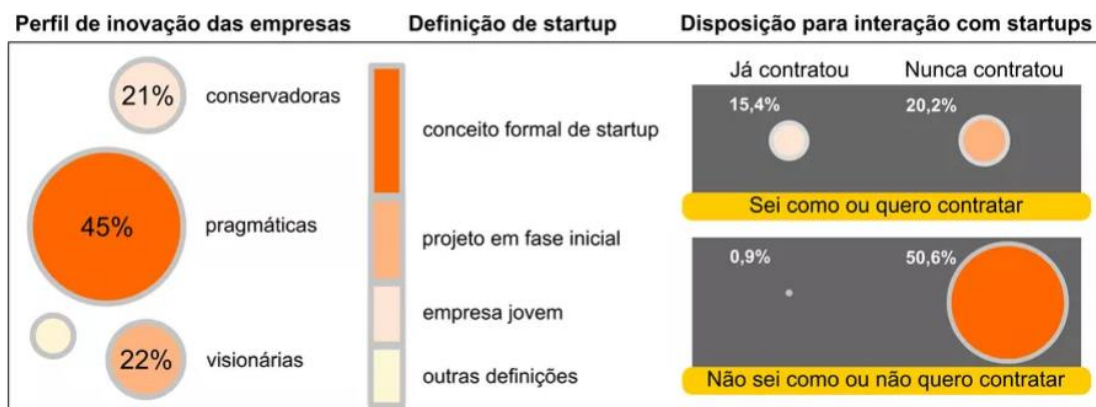
Figura 5 – Como as maiores empresas globais interagem com startups?



Fonte: INSEAD & 500 Startups (2016)

No Brasil, o movimento ainda está se desenvolvendo. Cerca de 45% das empresas entrevistadas pela ABDI (2017) disseram não ter interesse ou que não sabem como se envolver com startups.

Figura 6 – O que as empresas brasileiras pensam das startups?



Fonte: ABDI (2017)

Segundo o Panorama Conexão Startup Indústria da ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - foi revelado que empresas consolidadas estão à procura de startups em busca de soluções específicas que não são encontradas no mercado (28,5%), para encontrar novos modelos de negócio (17,7%), para encontrar soluções mais baratas que os fornecedores atuais (15,4%), para melhorar a eficiência de processos internos (14,6%), para desenvolvimento de novos produtos (13,8%), entre outros motivos.

Ainda segundo o estudo, “empresas de mais de 16 segmentos de mercado estão se preparando para novas formas e inovação por meio da conexão com startups: buscando novas tecnologias, novos produtos e eficiência produtiva”. Há também a dinâmica de que

grandes empresas são uma das principais fontes de exit (saída para investidores em startups). Segundo a ABDI (2017), 91 (22%) das 408 empresas da pesquisa já adquiriram ao menos uma startup e, dentre as que ainda não fizeram, cerca de 21% estão se preparando para adquirir”. Dessa forma, há um interesse estratégico das grandes empresas em estarem próximas do ecossistema de startup, o que pode ser feito através da liberação ou incentivo para que seus gerentes, diretores e colaboradores em geral sejam mentores de aceleradoras de startups.

Neste contexto, a Bluefields reportou que foi procurada por 8 diferentes players para desenvolver um programa de aceleração à ser integrado em uma organização existente. Uma oportunidade de mercado que pode ser uma parte relevante da complexa resposta quanto a necessidade da aceleradora de startups em consolidar seu modelo de negócios antes dos 5 anos de operação.

É possível concluir, portanto, que há uma grande oportunidade de mercado ainda a ser explorada quando grandes organizações no Brasil iniciarem a se interagir mais e mais com o ecossistema de startups, sendo uma das formas apontadas, através de programas específicos para startups ou via aceleradoras como a Bluefields, que pode tanto criar um programa para incentivar o empreendedorismo dentro da organização como fazer a gestão de um programa de aceleração para captar inovação e oportunidades de negócio com startups no mercado.

O principal objetivo da Bluefields é iniciar a penetração no mercado de Corporate Venture. Para isso, é preciso otimizar o produto, desenvolver clientes visionários e testar seu produto piloto.

