



 Softex

PLAYBOOK:

Os modelos de conexão com startups

PARATIPIA



Agradecemos nossos parceiros
colaboradores na elaboração
deste material

ambev

FCA
FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

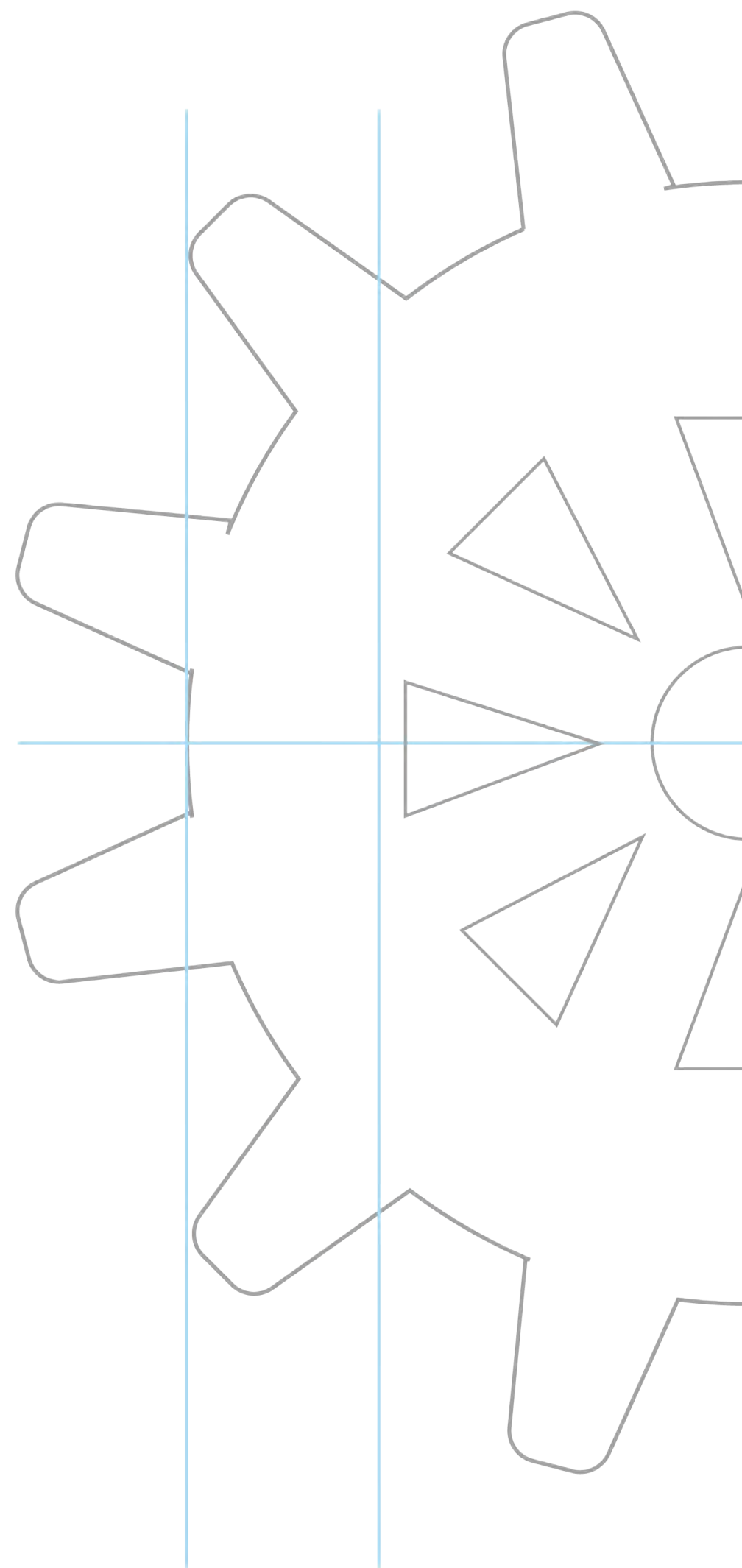
Grupo
Boticário 

makro

 OVERDRIVES |  UNINASSAU

 **Votorantim**
Cimentos
A vida é feita para durar

FEICHA CATALOGráfICA



**Softex - Associação
para Promoção da
Excelência do
Software Brasileiro**

Presidente da Softex
Ruben Delgado

**Vice-Presidente
da Softex**
Diônes Lima

Redação
Rayanny Nunes

**Colaboração
dos cases**

FCA
Bruna Soly

Grupo Boticário
Gabriela Santos

Ser Educacional
Luiz Gomes

Ambev
Marcos Medeiros

Makro
Nathalia Andrade

Votorantim Cimentos
Renata Oliveira

Revisão
Karine Serezuella

**Projeto Gráfico
e Diagramação**
Simão Pedro
Aguiar e Oliveira

Laura Silva Santos

Ilustração
Laura Silva Santos

@ 2020 – Playbook Inovação Softex - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Uma publicação Institucional. Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida, desde que seja citada a fonte.

SUMÁRIO

Apresentação 8

Introdução 10

Descobrimo a motivação 13

Definindo objetivos do relacionamento 14

Entendendo como se relacionar 15

Modelos de Relacionamento Corporação e Startup 16

Eventos 18

Contratação 20

Programa de Ideias 22

Programa de Parceiros 24

Provas de Conceito 26

Canais de Distribuição 28

Programas Próprios 30

Licenciamento 32

Codesenvolvimento 34

Espacos de Inovação 36

Investimento 40

Fusões & Aquisições 42

Matriz de maturidade do relacionamento 44

Boas práticas para iniciar um relacionamento com startup 46

Cases 50

Ser Educacional - O case da Overdrives 52

O Grupo Boticário 58

Votorantim Cimentos 64

FCA Fiat Chrysler Automobiles 70

Makro 76

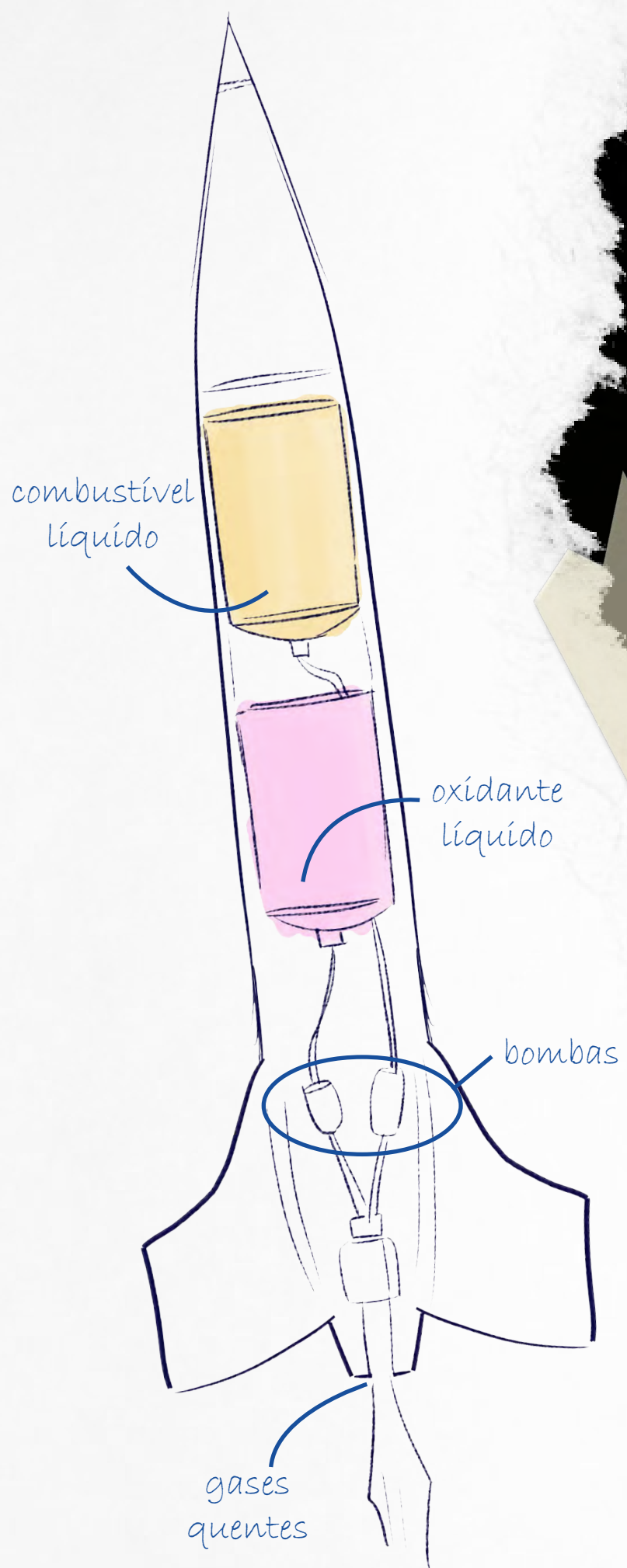
Ambev 84

Considerações Finais 92

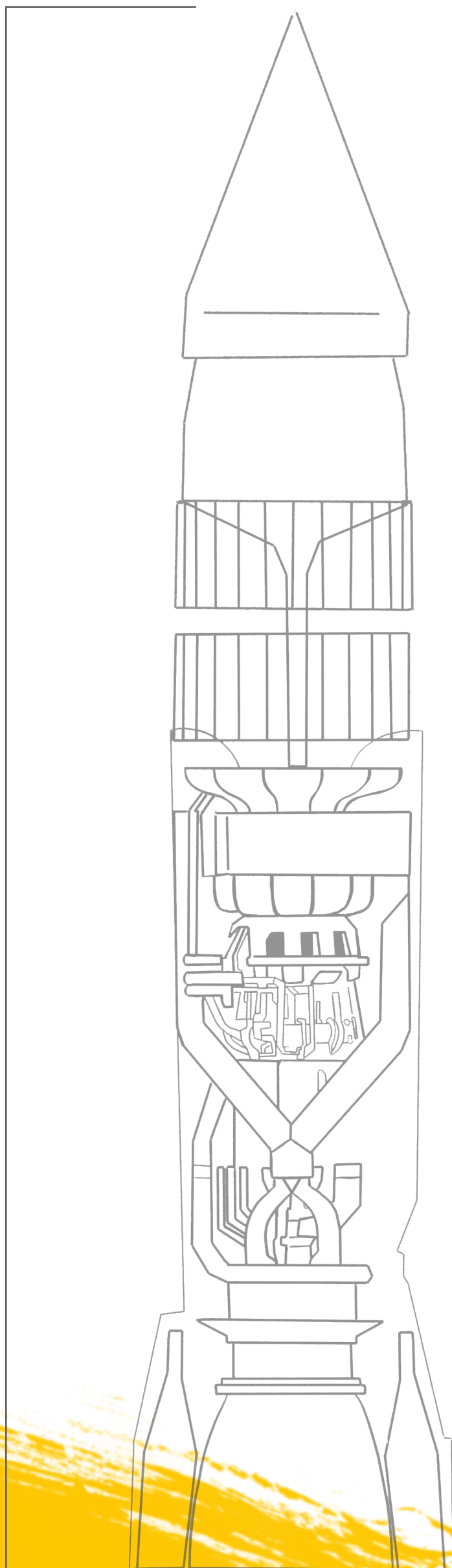
Sobre a Autora 94

Sobre a Softex 96





ARRISMENTAÇÃO



A Softex tem como missão promover a inovação no país por meio de programas e iniciativas de fomento, contribuindo para o aumento da competitividade e desenvolvimento econômico.

Este material nasce de aprendizados e observações de oito anos de trabalho da instituição no estímulo da inovação aberta no Brasil, ancorado no desejo e propósito de compartilhar este conhecimento acumulado com o ecossistema.

Consolidamos os ensinamentos obtidos no acompanhamento de mais de 80 corporações e 200 startups que praticaram inovação aberta, por meio de programas conduzidos pela Softex, considerando este playbook como um guia para empresas que desejam se relacionar com startups para promover inovação.

Neste playbook, você encontrará conceitos de inovação aberta, modelos de relacionamento com startups, um guia para iniciar relacionamentos, boas práticas e cases das empresas Ambev, O Grupo Boticário, Votorantim Cimentos, Grupo Ser Educacional, FIAT, Makro.

Este conteúdo objetiva ser um guia para empresas que desejam se relacionar com startups para promover inovação.



INTEGRAÇÃO

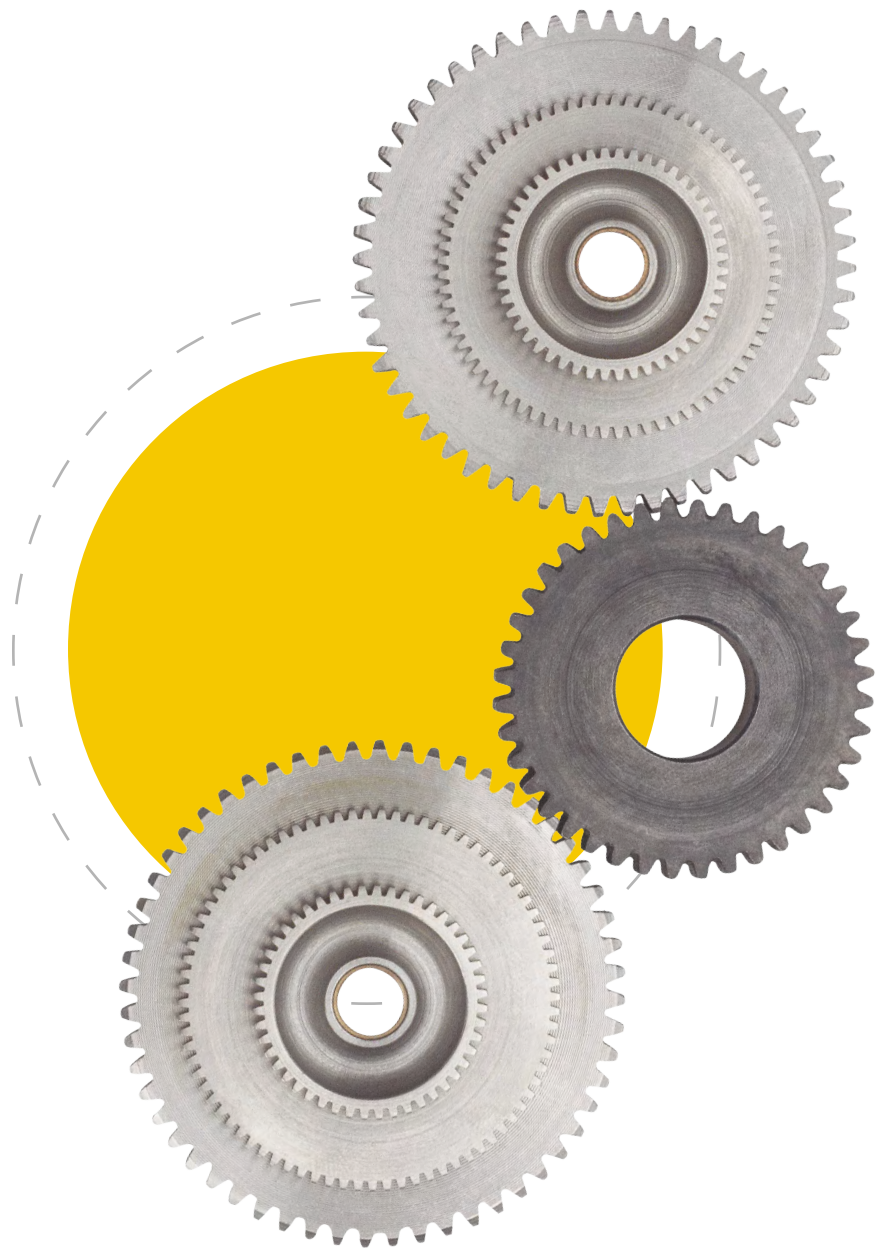
A inovação vem ganhando espaço como mecanismo propulsor para o desenvolvimento e competitividade em empresas de diferentes portes e mercados. Pesquisa da McKinsey revela que 70% dos executivos afirmam que a inovação é prioridade máxima em suas empresas (McKinsey, 2019).

Diante de um cenário novo e de extrema incerteza, inovar é condição sine qua non de sobrevivência para as organizações. Assim, os investimentos nesta área passam a ganhar mais importância e espaço no budget das corporações.

Empresas estão buscando, cada vez mais, incentivos externos e internos para fomentar a inovação em seus mercados de atuação. Além da prioridade no âmbito financeiro, a inovação passa a ser vista como solução para aumentar a competitividade e neste contexto se tem percebido um processo evolucionário de aprendizado contínuo e que envolve expandir os horizontes e atuar em conexão com outros stakeholders (empresas, universidades, pesquisadores, startups, etc.).

Diferentemente do conceito de inovação fechada, a qual se restringe basicamente ao uso do conhecimento interno da empresa, a abordagem da inovação aberta consiste em um fluxo de entrada e saída de conhecimento, no qual se busca absorver, principalmente, as ideias externas, a fim de acelerar o desenvolvimento da inovação, identificar oportunidades e expandir a comercialização para novos mercados (CHESBROUGH, 2003; RAHMAN e RAMOS, 2010).

A inovação aberta é uma realidade para nossa economia, empresas têm adotado-a como estratégia para ampliar suas atividades na área de inovação e fomentar o seu desenvolvimento tecnológico, seja estabelecendo relacionamento com universidades, Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica (ICTs), consumidores, pesquisadores, outras corporações ou com startups.



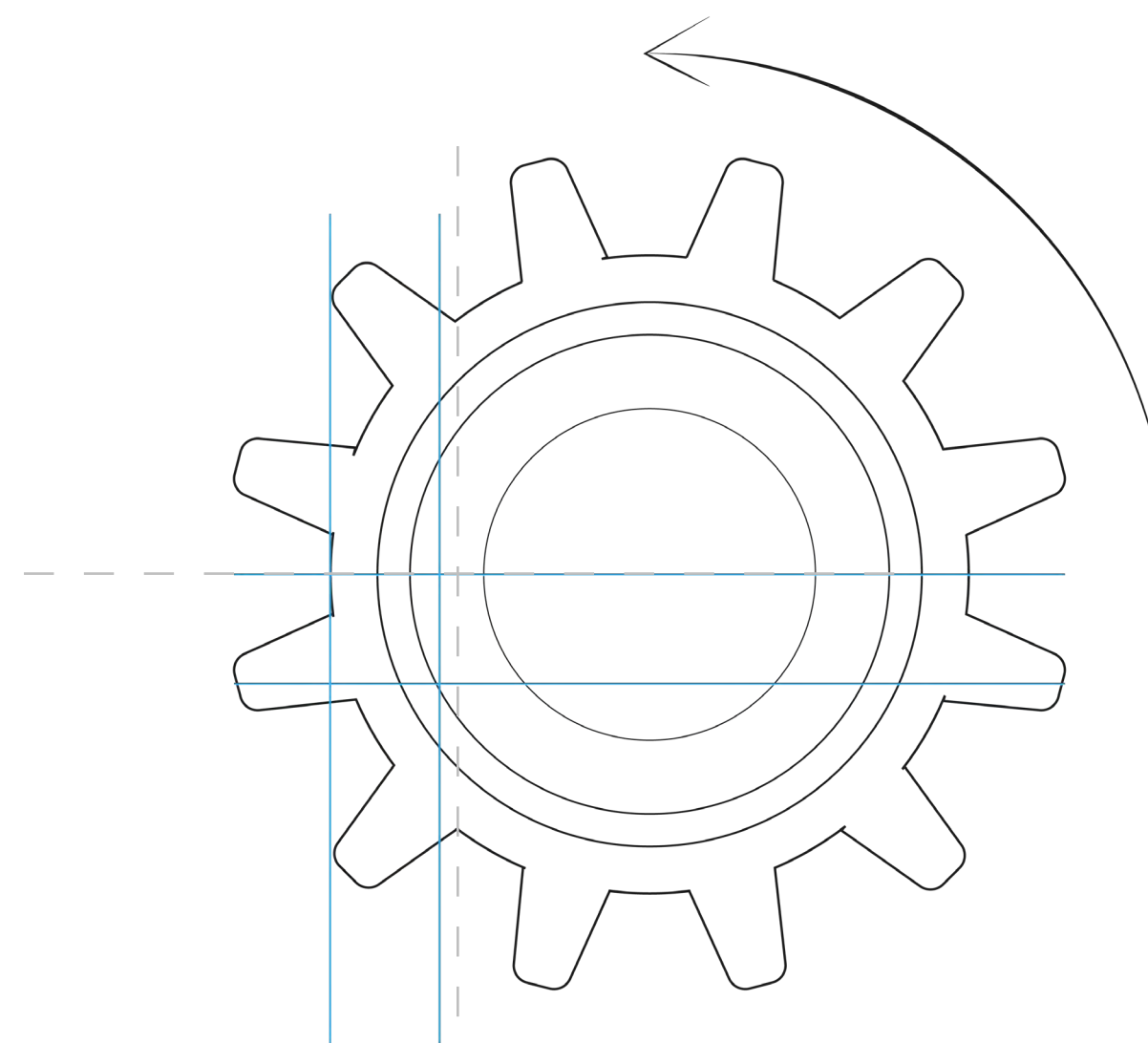
É um paradigma que assume que as organizações podem e devem usar ideias internas e externas, assim como caminhos internos e externos para o mercado.

Chesbrough (2006)

Com a inovação aberta, as corporações têm acesso a uma série de opções de conexões, dentre elas, a oportunidade de atuar com empresas de base tecnológica escaláveis, as denominadas startups.

Para Eric Ries, pode ser definida como: “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Neste cenário de inseguranças, as startups encontram na criatividade novas possibilidades para inovação, buscando resolver problemas do mercado com agilidade e aprendizado contínuo.

Esse playbook elucidará sobre os diferentes modelos de conexão entre startups e corporações, abordando boas práticas, cases e insights valiosos para organizações iniciarem ou fortalecerem seus relacionamentos.



MODELOS DE CONEXÃO COM STARTUPS

O modelo de inovação aberta com startups vem crescendo no Brasil nos últimos anos. A Softex tem induzido este relacionamento e nesse processo, vem acompanhando a evolução desta modalidade de inovação entre corporações e startups.

São exatamente as características de uma startup que as tornam atrativas para as corporações. As empresas buscam com essa conexão maior flexibilidade, adoção de metodologias ágeis, capacidade de execução, soluções inovadoras e adaptabilidade.

Durante o processo de inovação aberta, as startups são parte integrante da estratégia das corporações, criando assim uma série de oportunidades para o desenvolvimento da inovação.

As corporações buscam caminhos para se aproximarem das startups e para ter êxito na conexão, três passos fundamentais deverão guiar e definir a estratégia de inovação corporativa.

01. DESCOBRIR A MOTIVAÇÃO

Compreender o “porquê” iniciar este tipo de relacionamento, aqui temos a descoberta dos motivadores da empresa;

02. DEFINIR OS OBJETIVOS

Estabelecer uma estratégia e quais objetivos desejados neste tipo de inovação com startups;

03. ENTENDER COMO SE RELACIONAR

Analisar os modelos de relacionamento, alinhamento com a estratégia corporativa, estabelecer modelo de governança, sponsors internos e necessidade de investimento.

DESCOBRINDO A MOTIVAÇÃO

A definição da estratégia de inovação da corporação guia as motivações para se iniciar um relacionamento com startups e ter a clareza desses estímulos, é essencial para traçar uma estratégia eficiente.

Percebemos que as motivações das corporações se apresentam em três grandes pilares: Estratégia, Cultura e Novos Negócios.



Estratégia - A motivação está relacionada com as aspirações da estratégia corporativa e fazem parte do planejamento da organização.

Cultura - A corporação busca inovar e/ou fortalecer sua cultura de inovação, buscando no ecossistema práticas e aprendizados que possam contribuir com seus talentos internos.

Novos negócios - Uma busca por oportunidades de negócios que irão contribuir para a competitividade da empresa.

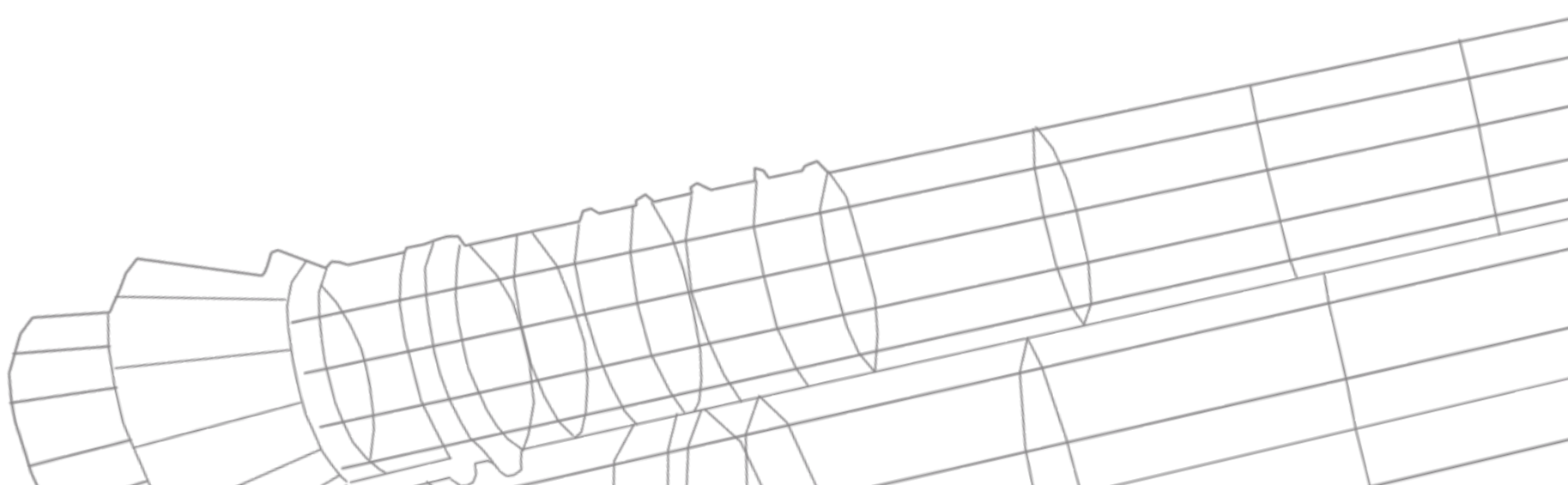
Os motivadores para iniciar um relacionamento com startups podem ser diversos e cada organização terá seus próprios estímulos. O importante nesta etapa é estabelecer com transparência essas motivações, olhando para o planejamento estratégico da sua organização e como este modelo de inovação se adequa.

