



ABSTARTUPS
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS

Ranking 2022

Melhores Corporações
para o Ecossistema
Brasileiro de Startups

Ranking das melhores empresas para o ecossistema brasileiro de startups 2022

Na The Bakery, somos especialistas em fazer a inovação acontecer, de verdade, para grandes empresas. Em 2022, completamos 10 anos de operação na Europa e 5 anos no Brasil. Ao longo desse período, interagimos e realizamos programas de inovação aberta com **mais de uma centena de grandes corporações**.

Nestes anos, identificamos que o sucesso de programas de engajamento com o ecossistema de startups requer muito mais que sorte ou boa vontade. Existem elementos-chave dessa dinâmica que devem ser levados em consideração para a qualidade deste relacionamento que, muitas vezes, são inexplicavelmente renegados por alguns executivos.

Cientes disso e da inexistência de um estudo que analisasse, de maneira qualitativa, essa dinâmica, decidimos lançar este ranking em 2022.

Nosso intuito com esta iniciativa **é impulsionar ainda mais as discussões nos corredores de grandes corporações**, assim como empoderar executivos de inovação aberta de grandes empresas a promoverem o amadurecimento no relacionamento com startups através de dados qualitativos e de impacto, com exemplos claros que possam trazer luz a essa jornada.

Espero que gostem do resultado.

Marcone Siqueira

Sócio cofundador e responsável por coordenar a iniciativa do Ranking 2022

Tem interesse em participar da próxima edição do Ranking em 2023?

Conecte-se com a gente através do site

thebakery.com

O time do Ranking 2022

Sem o empenho de nosso time de Bakers, essa publicação não seria possível:



Diego Vergatti

Coordenador de Pesquisa e Inteligência de Mercado



Marcone Siqueira

Sócio cofundador



Felipe Novaes

Sócio cofundador



Ana Rasera

Especialista em Pesquisa & Desenvolvimento



Daniel Simões

Gerente de Projetos



Thayane Miranda

Head de Design



Leticia Jorge

Gerente de Projetos



Eduardo Oliveira

Estrategista



Carlos Fernandes

Redator



Gabriela Todeschi

Líder de Design Gráfico



Vinicius Ribeiro

UX UI Designer



Gabriel Juarez

Gestor de Marketing

Metodologia

Habilidade de relacionamento de corporações com o ecossistema de startups



As 20 melhores

ambev

ifood

Natura & co

BASF
We create chemistry

BASF
We create chemistry
AGRO

 **Santander**

vivo 

 **eurofarma**
sua vida move a nossa

LOJAS RENNER S.A.
RENNER CAMKADO youcom realizo expresso

RD
RaiaDrogasil S.A.

DCSO

 **Suvinil**

Mondelēz
International

Bv
banco

BAYER

cogna
EDUCAÇÃO

AG **ANDRADE GUTIERREZ**

Empresas
RANDON

Carrefour
banco 

VIBRA

1. ambev

2. *ifood*

3. natura & co

Aprenda com as melhores corporações a navegar pelo hype da inovação aberta com startups e trazer resultados tangíveis ao negócio

Ao buscar esses resultados, as corporações precisam dominar 4 fundamentos essenciais antes de se aventurarem pelo ecossistema de startups

Muito se tem dito sobre a importância e a relevância de temas como inovação aberta para as corporações, mas pouco se tem falado sobre a qualidade dessas interações, tanto para o ecossistema de startups quanto para as empresas.

A história é comum e se repete mais do que imaginamos. Seja por necessidade ou simplesmente porque todos os colegas estão fazendo, **a inovação aberta como instrumento de aceleração do impacto da inovação nas grandes empresas** é frequentemente subestimada. Muitos CIOs e Diretores de Inovação acreditam que nomear, simplesmente, um time de inovação aberta, ou lançar uma aceleradora de startups, estão se beneficiando dessa tal inovação aberta. Se isso fosse tão simples assim, 60% das aceleradoras de startups de grandes empresas não fechariam suas portas nos primeiros dois anos¹ e outras tantas nos demais.