A pesquisa aplicada tem a finalidade de servir de base para que os gestores da empresa possam tomar decisões eficazes sobre novos negócios, mercados, estratégias, estruturas, parcerias; ou seja, tudo o que pode fazer os melhores resultados para ajudá-los a aumentar a competitividade da organização, visando a obter um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Ela não é intervencionista e a sua natureza é mais supletiva, pois apresenta informações, previsões e recomendações, em forma de parecer, indicando “o que”, “por que” e “como” fazer (Marcondes, Miguel, Franklin e Perez, 2017).

Para efetuar o diagnóstico inicial, optou-se por uma análise estratégica, essencialmente verificando se a oportunidade inicialmente identificada, qual seja, explorar o mercado de *corporate venture*, é de fato a melhor alternativa para a Bluefields, seja em termos de potencial do negócio, seja em capacidade para o seu desenvolvimento.

Para isso, avaliou-se as competências e parcerias desenvolvidas pela Bluefields na primeira rodada do programa “The Big BaM”, que balizaram a identificação dos pontos fortes da organização, que por vez fortaleceram as bases para a análise SWOT.

Uma vez validada a oportunidade, entendeu-se pertinente a utilização da ferramenta “Desenvolvimento do Cliente” proposta por Blank (2005), que essencialmente visa apoiar a construção de uma proposta de valor realmente alinhada com as demandas e sob a perspectiva do cliente. Para isso, foram realizadas duas ações complementares: uma análise para permitir melhor entendimento da segmentação do mercado e identificação do perfil de cliente que se pretende atender e, em seguida, foi realizada uma pesquisa de mercado primária com empresas que se situam dentro do universo de clientes-alvo para o *corporate venture*, o que permitiu um melhor entendimento da demanda e o refinamento da proposta de valor inicialmente elaborada.

4. PROPOSTA PARA APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

A análise se iniciou pelo entendimento das forças e experiência anterior da Blue Fields e de seus parceiros estratégicos. O programa de aceleração da Bluefields - “The

Big BaM!” – executado pela primeira vez neste formato em 2017, e que teve duração de 17 semanas, foi muito valioso. Foi baseado em cinco pilares:

- **Sprints de Aceleração:** resultado de uma parceria estratégia com aceleradora de startups americana Sinapis, com operações em países em desenvolvimento na África, além da Acton School of Business, uma escola de negócios do Texas, a Bluefields conta com um conteúdo de 96 horas com as melhores ferramentas de desenvolvimento de startups disponíveis hoje no mundo, com base nas metodologias de Lean Startup do Eric Ries, The Four Steps for Epiphany do Steve Blank e materiais e check-list da Harvard Business School de um passo a pessoa de preparação da startup para receber investimento e se estruturar para o crescimento. Os sprints são facilitados por empreendedores e profissionais de mercado de forma prática e aplicável através de exposição dos conceitos principais, dinâmicas colaborativas e estudos de casos.
- **Gestão de Projetos:** para cada startup selecionada é designado um PMO, Scrum Master ou Gestor de Projetos que tem como finalidade acompanhar a execução de ferramentas de desenvolvimento de negócio na startup do empreendedor, além de mapear necessidades específicas da startup através de *due dilligence* e ferramentas de avaliação aplicadas também por fundos de investimentos em startups;
- **Sessões de Mentoria:** a Bluefields possui dezenas de mentores em diversas áreas de conhecimento e segmentos de mercado, com quem o empreendedor é conectado para que possa verificar suas hipóteses, gerar novos *insights*, além de obter importantes informações de mercado e orientações com profissionais do mercado;
- **Acesso a Capital:** através de uma rede de investidores-anjo e fundos de investimentos no Brasil e exterior, a Bluefields se posiciona como pipeline partner dessas iniciativas, realizando a conexão entre as startups e potenciais fontes de investimento interessadas;
- **Academia de Líderes:** além do desenvolvimento de negócios, a Bluefields se preocupa com o desenvolvimento do principal elemento de qualquer startup: o empreendedor! São sessões dinâmicas e intimistas onde os empreendedores desenvolvem um plano de liderança ao longo do programa, que inclui: estilos de liderança, como tomar melhores decisões, como liderar em tempos de crise, como lidar com pessoas oportunistas, trabalhar a questão do ego, entre outros assuntos essenciais para empreendedores de startups.

Além das características do “The Big BaM!” um sólido processo de seleção de startups foi desenhado com o objetivo de escolher os melhores empreendedores e os negócios de maior potencial.