DEFININDO OBJETIVOS DO RELACIONAMENTO

Com a definição da motivação que guiará o relacionamento, é necessário pensar na estratégia e objetivos que são almejados pela sua corporação. Nesta etapa devem ser considerados o planejamento das ações a serem desenvolvidas, assim como o resultado esperado e recursos a serem disponibilizados.

Os objetivos também irão variar conforme a estratégia corporativa e seguem os pilares motivadores para definição do relacionamento com startups. Os mais comuns são apresentados na tabela a seguir.

ESTRATÉGIA	CULTURA	NOVOS NEGÓCIOS
Fortalecer a estratégia corporativa	Transformar a cultura da organização	Identificar novos modelos de negócios
Identificar tendências tecnológicas	Aproximar talentos empreendedores	Solucionar desafios internos
Monitorar soluções inovadoras	Desenvolver uma cultura de inovação aberta	Expandir para novos mercados
Posicionar a marca no ecossistema de inovação	Acessar conhecimentos e capacidades externas	Aumentar a competitividade da corporação
Ampliar a cadeia de valor	Aplicar novas ideias	Obter ganhos financeiros
Diversificar o risco	Experimentar metodologias novas	Identificar oportunidades de investimento

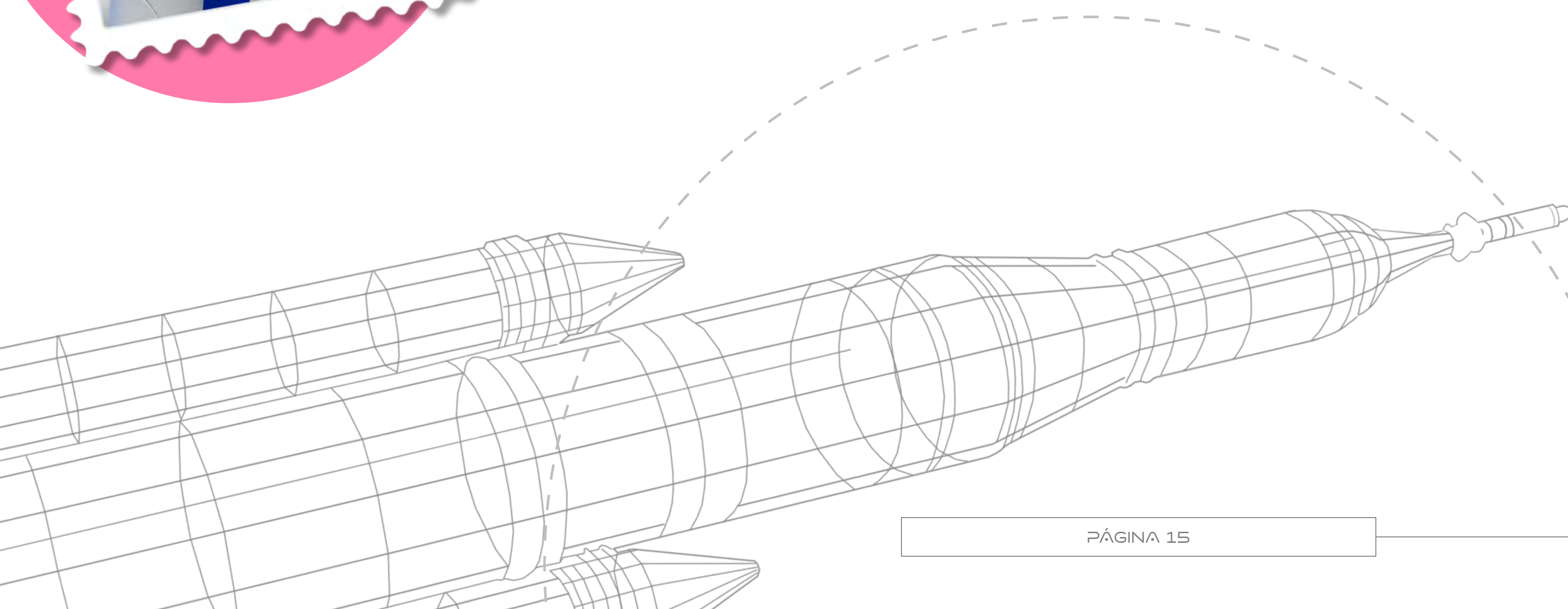


ENTENDENDO COMO SE RELACIONAR

Com a motivação e objetivos claros, o passo seguinte é compreender as características desse tipo de relacionamento. Inovar com startups apresenta semelhanças com outros stakeholders da inovação aberta, porém é importante reforçar que as startups possuem uma dinâmica própria e, portanto, a empresa precisa dedicar tempo para aprender sobre o tema antes de iniciar uma conexão.

A etapa deve incluir uma análise interna da sua empresa. Inicialmente, deve desenvolver um planejamento de ações, que estejam alinhadas com a estratégia corporativa e os objetivos estabelecidos, definir um modelo de governança para o relacionamento e sponsors internos, que serão responsáveis pela comunicação com as startups, além da delimitação de budget para execução.

Com o plano de ação definido, a corporação deve analisar os diferentes modelos de relacionamento disponíveis no mercado e escolher o que apresenta maior sinergia com seus interesses e sua maturidade no tema.



MODELOS DE RELACIONAMENTO CORPORAÇÃO E STARTUP

Os modelos de relacionamento e conexão com startups e corporações são diversos, evoluindo conforme estratégia de inovação, necessidade de investimento e maturidade da corporação.

Embora os modelos sejam variados, uma regra se aplica a todos: para que a corporação se relacione com startups, ela precisa viver o ecossistema de inovação. É meio óbvio até, mas as corporações muitas vezes se fecham em seus muros e esquecem do celeiro de oportunidades que temos atualmente. E para se envolver com o ecossistema, é necessário estar aberto ao aprendizado, dedicar tempo e investimentos, desenvolver e fortalecer uma cultura e gerar um ambiente favorável para ambos (empresa e startup).

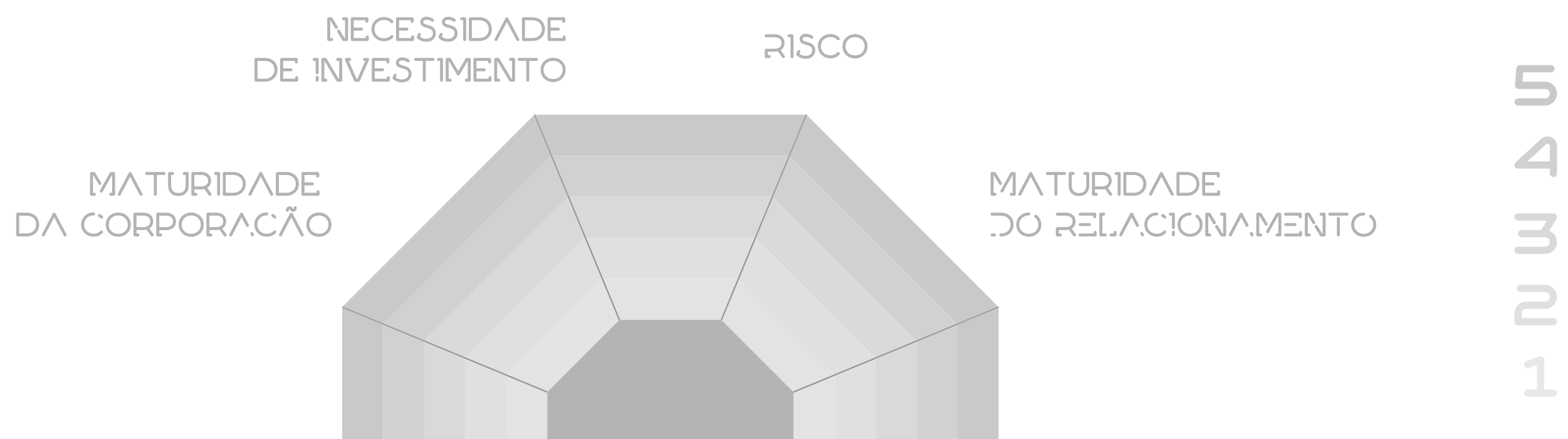
Apresentaremos alguns modelos de relacionamento entre corporação e startups em três estágios de maturidade, exemplificando sua aplicação, maturidade, risco e boas práticas.



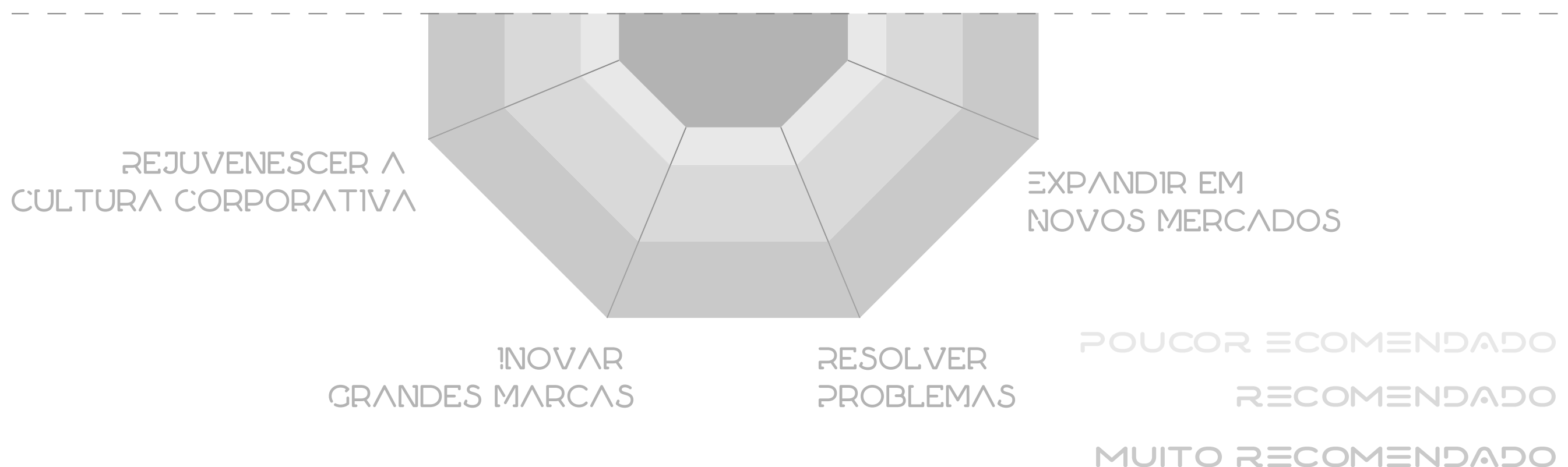
MATRIZ DE MATURIDADE DO RELACIONAMENTO

A maturidade dos relacionamentos entre Startups e Corporações considera elementos importantes em seu contexto e poderá guiar a estratégia a ser implementada.

Para cada modelo de relacionamento, analisamos a maturidade da corporação, a necessidade de investimento, o risco envolvido e a maturidade do relacionamento, considerando os diversos modelos apresentados. Foram atribuídas notas de 01 a 05, onde 01 é Muito baixo e 05 Muito Alto.



Outra análise realizada foi quanto à recomendação do modelo quando comparado ao objetivo estratégico da empresa, considerando: Rejuvenescer a cultura corporativa, Inovar grandes marcas, Resolver Problemas e/ou Expandir para novos mercados.



DESAFIOS

Identificar o público-alvo para o evento e como atrair as melhores startups para sua corporação.

5
4
3
2
1

NECESSIDADE DE INVESTIMENTO

RISCO

MATURIDADE DA CORPORACÃO

MATURIDADE DO RELACIONAMENTO



REJUVENESKER A CULTURA CORPORATIVA

EXPANDIR EM NOVOS MERCADOS

INNOVAR GRANDES MARCAS

RESOLVER PROBLEMAS

POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO

O modelo de eventos é a forma mais simples de interação entre startups e empresas, geralmente se apresenta como o primeiro passo da empresa na inserção no ecossistema.

A organização, participação e/ou patrocínio em eventos do ecossistema são usadas como um canal para posicionar a corporação no ambiente de inovação. Esta modalidade de relacionamento é usada para conhecer, prospectar e atrair startups, funciona como parte da estratégia de Business Scouting para identificação e exploração de oportunidades de negócios. Pode ser realizado por iniciativa própria ou com parceiros, exige baixo investimento e maturidade da estratégia de inovação.

BOAS PRÁTICAS

Se a sua corporação ainda não possui presença relevante no ecossistema de inovação, busque um parceiro para execução do evento e utilize do seu know how para obter melhores resultados.

Envolve a comunicação da empresa no processo, os eventos são uma excelente ferramenta para publicização do seu interesse na inovação com startups.

Identifique o melhor tipo de evento conforme os objetivos da sua estratégia.

ALGUNS EXEMPLOS DE EVENTOS



Hackathon

Evento imersivo com foco no desenvolvimento de soluções tecnológicas a partir de desafios/demandas propostas pela corporação, sua duração média é de um a três dias.

Case: Hackathon VLI



Speed Dating

Evento com o objetivo de identificar soluções de startups que possam se relacionar com a corporação, para tal a empresa expõe demandas e/ou desafios e as startups apresentam soluções de forma rápida.

Case: Fast Dating Tecnisa | Ocorre trimestralmente



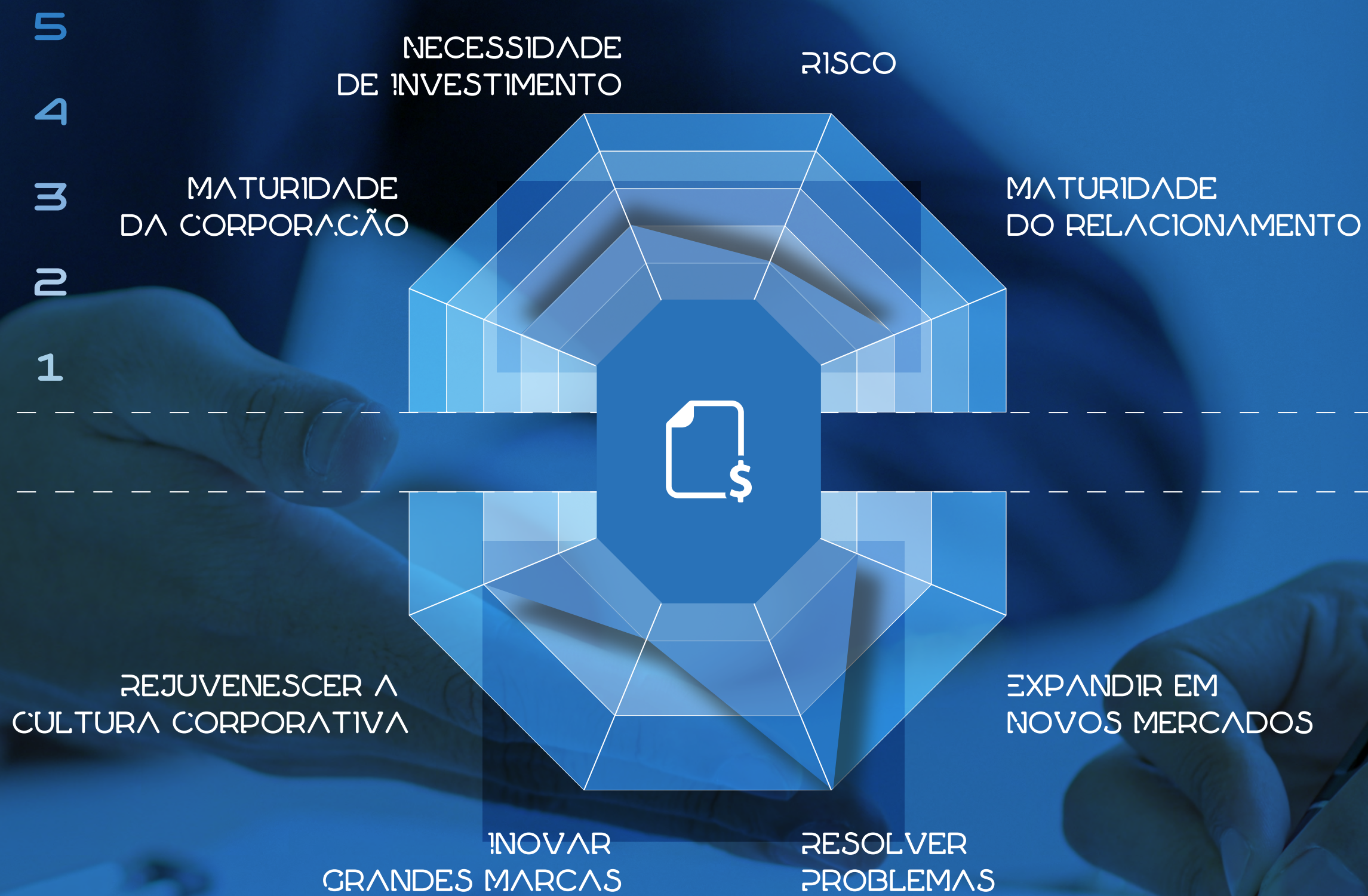
Pitch Day

Evento onde startups pré-selecionadas apresentam para o Board da empresa suas soluções.

Case: Votorantim Cimentos

DESAFIOS

Diferenciar a contratação da startup dos tradicionais processos de aquisição e fornecimento.



Nesse modelo de relacionamento, a corporação busca e seleciona startups para o fornecimento de produto e/ou serviço. O relacionamento é pautado no processo de contratação de soluções tecnológicas robustas e que possam ser implantadas de maneira rápida (Plug in play).

É um modelo simples de relacionamento, pois se restringe a contratação e pode ser um caminho para aproximação com startups.

O que ainda se faz necessário desmistificar no ambiente corporativo é que uma startup é um fornecedor barato, a verdade é que a startup, assim como qualquer empresa, possui custos e portanto, o valor cobrado não necessariamente será mais baixo, a entrega de valor não deve ser associada ao preço e sim a solução.

BOAS PRÁTICAS

Estabeleça um fluxo de compras diferenciado para startups em relação aos fornecedores tradicionais.

Reduza prazos de pagamento, algumas empresas realizam pagamentos em até 180 dias o que é inviável para uma startup, uma boa prática é adoção de prazos de 30 ou 60 dias para pagamentos.

Simplifique os documentos exigidos, um exemplo clássico deste item é a exigência de Demonstrativo de Exercício (DRE) de três anos, este tipo de documento muitas vezes será inviável para uma startup, visto que em alguns casos, a startup pode nem ter esse tempo de existência.

PROGRAMA DE IDEIAS

DESAFIOS

5
4
3
2
1

NECESSIDADE DE INVESTIMENTO

RISCO

MATURIDADE DA CORPORACÃO

MATURIDADE DO RELACIONAMENTO



REJUVENESCER A CULTURA CORPORATIVA

EXPANDIR EM NOVOS MERCADOS

INNOVAR GRANDES MARCAS

RESOLVER PROBLEMAS

POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO

Criar um programa para geração de ideias inovadoras é uma excelente oportunidade de conhecer startups. Neste Modelo, a corporação estabelece um canal para receber propostas de soluções, formando assim um portfólio amplo. O programa de ideias exige que sejam estabelecidas algumas etapas: Divulgação do Programa, Recebimento de ideias, Screening e Devolutiva à Startup.

BOAS PRÁTICAS

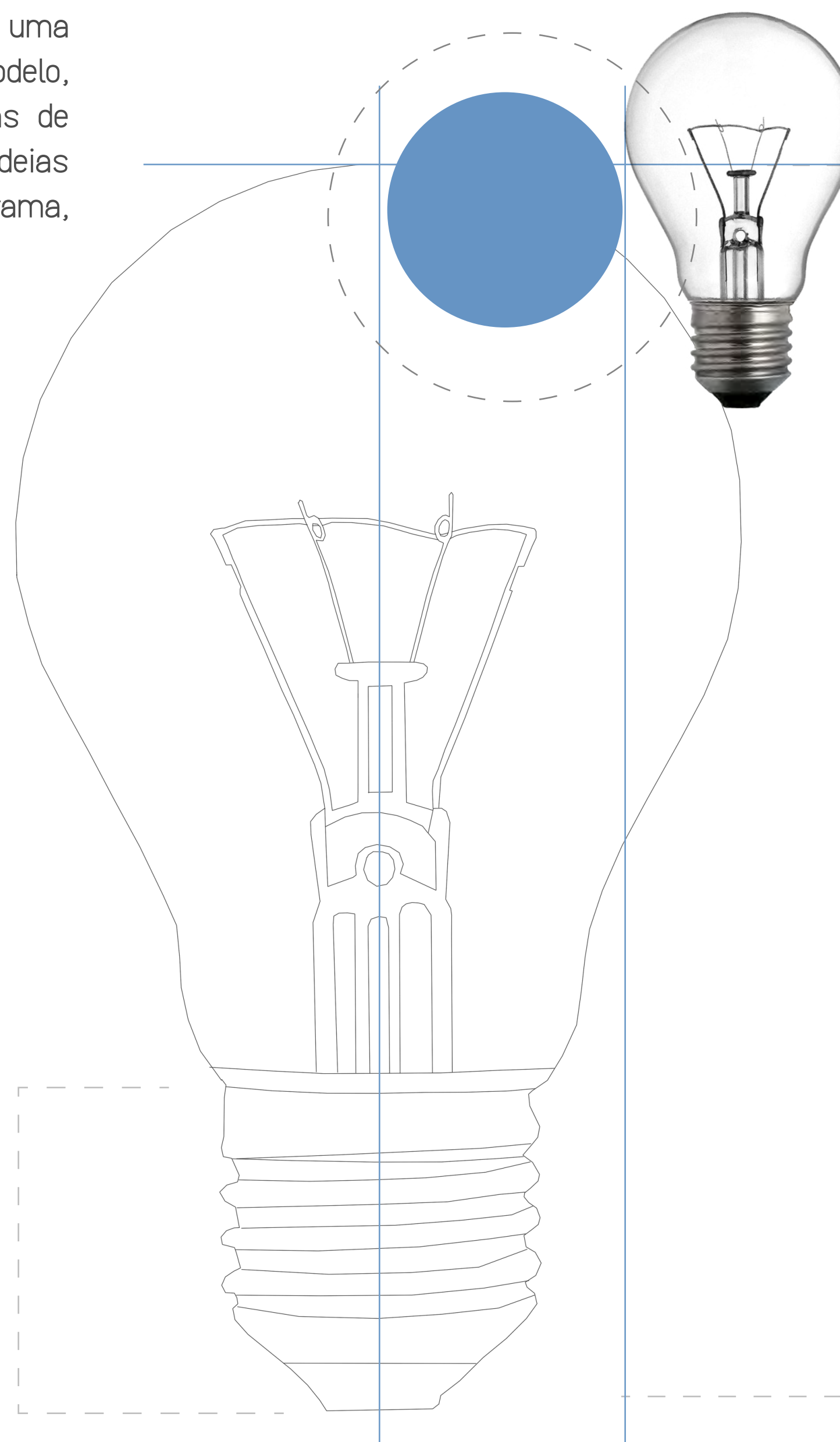
Escolha o canal adequado para recepcionar as ideias das Startups, leve em consideração que este precisa ser de fácil acesso ao público.

Comece com a seleção de desafios e/ou problemas que a empresa pode publicar abertamente e que se resolvidos, trarão ganho significativo para as atividades da corporação.

Crie um processo claro e objetivo para o funcionamento do Programa, que inclua pré-operação, operação e pós-operação;

Planeje a operação do Programa, pois em caso de um grande volume de ideias, a empresa precisa ter condições de analisar os projetos e dar retorno sem perder o timing.

Mantenha um banco de ideias, às vezes, a ideia apresentada pode não ser aplicável no momento do recebimento, porém pode ser adotada em outra situação.



DESAFIOS

Identificar programas que possuam objetivos e público sinérgicos a estratégia de inovação da empresa.

5
4
3
2
1

NECESSIDADE DE INVESTIMENTO

RISCO

MATURIDADE DA CORPORACÃO

MATURIDADE DO RELACIONAMENTO



REJUVENESKER A CULTURA CORPORATIVA

EXPANDIR EM NOVOS MERCADOS

INNOVAR GRANDES MARCAS

RESOLVER PROBLEMAS

POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO

A conexão com startups pode ser iniciada por meio de parceiros do ecossistema de inovação que já possuam know how neste relacionamento. Neste sentido, um dos modelos mais adotados pelas corporações é o uso de programas de aceleração de negócios de parceiros, como forma de iniciar relacionamentos com startups.

Neste tipo de relacionamento, a empresa participa de um programa já estabelecido e organizado por um terceiro, o que se torna atrativo, pois exige baixo conhecimento técnico e investimento da empresa, reduzindo significativamente o risco envolvido.

BOAS PRÁTICAS

Defina um ponto focal entre o Programa, Startups e a sua Empresa, este colaborador será responsável por toda a comunicação entre os atores facilitando a interação internamente.

Alinhe as expectativas da sua corporação conforme o estágio de maturidade do Programa e consequentemente das startups.

Participe ativamente das atividades do Programa como fonte de conhecimento e compartilhe experiências com outras empresas participantes.

Compartilhe internamente boas práticas e aprendizados obtidos neste relacionamento, assim a empresa começa a incorporar essa cultura.



DESAFIOS

Alinhar a expectativa de que a POC é uma comprovação do conceito e não o produto pronto a ser implementado.

5
4
3
2
1



POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO

O modelo de provas de conceito é bastante utilizado no ecossistema brasileiro. Difundido pela facilidade de sua execução, a POC consiste na forma prática de validação da solução.

É o mecanismo usado para comprovar o conceito de uma solução e sua entrega de valor com uso prático. As startups desenvolvem POCs como um instrumento para inserção no mercado, evidenciando os benefícios da sua solução por meio desta comprovação.

Torna-se útil para empresas que desejam se conectar com startups e para tal usam dos resultados obtidos na POC para avançar nos modelos de relacionamento. No entanto, é importante reforçar que a POC inclui custos para a startup, portanto, deverá ser paga pela empresa.

BOAS PRÁTICAS

Planeje e alinhe as expectativas entre as partes, uma prática adotada é a construção de um plano de ação que guiará as atividades e etapas da Prova de Conceito.