Por outro lado, está mais que comprovado os benefícios para uma grande corporação ao se inserir, positivamente, no ecossistema de inovação empreendedor. Inovadores de sucesso conseguem multiplicar o investimento feito em inovação quando

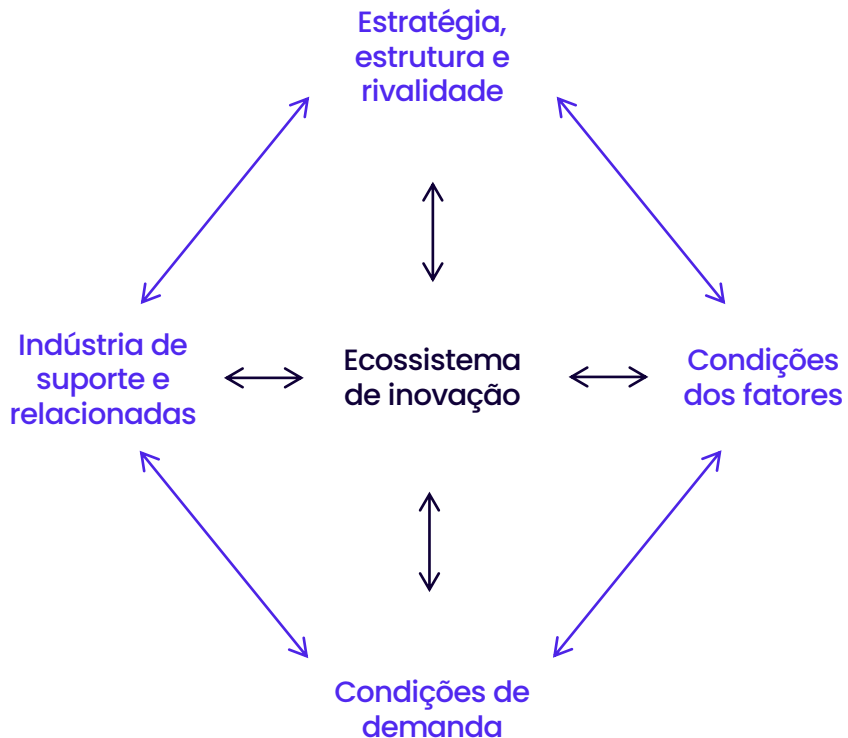
são capazes de acessar talentos e habilidades fora das fronteiras organizacionais. Desta maneira, eles conseguem acelerar a inovação e gerar mais valor para seus clientes e parceiros.

Em 1990, Michael Porter descrevia no seu livro "*A vantagem competitiva das nações*"² os **4 atributos essenciais** que contribuíram para o oferecimento de uma vantagem competitiva para as empresas e indústrias, o que ficou conhecido como Modelo Diamante de Porter. Segundo ele, os atributos relacionados a (I) condições dos fatores, (II) condições da demanda, (III) estratégia, estrutura e rivalidade e (IV) indústrias de suporte e relacionadas são essenciais para o sucesso de qualquer empresa, em qualquer setor e região. Em outras palavras, aquelas empresas que estão localizadas em regiões ou países onde exista uma abundância destes quatro fatores possuem uma vantagem competitiva quase que desleal no campo internacional de economias globalizadas e integradas. O que acabou por explicar o surgimento e o fortalecimento de corporações multinacionais nas décadas de 1990 e 2000.

¹ CB Insights

² Porter, Michael E. A vantagem competitiva das nações. 1989. Editora Campus.

Hoje, com o avanço dos anos e da complexidade no esquema de gestão das empresas, somados à revolução tecnológica recente e à onda de disrupção por modelos de negócios, **grandes organizações precisam estar eficientemente conectadas com ecossistemas externos de inovação**, capazes de acelerar seu desenvolvimento tecnológico e complementar habilidades e capacidades que, até então, são escassas dentro de casa..



Na The Bakery, pedimos licença ao brilhante Michael Porter para, humildemente, complementar seu esquema com o Diamante do Século XXI.