Os indicadores de qualidade e satisfação dos 9 empreendedores participantes foi levemente superior do que os empreendedores em outros países onde a metodologia Sinapis já está presente. Apesar do bom início, existem espaços para otimização e pequenas melhorias, tanto dos conteúdos como do formato de entrega da aceleração, inclusive pelo fato de que o programa de aceleração foi executado e entregue integralmente de forma independente pela Bluefields.

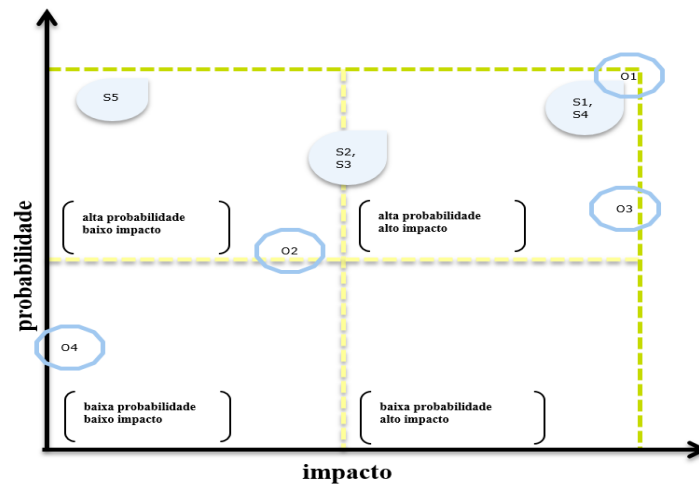
Sendo a única aceleradora brasileira que faz parte de uma rede global de mais de 100 aceleradoras, por meio da sua parceria com a EDP/GALI, a Bluefields possui acesso a um banco de dados com informações confidenciais agrupadas do setor de aceleração de startups. Dessa forma, consegue, além de aproveitar a curva de aprendizado de outras aceleradoras e contextos, implantar melhorias no seu produto a partir de dados concretos.

Análise SWOT

Ao combinar a análise de oportunidades e ameaças no ambiente externo, com forças e fraquezas no ambiente interno, a matriz SWOT é considerada uma ferramenta importante para análise de cenários alternativos e apoiar as escolhas estratégicas de uma organização, sinalizando onde e como devem ser aplicados os recursos (Johnson et al., 2016).

A análise de SWOT abaixo considera apenas as forças e oportunidades, que inicialmente serão consideradas para o desenvolvimento do produto piloto da Bluefields – “The Big BaM! Corp”.

Figura 7 – Análise de SWOT: forças e oportunidades da Bluefields Development



Fonte: Elaborado pelo autor.

Estamos vivenciando o crescimento do movimento startup no Brasil, que ainda é pequeno comparado a diversos outros países desenvolvidos como EUA, França e Israel. Porém, existem empresas locais estão interessadas em se aproximar das startups e, potencialmente, contratar aceleradoras para facilitar o processo (O1 – Oportunidade 1). A O1 foi a oportunidade de maior probabilidade e impacto identificados na análise de SWOT. Como principais forças atuais da Bluefields, estão as parcerias existentes com renomadas instituições como a Universidade Presbiteriana Mackenzie, além de EDP e Sinapis (S1), bem como o pioneirismo em Kingdom Business de forma bem prática (S4), com seu comprometimento com ética e negócios que lutam contra a corrupção desde seus estágios iniciais. Duas outras forças também se destacaram como a Academia de Líderes (S2) como um diferencial competitivo que foi muito bem avaliada pelos empreendedores durante o Grupo Foco realizado no primeiro programa de aceleração. Além disso, ter mentores qualificados (S3) também se mostra um ponto forte do programa.

Desenvolvimento do cliente e segmentação

Uma vez diagnosticada a oportunidade de otimizar o produto da Bluefields e customizá-lo para a estratégia de Corporate Venture, com o desdobramento de contribuir significativamente na sustentabilidade econômica do modelo de negócio da aceleradora, este trabalho visa o desenvolvimento do produto da Bluefields, aqui denominado The Big BaM! Corp.