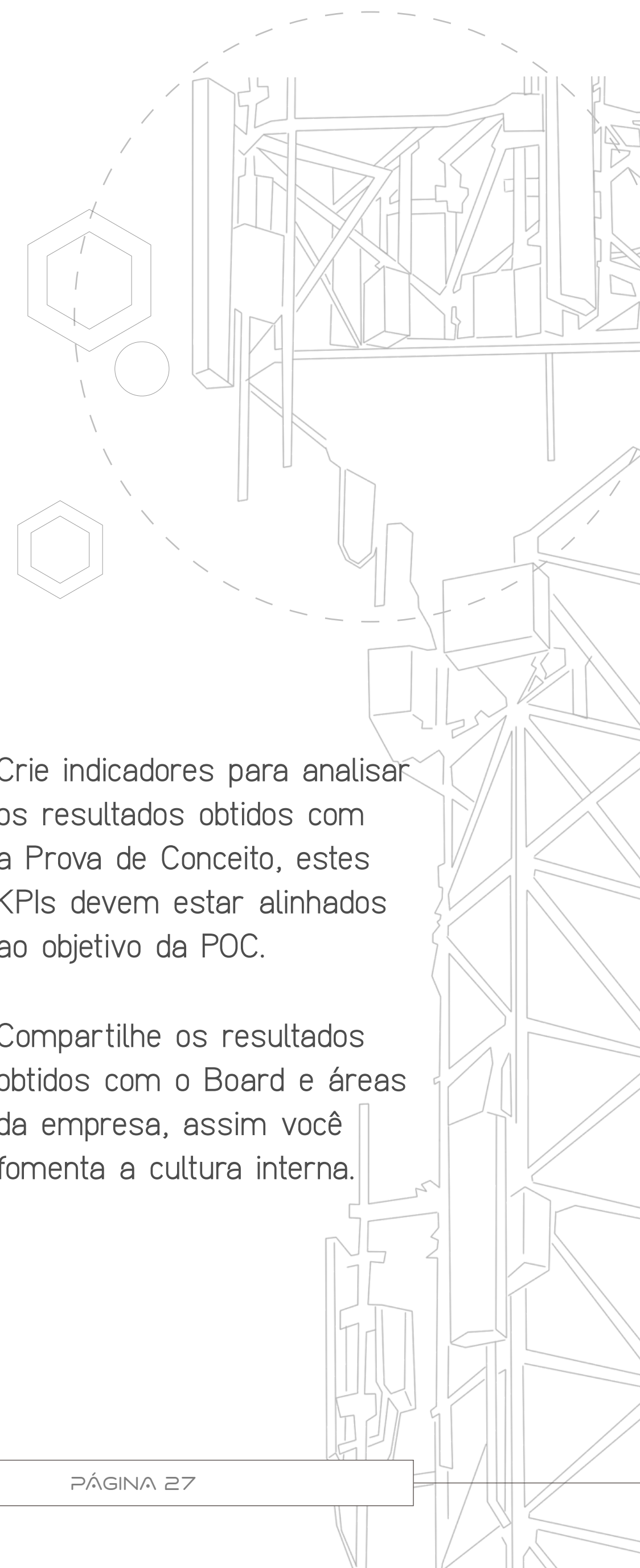
Tenha um facilitador interno neste processo, selecione a pessoa responsável por guiar a startup nos processos internos da sua organização e que tenha autonomia para navegar em diferentes áreas.

Comece com áreas clientes mais abertas a trabalharem com stakeholders externos. Ter apoiadores no processo é fundamental para o desenvolvimento da POC.

A Prova de Conceito não é um caminho para obter teste gratuito de uma solução, a startup possui custos no desenvolvimento e portanto, a POC deve ser remunerada.

Crie indicadores para analisar os resultados obtidos com a Prova de Conceito, estes KPIs devem estar alinhados ao objetivo da POC.

Compartilhe os resultados obtidos com o Board e áreas da empresa, assim você fomenta a cultura interna.



DESAFIOS

Alinhar a expectativa da startup e da corporação mediante o novo modelo de negócio. Uma definição de estratégia conjunta pode lidar com choques culturais significativos neste modelo.

5
4
3
2
1

NECESSIDADE DE INVESTIMENTO

RISCO

MATURIDADE DA CORPORACÃO

MATURIDADE DO RELACIONAMENTO

REJUVENESCCER A CULTURA CORPORATIVA

EXPANDIR EM NOVOS MERCADOS

INNOVAR GRANDES MARCAS

RESOLVER PROBLEMAS

POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO

O relacionamento entre a corporação e a startup pode incluir uma parceria focada não na resolução de problemas internos da empresa, mas como uma estratégia de potencializar o seu negócio no mercado.

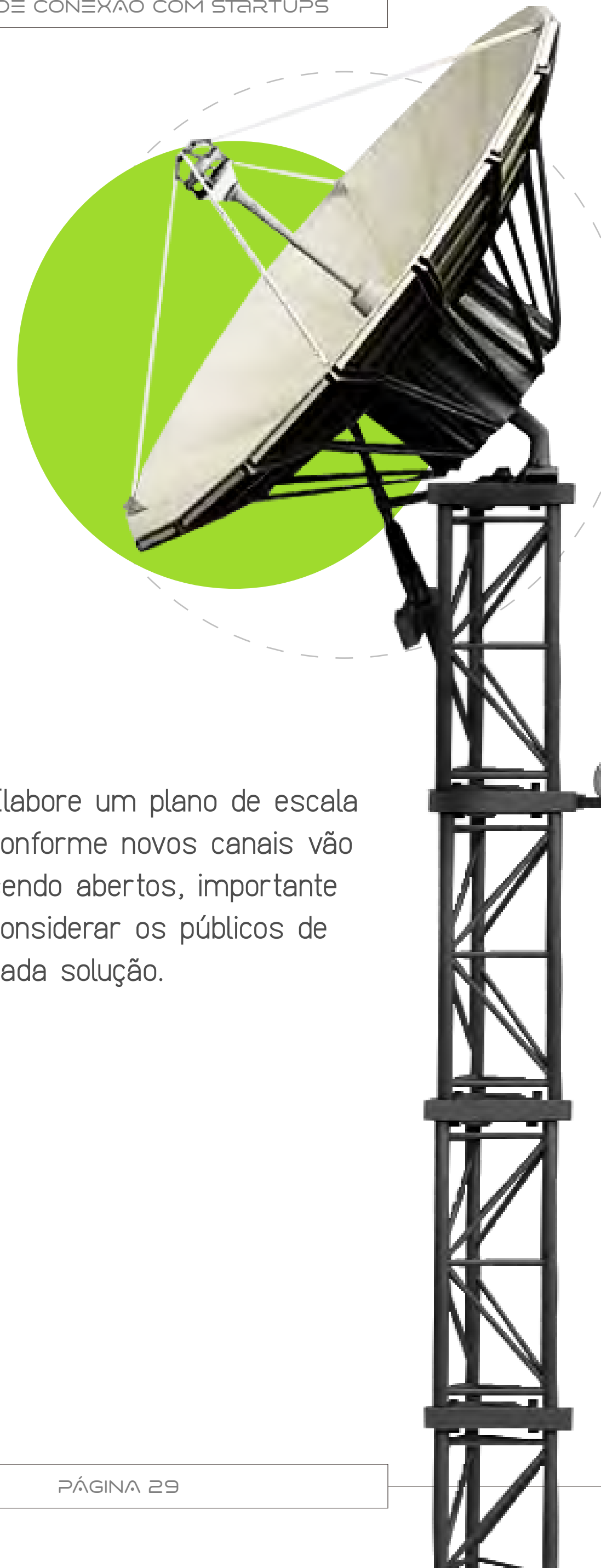
Um modelo comumente adotado neste caso é o uso dos canais da corporação para geração de um novo modelo de negócios, essa relação usa a solução/ inovação da startup e a marca da empresa para atender o mercado. Se configura como uma oportunidade de testar novos conceitos e até produtos para um público novo ou não.

BOAS PRÁTICAS

A estratégia de participação da marca deverá considerar se é favorável a empresa associar a sua marca à startup ou criar o vínculo apenas com a disponibilização dos seus canais.

Nesse modelo de relacionamento, o alinhamento quanto às responsabilidades é essencial, a empresa abrirá seus canais de distribuição e, portanto, é importante estudar bem a startup e sua capacidade de entrega.

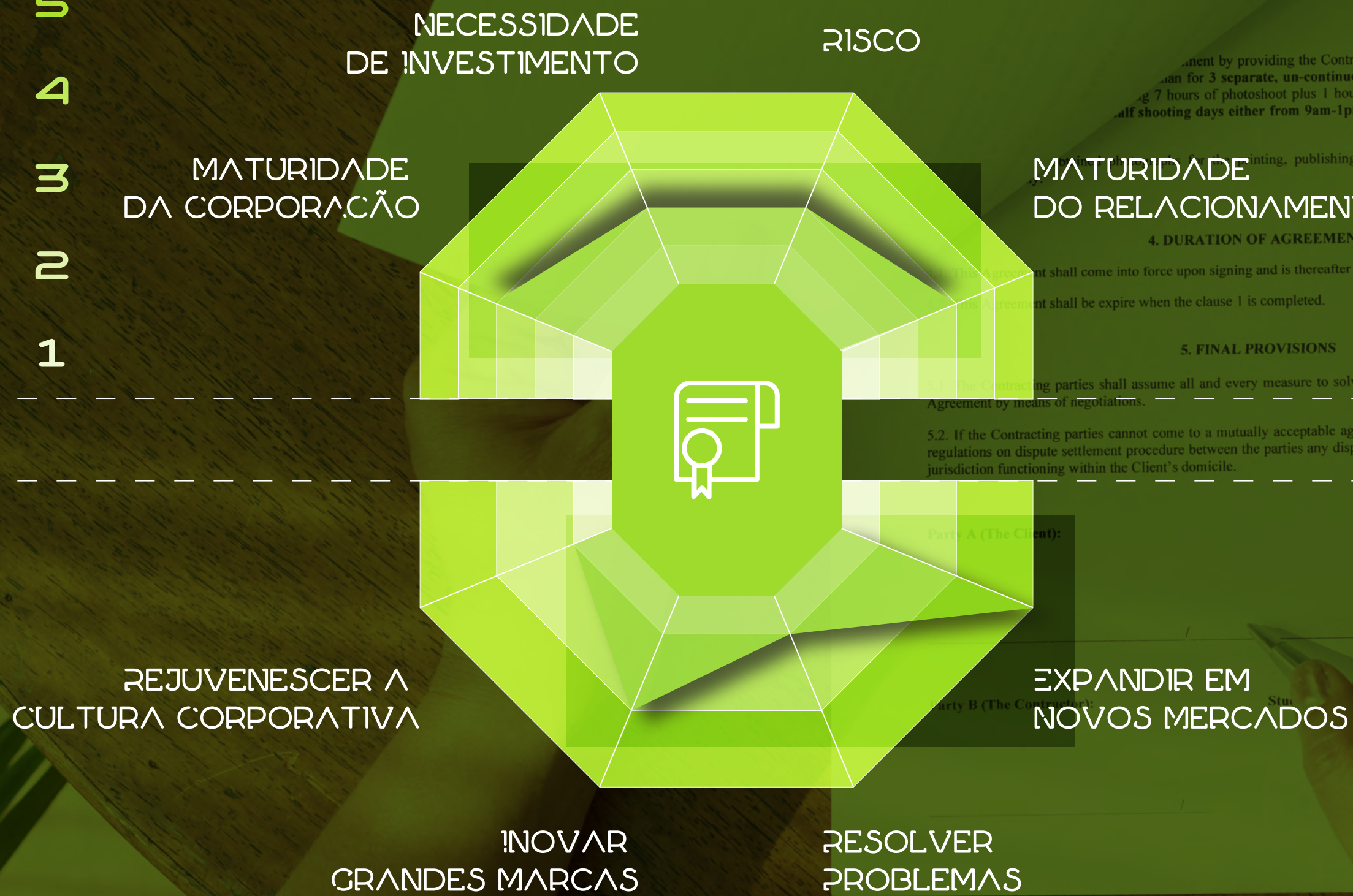
Elabore um plano de escala conforme novos canais vão sendo abertos, importante considerar os públicos de cada solução.



DESAFIOS

Ter na corporação um time com *know how* para conduzir o Programa, desde a participação no ecossistema à definição de metodologias de acompanhamento e desenvolvimento de startups.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1



POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO



Outro modelo de relacionamento é a criação de um Programa de atração de startups próprio. Nesse caso, a corporação precisa ter experiência e conhecimento interno para a condução, além de budget específico.

Os programas próprios são um excelente meio de fortalecer sua marca no ecossistema, no entanto, exigem acompanhamento contínuo dos projetos, disponibilização de mentorias, o desenvolvimento de provas de conceito e/ou pilotos, investimento nos projetos, time dedicado e infraestrutura adequada.

BOAS PRÁTICAS

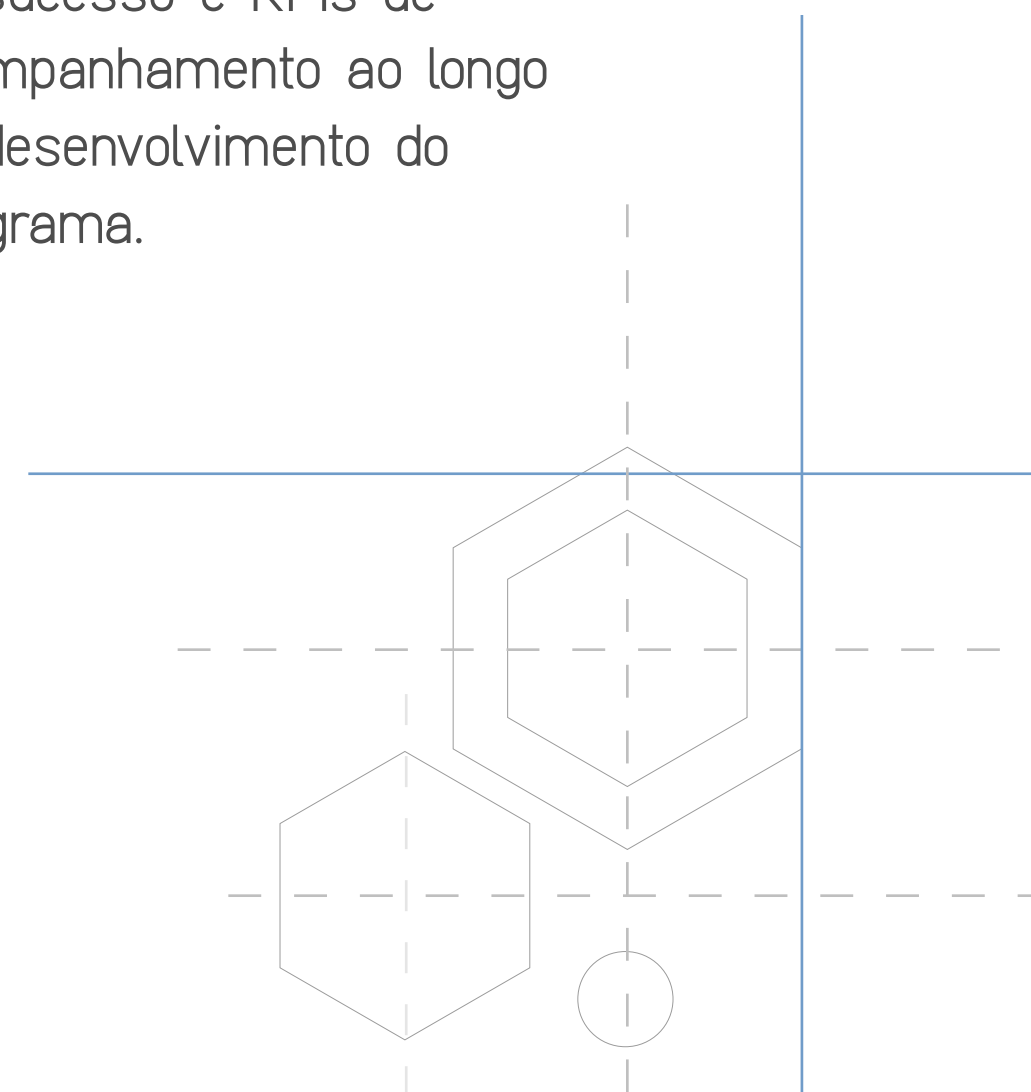
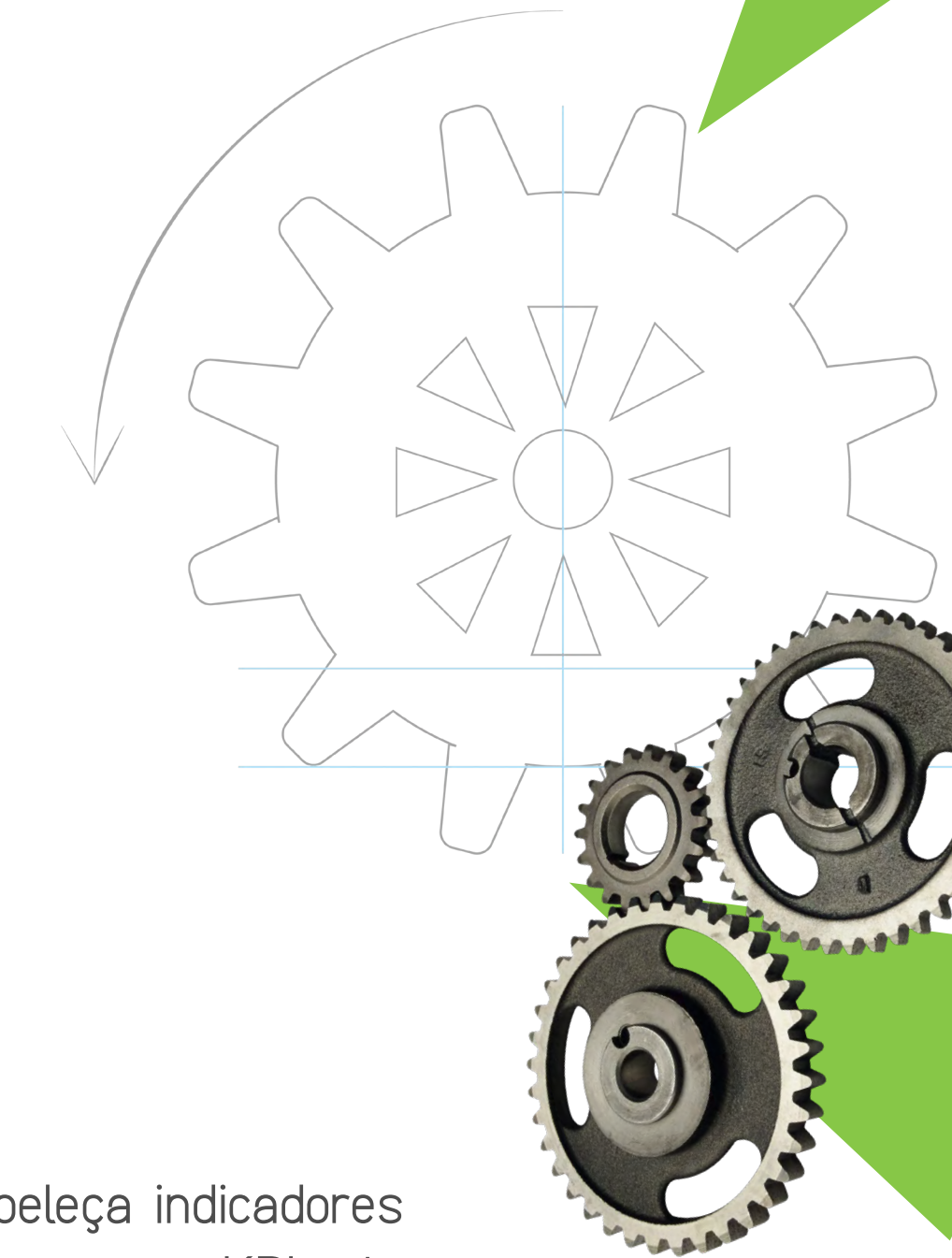
Realize pesquisa de *benchmarking* de outros programas de Inovação Aberta do ecossistema.

Crie batches com desafios específicos e número limitado de startups para auxiliarem no processo de acompanhamento.

Estabeleça um processo claro de prospecção de startups, para tal defina canais adequados para comunicação com este público.

Defina a jornada da startup dentro do programa, importante ter clareza do caminho que a startup percorrerá na organização.

Estabeleça indicadores de sucesso e KPIs de acompanhamento ao longo do desenvolvimento do Programa.



DESAFIOS

Clareza do valor da Propriedade intelectual e *know how* do time de P&D e Jurídico para tratar com contratos deste tipo.

5
4
3
2
1

NECESSIDADE DE INVESTIMENTO

RISCO

MATURIDADE DA CORPORACÃO

MATURIDADE DO RELACIONAMENTO

REJUVENESKER A CULTURA CORPORATIVA

EXPANDIR EM NOVOS MERCADOS

!NOVAR GRANDES MARCAS

RESOLVER PROBLEMAS

POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO

Um modelo que exige grande conhecimento por parte da corporação e da startup é o Licenciamento de Tecnologia. Para adotar esse modelo, a empresa deve ter uma estrutura de P&D e Jurídico experiente, com objetivo de facilitar a negociação, visto que dificilmente a startup terá esse conhecimento.

Esse modelo implica na oferta de cessão de direitos da Propriedade Intelectual da solução para a empresa, que por sua vez, deverá remunerar a startup com valor estabelecido, denominado royalties, conforme valor gerado nas vendas.

BOAS PRÁTICAS

Alinhe a expectativa e valor com a startup durante todo o processo, promovendo um ambiente transparente e seguro para ambos.

Manter no time interno profissionais com experiência em propriedade intelectual e pesquisa e desenvolvimento.

Disponibilizar um manual user friendly de propriedade intelectual da empresa.



DESAFIOS

Estabelecer a cultura interna de modo a gerar engajamento dos times e o alinhamento das expectativas.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

NECESSIDADE DE INVESTIMENTO

RISCO

MATURIDADE DA CORPORACÃO

MATURIDADE DO RELACIONAMENTO



REJUVENESKER A CULTURA CORPORATIVA

EXPANDIR EM NOVOS MERCADOS

!NOVAR GRANDES MARCAS

RESOLVER PROBLEMAS

POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO

O relacionamento via Codesenvolvimento exige que a empresa já tenha uma cultura de inovação aberta e experiência com startups. Consiste no compartilhamento de recursos físicos, financeiros e intelectuais, ou seja, mão de obra, infraestrutura, investimento e interação contínua no desenvolvimento do produto, serviço e/ou processo.

BOAS PRÁTICAS

Defina um plano de ação, incluindo responsabilidades de cada ator, planejamento de atividades e resultados esperados.

Alinhe os recursos disponibilizados, incluindo recursos humanos, financeiros, infraestrutura, entre outros.

Avalie se a infraestrutura da corporação está adequada para o codesenvolvimento;

Defina métricas e indicadores de resultado para o projeto;

Compartilhe resultados e lições aprendidas com a organização, promovendo a cultura da inovação.



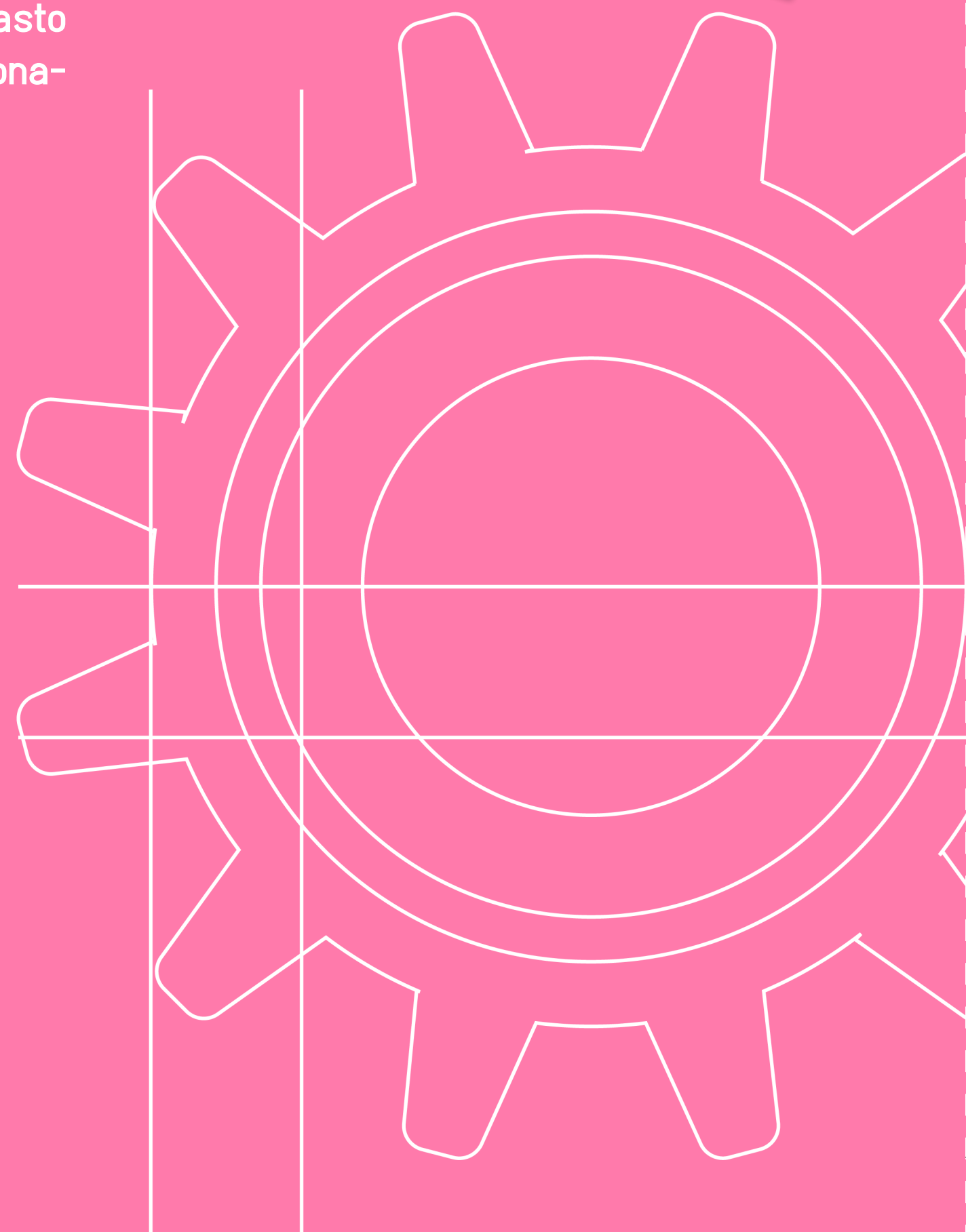
MATURIDADE ALTA



Os relacionamentos que envolvem o Corporate Venture Capital resultam de uma elevada maturidade do relacionamento entre corporações e startups, nesta modalidade, a empresa investe ou adquire a startup.