Muitos exemplos clássicos de inovação aberta com startups de sucesso ilustram estes conceitos. A Apple, atualmente a empresa mais valiosa e bem-sucedida do mundo, navega no sucesso de decisões tomadas anos atrás. Ao disruptar completamente o mercado de tocadores de música no início dos anos 2000, transformando um campo quase dominado anteriormente pela Sony, a Apple se utilizou de mecanismos que hoje conhecemos como inovação aberta para desenvolver e lançar o iPod, do conceito ao mercado, em menos de 11 meses³.

O que aconteceu desde então é história conhecida. Porém, a Apple nunca abandonou essa estratégia. Prova disso é que, recentemente, o CEO Tim Cook mencionou em entrevista que a Apple adquiriu mais de uma centena de startups e empresas de tecnologia nos últimos 6 anos, o que significa uma aquisição a

cada 3-4 semanas. O posicionamento efetivo e eficiente de empresas como a Apple no ecossistema empreendedor local acabou por fortalecer e contribuir bastante pelo crescimento e boom das startups, o que explica o sucesso de ecossistemas regionais como o Vale do Silício, entre outros, nas últimas décadas.

Não precisamos ir muito longe para ver o efeito disso tudo. Nos últimos 10 anos, estudamos e interagimos com **mais de uma centena de grandes corporações**, principalmente do Brasil e da Europa, e com suas estratégias de inovação com startups. Isso nos permitiu observar alguns padrões estabelecidos por aquelas empresas mais bem-sucedidas no tema.

A partir dessa observação e dessa experiência adquirida em nosso dia a dia, decidimos lançar o Ranking Melhores Empresas para o Ecossistema Brasileiro de Startups 2022, uma publicação inédita no Brasil que analisa aspectos qualitativos dessas empresas e sua estratégia de relacionamento com startups, listando os 20 melhores exemplares de inovação com startups no país.

³Pulse

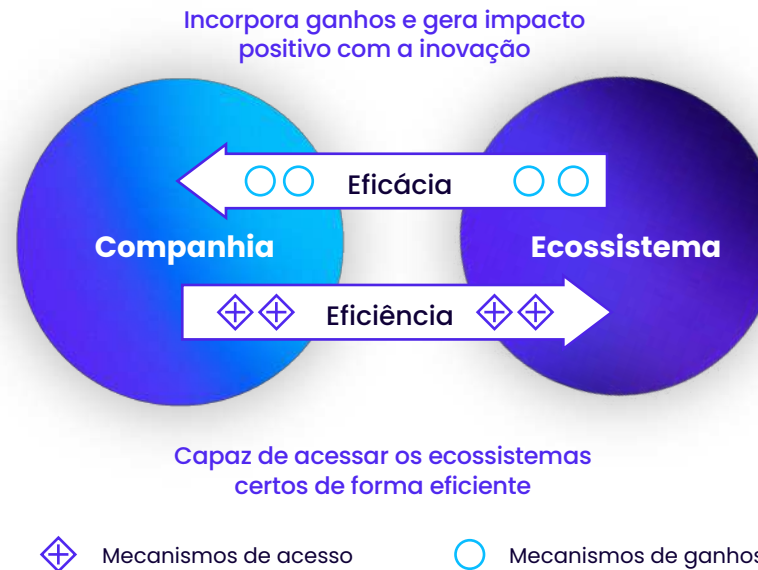
Esferas de abordagens no relacionamento com startups: eficiência e eficácia

Basicamente, podemos dizer que, para obter resultados com inovação junto a startups, as empresas precisam estar familiarizadas com duas grandes esferas de abordagens: **eficiência e eficácia**.

Primeiro, essas corporações precisam garantir a **eficiência** na estratégia através de **mecanismos de acesso**, que as permitam conectar e interagir com ecossistemas de startups de interesses, sejam locais ou globais. Esses instrumentos são essenciais para o desenvolvimento de qualquer abordagem de inovação aberta.

Mais do que apenas a existência de um time de inovação aberta, para o sucesso, é essencial que esta equipe domine e tenha acesso a ferramentas de engajamento com o ecossistema, como programas estruturados de engajamento com startups, Corporate Venture Capital (CVC), incubadoras, entre outras. Segundo nossa pesquisa, 70% das 20 melhores corporações para o ecossistema de startups têm mecanismos de investimento minoritário em startups (CVCs), sejam próprios ou geridos por terceiros.