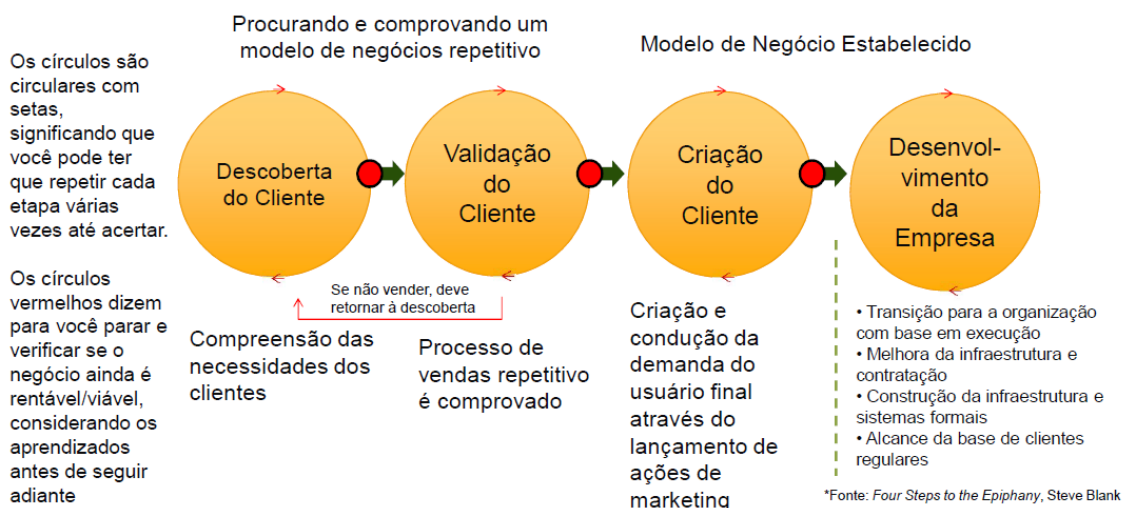
Com a vantagem de possui um programa detalhado com sua própria metodologia para tirar startups do papel, o time de cientistas de produto da Bluefields utilizou tal método de desenvolvimento de startups para o desenvolvimento do The Big BaM! Corp.

Como primeira parte do método de aceleração da Bluefields, começamos com o processo de Desenvolvimento de Clientes sugerido por Steve Blank (2005). A principal

indagação de Blank é a seguinte: “se as startups falham por falta de clientes e não por falha de Desenvolvimento de Produto, então por que nós temos: um processo para gerenciar o desenvolvimento do produto e nenhum processo para gerenciar o desenvolvimento do cliente?”. É desta forma que Blank, que foi investidor em 2004 da startup IMVU de Eric Ries, deu o pontapé para o conceito de desenvolvimento de startups como conhecemos atualmente.

As quatro fases de desenvolvimento do cliente, apontadas por Blank, são: descoberta do cliente, validação do cliente, geração de demanda e estruturação do negócio/produto.

Figura 8 – Metodologia de Desenvolvimento de Cliente



Fonte: material adaptado da aceleração da Bluefields

Uma das principais características de um programa de aceleração é a mitigação de riscos, ou seja, a aceleradora seleciona e equipa os empreendedores durante toda a jornada, o que captura inovação e minimiza riscos para que players de mercado possam se relacionar com tais startups, seja adquirindo, investindo, contratando ou fornecendo.

Assim sendo, as hipóteses iniciais do time de cientistas de produto da Bluefields constataram que os principais segmentos de clientes para o The Big BaM! Corp são grandes empresas, médias empresas, universidades privadas e hubs de inovação.

Tabela 2 – Segmentação de clientes

Crítérios de análise do segmento	Grandes empresas	Médias empresas	Universidades privadas	Hubs de inovação
Necessidade	15	11	13	8
Rentabilidade	13	11	12	10
Sustentabilidade	12	13	11	12
Pontuação final	40	35	36	30
Avaliação de prioridade	Prioridade	Atingir posteriormente	Prioridade	Atingir posteriormente

Pesquisa de mercado: pré-validação com o cliente

A Tabela 3 mostra o resultado resumido das principais entrevistas realizadas com potenciais clientes do “The Big BaM”! Corp”.