No Brasil, essa modalidade vem crescendo nos últimos anos, atualmente, conforme dados da CB Insights (2020), representa 30% do valor investido em startups. A ACE Cortex relata que apenas 40% das empresas que se relacionam com startups atuam nos níveis mais avançados de investimento e aquisição, fato que demonstra o quão o ecossistema ainda tem muito a amadurecer.

A modalidade de corporate venturing implica em assumir maiores riscos ao explorar novas oportunidades de negócios, tem-se um aumento de oportunidades e diversificação, no entanto, exige vasto conhecimento no relacionamento com startups.



DESAFIOS

Sustentabilidade do espaço físico, desde o uso pelo ecossistema até a gestão operacional.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

NECESSIDADE DE INVESTIMENTO

RISCO

MATURIDADE DA CORPORACÃO

MATURIDADE DO RELACIONAMENTO

REJUVENESCER A CULTURA CORPORATIVA

EXPANDIR EM NOVOS MERCADOS

INNOVAR GRANDES MARCAS

RESOLVER PROBLEMAS

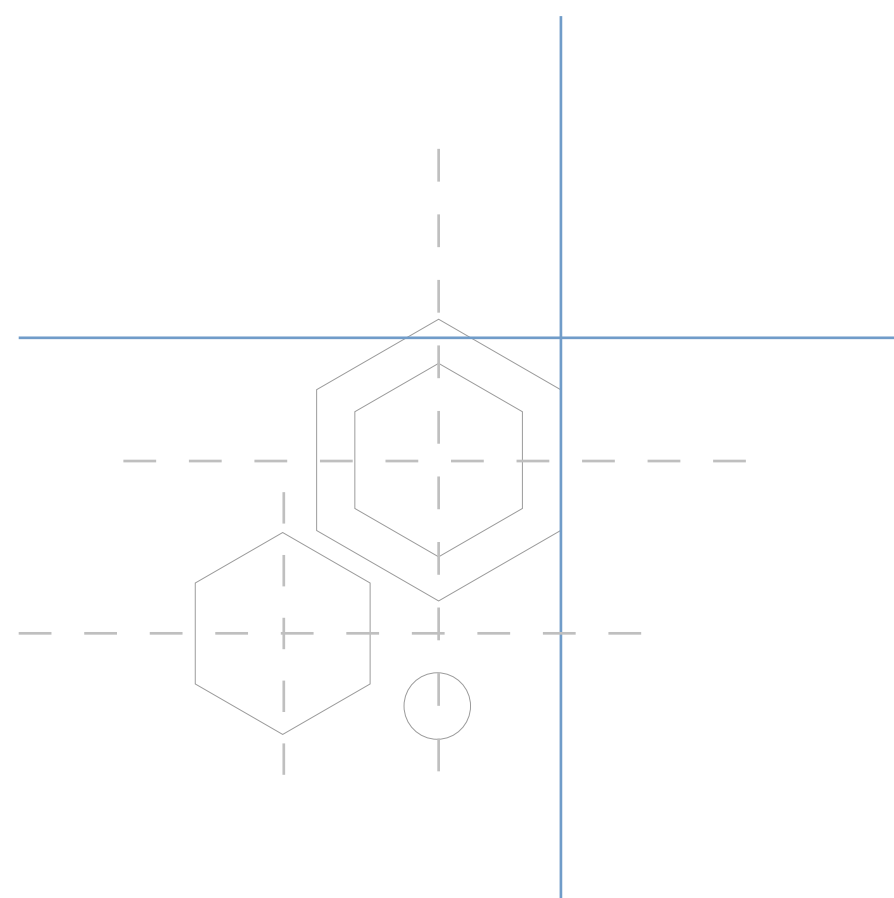
POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO

Empresas têm investido na criação de espaços de inovação físicos para recepcionar startups em relacionamento com a corporação e/ou para ampliar a sua participação no ecossistema de inovação.

Nesse modelo de relacionamento, temos algumas opções de atuação: Criação de Coworking, Aceleradora ou Hub de Inovação.



BOAS PRÁTICAS

A estratégia para espaços físicos devem incluir ROI de longo prazo, criar um plano de ações voltados ao ecossistema e à ocupação do espaço é essencial.

Parcerias estratégicas são oportunidades de potencializar o uso do espaço e mitigar os riscos.

ALGUNS EXEMPLOS DE ESPAÇOS



Coworking

Os coworkings são espaços físicos que recepcionam times de startups e oferecem infraestrutura física adequada para o desenvolvimento de negócios.

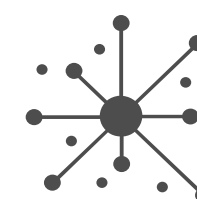
Case: Google Campus



Aceleradora

As aceleradoras corporativas são espaços que incluem além da infraestrutura física, acesso a conteúdos, mentorias, investimento e eventos. É um modelo no qual a corporação pode definir ter equity da startup.

Case: Oxigênio Aceleradora. Overdrives.



Hub de Inovação

É um espaço voltado para recepcionar atores de inovação, dentre eles as startups. Oferece infraestrutura física, ambiente corporativo e que facilita a geração de negócios, eventos e benefícios exclusivos.

Case: Cubo

DESAFIOS

Time com conhecimento técnico adequado e capacidade de investimento financeiro da corporação.



POUCO RECOMENDADO

RECOMENDADO

MUITO RECOMENDADO

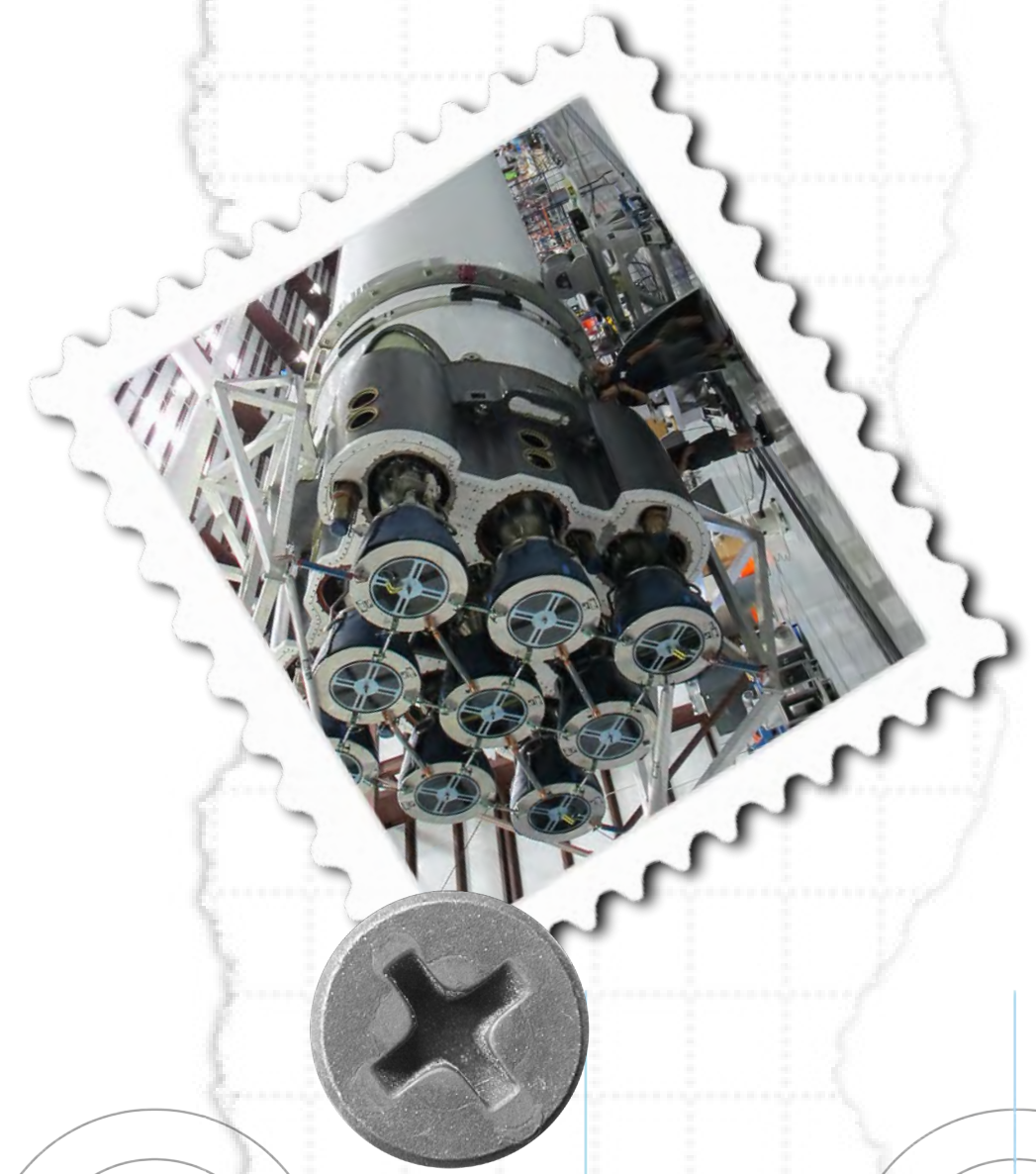
O modelo de relacionamento via investimento exige maior engajamento e maturidade da empresa e consiste na realização de aporte financeiro na startup em troca de equity. É utilizado na busca de novos produtos e/ou modelos de negócios disruptivos e são incorporados na estratégia da empresa como novos negócios.

BOAS PRÁTICAS

Defina estratégia de CV como parte de um pool de interações e formas de inovação, atentando para o risco e retorno a longo prazo.

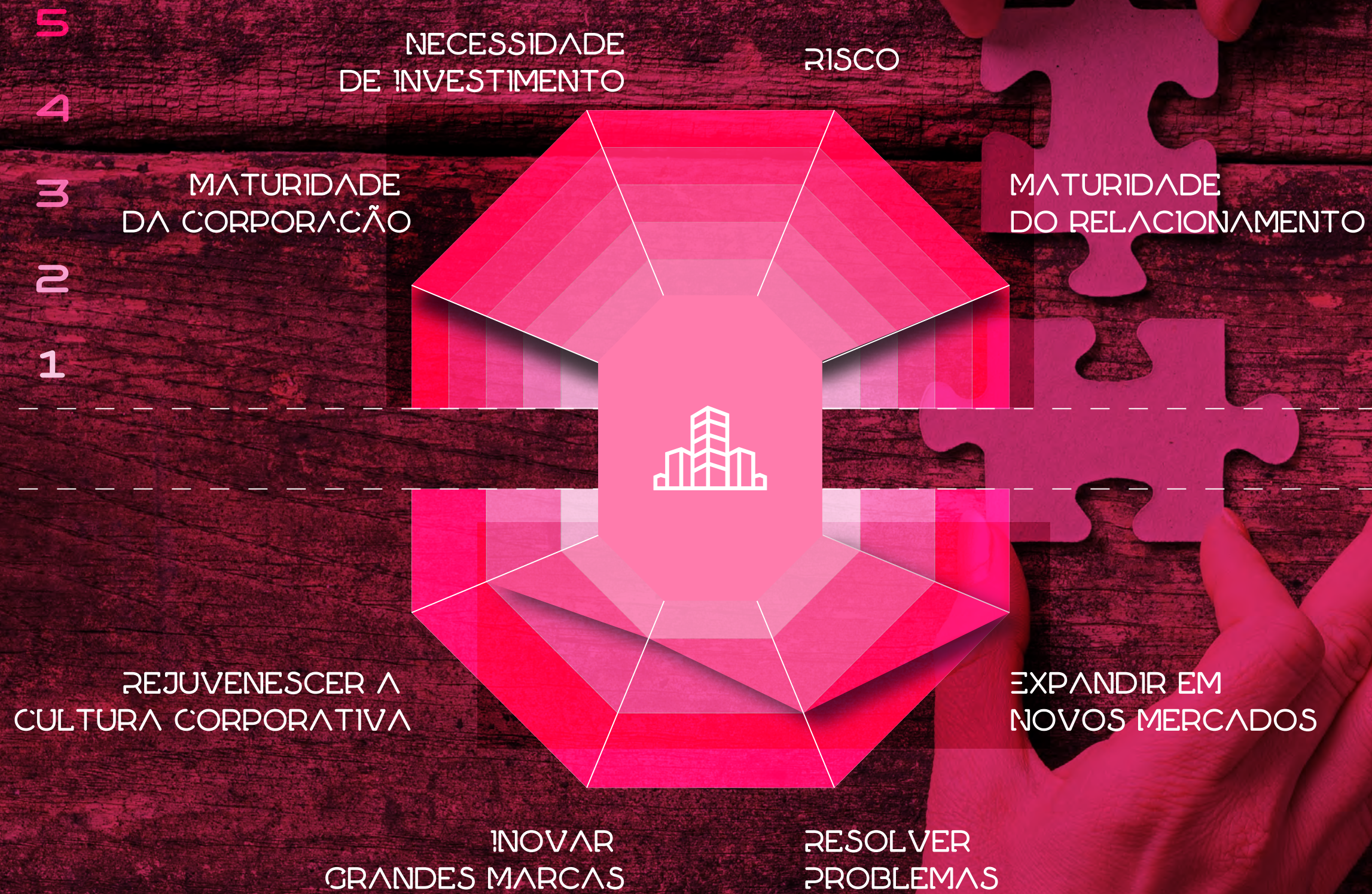
Adote due diligence para conhecer a startup e os seus sócios antes da realização do investimento.

Tenha uma estratégia de saída clara para casos em que haja mudança estratégica ou desalinhamentos entre as partes.



DESAFIOS

Mitigar choques culturais entre a startup e a corporação no momento da incorporação.



POUCO RECOMENDADO
RECOMENDADO
MUITO RECOMENDADO

Outro modelo adotado é a aquisição e/ou fusão entre empresas e startups, refere-se a incorporação da startup e do seu modelo de negócio como parte da corporação. É uma estratégia mais ousada e demanda alto engajamento interno para mitigar gargalos de cultura neste processo.

BOAS PRÁTICAS

Se a sua corporação nunca fez uma aquisição anteriormente, considere realizar benchmark no mercado e compreender as suas características.

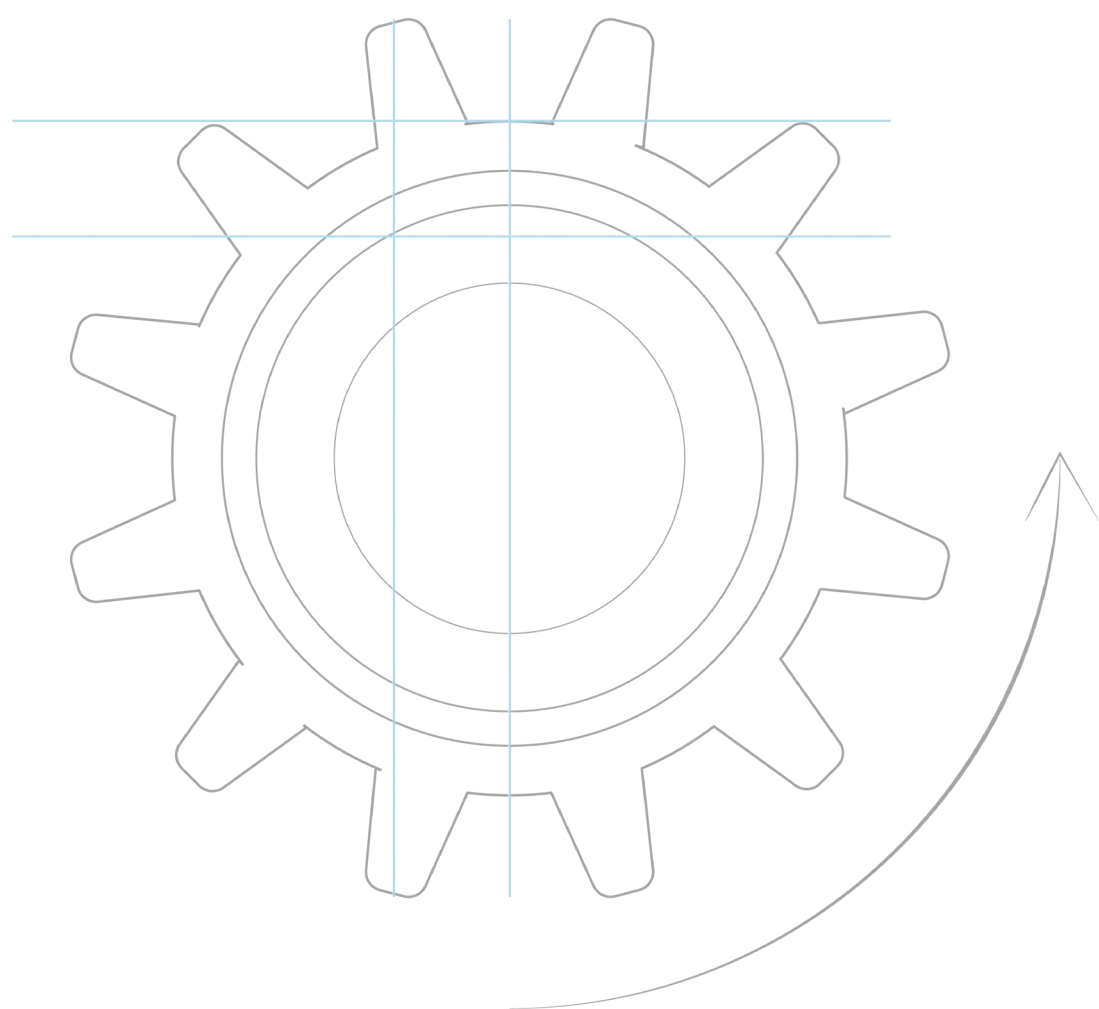
Analise a aderência da startup à estratégia da corporação, considerando os impactos gerados na incorporação da mesma.

Assim como no investimento, realizar o processo de Due Diligence é fundamental neste modelo.

TIPOS DE RELACIONAMENTO	Maturidade da Corporação	Necessidade de Investimento	Risco	Maturidade do Relacionamento
EVENTOS	1	1	1	1
PROGRAMA DE IDEIAS	2	1	1	2
PROGRAMAS PARCEIROS	2	1	1	2
PROVA DE CONCEITO	2	1	1	2
CONTRATAÇÃO	2	2	1	2
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E MARKETING	3	1	2	3
LICENCIAMENTO	3	2	2	3
PROGRAMAS PRÓPRIOS	3	3	2	3
CODESENVOLVIMENTO	4	3	3	4
ESPAÇOS FÍSICOS	4	4	3	4
CORPORATE VC	5	4	4	5
AQUISIÇÕES	5	5	5	5

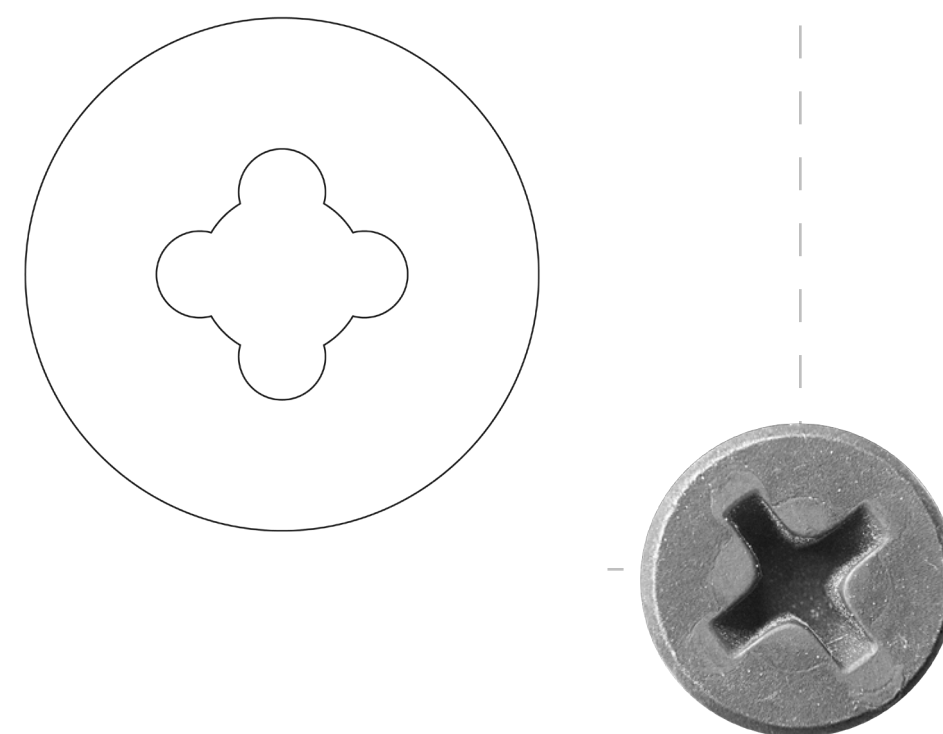
OBJETIVOS DAS CORPORações / MODELOS DE CONEXÃO	Rejuvenescer a cultura corporativa	Inovar grandes marcas	Resolver problemas	Expandir em novos mercados
EVENTOS	MAIS RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO	RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO
PROGRAMA DE IDEIAS	MAIS RECOMENDADO	RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO
PROGRAMAS PARCEIROS	RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO
PROVA DE CONCEITO	RECOMENDADO	RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO
CONTRATAÇÃO	RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO
CANALIS DE DISTRIBUIÇÃO E MARKETING	RECOMENDADO	RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO
LICENCIAMENTO	POUCO RECOMENDADO	RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO
PROGRAMAS PRÓPRIOS	RECOMENDADO	RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO
CODESENVOLVIMENTO	RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO
ESPAÇOS FÍSICOS	RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO	RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO
CORPORATE VC	POUCO RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO	RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO
AQUISIÇÕES	RECOMENDADO	POUCO RECOMENDADO	RECOMENDADO	MAIS RECOMENDADO

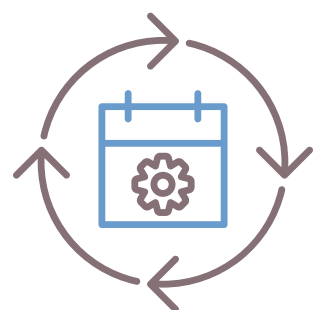
BOAS PRÁTICAS PARA INICIAR UM RELACIONAMENTO COM STARTUP



Embara a inovação com startups venha crescendo exponencialmente no mundo e no Brasil, as corporações muitas vezes não sabem como iniciar o relacionamento com startups.

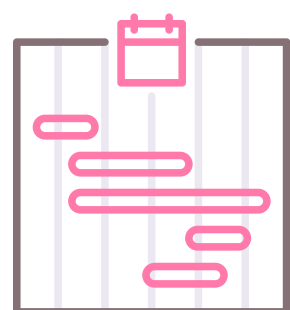
É preciso esclarecer que não há um roteiro preestabelecido no qual garante o êxito e resultados. No entanto, ao longo dos anos identificamos algumas diretrizes que auxiliam as corporações a desbravarem esse paradigma de inovação.





DEFINA SUA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

É fundamental definir sua estratégia para obter diretrizes que irão guiar você no processo de inovação em conformidade com o planejamento estratégico da corporação.



ESTABELEÇA UM PLANEJAMENTO

Com diretrizes definidas, é necessário estabelecer um planejamento de ações que estejam alinhadas à estratégia organizacional e que incluam os objetivos, responsáveis e budget disponível, além da previsão temporal e resultados almejados.



ENGAJE COLABORADORES

A inovação é feita por pessoas, portanto, é extremamente importante identificar e engajar colaboradores com mindset inovador para abrir caminhos dentro da organização e atuar como pontos focais com o ecossistema de inovação.



CULTURA SE DESENVOLVE NO DIA A DIA

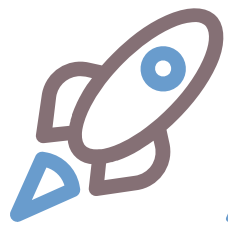
A criação de uma cultura é feita no dia a dia, abrir as portas da sua corporação para startups pressupõe que você esteja fomentando a cultura da inovação.



PARTICIPE DO ECOSSISTEMA

Não tem outro modo de começar o relacionamento com startups que não inclua participação ativa no ecossistema de inovação. É um celeiro de oportunidades, igualmente uma fonte de aprendizado para entender sobre startups, parceiros, modelos e metodologias.

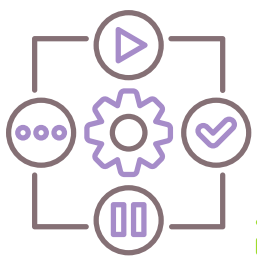
Dica: Participe de eventos do ecossistema, conheça pessoas e aprenda com elas. Exemplos: Case, Summit SC, Gramado Summit



APRENDA SOBRE STARTUPS

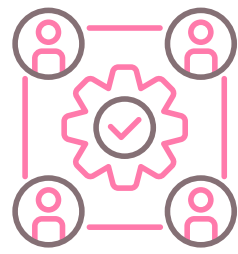
Antes de se relacionar com uma startup, você precisa aprender sobre esse tipo de empresa disruptiva, suas características e peculiaridades e, principalmente, compreender como atuar de forma conjunta poderá auxiliar sua corporação em seus objetivos de inovação.

Dica: Livros (04 passos da epifania - Steve Blank , Lean Startup - Eric Ries) e cursos



PREPARE-SE PARA O RELACIONAMENTO

Estar preparado é importante para que o relacionamento tenha êxito. Defina processos adequados ao relacionamento, estabeleça pontos focais e averigue se a sua infraestrutura está compatível com as necessidades da conexão.



CONHEÇA OS MODELOS DE RELACIONAMENTO

É importante conhecer com profundidade os diferentes modelos de relacionamento com startups disponíveis atualmente. O intuito é que sua corporação escolha a opção adequada a sua maturidade, disponibilidade de recursos (financeiros, humanos e tempo) e apetite de risco.

Dica: Comece por modelos que envolvam baixo risco e a medida em que a sua corporação aprenda e amadureça, evolua nos modelos.