Todavia, analogicamente falando, ao dominar apenas instrumentos de acesso, a corporação permanece apenas no campo exploratório, como se estivesse em um safári



observando as inovações e interagindo com elas, trazendo para casa, no máximo, um bicho de pelúcia como recordação.

Além disso, é essencial que as corporações tenham **eficácia** e sejam capazes de incorporar estes ganhos em suas operações, capturando benefícios e impacto positivo em seus negócios. Isso é chamado de **mecanismos de ganhos**.

As corporações e seus gestores precisam entender que os instrumentos de controle e gestão tradicionais de uma grande empresa não são eficazes quando o tema é interação com o ecossistema de inovação, e de nada adianta ter uma aceleradora ou time de inovação se a companhia não é capaz de capturar ganhos tangíveis pela atuação com o ecossistema. Observamos que as empresas do nosso ranking resolveram essa questão através de instrumentos simples, como a nomeação e reconhecimento de embaixadores ou champions de inovação com startups (70% das top 20 empresas ranqueadas declaram possuir) ou através de instrumentos mais complexos, como estruturas tipo Sandbox - ambientes controlados e facilitados de testes e viabilização de inovações que nasceram fora das fronteiras da organização.

Um exemplo que ilustra esta eficácia no relacionamento com o ecossistema de startups é o caso da Eurofarma, uma das top 20 do Ranking 2022. Através da criação de um mecanismo estilo sandbox simples, a companhia conseguiu impulsionar sua capacidade de experimentação de maneira exponencial. Hoje, ela consegue viabilizar testes e plugar soluções de startups em seus sistemas em até 10 dias, o que antes era necessário meses, e viabilizar a gestão de diversos instrumentos de comando e controle e regras de compliance.

Dominando os 4 fundamentos

De acordo com nossa análise, as corporações mais preparadas para a inovação aberta e que, por conseguinte, impactam positivamente o ecossistema que interagem, gerando um ciclo virtuoso da inovação, dominam os 4 fundamentos básicos: **ESTRATÉGIA, INFRAESTRUTURA, PROCESSOS E REPUTAÇÃO.**



Estratégia

Dentre todas as corporações, aquelas mais preparadas para inovação com startups entendem e conseguem facilmente conectar a inovação aberta como uma das alavancas para a estratégia corporativa. Isso é demonstrado pelo alto envolvimento de líderes sêniores neste processo e por metas corporativas relacionadas e alavancadas pelo relacionamento com o ecossistema, bem como por meio de uma visão clara da razão pela qual a companhia precisa estrategicamente interagir com este ecossistema.

Companhias que dominam este fundamento são mais assertivas e sabem o que querem ao acessar o ecossistema em questão. Além disso, sofrem menos restrições ao navegar pelos sistemas internos de controle, transformando a jornada dos mecanismos de internalização de ganhos em uma jornada mais fluida e com menos fricção.

Algumas empresas conseguem ir ainda mais além. **Uma das estratégias corporativas mais utilizadas atualmente por grandes corporações consiste na criação de ecossistemas de negócios digitais.** Companhias de todos os setores estão percebendo a imensa atratividade de lançar ao mercado uma miríade de soluções interconectadas, capturando mais valor de clientes existentes ou expandindo sua atuação para novos mercados e setores.

Pode-se assim assumir que é o caso da **Natura &Co, empresa multinacional do ramo de cosméticos e bem-estar, medalha de bronze em nosso Ranking 2022**. Ao repensar o futuro de seu negócio, a corporação deixou de se ver apenas como uma indústria de bens de consumo com modelo de negócios D2C (direct-to-consumer) e passou a ser também uma rede de negócios e soluções. Nesta estratégia, a Natura &Co engloba também serviços como o &Co. Pay⁴, solução de meios de pagamentos para consultoras, e de bem-estar em sua gama de ofertas ao consumidor.

Outro exemplo que ilustra bem esta estratégia pode ter sido o investimento minoritário feito pela companhia na startup colombiana de logística de última milha verde Carryt⁵, entre outras diversas parcerias estratégicas, com dezenas de startups e empresas de tecnologia. Atuando dessa maneira, se relacionar com startups deixa de ser algo apenas desejável e pode se tornar uma das alavancas principais de grandes companhias para acelerar a criação do ecossistema próprio de negócios, viabilizando assim a estratégia corporativa como um todo.