Tabela 3 - Resultado de entrevistas elaboradas das entrevistas

Objetivos específicos	Problema: Que recursos e capacidades suportam o ecossistema de inovação da sua organização?				
	Objetivo geral: Identificar os principais componentes de inovação, barreiras para inovação e o que espera de um serviço oferecido por uma aceleradora de startups				
	Perguntas do roteiro de entrevistas	Entrevistado A (grande empresa)	Entrevistado B (média empresa)	Entrevistado C (universidade privada)	Entrevistado D (hub de inovação)
1) Compreender quais os principais aspectos que compõem a atual cultura de inovação	1) Qual a importância da inovação no seu segmento?	Importância extremamente alta. Não inovar seria pedir para sair do mercado. Dependemos de inovação para conquistar mercados e estamos sempre lançando novos produtos	Nascemos inovadores por excelência, sabemos o quanto é importante para o nosso setor	a forma de ensinar está mudando no mundo todo e uma das formas de se diferenciar é conquistando um ecossistema de inovação e startups de alta qualidade	Nascemos inovadores por excelência, sabemos o quanto é importante para o nosso setor
	2) Você sente dificuldade para gerar inovação na sua empresa?	Não, mas uma nova geração de pessoas, produtos e tecnologia está surgindo e precisamos nos conectar	Sim, nascemos inovadores como uma startup por excelência, sabemos o quanto é importante para o nosso setor. Mas nossa estrutura engessou com o tempo	Sim, não temos processos estruturados e a comunidade da universidade precisa ser treinada para estarmos internamente alinhados	Nascemos inovadores por excelência, sabemos o quanto é importante para o nosso setor
	3) Qual a principal barreira enfrentada para geração de inovação?	Acho que saberíamos como fazer, mas não temos uma equipe dedicada, que acordo todos os dias com essa missão. Além disso, nossas lideranças precisam ser capacitadas	Equipe bastante limitada e sobrecarregada, todos precisamos reviver nossa fase startup	Estamos focados em ensino e pesquisa mas na maioria das vezes não geramos inovação, pois não temos processos para isso ou aproximação suficiente com o mercado	Não temos gente, rede e metodologia comprovada para rodar programas de aceleração
2) Entender qual tipo de programa é mais aplicável pela realidade da organização	4) Qual modelo é mais interessante para geração de inovação na sua organização?	Um ecossistema com empresas parceiras para investir e disponibilizar seus problemas, venture capital, universidade e aceleradora para acelerar inovação do ecossistema, principalmente no nosso setor de atuação	Um programa que resgate nossa identidade startup e dê liberdade para errarmos mesmo com a alta pressão por resultados	Temos que aproveitar nossa estrutura, atrair alunos de fora, engajar os mais velhos, evitar evasão e gerar oportunidades de <i>exit</i> para diversificar nossas fontes de receita	Programa de pré-aceleração e/ou aceleração que possamos fazer um <i>plug&play</i> junto à nossa estrutura
	5) Quais possíveis benefícios que você imagina com este modelo acontecendo?	Identificação de talentos intraempreendedores, startups com potencial de integração no nosso modelo de negócio, fornecimento de soluções para empresas parceiras.	Acelerar inovação para tentar surpreender nossos maiores competidores	Aumento da atratividade da comunidade devido o ecossistema de startups e possibilidade de	Aumento da taxa de sucesso de startups residentes devido ao melhor apoio no desenvolvimento de seus negócios
3) Ambiente de interação e validação da dor	6) Há uma pessoa 100% focada que trabalha todos os dias na geração direta de inovação?	Sim, porém parcialmente	Não	Sim, porém parcialmente	Sim
	7) Estaria disposto a pagar por serviços que te ajudem a resolver esses problemas?	Sim	Sim	Sim	Não

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O presente trabalho foi desenvolvido com base no protocolo de relato tecnológico para aproveitamento de oportunidades de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

As etapas foram análise do contexto e da realidade investigada, seguido de diagnóstico, identificação da oportunidade e proposta de solução. Essa última foi aqui entendida como a definição do conjunto proposta de valor-segmento alvo, que foi identificado com aplicação de ferramentas de análise estratégica, no caso a análise SWOT cruzada, seguida do modelo de desenvolvimento de clientes de Steve Blanc.

Entende-se que essa análise propiciou o desenvolvimento de uma solução segura e confiável de captura e aceleração de inovação para corporações com interesse estratégico em Corporate Venture, que a BlueFields denominou “The Big BaM! Corp”.

Diversos *prospects* baseados no modelo identificado estão em andamento. E um deles está em fase de negociação final com uma importante corporação brasileira. Novos *insights* e ajustes no modelo proposto certamente surgirão na execução dos primeiros projetos.