TESTE E APRENDA

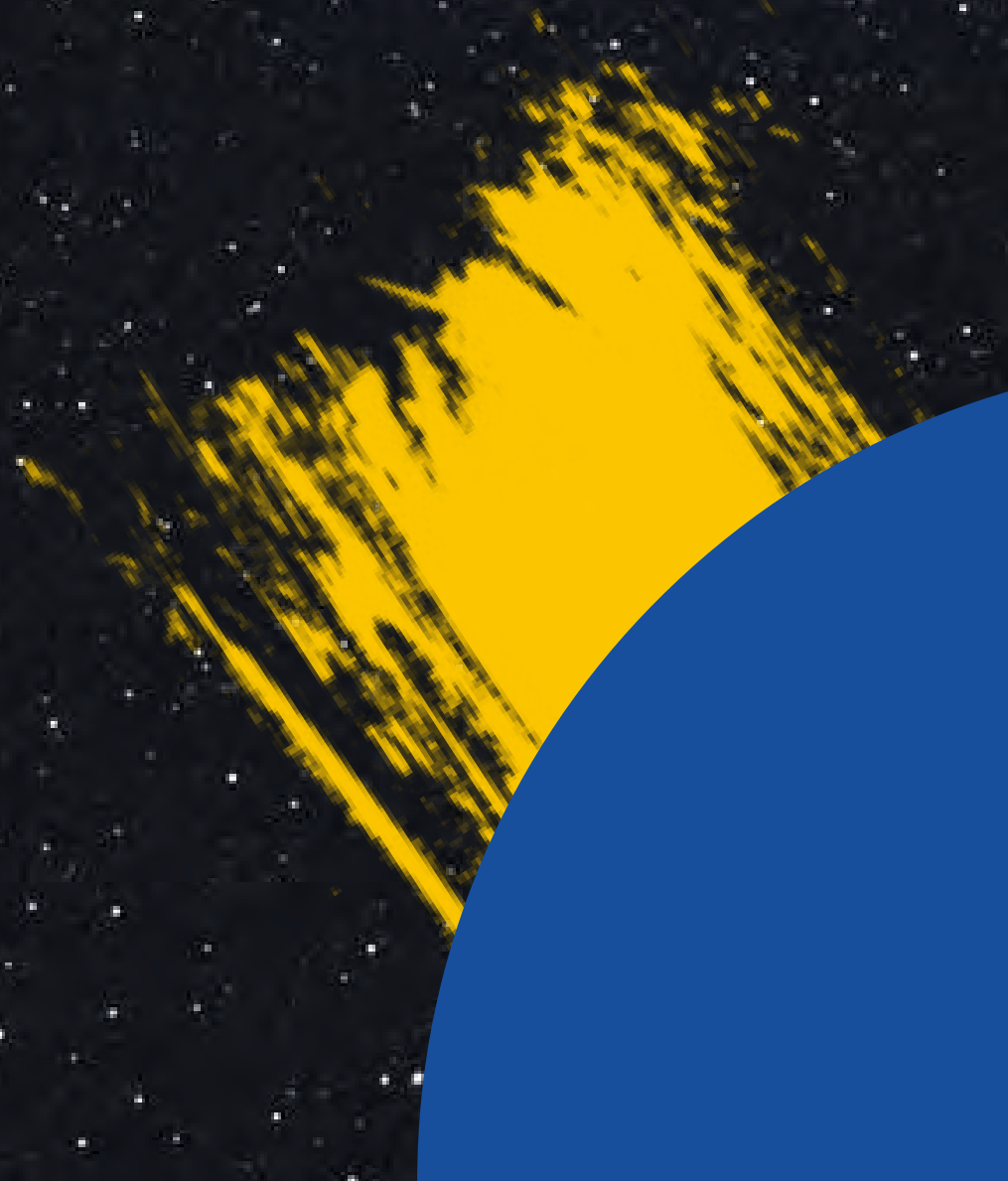
O importante no processo de inovação aberta é acompanhar o relacionamento, testando hipóteses e aprendendo, continuamente, a cada desafio ou avanço identificado. Em resumo, aplique o lean em sua essência.

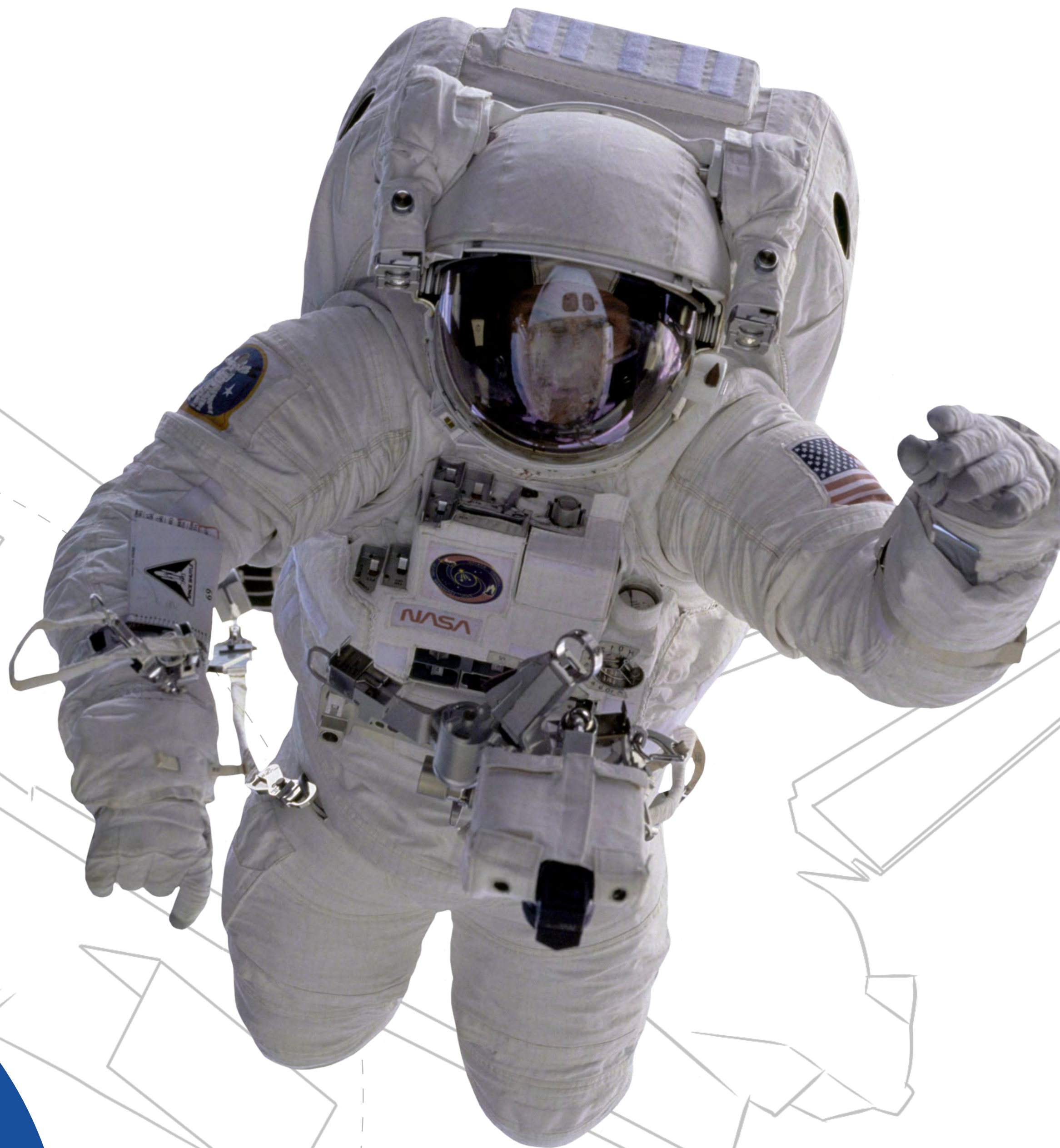


COMPARTILHE LIÇÕES APRENDIDAS

A melhor forma de aprender é ensinar. Agora que você já se aventurou em um primeiro relacionamento com startup, é importante compartilhar os resultados obtidos e, principalmente, os aprendizados ao longo da jornada.

SOFTEX







Programa
de ideias



Codesenvolvimento



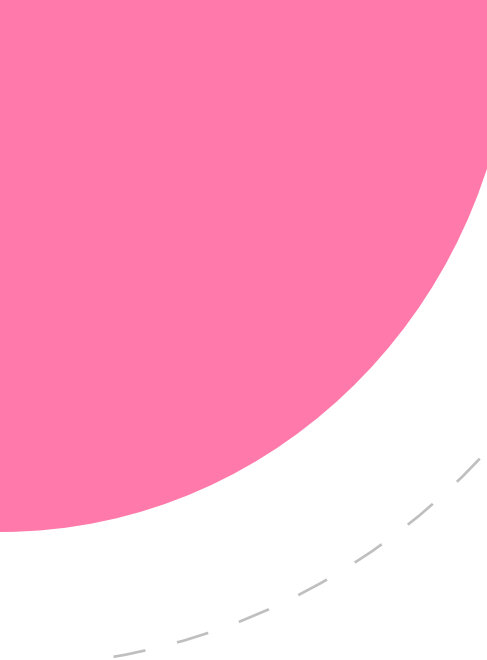
Espaços públicos

SER EDUCACIONAL O CASE DA OVERDRIVES



A educação vem se reinventando e se readaptando, conforme o avanço tecnológico torna-se cada vez mais parte do cotidiano da nossa sociedade. As formas de consumo de conteúdo, os modelos e formatos de acesso à informação passaram por importantes mudanças nos últimos anos e com isso, as empresas do setor necessitam se reinventar e identificar oportunidades de inovação.

No contexto em que falamos sobre a educação 4.0, na qual a aprendizagem por experimentação, incentivo à criatividade e inventividade por meio do desenvolvimento de projetos, vivências e atividades mão na massa são cada vez mais factíveis, o setor passa a buscar novas formas de interação educacional com a adoção de tecnologias e metodologias que permitam novos aprendizados.



O Grupo Ser Educacional, criado em 1994 com o objetivo de preparar candidatos para concursos públicos, vem se reinventando ano após ano em seu modelo de negócio e atuação. Atualmente são mais de 150 mil alunos em 24 cidades e 12 estados do Brasil. Apoiados no compromi-

so com a empregabilidade e o empreendedorismo, o Grupo forma pessoas com foco em crescimento pessoal e preparação para o mercado.

Pioneiro no seu setor de atuação, o Grupo Ser Educacional iniciou em 2018 a sua inserção no

ecossistema de inovação e startups por meio da criação do hub de inovação Overdrives, mantido pela Uninassau, uma das marcas do Grupo.

**OVERDRIVES
HUB DE INOVAÇÃO**

A Overdrives foi criada em janeiro de 2018 a partir da estratégia de aproximação do Grupo com o mercado digital. Tendo como ponto pilar a aproximação com startups, o Grupo investiu na criação do espaço físico localizado em Recife para gerar um portfólio inicial de investimentos e programa de aceleração.

Além do programa de aceleração, o hub tem impacto em algumas rotinas acadêmicas, tais como a criação de cinco novos cursos tecnológicos: (1) Coding, (2) Service Design, (3) Data Science, (4) Empreendedorismo Digital e (5) Digital Security, e a reformulação da disciplina de empreendedorismo, agora disponível para estudantes de todos os cursos ofertados.

O Hub de inovação também dispõe de um programa de residência para startups que necessitam de infraestrutura física com custo acessível. A proposta de valor é ser um ambiente de trabalho com abertura às conexões, colaborações e acesso a metodologias focadas na geração de resultados relevantes, sendo um celeiro de oportunidades para os empreendedores.

MOTIVAÇÃO

A criação do Overdrives é parte da estratégia de transformação digital do Grupo, alinhado ao desejo de incentivar a conexão entre academia, mercado e startups, por meio de três pilares:

O estímulo à inovação interna, trazendo comportamentos do mercado digital como base dos processos de transformação digital;

Fortalecimento nos processos de criação de novos produtos do Grupo, seja para uso interno, seja para comercialização externa;

Desenvolvimento de um ambiente de participação estratégica no mercado digital, executando o papel de investidor.

Para este desafio de promover a inovação e iniciar a jornada de relacionamento com startups, o Grupo optou pelo modelo de Hub de Inovação, incluindo programa de aceleração próprio e investimento, e foi realizado no primeiro ano de atuação, o investimento de R\$ 6 milhões para operação destas ações.

A INTERAÇÃO COM STARTUPS ACELERADORA DE NEGÓCIOS

A interação com startups o ecossistema de inovação atualmente ocorre principalmente através dos programas de aceleração, aproximação com mercado, programa de residência e realização de eventos.

O espaço físico tem capacidade para recepcionar até 40 startups e conta com uma infraestrutura de ponta,

RESULTADOS

Com menos de dois anos de operação, o Hub já apresenta resultados relevantes. Foram realizados dois batches com startups de mercados como varejo, comunicação, seguros, mobilidade, entre outros.

A Overdrives já realizou investimentos em 11 startups, das quais oito são oriundas do Programa de aceleração, e planeja investir ainda em mais 37 projetos nos próximos anos.

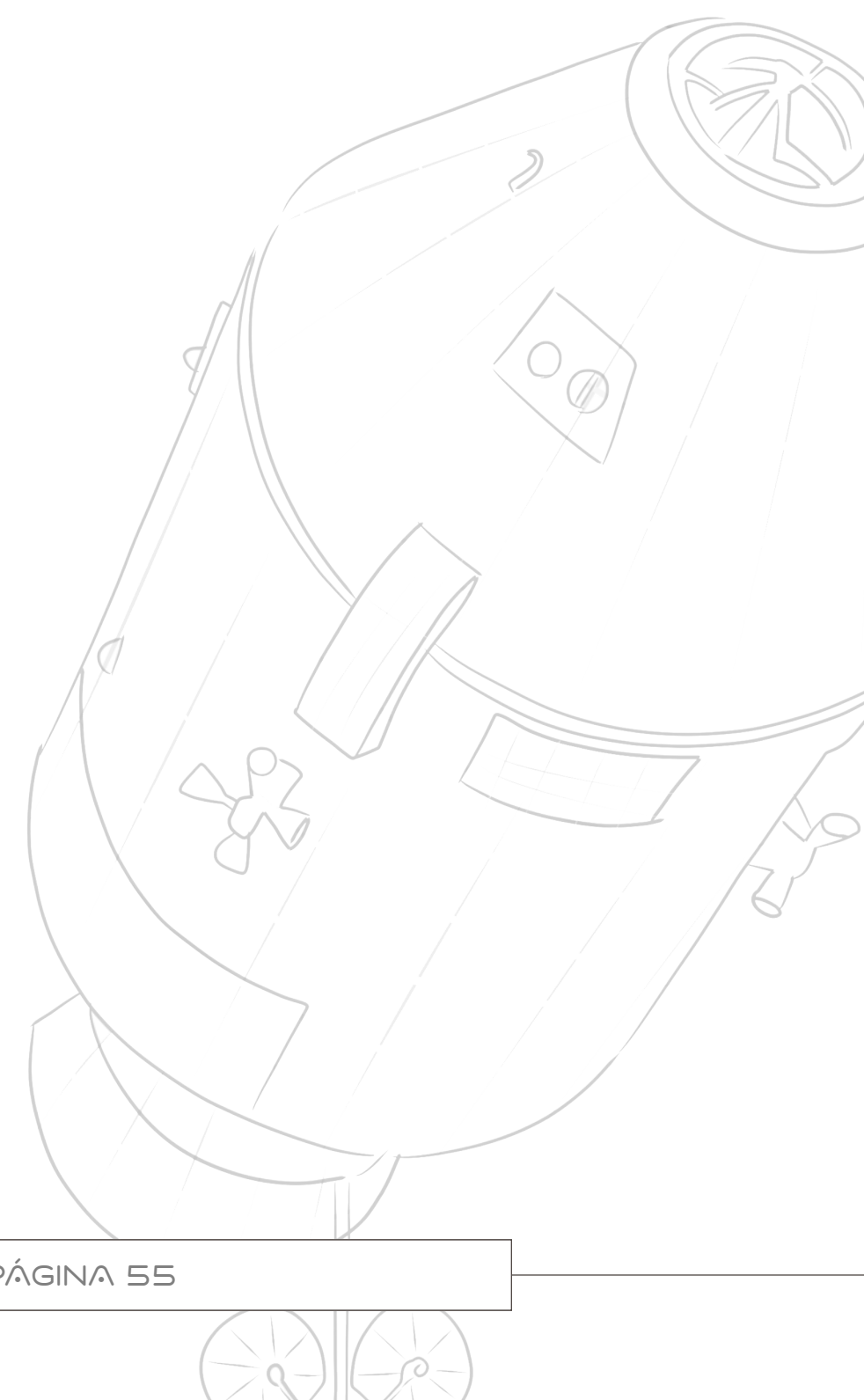
seja para o desenvolvimento dos projetos ou para realização de eventos.

Já o programa de aceleração foi estruturado para buscar startups em início de tração, no qual o grande diferencial é a interação entre a equipe da Overdrives e os empreendedores, dando todo o suporte necessário para o desenvolvimento do negócio

Outro resultado relevante é que o ecossistema reconheceu a aceleradora entre as três melhores aceleradoras de 2019 na premiação do Startup Awards - prêmio de reconhecimento do ecossistema de inovação, tornando-se assim a aceleradora mais jovem a ser indicada para o prêmio e a primeira representante do Nordeste.

e de estratégias que permitam ganho de mercado para a startup.

Outro diferencial da estratégia da Overdrives é se tornar ponte na conexão com o mercado para os empreendedores, seja para demandas internas ou de empresas próximas, conectando startups que apresentem capacidade de resolução.



APRENDIZADOS

Com um líder com trajetória empreendedora, a Overdrives utilizou na prática a metodologia de experimentação e validação para obter aprendizados rápidos e corrigir a rota sempre que necessário.

O conhecimento da jornada empreendedora por parte do Diretor Luiz Fernando Gomes permitiu o desenvolvimento de uma estratégia alinhada às necessidades reais das startups e do ecossistema.

Assim, para o desenho do programa de aceleração, colocou em prática o que se faz necessário para o desenvolvimento de um negócio com consistência e consciência, auxiliando os empreendedores na transformação do seu mindset e na identificação de oportunidades de mercado.

“O maior aprendizado que ainda estamos entendendo e ajustando é a velocidade e a forma de interação entre a corporação e as startups. Uma relação que é não trivial, mas que,

se bem trabalhada, pode gerar bons resultados para os dois lados.” Luiz Fernando - Diretor de Novos Negócios no Grupo Ser Educacional e Líder da Overdrives

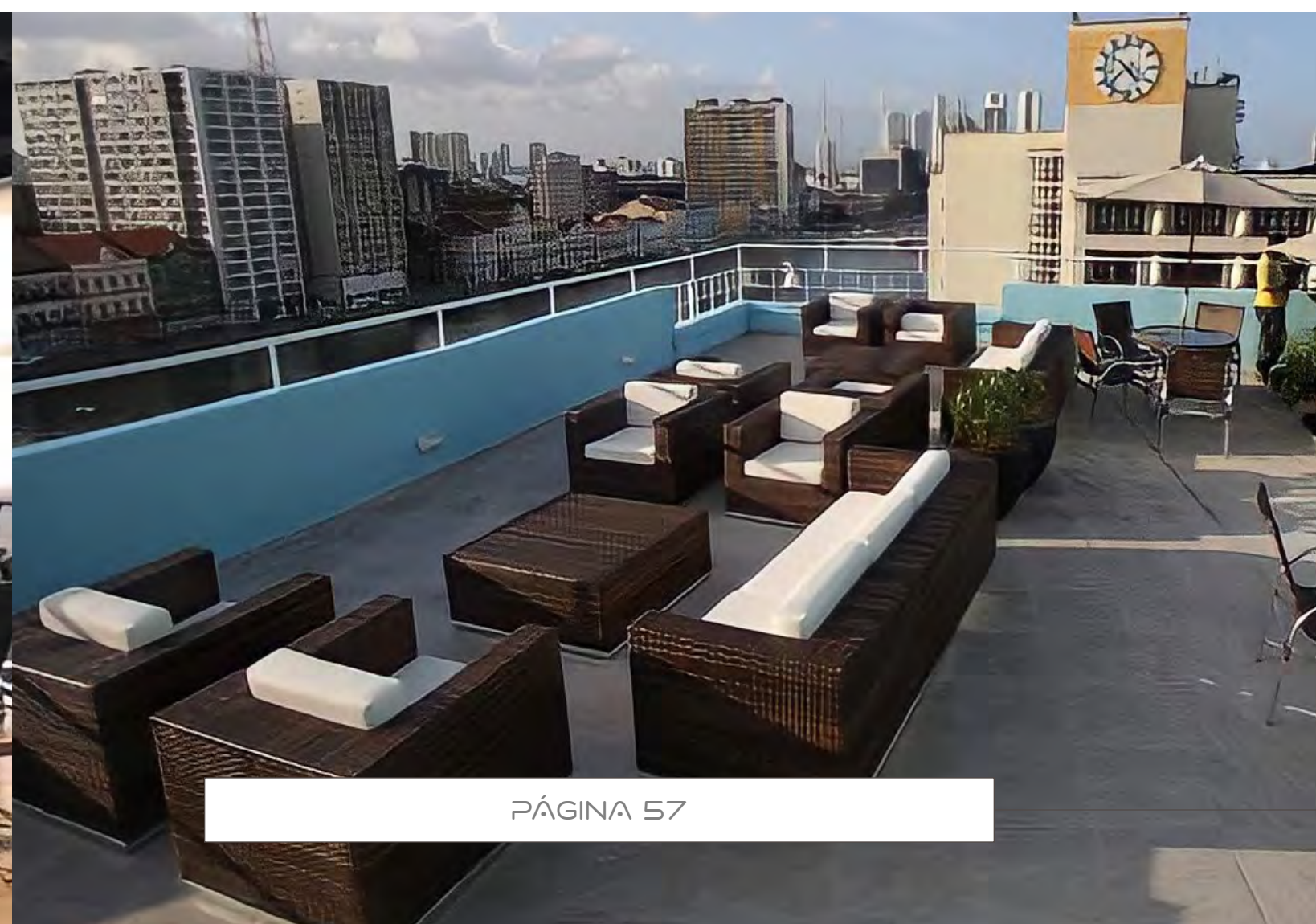
Uma boa prática compartilhada pela Overdrives é a criação e fortalecimento de canais de relacionamento com startups em parceria com corporações de outros setores para fortalecer a estratégia e ter maior abrangência em âmbito nacional.

“O maior aprendizado que ainda estamos entendendo e ajustando é a velocidade e a forma de interação entre a corporação e as startups. Uma relação que é não trivial, mas que, se bem trabalhada, pode gerar bons resultados para os dois lados.”



LUIZ FERNANDO
Diretor de Novos Negócios
Grupo Ser Educacional

fotos: Chico Peixoto





Programa
de ideias



Programas
parceiros



Prova de
conceito

O GRUPO BOTICÁRIO

Grupo
Boticário

O Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo, com crescimento médio de 24% nos últimos anos, conforme dados do Euromonitor (2020).

É um setor movido pela inovação e investimento em pesquisa e desenvolvimento, fato que corrobora para as constantes transformações adotadas pelas empresas, seja na produção de novos produtos, comercialização ou distribuição, a tecnologia faz parte da essência do setor.

O setor de beleza é dominado por quatro grandes empresas no Brasil, neste case falaremos sobre o Grupo Boticário, uma empresa brasileira de cosméticos fundada em março de 2010, que atua da indústria ao ponto de venda. O Grupo tem uma estratégia multimarca, multicanal e multinacional, envolvendo todo o processo de pesquisa, fabricação, logística, marketing e varejo.



Codesenvolvimento



Investimento



Espaços públicos

Presente em mais de quatro mil pontos de vendas próprios, venda direta e e-commerce, a marca atua em todo território brasileiro e em outros quinze países, com suas marcas O Boticário, Eudora, Quem disse, berenice? e The Beauty Box. Em 2016 criou a Multi B e em 2018 adquiriu a Vult, ampliando a presença para outros quarenta mil pontos de vendas no varejo,

distribuindo com exclusividade no Brasil marcas de beleza mundialmente conhecidas, como Australian Gold, Bio-Oil, Revlon, Lee Stafford e Nuxe. Outro marco da expansão do Grupo foi a aquisição do e-commerce Beleza na Web, maior portal do segmento de beleza do país em 2019.

A história de inovação do Grupo Boticário começou em 1977 com uma pequena farmácia de manipulação que, mais tarde, virou a loja de fragrâncias O Boticário e hoje se transformou em um dos dez maiores grupos varejistas do país com mais de doze mil colaboradores diretos e quarenta mil indiretos.

MOTIVAÇÃO

A inovação sempre fez parte da história do Grupo Boticário, sua busca incessante por transformar matérias-primas em produtos com alta tecnologia, tal como a reinvenção da forma de marketing e distribuição ditaram a evolução e expansão do Grupo.

A INTERAÇÃO
COM STARTUPS
ACCELERADORA DE NEGÓCIOS

Nestes nove anos de interações, o Grupo Boticário compreendeu e testou diferentes formas de se conectar com startups, oferecendo uma série de vantagens como investimento financeiro, mentoria, oportunidades de codesenvolvimento e até mesmo a possibilidade de se tornar um fornecedor estratégico para o Grupo.

A evolução de maturidade em inovação aberta e a busca constante para identificar o modelo de interação benéfico para o Grupo e para startups geraram uma série

No que concerne às startups, o Grupo trouxe para essa interação o seu DNA inovador e vem se transformando e evoluindo na construção dos relacionamentos com estas empresas. O relacionamento com empresas de base tecnológica iniciou em 2011, motivados pelo desejo de ino-

de oportunidades e aprendizados quanto ao relacionamento.

Atualmente o empreendedor pode se relacionar por meio de Codesenvolvimento, Fornecimento ou Investimento, estes modelos de interação se desdobram em uma série de iniciativas próprias ou de parceiros que facilitam a conexão.

O Grupo Boticário conta com um comitê de inovação formado por várias diretorias e áreas, a fim de debater sobre as possibilidades de investimento em startup.

var a cultura, expandir para novos mercados, identificar novos produtos e modelos de negócio, resolver problemas, antecipar tendências e inovar sua marca.

Neste comitê são analisadas startups com maior maturidade e que tenham soluções de interesse do grupo para aquisição de equity.

Em 2017, o Grupo lançou um laboratório de inovação para prototipação (hardware e software) em parceria com startups. Conhecido como Botilabs, o espaço funciona como incubadora e aceleradora de negócios, utilizando-se do modelo de espaço físico para promover a interação com startups e identificar novos modelos de negócios e soluções inovadoras.

A INTERAÇÃO COM STARTUPS ACELERADORA DE NEGÓCIOS

Outro modelo adotado são os Programas de aceleração corporativa, o Grupo se juntou às empresas como Banco do Brasil e Tivit para participar de iniciativa de prospecção e conexão com startups via Liga Ventures. Ainda adota o modelo de programas parceiros, neste relacionamento o Grupo participou de programas como Startup Indústria e Conecta Startup Brasil com o objetivo de identificar projetos que possam resolver seus desafios.