Para isso, a Natura &Co implementou em sua estrutura de relacionamento com startups o Natura Startups, uma

série de mecanismos de acesso e ganhos para viabilizar o impacto positivo que o ecossistema de inovação externo pode trazer para a companhia, e vice-versa. Entre estes mecanismos estão processos facilitados de engajamento com startups, modelos de construção de novos negócios e intraempreendedorismo e veículos próprios de investimento em startups, permitindo com que a companhia obtivesse **uma das maiores notas em nossa análise de estratégia, dominando 74% deste fundamento**.

No Ranking das Melhores Empresas para o Ecossistema Brasileiro de Startups 2022, 60% possuem um Comitê de Inovação formado por C-level ou conselheiros. Ademais, 100% possuem metas estratégicas voltadas para inovação, sendo que 90% mencionam que essas metas envolvem, necessariamente, inovação junto com startups, demonstrando que a liderança está cada vez mais focada em investir em inovação estando presente na criação e desenvolvimento de tais estratégias.

Apesar do fundamento estratégia parecer óbvio, surpreendentemente, o gap ainda é muito grande. Enquanto as líderes neste quesito dominam até 75% deste fundamento, as menos maduras parecem dominar apenas 16% do que importa para acessar um ecossistema de startups com estratégia para ser bem-sucedido.

Infraestrutura

Uma vez que a companhia possui uma estratégia clara e definida para acesso ao ecossistema de startups, ela precisa se preocupar em ter a infraestrutura correta que permita com que os mecanismos de acesso e ganhos possam atuar de forma a viabilizar esta estratégia. Essa infraestrutura pode ser analisada em duas frentes básicas: **pessoas e orçamento**.

Em primeiro lugar, temos as pessoas. E quando falamos de pessoas, ou recursos humanos para inovação com startups, o que vem à cabeça para muitos é aquele time responsável pelos programas de inovação aberta de uma companhia. Em algumas ocasiões, esse time é responsável unicamente pela conexão com ecossistemas específicos. O que explica muitos deles estarem até mesmo fisicamente apartado da companhia, inseridos em espaços de inovação como coworking, hubs ou aceleradoras. Chamamos estes de conectores.

⁴ IT Forum

⁵ Carryt

Em alguns outros casos, este time de inovação aberta atua mais na parte de dentro, construindo os processos e fluxos necessários para tornar a companhia um pouco menos avessa à inovação colaborativa, seja desenhando fluxos de contratações facilitados com startup, seja através da criação de laboratórios de experimentação de inovação. Chamamos estes de facilitadores.

Mas existe também um terceiro arquétipo comum do time de inovação aberta, os executores. Neste caso, o time de inovação aberta se torna o responsável por executar, de ponta a ponta, todos os projetos e iniciativas de inovação com startups. Com a motivação de serem os responsáveis por garantir os padrões da companhia no relacionamento com startups, estes executores acabam por absorver todo o trabalho de engajamento com o ecossistema, desde a seleção de projetos e iniciativas até a implementação das melhores soluções.

Normalmente, companhias que optam por este arquétipo tendem a necessitar de muito mais recursos humanos para dar tração às iniciativas, e acabam por, em alguns casos, incorrer em fricção de relacionamento interno com outras áreas, pois tende a ser inevitável o sentimento de "alguém está mexendo no meu queijo".

Em nossa análise, entendemos que as companhias mais maduras em inovação com startups, e também as que mais são capazes de capturar ganhos desta estratégia, são

aquelas em que o time de inovação aberta fica responsável pela conexão e facilitação dos processos. Atuando como viabilizadores (enablers), estes times conseguem dedicar recursos onde a companhia tem mais escassez em ter ecossistemas relevantes para se conectar e diminuir os atritos internos para a inovação, algo característico de uma grande corporação.