Dessa forma, entendemos que esse relato possa contribuir para demonstrar como decisões estratégicas para aproveitamento de oportunidades em negócios da economia do conhecimento podem ser tomadas com base em análise técnica, porém de uma forma ágil, flexível, alavancada em parcerias e desenhada em conjunto ou muito próximo de potenciais clientes.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA E REFERÊNCIAS

- ABDI. Panorama Nacional Conexão Startup Indústria. (2017). Recuperado em 10 de outubro de 2017
<<https://static1.squarespace.com/static/57f6bc3de3df28bc85da5562/t/59c42feea9db0969bd313a92/1506029607544/Panorama+Conex%C3%A3o+Startup+Ind%C3%BAstria+-+ABDI+2017.pdf>>
- ABRAII. Levantamento Aceleradoras 2012-2014. (2015). Recuperado em 10 outubro 2017 <https://startupi.com.br/wp-content/uploads/2015/07/ABRAII_em_numeros.pdf>.
- Abreu, P. R. M.; Campos, N. M. (2016). *O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil*. Recuperado de https://local.imcgrupo.com/impress/gt/upload/O_Panorama_das_Aceleradora_de_Startups_no_Brasil.pdf
- Blank, Steve (2005). *The four steps to the Epiphany: succesful strategies for products that win*. New York: Currency
- Cohen, Susan (2013). What do accelerators do? *Innovations. MIT Press Journal Innovations*. V8 n4
- Dullius, A. C.; Schaeffer, P. R. (2016). As Capacidades de Inovação em Startups: Contribuições para uma Trajetória de Crescimento. *Revista Alcance*, v. 23, n.1. Recuperado de: <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/8187>
- EDP (2018). Helping accelerators track the impact they have on the entrepreneurs they support. Recuperado em 15 de junho de 2018, de <https://www.entrepreneurdata.com/>
- ENDEAVOR (2016). Renovação para as grandes empresas, desenvolvimento para as startups: o Corporate Venture tem feito tanto sucesso que até virou reality show. Recuperado em 15 de junho de 2018, de <https://endeavor.org.br/corporate-venture-crescer-junto/>

- GALI (2017). O Panorama das Aceleradoras e Incubadoras no Brasil. Recuperado em 15 de junho de 2018, de https://www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI_BrazilLandscapeStudy_PORT.PDF
- Ghobril, A. N.; Marcondes, R.C.; Benedetti, M. H. (2017). Inovação por meio da integração entre corporações, ICTs e startups. Anais do I Forum Mackenzie de Liberdade Econômica. São Paulo – SP, novembro de 2017.
- Hashimoto, M. (2017, 05 de dezembro). Você sabe o que são as corporate ventures? *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. Recuperado de <http://revistapegn.globo.com/>
- IMAGINATIK; MASSCHALLENGE (2016) The state of startup corporate collaboration Recuperado em 15 out 2017 de: <<http://more.masschallenge.org/report1>>
- Johnson, M. W.; Kagermann, H.; Christensen, C. M. (2016) Reinvente seu modelo de negócios. *Harvard Business Review*. Maio de 2015. Recuperado em 10 de maio de 2018, de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A.; Perez, G. (2017). Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. Recuperado em 29 de dezembro de 2017, de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional>.
- Marins, Luciana Manhães (2017). Da teoria da firma à gestão da inovação tecnológica. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, v. 6, n. 1, maio/2007. Recuperado de: www.facecla.com.br/recadm/index
- Mocker, V.B., Bielli, S., & Haley, C. (2015). Winning together. A guide to successful corporate-startup collaborations. Recuperado em 17 de janeiro de 2018 de <https://www.nesta.org.uk/report/winning-together-a-guide-to-successful-corporate-startup-collaborations/>
- Norris, A. (2014). Startups and older firms: which is more responsive to local economic changes? *Monthly Labor Review*, 1-2.
- Ries, E. (2017). *The Startup Way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture & drive long-term growth*. New York: Editora Currency.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios*. Alta Books, Brasil.
- SEBRAE (2018). Aceleradoras de empresas: fomento a negócios empreendedores. Recuperado em 28 de janeiro de <http://www.sebraemercados.com.br/aceleradoras-de-empresas-modelo-de-fomento-a-novos-negocios-inovadores/>
- Varrichio, P. C. (2016). Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para Startups no Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7 (1).
- Yamaçake, F. T. R., & Barbero, E. R. (2017) Recomendações para Implementação de Aceleradoras Corporativas: Um Estudo de Casos Múltiplos no Brasil. Recuperado em 15 de junho de 2018, de: <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/996.pdf>
- YCombinator (2018). YCombinator created a new model for funding early stage startups. Recuperado em 15 de junho de 2018, de <http://www.ycombinator.com/>