Nos distintos relacionamentos com startups, o Grupo busca inovar, em sua instituição financeira a Mooz, por exemplo, o foco é atrair soluções de fintech para o negócio e promover a inovação no mercado de franquias.

Além das formas de conexão apresentadas, o Grupo Boticário realiza ainda prospecção por meio de participação e patrocínio de eventos do segmento, atuação em grupos de inovação aberta, fó-

rums e comitês de inovação, missões focadas na busca de parceiros, lançamento de desafios presenciais e via plataformas de crowdsourcing, rede de parceiros (Universidades, ICT's e Hubs de inovação) e participação em editais de fomento focados em startups.

RESULTADOS

Em inovação, os resultados vão além dos números. O Grupo Boticário renovou a sua marca e cultura interna e nos últimos anos, desenvolveu em seus colaboradores o mindset intraempreendedor e inovador necessário para alcançar novos patamares na indústria de beleza e cuidados pessoais.

As conquistas geradas pela inovação aberta são inúmeras, o Botilabs já realizou mais de cem projetos envolvendo as redes e o Lab, incluindo desde projetos internos, hackathons e interações com startups.

O Grupo Boticário já se conectou com dezenas de star-

tups e vem ampliando cada vez mais as formas de relacionamento com startups com o objetivo de inovar seus modelos de negócios, produtos e cultura.

APRENDIZADOS

Os aprendizados destacados pelo Grupo Boticário estão relacionados à forma de gestão do relacionamento com as startups. A Gabriela Santos evidencia a importância de tornar a gestão da inovação participativa e a clareza na proposta de valor para as startups que irão se relacionar com o Grupo.

Além disso, ter bem definidos os direcionamentos estratégicos de inovação é essen-

cial, assim o Grupo conseguiu identificar as prioridades na estratégia corporativa e criar uma governança que permite que a inovação chegue a toda a empresa.

Para que a inovação aconteça no Grupo Boticário, a empresa conta com colaboradores como a Gabriela. Que, com brilho no olho, agilidade e inquietude promove e facilita interações entre as áreas do Grupo, além de engajar os

colaboradores com as startups. Com o mindset voltado para a transformação, ela perpetua o DNA inovador do Grupo Boticário.

E por fim, destravar a burocracia interna de modo que a inovação possa fluir de forma dinâmica, para isso, a criação e/ou adaptação de processos é fundamental, garantindo assim agilidade e um bom relacionamento.



Para que a inovação aconteça no Grupo Boticário, a empresa conta com colaboradores como a Gabriela. Que, com brilho no olho, agilidade e inquietude promove e facilita interações entre as áreas do Grupo, além de engajar os colaboradores com as startups. Com o mindset voltado para a transformação, ela perpetua o DNA inovador do Grupo Boticário.

GABRIELA SANTOS
Analista Sênior
de Open Innovation
Grupo Boticário



Programa
de ideias



Programas
parceiros



Programas
próprios



Codesenvolvimento

VOTORANTIM CIMENTOS



O setor de construção civil vem se transformando nos últimos anos e a necessidade de buscar mecanismos que aumentem a competitividade tem guiado as principais indústrias desse mercado.

Conforme dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), foram 20 trimestres consecutivos de queda na participação do PIB, quase cinco anos de crise e estagnação no setor. A estimativa para o ano de 2020 é de início de recuperação, mesmo com o advento da pandemia.

Diante de um cenário repleto de desafios, as empresas do setor procuram na inovação um caminho para identificar soluções que ampliem o horizonte

quanto à adoção de tecnologia tanto em novos modelos de negócios, melhorias de processo e produtos que contribuam para a competitividade no mercado.

A Votorantim Cimentos atua no negócio de materiais de construção desde 1933 e é atualmente uma das maiores empresas globais do setor. Em um mercado tradicional, o perfil empreendedor da companhia foi o motor para a sua expansão nacional e internacional. Hoje atua em 11 países - Argentina, Bolívia, Brasil e Uruguai (América do Sul); Canadá e Estados Unidos (América do Norte); Luxemburgo e Espanha (Europa); Turquia

(Europa/Ásia); Marrocos e Tunísia (África) - e finalizou o ano de 2019 com uma produção de cimento de 30,1 milhões de toneladas.

Sua estratégia pautada nos valores de excelência operacional e foco do cliente permitiu que a empresa apresente uma operação robusta no Brasil com 27 fábricas de cimento, 42 plantas de concreto, 10 fábricas de agregados, 11 fábricas argamassa e duas unidades de cal.

A Votorantim Cimentos vem se renovando constantemente por ter a clareza de que a inovação é fundamental para atender as

necessidades atuais e futuras da sociedade. A empresa aborda a transversalidade da inovação como uma oportunidade para aculturação interno e de relacionamento de forma sólida com o ecossistema de inovação, em um ambiente que conecta a empresa às startups, fornecedores, universidades, centros de pesquisa, órgãos de governo e fundos de investimento.

MOTIVAÇÃO

A inovação é abordada como um dos fatores que traduzem o avanço tecnológico da Votorantim Cimentos. O objetivo é impulsionar sua competitividade e deixar um legado inovador e sustentável para o planeta.

Nesse contexto, a Votorantim Cimentos trabalha com ino-

vação aberta com uma visão que extrapola os limites da sua indústria, revelando que há um mundo de oportunidades que pode contribuir para seu desenvolvimento e posicionamento de mercado.

Esse movimento de buscar no ecossistema conhecimento, soluções tecnológicas,

relacionamento e conexões trouxeram startups para o cotidiano da empresa. Motivados pela sede de inovar em um mercado tradicional, a Votorantim Cimentos colocou a transformação digital no centro das suas entregas de valor.

A INTERAÇÃO
COM STARTUPS
VC CONNECT

Startups passam a fazer parte da estratégia de inovação da Votorantim Cimentos em 2016. A principal forma de interação com essas jovens empresas é por meio da plataforma VC Connect que tem o propósito de conectar os desafios internos da empresa com as soluções inovadoras já existentes ou não no mercado.

No primeiro ano da plataforma, em 2017, o tema dos

desafios foi focado na Indústria 4.0. Já em 2018, a proposta envolveu a concreteira Engemix com objetivo de desenvolver uma solução para medição do volume na entrega do produto para os clientes. Em 2019, os desafios apresentados prospectaram soluções para as equipes de finanças, de recursos humanos e agregados.

A Votorantim Cimentos também participa de novos ci-

clos de interação com startups, tais como o Programa Nacional Conexão Startup Indústria e editais de agências de fomento da ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial), do Senai/Cematec e do Sesitec/FIEP. Com os editais já foram desenvolvidos projetos para usinagem de estoque, controle de estoque, monitoramento de solo para o uso do calcário agrícola e adaptação dos rádios nos caminhões.

CASE DE SUCESSO PEERDUSTRY MANUFATURA COMPARTILHADA

Com estratégias bem definidas para o relacionamento com startups, a Votorantim Cimentos mantém relacionamento com o ecossistema de inovação em busca de conexões que proporcionam ganho de competitividade, novos modelos de negócios e soluções inovadoras.

É nesse contexto que o desafio de mapeamento do processo de compras de peças metal mecânicas puderam ser solucionados com apoio de startups. O case com a Peerdustry Manufatura Compartilhada é fruto da necessidade da Votorantim Cimentos de identificar fornecedores capazes de atender a demanda da indústria.

O projeto apoiado pelo Programa Startup Indústria permitiu o desenvolvimento de uma plataforma de fabricação

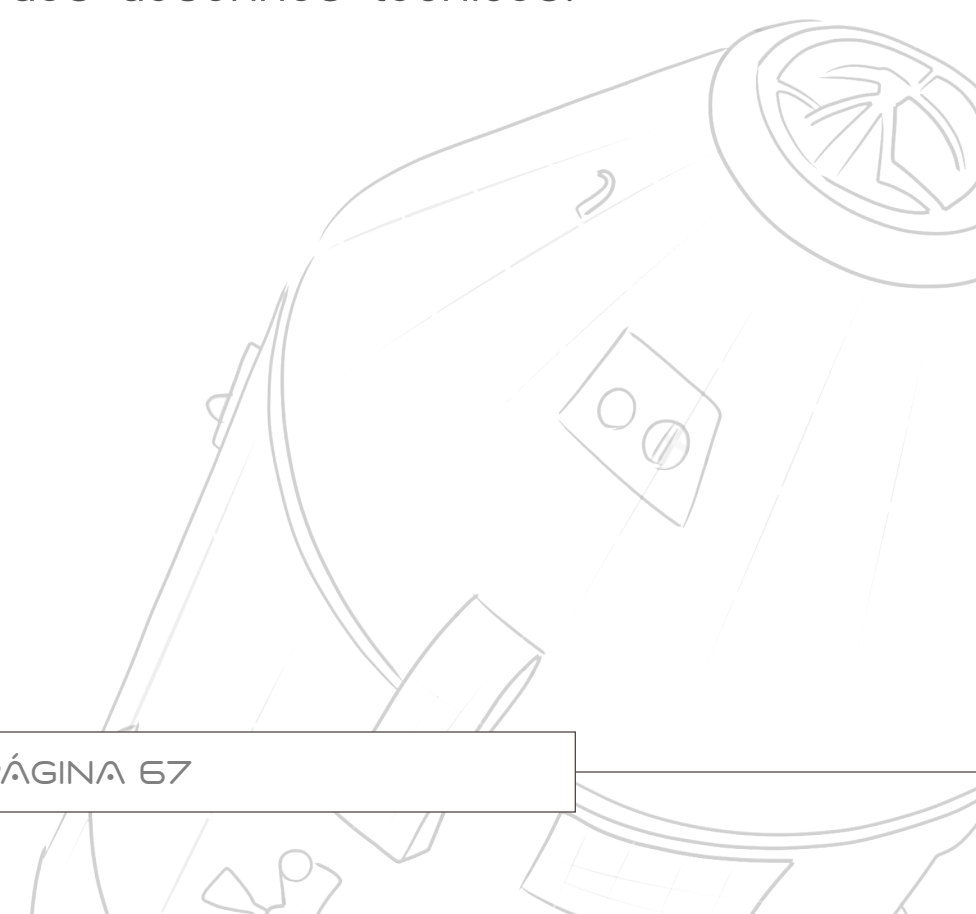
de peças metal mecânicas usinadas sob demanda, por meio de um processo digital e de acesso a uma rede de fornecedores de serviços de usinagem.

A solução da startup proporciona a digitalização da cadeia de fornecedores de peças feitas sob encomenda, desde o orçamento, fechamento, produção, qualidade até a entrega, numa plataforma digital com mais de 350 fornecedores especialistas, fluxos dinâmicos e eficientes.

Com o uso da plataforma, é possível realizar cotação das peças em diversos fornecedores e realizar a compra diretamente pela Peerdustry. Esse processo facilita a aquisição, pois necessita apenas de um cadastro e depois disso, todo o faturamento ocorre direto na plataforma.

Para o projeto desenvolvido com a Votorantim Cimentos foi realizado o mapeamento das necessidades da empresa, especificações de manufatura, geração de desenhos técnicos detalhados e adequados para manufatura em rede e condições de armazenamento em um banco de desenhos técnicos digital, incluso na plataforma Peerdustry.

Na sequência, a Votorantim Cimentos efetivou uma prova de conceito realizando compras de peças via plataforma, o que espera trazer redução de custos de compras de usinados, redução da dependência de fornecedores atuais e aumento da eficiência na gestão dos desenhos técnicos.



RESULTADOS

Em quatro anos de relacionamento com startups, a Votorantim Cimentos já realizou mais de 410 avaliações de projetos, tendo mais de 110 startups inscritas em suas iniciativas de inovação aberta e conectada com 15 startups.

Os projetos de startups vêm sendo desenvolvidos em diversas áreas da empresa e com o VC Connect, a empresa ampliou sua capacidade de realizar simultaneamente vários ciclos de inovação.

Os resultados do ciclo de inovação aberta de 2019 estão sendo avaliados pela empresa tal como o aperfeiçoamento para lançamento de um novo ciclo cada vez mais alinhado com a estratégia da empresa.

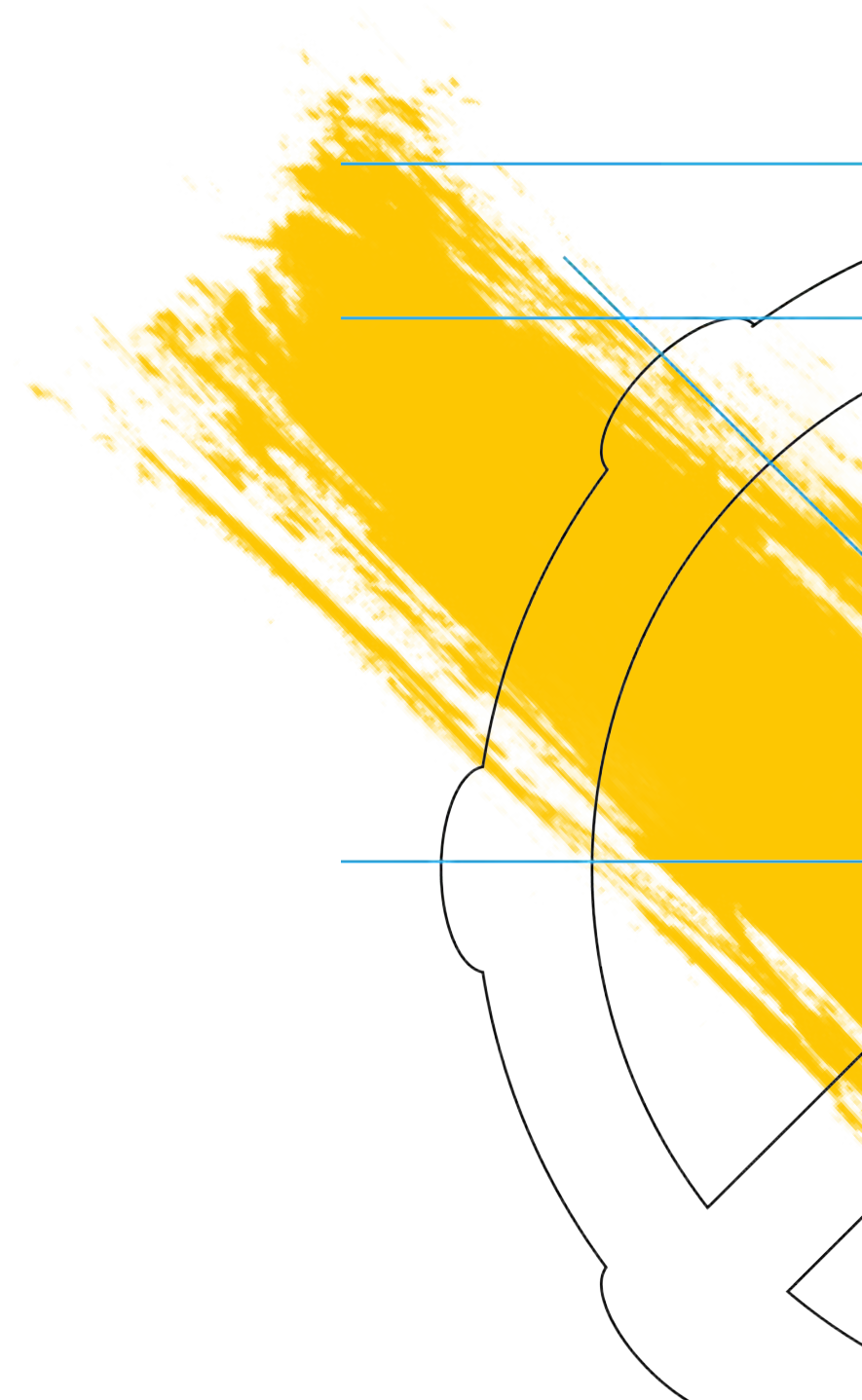
Dentre os resultados dos desafios já identificados, destaca-se a plataforma VC Maps, que trouxe para a empresa um novo conceito de monitoramento digital que prevê otimização de custos operacionais, excelência na

automação de dados, manutenção de ativos minerais e conservação de áreas de florestas. Um ganho significativo na análise preditiva gerando a redução de custos, ganho de eficiência operacional e inteligência de informação.

APRENDIZADOS

Os aprendizados obtidos nesse relacionamento envolvem principalmente a identificação da entrega de valor gerada pelas startups e

a necessidade de adequação dos processos internos da Votorantim Cimentos para dar maior fluidez e facilidade no relacionamento.





RENATA OLIVEIRA

Inovação

Votorantim Cimentos

“A VC aborda a transversalidade da inovação como uma oportunidade para acultramento interno e de relacionamento de forma sólida com o ecossistema de inovação em um ambiente que conecta a empresa às startups, fornecedores, universidades, centros de pesquisa, órgãos de governo e fundos de investimento.”

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES



Eventos

Programas
parceiros

Codesenvolvimento



Espaços públicos

FCA

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

A inovação sempre esteve presente no setor automotivo. Com altos investimentos em P&D e abertura à inovação, as indústrias deste mercado buscam de forma incessante a próxima novidade que irá encantar o consumidor.

Nos últimos anos, as inovações foram conduzidas quanto ao design, performance e interatividade. O foco na experiência do consumidor ditou o mercado e gerou oportunidades para toda a cadeia produtiva do setor.

O consumidor está cada vez mais digital e quer veículos mais inteligentes, verdadeiros smartphones sobre rodas. O setor automotivo tem buscado ressignificar o carro como uma plataforma aberta de desenvolvimento, como já acontece com os dispositivos móveis. Mais do que mobilidade, o carro conectado será o ponto de partida para novas soluções que irão viabilizar relevantes transformações na jornada do consumidor, simplificando tarefas cotidianas de maneira fluida.



A cadeia de valor do setor automotivo vem aperfeiçoando sua proposta de valor, cenário que promove a inovação e, portanto, oportunidades para conexão com startups e parceiros de inovação aberta.

Formada pela fusão dos grupos Fiat e Chrysler no ano de 2014, a Fiat Chrysler Automobiles (FCA) possui mais de 192 mil funcionários e atuação em mais de 130 mercados e 40 países. Com presença mundial, a holding detém as marcas Fiat, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram, Maserati, Abarth, Mopar e SRT, além de Comau e Teksid.

A FCA atua na cadeia produtiva do setor automotivo desde o projeto, fabricação e venda de veículos e peças automotivas, além de serviços relacionados,

componentes e sistemas de produção em todo o mundo.

A planta de Betim é a maior da FCA do mundo e produz oito modelos de automóveis e comerciais leves, além de duas linhas de motores e transmissões. Inaugurada em 9 de julho de 1976, a unidade opera em sintonia com a planta de Córdoba, na Argentina.

O Polo Automotivo Jeep completa a plataforma produtiva da FCA na América Latina. Esta, esta é a mais moderna fábrica do grupo no mundo e representa o estado da arte em termos de produção automotiva e de gestão, incorporando desde sua concepção as melhores práticas orientadas para eficiência, qualidade e desempenho.

A fábrica ocupa uma área construída de 260 mil metros qua-

drados e produz três modelos que se destacam em suas categorias: a picape Fiat Toro e os Jeep Renegade e Compass. O perímetro fabril também engloba o Parque de Fornecedores, um complexo de 12 edifícios, que abrigam 16 empresas responsáveis por 17 linhas de produtos. O Parque de Fornecedores ocupa uma área de 270 mil metros quadrados e novos fornecedores continuam a se instalar na área de influência do polo automotivo.

Essas instalações industriais permitem que a FCA ofereça uma ampla gama de produtos, adequados às mais diferentes necessidades e perfis dos consumidores do Brasil e América Latina.

MOTIVAÇÃO

A FCA atua com startups em diversos modelos de relacionamento, motivados pela resolução de problemas, identificação de novos modelos de negócios e expansão do mercado. A FCA realiza interação por meio de eventos, espaço físico, programa de ideias, programas parceiros, provas de conceito, fornecimento e codesenvolvimento.

Para este material, tem-se como foco a participação no Programa Conecta Startup

Brasil. Segundo as coordenadoras do Programa, Amanda Diniz e Bruna Soly, o programa possibilita validar processos internos e fortalecer a cultura da inovação aberta, entendendo que as startups podem apresentar competências e conhecimentos que nem sempre estão dentro da corporação.

Além disso, a conexão com as startups em um processo de cocriação para o desenvolvimento de soluções

traz agilidade e vantagens competitivas em um mercado em transformação acelerada.

A FCA entende que as conexões com as startups são importantes para identificar novas oportunidades para tornar a empresa ainda mais eficiente, revisando práticas de gestão, processos internos e produção.

A INTERAÇÃO
COM STARTUPS
CONECTA STARTUP BRASIL

A FCA realiza diversas iniciativas estruturadas de relacionamento com startups, dentre estas destacam-se a participação no Programa Nexos e no FIEMG Lab, o Hub FCA, a realização de provas de conceito, a participação em programas de parceiros, entre outros.

O Hub FCA é um espaço localizado no Polo Automotivo Fiat em Betim que foi inspirado nos novos modelos de trabalho. O espaço possui cerca de 400 metros quadrados ocupados por núcleos formados por funcionários e parceiros. O HUB foi idealizado para promover a interação entre pessoas, relacionamentos e culturas com

um olhar para as tendências do consumidor e oportunidades de inovação.

Destaca-se neste material, o programa parceiro, Conecta Startup Brasil, uma iniciativa que promove a conexão de startups e corporações em ação integrada para a resolução de desafios tecnológicos.

Através deste programa parceiro, a FCA identificou a oportunidade de obter capilaridade para possíveis soluções tecnológicas. O processo para participação na iniciativa incluiu o mapeamento de demandas e equipes internas para se conectarem com as startups *early stage* e a priorização dos desafios com critérios definidos: alinhamento à estratégia da FCA e ao perfil das *startups early stage*, aderência temática, prazo de desenvolvimento e potencial de transformação digital.

Com maturidade e experiências prévias no relacionamento com startups, a empresa sempre teve clareza de que o importante é que o projeto seja atrativo para ambos, FCA e startup, e que haja alinhamento quanto à visão de negócio. A transparência no processo permitiu que a empresa identificasse duas startups para iniciarem o relacionamento. Os desafios

propostos, na área de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho, foram parte do caminho para envolver toda a empresa na cultura da inovação aberta.

No Programa, a empresa está conectada com as startups *NextCam* e *EagleCare*, negócios com entregas distintas, porém com o mesmo sentimento e vontade de solucionar de forma conjunta os desafios da FCA.

Para *startups early stage*, que são o foco desse Programa, os benefícios são inúmeros: a oportunidade de se relacionar com diversas áreas de uma grande corporação, a troca de experiências e conhecimento técnicos, e o processo de cocriação conjunta.

Já para a FCA, a conexão com startups permite ampliar a consciência quanto à relevância da inovação aberta neste contexto de mun-

do volátil, incerto, complexo e ambíguo. Reconhecer que o conhecimento é mutável e abrangente, permite abrir-se para o aprendizado e perceber que a interação é fundamental. É compreender que as oportunidades atuais demandam competências e conhecimentos que nem sempre estarão dentro da empresa.

Nesse contexto, mobilizar parceiros e startups em um processo de cocriação para o desenvolvimento de soluções traz agilidade e vantagens competitivas para o mercado em transformação acelerada, como é o caso do setor automotivo.

RESULTADOS

As conexões realizadas no Programa Conecta Startup Brasil estão em desenvolvimento de provas de conceito e os resultados quantitativos não foram consolidados.

No entanto, o impacto causado na cultura interna da empresa é perceptível. A interação com diversas áreas e a rápida adaptação frente a pandemia trouxeram aprendizados quanto às metodologias ágeis, cocriação e tendências de inovação.

APRENDIZADOS

Os desafios enfrentados ao se relacionar com startups permeiam a necessidade de compreensão coletiva da corporação de que não se trata de um fornecedor padrão já consolidado no mercado. É compreender que são necessárias adequações no pro-

cesso interno aumentar as chances de êxito na relação.

Como grande lição aprendida da conexão com startup, a FCA destaca que a interação precisa ocorrer não só com a área demandante. É preciso envolver diversas

outras áreas neste relacionamento. Nesse processo, ter uma rede interna aberta à conexão com startups faz a diferença na agilidade e mitigação de entraves.

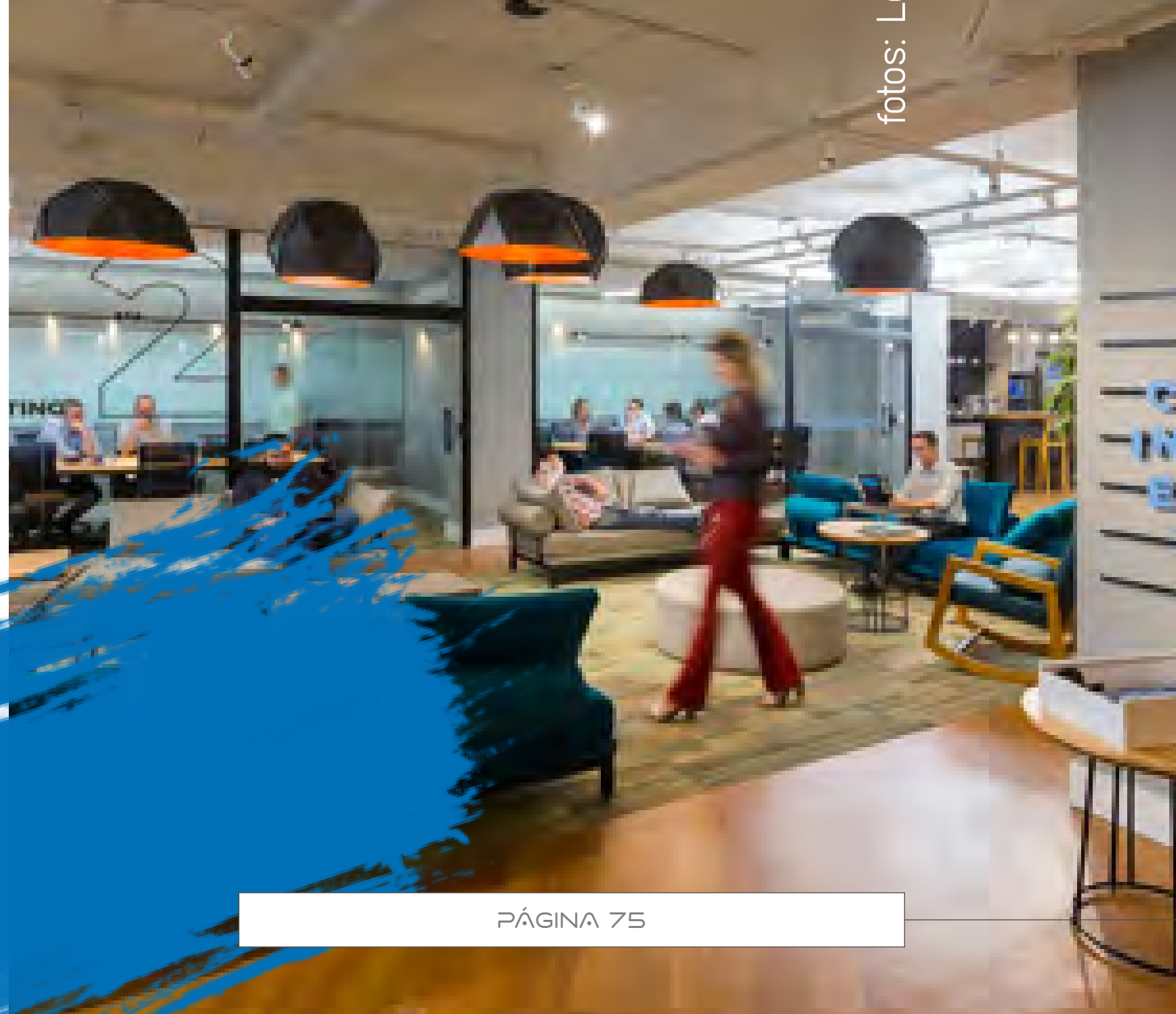


BRUNA SOLY
Regulatory Compliance &
Advanced Studies
FCA

“É preciso envolver diversas outras áreas neste relacionamento. Nesse processo, ter uma rede interna aberta à conexão com startups faz a diferença na agilidade e mitigação de entraves.”



fotos: Léo Lara





Programas
parceiros



Prova de
conceito



Codesenvolvimento

MAKRO

makro

No Brasil, o setor atacadista vem ganhando força nos últimos anos, dados da pesquisa do Ranking ABAD/Nielsen 2019 apontam que o setor faturou R\$ 261,8 bilhões em 2018.