Um exemplo vem da maior operadora de delivery de comida do Brasil, e **medalha de prata** em nosso Ranking 2022, o iFood. Com uma metodologia que acabou por virar benchmark nacional, **o time do iFood é capaz de se conectar, cocriar, testar e implementar soluções em parceria com startups em poucos meses**⁶. Ao invés de focar na execução de projetos de inovação com startups, o time de inovação aberta do iFood se concentrou em gerar os meios para que essa inovação possa acontecer em escala dentro da companhia.

Por um lado, o time criou as pontes necessárias com o ecossistema, viabilizando parcerias e ferramentas, como o iFood Labs, que se tornou a porta de entrada para startups no universo iFood. Além de enviar sua proposta de colaboração diretamente para a empresa, por meio do iFood Labs se dá visibilidade ao ecossistema das suas iniciativas e transparência nas necessidades, o que impulsiona as possibilidades. Até o momento da publicação deste artigo, já haviam sido realizadas mais de

450 conexões que geraram um total de 30 negócios e acordos de parceria firmados entre a companhia e startups.

Em outra frente, o mesmo time de inovação foi responsável por criar e desenvolver o método jet ski⁷, em que times multidisciplinares, ao redor da companhia, unem-se para encontrar problemas específicos e soluções para estes problemas (na maioria das vezes, utilizando-se do ecossistema de startups para isso), para então testá-las e entender a viabilidade de escala em poucos meses. Além de trazer a velocidade necessária para que a inovação aconteça, envolver estes times multidisciplinares ao longo de todo o processo faz com que a solução ideal se aproxime mais da realidade da companhia e evite atritos de relacionamento com as áreas que, posteriormente, tornam-se responsáveis pela implementação das inovações, uma vez que o time do jet ski é desfeito.

A segunda frente que analisamos para selecionar as melhores empresas para o ecossistema brasileiro de startups envolve recursos financeiros. Usualmente, em conversas com times de inovação das maiores companhias, um assunto é pauta comum: a limitação (ou inexistência) de orçamento para inovação com startups. Essa limitação fez com que, por muitos anos, startups fossem forçadas a realizar testes, as famosas PoCs (Provas de Conceito) de graça, no intuito de provar valor de suas

⁶ [iFood News](#)

⁷ [iFood News](#)

soluções aos potenciais clientes. Isso acabou por criar um peso extra nas costas de empreendedores que, na maioria das vezes, contam com recursos financeiros extremamente limitados e afetam em muito a reputação dessas corporações frente ao ecossistema.

Em nossa análise, **100% das melhores empresas no Ranking 2022 possuem time e orçamento dedicado à inovação com startups**, e pelo menos metade delas consegue alavancar recursos de outras áreas da companhia para viabilizar testes e implementações de projetos cocriados com startups. Esta conclusão acaba por fortalecer ainda mais a visão de que, idealmente, os times dedicados à inovação aberta dentro de uma grande corporação são dos arquétipos conectores e facilitadores.

Operações

O terceiro fundamento está relacionado a como essas corporações operam suas iniciativas de inovação com o ecossistema de startups, fator fundamental para garantir a coexistência das abordagens de eficácia e eficiência, que abordamos anteriormente neste artigo.

Aqui, jogamos luz ao *modus operandi* das melhores empresas para o ecossistema brasileiro de startups e conseguimos extrair algumas conclusões interessantes.

Primeiramente, quando falamos de operações, estamos nos referindo basicamente a quais mecanismos de acesso ao ecossistema a companhia possui à disposição. Ao analisarmos esse aspecto, mais do que a quantidade, **buscamos entender a efetividade desses mecanismos e como eles viabilizaram projetos de inovação** que, de fato, impactam positivamente a companhia e são capazes de gerar resultados mensuráveis.