Neste cenário, as empresas de atacado de autosserviço apresentam o maior crescimento, o modelo “atacarejo” ganhou o país e permitiu alcançar o aumento de 12% no faturamento destas empresas.

O investimento em tecnologia é realidade no mercado, a busca por soluções tecnológicas que garantam agilidade, produtividade e acesso a dados passaram a ditar a estratégia de inovação.

Com a crescente do setor, as empresas vêm buscando diferenciais na experiência do consumidor, seja pela opção de novos canais de venda, design dos espaços físicos ou interatividade.

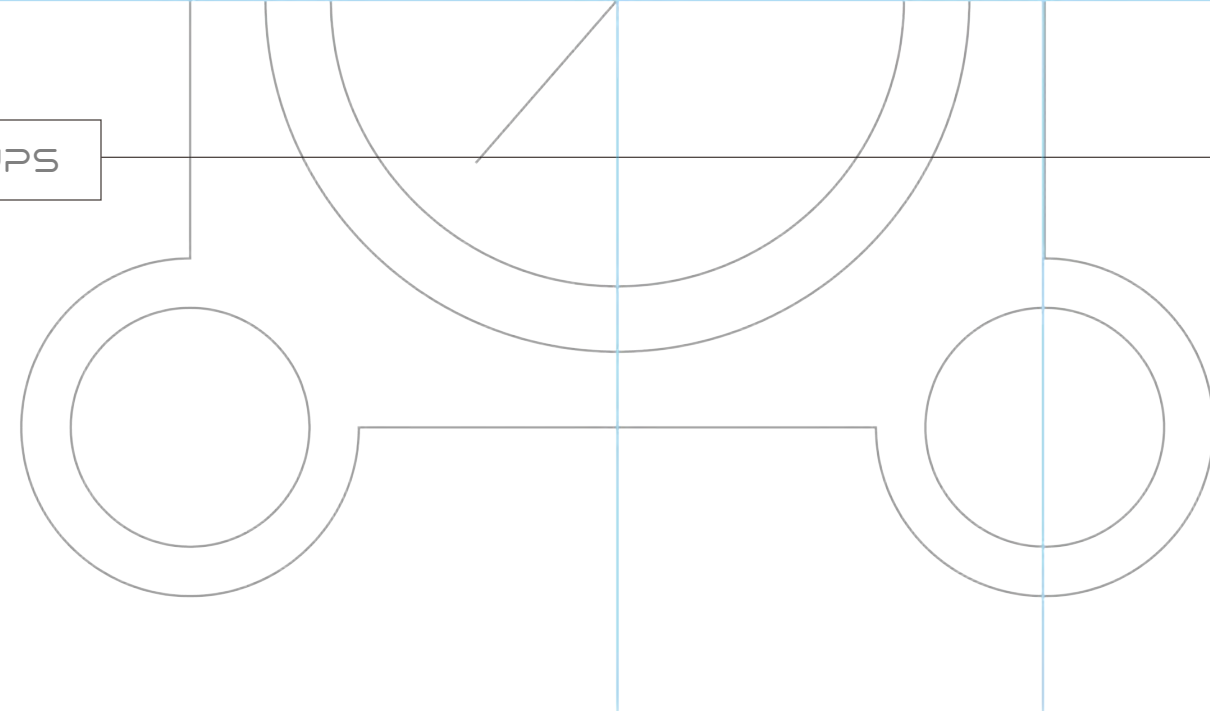


O MAKRO

O Makro é um atacadista de autosserviço especializado que faz parte do grupo holandês SHV, um dos maiores holdings privados do mundo, que opera em cinco países da América do Sul, com mais de 120 lojas na Argentina, Brasil, Colômbia, Peru e Venezuela.

Presente no Brasil desde 1972, com a inauguração da primeira unidade atacadista a operar pelo sistema de autosserviço nas Américas, a empresa tem o pioneirismo e a inovação em sua essência.

Hoje possui 24 lojas concentradas no estado de São Paulo. A visão da empresa de ser o melhor parceiro para clientes, profissionais e famílias guia a expansão da marca.



MOTIVAÇÃO

Em um mercado altamente competitivo, o Makro vem buscando diferenciais em seu posicionamento estratégico. Nesse movimento, a inovação aberta se apresenta como um dos caminhos que a empresa vem trilhando.

Para o Makro, as startups apresentam-se como uma oportunidade de acelerar a implementação de inovação na empresa, uma vez que pos-

suem produtos e serviços para serem testados, que levariam muito mais tempo se desenvolvidos internamente. Fato que permite a expansão das competências internas da empresa que tem um core business tipicamente tradicional.

Motivados pela necessidade de manter-se atualizados quanto às tendências tecnológicas aplicáveis ao setor, o Makro enxerga no relacionamento

com startups a chance de estar à frente no mercado e obter novas formas de trabalho e mindset para cultura interna.



O Makro tem atuado com startups, principalmente no modelo de provas de conceito, além da participação em programas parceiros, como o Programa Conecta Startup Brasil.

Para esse relacionamento ser exitoso, a empresa estabeleceu um processo interno que suporta as ações com startups. As ações iniciam-se com a seleção de desafios de negócio que sejam prioridade na estratégia da empresa e que disponham de líderes com mindset adequado para trabalhar em conjunto com as startups.

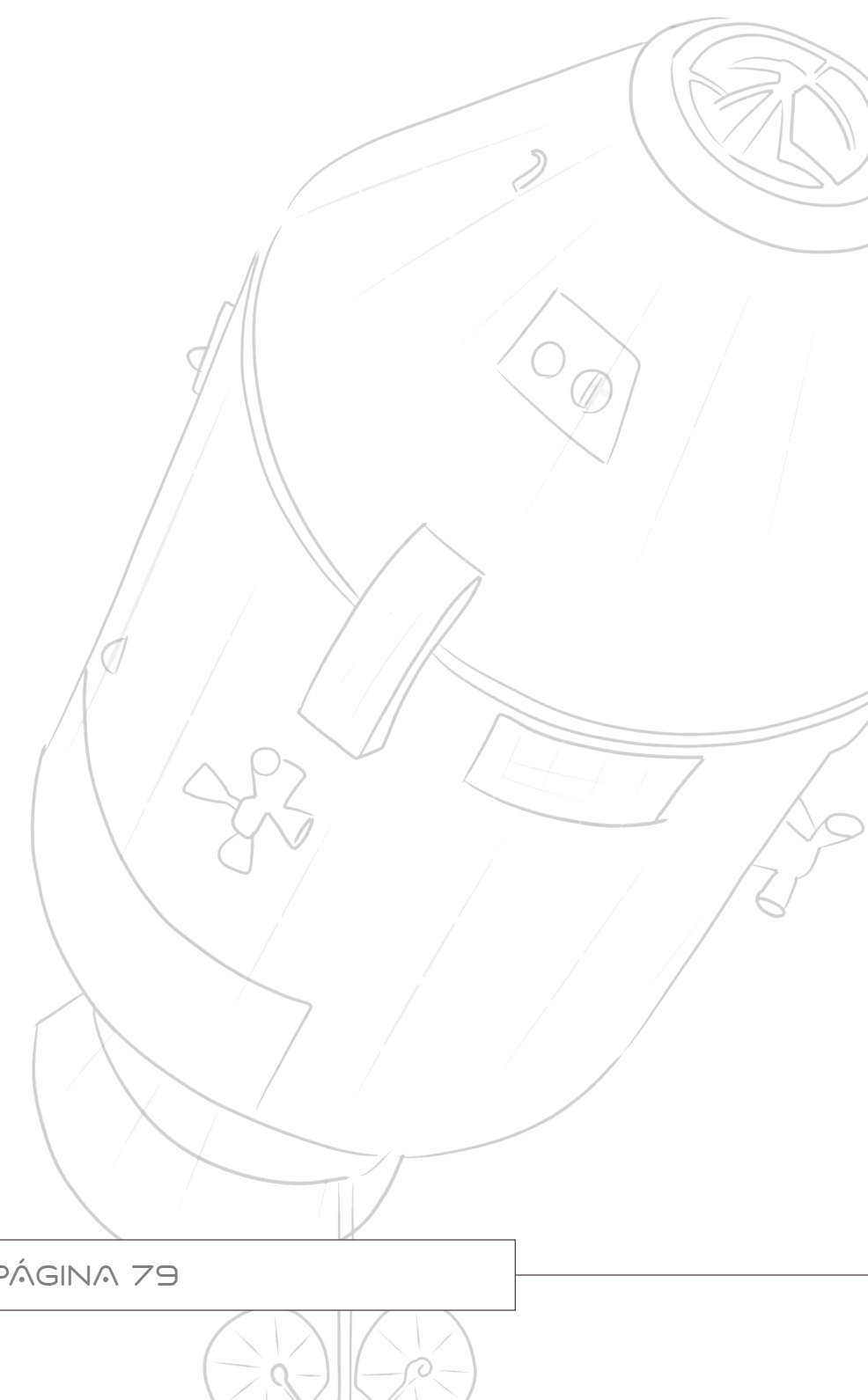
O Makro faz parte das empresas selecionadas no Programa Conecta Startup Brasil e tem se relacionado com duas startups pela iniciativa, a WhyWaste e a Flink, que estão atuando em desafios da empresa.

A área de inovação tem papel fundamental nesse processo, realizando a triagem das startups com potencial de parceria e conectando as áreas clientes dos desafios para a decisão de seguir com a Prova de Conceito com duração média de dois a três meses.

O projeto é acompanhado pela área de inovação, com o objetivo de acelerar os processos internos e mitigar os riscos e gargalos identificados ao longo do projeto. A área cliente participa do processo a fim de garantir a relevância da prova de conceito e a geração de valor.

Para esse relacionamento, a empresa envolveu a área de inovação, áreas clientes e também a sua liderança, com o intuito de garantir o engajamento interno no processo de acompanhamento dos projetos.

Cientes do desafio de envolver o board da corporação, o Makro criou um comitê de acompanhamento formado por diretores de áreas transversais e o CEO da empresa. O papel desse grupo é manter o alinhamento e antecipar necessidades específicas de cada projeto, e especialmente, engajar a liderança na inovação aberta para criação da cultura interna.



CASE
WHYWASTE

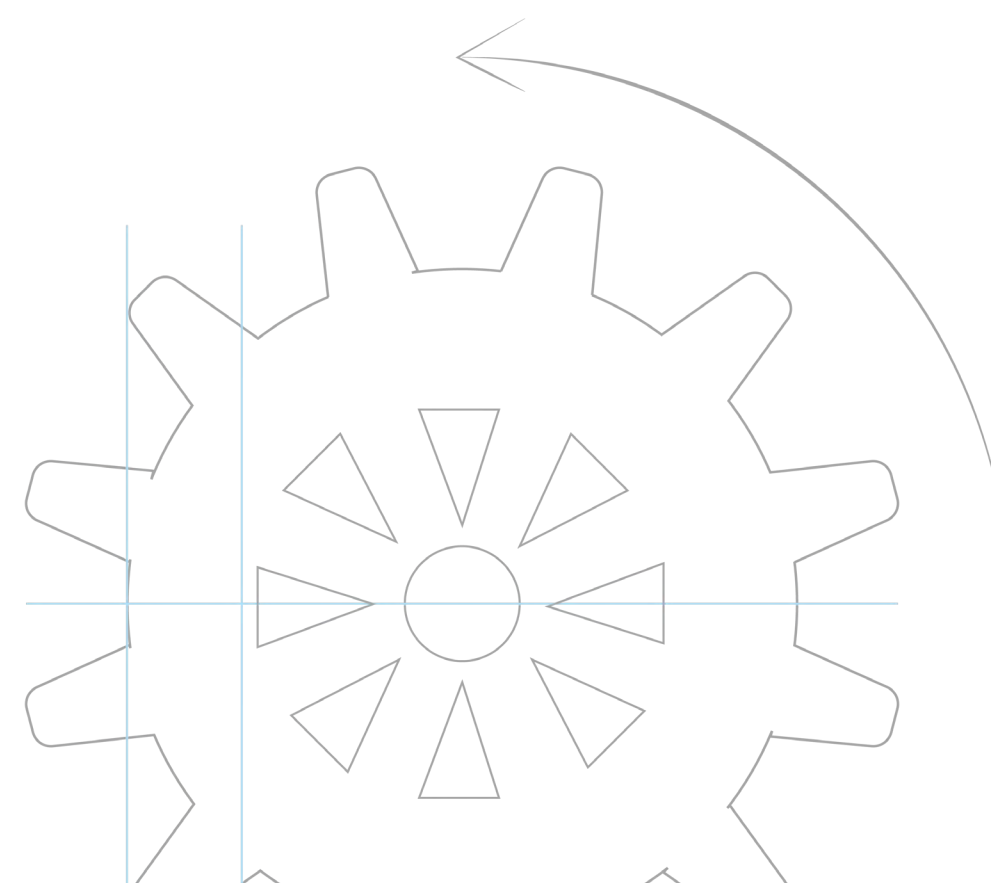
O Makro buscou uma solução externa para resolver o gargalo da gestão de perdas de produtos por expiração da validade. Embora possua um aplicativo próprio que atua neste problema, a empresa identificou que uma solução externa seria capaz de atender sua demanda com maior flexibilidade e automação.

A decisão de buscar uma solução no mercado coincidiu com a oportunidade do Programa Conecta Startup Brasil na conexão com a WhyWaste. A startup oferta uma solução de gestão de datas de validade para redução das perdas em supermercado.

A conexão gerou o desenvolvimento de um piloto estruturado em duas fases. A primeira tem o foco na disponibilização da plataforma, cadastrando produtos de uma única loja e sem integração. O objetivo desta fase era avaliar se a loja usaria a ferramenta e se auxiliaria a operação, gerando valor para a gestão. A etapa dois do piloto teve a participação de uma loja inteira cadastrada na plataforma e a estruturação de um novo processo, com o intuito de avaliar o impacto da ferramenta em produtividade e redução de perdas.

Na avaliação do Makro, o piloto tem sido bem-sucedido. A primeira etapa manteve os colaboradores engajados no uso da ferramenta e obteve resultados significativos na operação. Com os resultados satisfatórios, a etapa dois obteve apoio da liderança para ampliar a atuação da startup.

Para a coordenadora Nathália Andrade, o engajamento da liderança tem fortalecido o relacionamento e ampliado as chances de implementação da solução na corporação.



No Programa Conecta Startup Brasil, o Makro se conectou ainda com a Flink, uma startup focada em melhorar a experiência de compra dos clientes de supermercados.

Com um projeto *early stage*, a Flink obteve no relacionamento com o Makro apoio no processo de validação e desenvolvimento do produto. A relação de apoio mútuo gerou aprendizado e fortalecimento

A experiência de conexão com startups trouxe ao Makro importantes aprendizados para evoluir neste modelo de relacionamento e inovação aberta.

É imprescindível manter o alinhamento com a liderança nos projetos

Criar momentos para discutir o projeto, criar rotinas de alinhamento, encontrar um modelo que funcione para a empresa irão aumentar as chances de sucesso do projeto.

da conexão.

O Makro vem atuando por meio de mentorias e apoio técnico para a startup. A relação que envolve o desenvolvimento de uma prova de conceito em andamento em uma unidade do Makro tem o objetivo de identificar aspectos da experiência dos clientes na loja e apoiar na tomada de decisões, identificando aspectos como: dimi-

Envolver a área fim

A área que será a usuária da solução é o principal stakeholder, ela deve receber ainda mais atenção e ter um alinhamento ainda mais próximo para garantir o sucesso do projeto e a futura contratação. Ela deve ser parceira da área de inovação para vender o projeto internamente e manter o engajamento.

nuição de filas, acesso às informações sobre produtos de forma instantânea, pagamento automatizado e dados sobre histórico de compras.

A conexão é observada pelo Makro como uma oportunidade de Transformação Digital no varejo, aproximando a companhia do consumidor e gerando novas experiências.

Por mais maduro que o produto da startup possa parecer, muitos ajustes serão necessários

É preciso compreender que a startup está amadurecendo a solução tanto quanto a empresa está testando sua efetividade. Um canal aberto e compreensão de que ajustes e erros irão acontecer são importantes para o alinhamento de expectativas e o sucesso do projeto. Ademais, o piloto deve ser construído de forma a capturar o

APRENDIZADOS

valor que a startup promete entregar, sem necessitar grandes esforços de desenvolvimento e customização de nenhuma das partes.

Estamos sempre aprendendo com nossos clientes e parceiros

A empresa sempre tem algo novo para aprender se estiver aberta a ouvir. As star-

tups estão conversando com clientes e podem trazer novos pontos de vista, novos insights. Os parceiros estão conversando com outras empresas, sejam concorrentes ou outras empresas da cadeia, e podem trazer também insights, melhores práticas e problemas e oportunidades não percebidos.

Aprendizados que irão guiar os relacionamentos futuros do Makro com as startups e que aumentam as chances de sucesso.



Para a coordenadora Nathália Andrade, o engajamento da liderança tem fortalecido o relacionamento e ampliado as chances de implementação da solução na corporação.



NATHALIA ANDRADE
Especialista de Inovação
Makro



Eventos



Codesenvolvimento

Canais de
distribuição e
marketing

Aquisições

Prova de
conceitoProgramas
parceiros

Contratação

Programas
próprios

AMBEV

ambev

Fundada em 1853, a Ambev foi responsável pela criação da primeira cervejaria no Brasil. Na época, um grupo formado por industriais paulistas adquiriu um terreno no bairro da Água Branca, em São Paulo, onde futuramente seria instalada a matriz da Companhia Antarctica Paulista. Neste local começa a história da empresa que passou a produzir gelo e produtos alimentícios naquele período.

Em 167 anos de existência, a Ambev expandiu suas operações pautadas no propósito e desejo de unir as pessoas por um mundo melhor, esse é o sonho da indústria de alimentos e bebidas que transformou o Brasil.

Com sede em São Paulo e presente em mais 18 países, a empresa conta com mais de 32 mil colaboradores que compartilham a paixão por produzir cerveja e trabalhar juntos para garantir momentos de celebração e diversão.

A Ambev é uma cervejaria inovadora e que tem o consumidor no centro das suas decisões e iniciativas, seu comportamento visionário sempre foi marca registrada e conduziu a empresa ao crescimento e fortalecimento no mercado.

O portfólio conta com cervejas, refrigerantes, chás, isotônicos, energéticos e sucos, de marcas reconhecidas como Skol, Brahma,

Antarctica, Budweiser, Stella Artois, Wäls, Colorado, Guaraná Antarctica, Fusion, do bem e AMA, a água mineral que destina 100% de seu lucro para projetos que levam acesso à água potável para famílias do semiárido brasileiro.

Somente nos últimos cinco anos, a empresa realizou investimentos de R\$ 17,5 bilhões no país, deixando um legado além dos

investimentos, com uma ampla plataforma de sustentabilidade. Esse compromisso inclui metas claras, divulgadas publicamente, e se traduz em quatro pilares: consumo inteligente, água, resíduo zero e desenvolvimento. A Ambev acredita que a construção de um mundo melhor se torna mais rica quando feita em conjunto e por isso, atua com uma ampla rede de parceiros.

MOTIVAÇÃO

A inovação faz parte da história da Ambev. Pioneira no mercado brasileiro de cervejaria, a empresa se destacou ao longo dos anos pela sua visão de mudança e adaptabilidade.

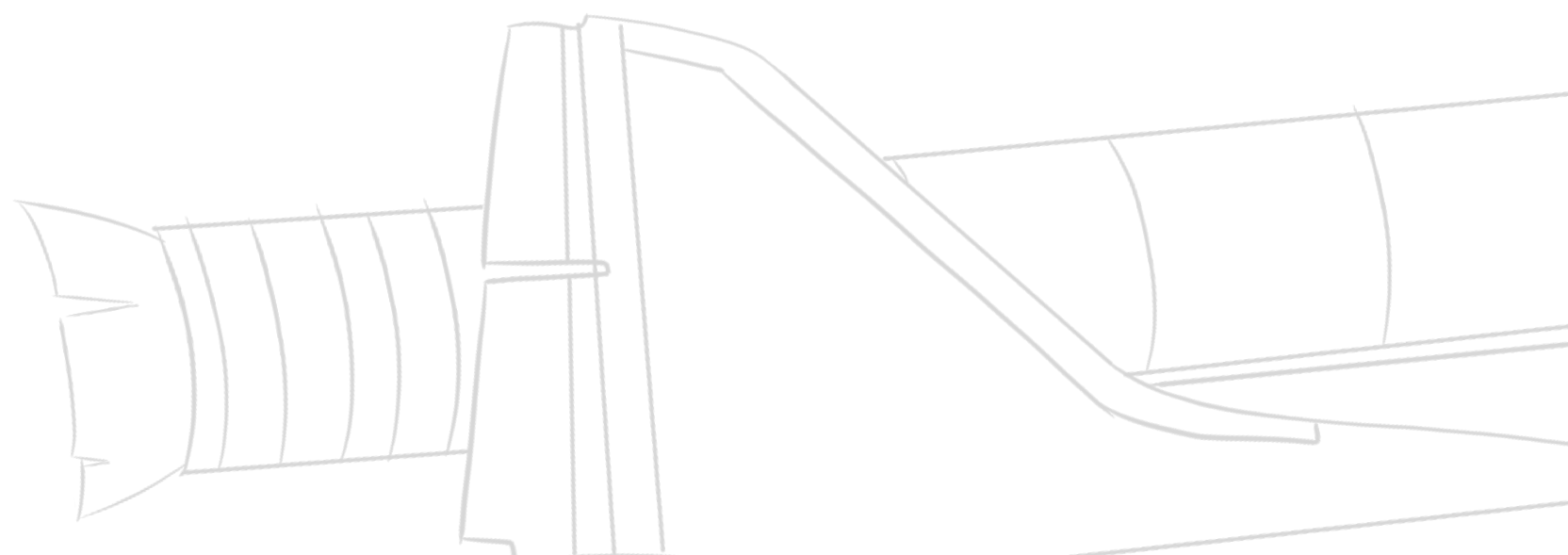
A transformação digital, hoje tão discutida no meio corporativo - nada mais é do que uma consequência de um mundo online, descentralizado e com uma dinâmica colaborativa. Neste novo cenário, empresas são menos importantes que os ecossistemas onde estão inseridas e é evidente que as corporações que atualmente têm destaque no meio digital são aquelas que se comunicam bem com as comunidades ao seu redor.

Vendo por uma perspectiva brasileira, a corporação enxerga que seu contato com

os ecossistemas ainda está longe do ideal, o que impacta diretamente na sua reputação no mercado, acesso às soluções inovadoras e acesso aos talentos. Pensando nisso, a empresa buscou uma forma de se aproximar de pessoas que hoje são influentes nesses espaços e que poderiam atuar como “pontes”, transmitindo a paixão por cerveja, inovação e tecnologia da empresa e proporcionando a conexão com o real Brasil empreendedor.

A inovação sempre esteve presente do dia a dia da Ambev. Faz parte da sua cultura levar inovação ao consumidor, desde novos líquidos, embalagens e experiências. Para chegar em todo Brasil e atender da melhor forma todo o ecossistema, a tecnologia sempre foi necessária na visão da empresa. O

relacionamento com startups vem do fato da Ambev acreditar que, diante de toda a sua extensa cadeia, há gente puramente dedicada a resolver problemas específicos e com muito mais agilidade do que a própria corporação. Dessa forma, construir pontes com o ambiente de empreendedorismo no Brasil e no mundo, entre as mais diversas áreas e com diferentes players como hubs, aceleradoras e universidades, se tornou essencial para que a cultura de inovação da empresa seja espalhada em todo território brasileiro.



A INTERAÇÃO COM STARTUPS CONECTA STARTUP BRASIL

Com uma forte cultura de inovação em seu DNA, a indústria traz em seu discurso que onde tem Brasil tem Ambev, e onde tem Ambev tem que ter inovação. Diante disso, a corporação tem realizado uma série de ações para se aproximar das comunidades de startups por todo país.

A primeira premissa adotada foi acessibilidade. Tornar-se mais acessível ao ecossistema era um dos desafios que a corporação tinha pela frente. Estando mais próximos das comunidades, gera-se conseqüentemente mais oportunidades de inovação. Com a missão de desbravar o território brasileiro e se aproximar de ecossistemas diversos, a Ambev guiou-se pelo desejo de se conectar

com pessoas e inovações além dos grandes centros econômicos do país.

Além de ter a acessibilidade como premissa inicial, a Ambev tem como segundo pilar as pessoas, buscando identificar talentos e influenciadores. . Dessa forma, a empresa criou o ALE - Programa Ambev de Líderes do Ecossistema de Startups. O objetivo é ter uma rede de líderes de comunidade que promovam relacionamento e comunicação sólidos da Ambev com os ecossistemas de startups, de modo que a empresa tenha as melhores oportunidades de inovação. A grande missão dessas lideranças é atuar como uma ponte direta da companhia com o ecossistema, ajudando a Ambev a comunicar

e engajar localmente com as comunidades através de seus programas, trazendo de volta novidades sobre o que acontece regionalmente.

O Programa conta com pessoas externas da Ambev, que são reconhecidas como fortes lideranças ativas e mantêm um bom relacionamento com outros segmentos do seu ecossistema empreendedor como comunidades, universidades, governo, aceleradoras, hubs e outros.

**O MODELO DE
COMUNIDADES**

A diversidade cultural do Brasil é uma das características mais ricas que temos em nosso país e isso é claramente transmitido através das pessoas. A Ambev acredita que a inovação está por toda parte e cabe a nós termos um olhar diverso em todo esse contexto.

Assim sendo, a rede do programa ALE nasceu pra ser a cara do Brasil. Inicialmente com apenas três pessoas, a rede vem crescendo e hoje já conta com 16 membros, cada um de um estado diferente do Brasil, e com a presença de todas as regiões do país. A interação via rede proporciona a Ambev a oportunidade de conhecer a inovação em diversos territórios e identificar talentos e soluções que possam

ter alinhamento com sua estratégia. Com isso, o relacionamento fica cada vez mais próximo das comunidades de startups do país.

Essa rede já foi responsável pela conexão de mais de 250 startups com a Ambev, sendo que estas estão espalhadas com 21 estados brasileiros, números expressivos para um movimento iniciado em menos de seis meses.

Durante esse tempo, a empresa procurou entender a necessidade do grupo e incorporar novas atividades ao programa. Mensalmente a rede se reúne para compartilhar um report sobre as ações de conexão com o ecossistema de startups, contando com a presença de convidados externos para compartilhar ex-

periências com os membros da rede, e bem como promover sessões de mentoria com startups locais.

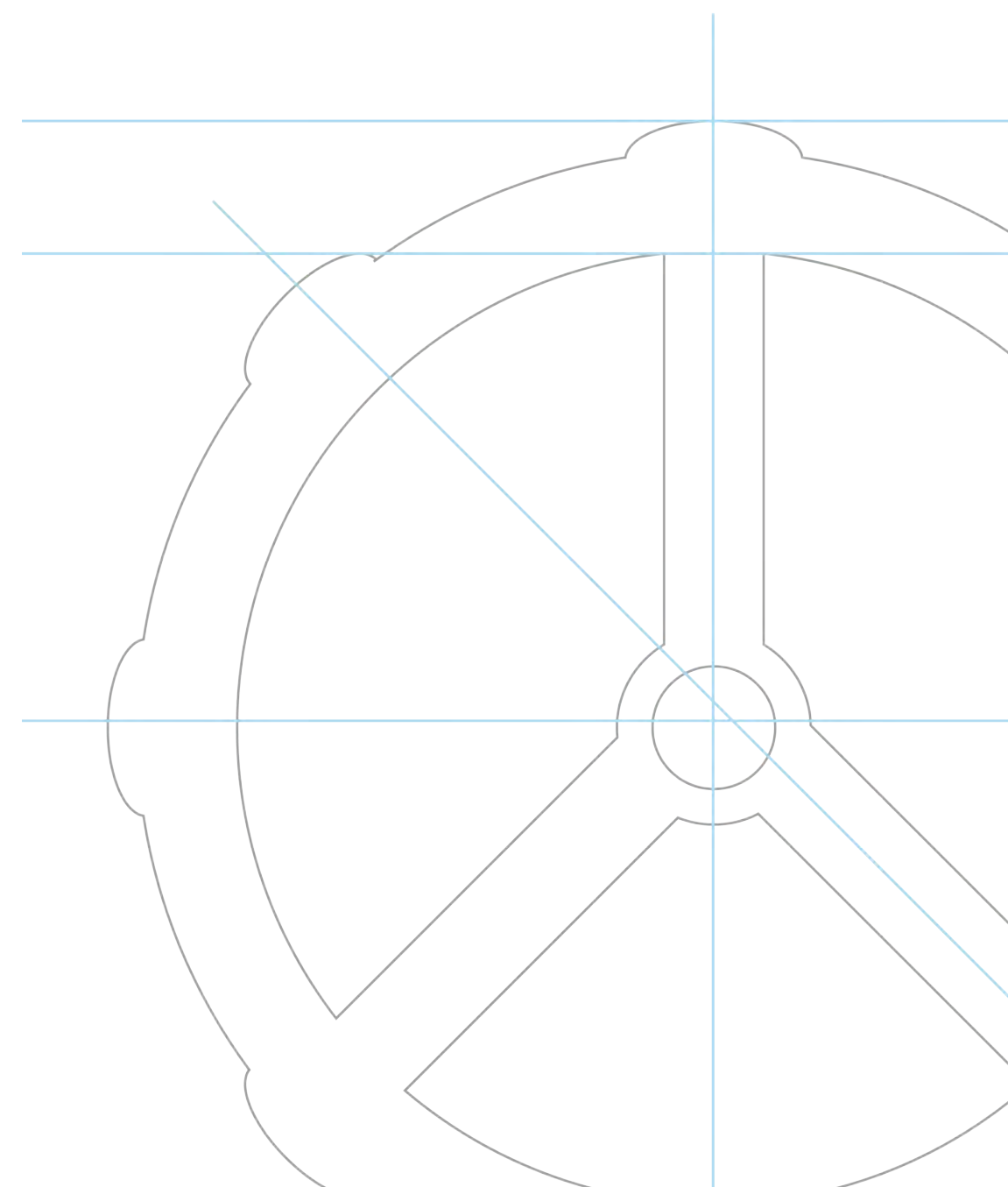
Além do trabalho de desenvolvimento de comunidade, a empresa criou o Ambev Tech for Startups (<http://www.ambev.com.br/startups>), uma página em seu site que se tornou o portão de entrada para startups que queiram se conectar com a corporação nas mais diversas áreas de negócio.

A Ambev ainda realiza diversas outras formas de conexão com startups como pilotos, provas de conceito, eventos, contratação, aquisições e demais formas de interação que proporcionem cada vez mais a aproximação entre a empresa e inovações.

O modelo de interação de desenvolvimento de comunidades é pioneiro no país, com isso, grandes aprendizados são oriundos desse relacionamento. Com a premissa de se tornar mais acessíveis, a empresa identificou que precisa organizar a casa para receber tudo o que poderia vir. Segundo Marcos Medeiros, Community Manager da Ambev, a partir do momento que temos diversas startups em nosso funil para analisarmos e darmos um feedback, um time comprometido é essencial. E não podemos ser gargalo. Nesse ponto, ter as lideranças como apoiadoras é fundamental.

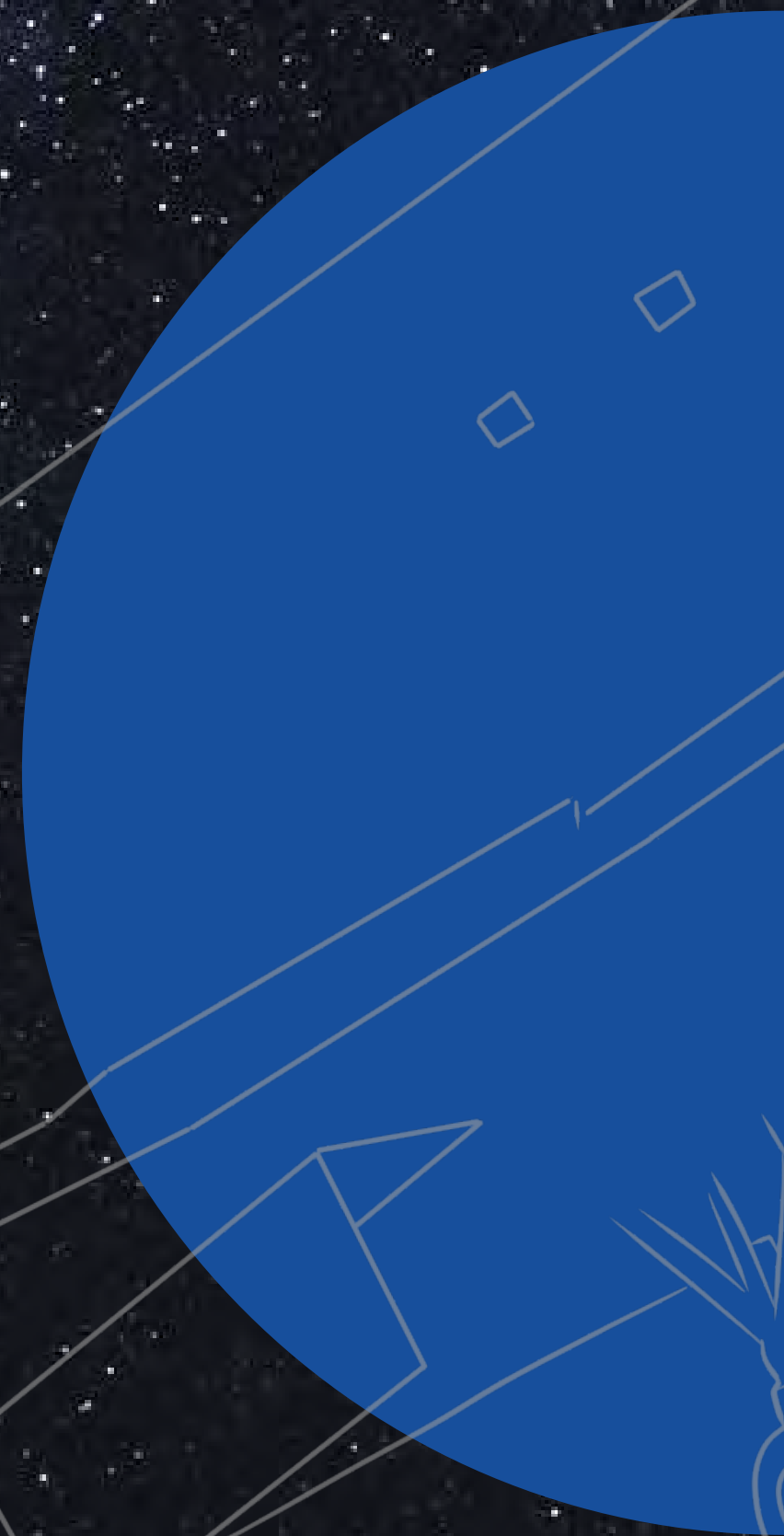
Outro aprendizado destacado é reconhecer que embora a área de inovação seja a responsável por identificar inovações e oportunidades, a área não conhece todas as dores da empresa, considerando que são mais de 30.000 pessoas somente no Brasil. Com isso, a aproximação com outras pessoas de diversas áreas de negócios tem feito a diferença na identificação de demandas e também no processo para avaliar regularmente as startups que aplicam no programa de startups. Pessoas de áreas como sustentabilidade, indústria 4.0, compras, negócios sociais, logística, etc.

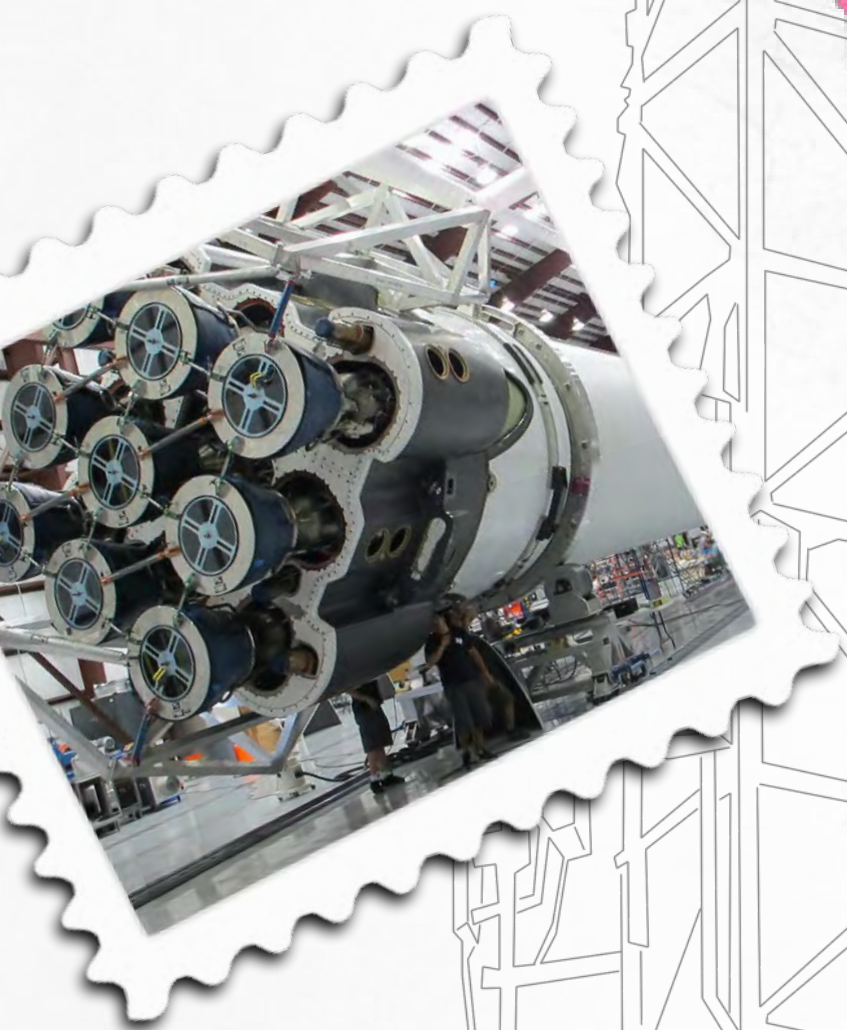
Além disso, de modo a valorizar as conexões locais, a Ambev iniciou um programa de embaixadores de inovação, que busca ter em suas cervejarias, que são 33 no Brasil, pessoas que possam se conectar localmente com as comunidades de startups da região. Assim a empresa cumpre o papel de difusão de cultura de inovação internamente e cria um caminho para não centralizar esse contato em seu escritório central.



MARCOS MEDEIROS*Community Manager**Ambev*

Segundo Marcos Medeiros, Community Manager da Ambev, a partir do momento que temos diversas startups em nosso funil para analisarmos e darmos um feedback, um time comprometido é essencial. E não podemos ser gargalo. Nesse ponto, ter as lideranças como apoiadoras é fundamental.





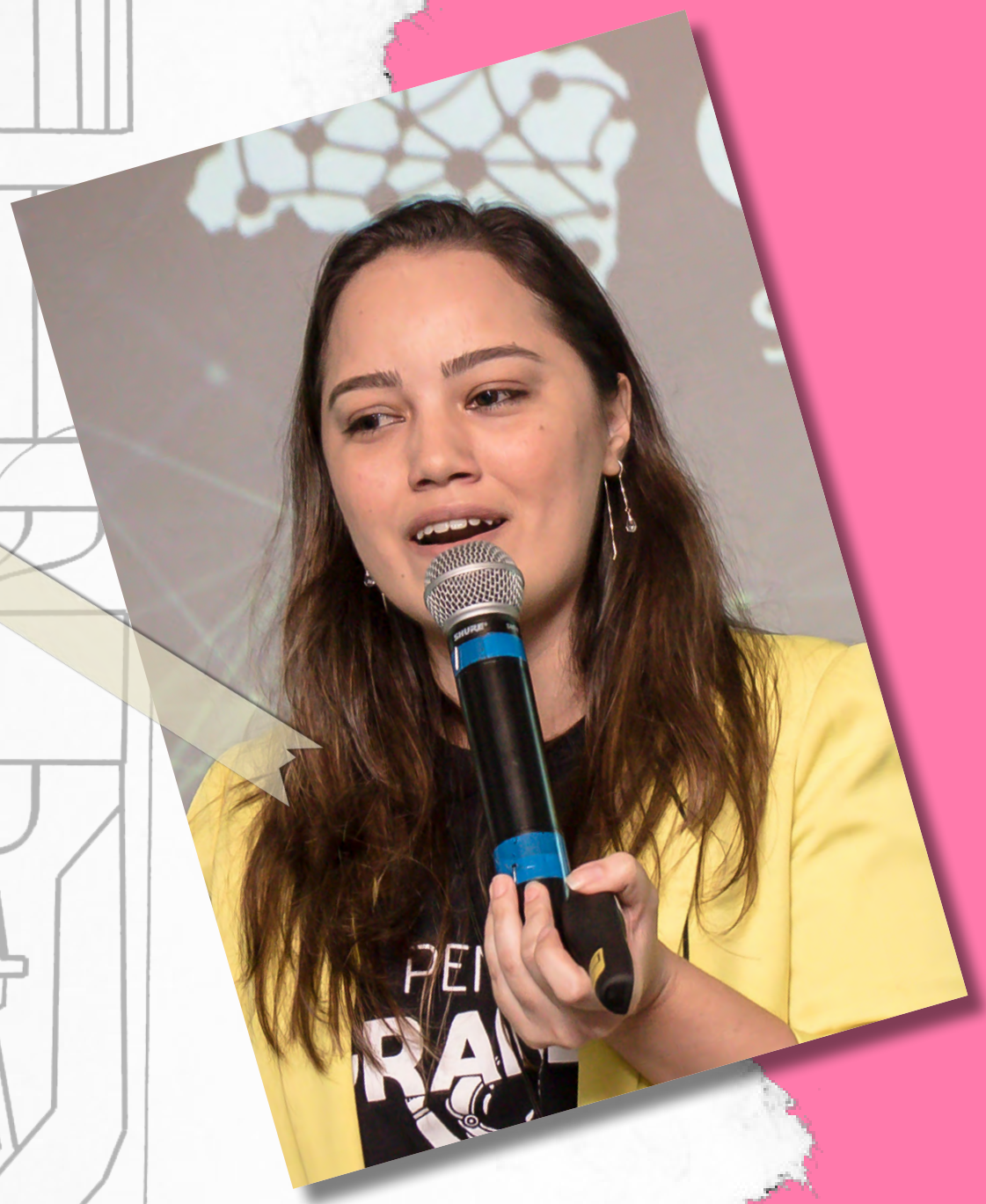
CONSIDERAÇÕES FINAIS



A adoção da inovação aberta é uma crescente no Brasil e diante deste cenário, o relacionamento entre corporações e startups vem se apresentando como um celeiro de possibilidades para grandes empresas inovarem.

Esperamos que esse material possa dar luz a novos caminhos de interação e modelos de conexão com startups em um cenário de oportunidades e desafios. Reforçamos que este conteúdo é orgânico, podendo ser utilizado como referência

para iniciar a jornada na inovação aberta, no entanto, é necessária a adaptação das práticas ao contexto do seu negócio e de sua estratégia de mercado.



SOBRE A AUTORA



Rayanny Nunes é Gerente de Inovação na Softex, na qual atua no desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a criação de novos negócios, incentivo ao empreendedorismo, inovação e capacitação. É a responsável pela gestão dos Programas Conecta Startup Brasil, Ela Empoder@, THEch, IA² MCTI, TechD, Inova Maranhão, dentre outras iniciativas conduzidas

pela área de inovação da Softex. Nos últimos três anos, acompanhou mais de 300 startups e 80 corporações em relacionamentos de inovação aberta e tem se dedicado a compreender as relações entre estes stakeholders. Coautora do Guia de Conexão Startup Indústria produzido para a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). É cofundadora na

startup Klipbox no segmento de comunicação e inteligência de mercado e facilitadora, mentora e organizadora do Startup Weekend.

Apaixonada pelo universo de startups e conexão com pessoas, o seu propósito é transformar vidas por meio da inovação.

SOBRE A SOFTEx

INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO PARA A ECONOMIA BRASILEIRA

“Articular e coordenar esforços públicos e privados para gerar impacto positivo na vida das pessoas por meio da inovação.” Esse é o propósito que nos guia há 25 anos e faz com que sejamos uma instituição sólida e inovadora.

Somos a Softex - Organização Social Civil de Interesse Público (OSCIP), atuamos em prol do fomento da Transformação Digital Brasileira, criando, promovendo e executando iniciativas no âmbito nacional e internacional nas áreas de tecnologia e inovação.

O nosso valor principal está representado em nosso estatuto: desenvolvimento econômico em âmbito nacional e regional, contribuindo assim para a redução da desigualdade social por meio da utilização da tecnologia da informação como ferramenta impulsionadora da indústria brasileira, ampliando a inovação e a competitividade socioeconômica do Brasil.

Atuamos em articulação com a iniciativa privada, com os governos estaduais, municipais e federal, com instituições de empreendedorismo, inovação, fundos, centros acadêmicos e instituições de fomento.

Nossas sedes estão localizadas em Brasília/DF e em Manaus/AM, possuímos 6 Áreas, 21 Agentes Regionais, 1 Aceleradora exclusiva e mais 19 parceiras e 34 Instituições de Ciência e Tecnologia em nosso portfólio. Temos 440 mil alunos no Programa Brasil Mais Digital. O Projeto Setorial que executamos contribui com 41% das exportações do setor de TI. Beneficiamos a aceleração de mais de 5 mil startups e cerca de 6 mil empresas em nossa base. Temos hoje cerca de 6.000 startups cadastradas e 600 já tiveram investimentos. Nossa rede conta com 500 mentores e 30 embaixadores de comunidades.

Coordenamos três Programas Prioritários: Programa para Promoção da Excelência do Software Brasileiro e PNM-Design do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações e o Programa de Empreendedorismo Inovador da SUFRAMA do Ministério da Economia.

Atuamos em todos os estados do Brasil e em 20 países nos setores Industrial, Agronegócio, Comércio e Serviços e Logística nas verticais Gás e Óleo, Telecomunicações, Saúde, Aeroespacial, Automotivo e Segurança.

Nossos esforços estão sempre voltados para que a tecnologia e a inovação sejam o caminho para desenvolvimento do Brasil.

Conheçam mais sobre nossa atuação em www.softex.br.

Equipe Softex

brasil + digital

Brasil^{IT+}

CONECTA
STARTUP BRASIL

DEFESA
CIBERNÉTICA

ela
empoder@.

Export Day

HANDSON
ACELERADORA

INTERNATIONAL
WAY

iWAY
GROWTH MINDSET

MCTI
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
INOVAÇÃO ABERTA

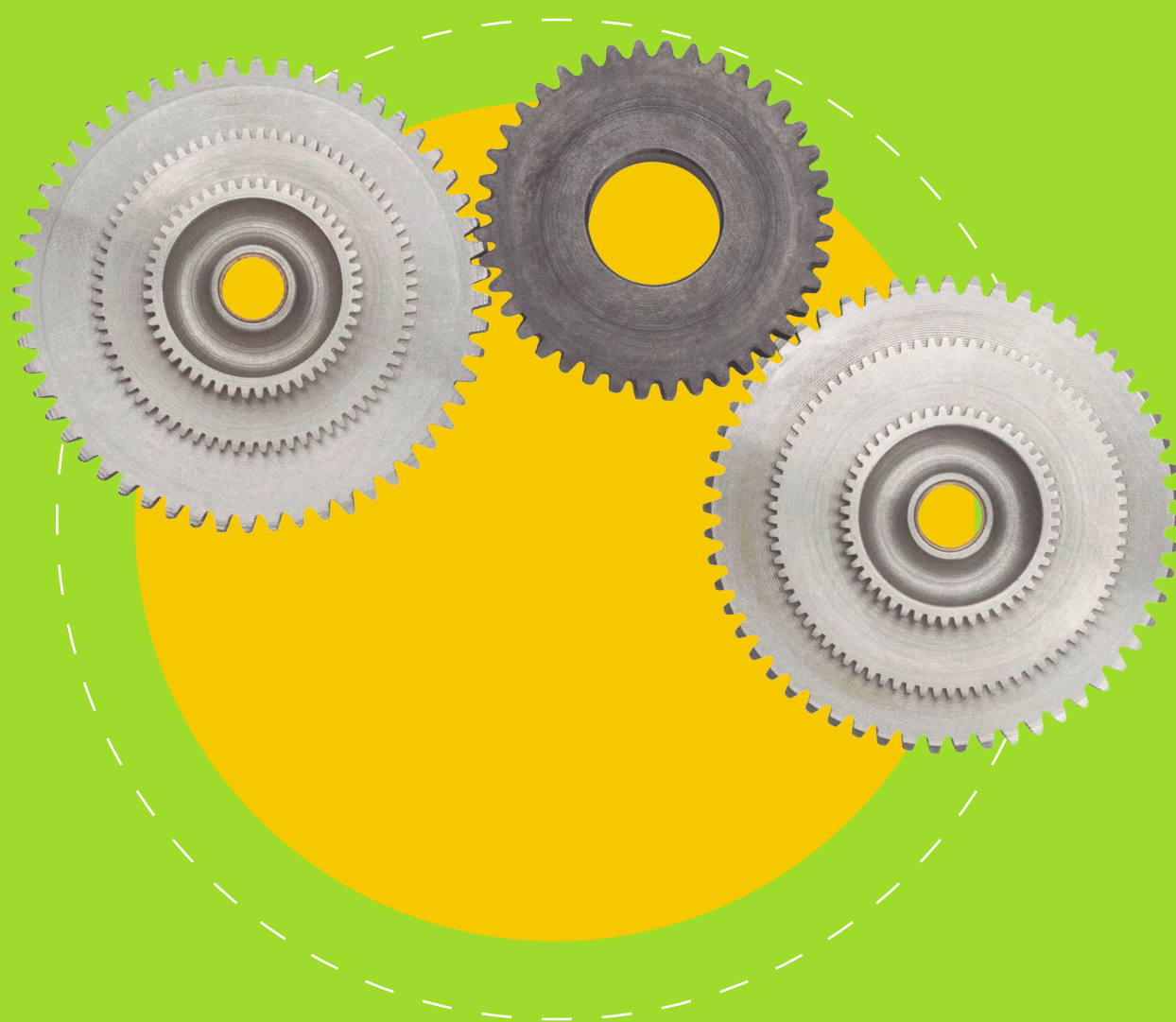
Softex
MpsBr

Tide
impacto

Tech
Tecnologias Digitais Emergentes

thech

WAMPS



Softex

WWW.SOFTEX.BR

[f](#) [in](#)



[SOFTEXNACIONAL](#)



[SOFTEX.NACIONAL](#)