Dentre esses mecanismos, destacam-se as abordagens de *Partner* (Parcerias), *Build* (Construir), *Buy* (Adquirir) ou *Invest* (Investir), tão utilizadas por corporações em seus anseios de inovar com o ecossistema externo. Ao que podemos analisar, as opções de *Partner* e *Invest* são as mais comuns entre as melhores e mais bem pontuadas, sendo ponto

facultativo para 100% e 70%, respectivamente, das top 20 de nosso Ranking 2022. Já abordagens mais complexas, como *Build*, apenas 40% das organizações mais bem ranqueadas possuem, de fato, experiência e exemplos ilustrativos de domínio desta metodologia. Entre as companhias que se destacam neste fundamento podemos citar a Ambev, maior empresa de bebidas do mundo e medalha de ouro neste ranking. **A Ambev possui os processos mais bem estabelecidos de inovação com startups das empresas analisadas em 2022.** Através de estruturas com mandatos específicos para a inovação, como o AmbevTech e a ZTech, e programas de sucesso, como o Além (programa de cocriação de novos negócios) e uma aceleradora de sustentabilidade, a Ambev conseguiu, nos últimos anos, reposicionar a companhia no ecossistema e trazer resultados claros para o negócio.

Cases como o Zé Delivery e a Bees se tornaram claros exemplos do impacto possível gerado por inovação em uma grande companhia e impulsionaram outras iniciativas, como a aquisição de startups como a Get In, entre outras, o que fez com que a gigante das cervejas pontuasse impressionantes 82% em nossa avaliação no fundamento Operações, liderando com folga este quesito.

Reputação

Por último, mas não menos importante, vem o fundamento da reputação. Como todo relacionamento, aquele que envolve corporações e startups é também realizado através de pessoas. Dessa forma, é essencial que a empresa tenha a postura correta gerida através de uma cultura que busca sempre o ganha-ganha neste relacionamento. A era do posicionamento Davi e Golias já não existe mais, e acaba por minar as chances de uma corporação ser bem-sucedida na empreitada de inovação com startups.

Inovadores de alta performance trabalham duro para desenvolver e nutrir aqueles ecossistemas que podem auxiliar a entrega dos objetivos da companhia com a inovação. Na verdade, eles são capazes de se tornar os parceiros ideais (ou partners-of-choice), através de uma cultura forte, justa e transparente, aliada a uma clareza na comunicação com o ecossistema externo, o que faz com que as melhores ideias e pessoas possam vir ao seu encontro. Estas companhias conseguem também, cada vez mais, nutrir e fomentar esta rede com estruturas sofisticadas de incentivo - que vão muito além do financeiro - e contratuais, capazes de alavancar novas formas de parcerias e impregnar um pragmatismo no relacionamento, essencial para a manutenção da reputação no ecossistema empreendedor.

Em nossa análise durante a construção do Ranking das Melhores Empresas para o Ecossistema Brasileiro de Startups 2022 ficou clara essa correlação entre a tríade estratégia, cultura e infraestrutura. **O iFood, grande vencedor em reputação, dominando quase 40% desse fundamento,** pode creditar a sua clareza na comunicação dos objetivos, na velocidade de implementação e na impressionante taxa de conversão de testes que viraram negócios. Pode creditar também a seu método jet ski e ao consequente pragmatismo e foco em geração de negócios embutidos no relacionamento com startups através deste sistema.

Além do mais, podemos perceber que **100% das melhores empresas acreditam que a inovação é uma alavanca para a imagem e reputação da companhia.** Para disseminar essa cultura e o comportamento empreendedor, 85% dessas corporações também apostam em programas de intraempreendedorismo. Quanto aos demais participantes do pódio desta edição 2022 de nosso ranking, tanto a Natura &Co como a Ambev possuem times dedicados à qualidade da interação com o ecossistema feito através de gestores de comunidades e relações.

Inovação na prática

Conversamos com as top corporações ranqueadas para saber como estão implementando e desenvolvendo a inovação aberta dentro de casa

Com a intenção de valorizar o trabalho realizado pelas empresas ranqueadas, entrevistamos representantes de inovação para explorar suas ações, objetivos e perspectivas perante o posicionamento das companhias.

Não apenas para entender melhor a estrutura dessas corporações, tentamos também, mapear o fator motivador do uso de recursos de inovação aberta, ganhos e desafios que elas estão encontrando ao trabalhar com startups, bem como os resultados provenientes do trabalho com o ecossistema.

Nas páginas a seguir, você encontrará um resumo das entrevistas realizadas, os organismos de inovação das empresas e cases de sucesso que ressaltam o engajamento e desenvolvimento de projetos com startups.

A partir deste material exclusivo, você poderá conhecer mais a fundo como as corporações estão fazendo a inovação acontecer na prática, servindo como conteúdo para *benchmark*, além de ter acesso aos links para conhecer as oportunidades ofertadas por elas.

ambev

Constantemente reconhecida pelo seu **trabalho em inovação**, a **Ambev** investe pesado nessa frente, pois acredita que **colaborar com o ecossistema é necessário para a evolução da companhia**. "Nossos produtos são consumidos no entorno de onde os fazemos, pois precisamos ser acessíveis e que as pessoas conheçam o que a gente oferece", conta **Marcos Medeiros**, Community Manager Latam.

Desde 2020, a empresa atua com uma **abordagem de comunidade**, que tem sido um fator chave para o sucesso no relacionamento com startups. Segundo Marcos, a Ambev estabelece comunidades com redes as quais já estão em contato, o que **fortalece relações**. Porém, a corporação possui grupos específicos, como uma comunidade de sponsors para os desafios internos. Através dessa estrutura, conseguem ser efetivos **difusores da cultura de inovação**.

A liderança da Ambev compreendeu o valor do trabalho com inovação aberta e como a empresa pode se beneficiar com isso. Hoje, a companhia olha para o potencial de redução de custos e aumento de eficiência, bem como a projeção de retorno de investimento dos projetos piloto, e destaca o **posicionamento e reconhecimento da marca**.

A intenção é cada vez mais posicionar a corporação em tecnologia, pois "a cerveja nos trouxe até aqui, mas não quer dizer que ela vai fazer o nosso futuro", comenta Marcos. Iniciativas

como o **Zé Delivery** e a **Bees**, maiores cases de sucesso da empresa, consolidam isso, aliado ao movimento da **AmbevTech** e da **ZTech** em se aproximarem de startups e expandirem as possibilidades com novos fornecedores e novas soluções para a empresa. Ela ainda conta com o **Além**, programa de cocriação de novos negócios e uma **aceleradora de sustentabilidade**.

Com um universo organizacional de uma grande corporação, a Ambev ainda passa por desafios internos, a exemplo da dificuldade de **mapeamento dos problemas nas áreas de negócio**. "Conhecer os detalhes é um grande desafio. Fazemos roadshows constantes com parceiros internos para conhecer mais das adversidades que eles enfrentam", diz Marcos. Ele cita que há uma grande preocupação com a **gestão do conhecimento, em ofertar recursos e em garantir que a área de inovação não seja um gargalo** para os projetos seguirem em frente.

A Ambev se preocupa com a experiência dos **founders**, buscando **facilitar processos, promover conexões e gerar negócios** para os empreendedores. Apesar de não ter um fundo de investimento próprio, a companhia está focada em expandir sua estrutura de inovação para gerar mais conexões por meio de seus times globais, colaborando com sua rede de bares e restaurantes e aprimorando a governança da inovação e a cultura na empresa, para que seja **mais importante gerar relações ganha-ganha do que produzir cases**.



Marcos Medeiros
Community Manager
Latam

"Um dos principais ganhos com inovação aberta é estreitar o relacionamento com a alta gestão da empresa."



AmbevTech é o hub de tecnologia da maior cervejaria do mundo, com foco em trazer inteligência para toda a cadeia de produção de bebidas. Sua busca é por soluções inovadoras que contribuam com o desenvolvimento à sustentação de softwares e que garantam a qualidade e a melhor experiência, desde o campo até chegar no copo.



Já a **Ztech** é o hub de tecnologia e inovação do grupo InBev, que promove inovação por meio de investimentos, parcerias e desenvolvimento de soluções tecnológicas que fortalecem os pequenos e médios negócios. As startups nesse ecossistema resolvem dores de varejistas, bares, restaurantes, supermercados e outros negócios.

Case

A Ambev usa sua **estrutura de inovação aberta** para a geração de aprendizados e novas oportunidades de mercado. Como no **caso da conexão** com a **SpeedBird Aero**, startup brasileira do setor de logística aérea. Junto deles, a empresa testa e avalia possibilidades de entregas por drones.

Além disso, ela também acelera seus canais de distribuição, onde enxerga oportunidades de aprendizagem sobre o mercado. É o caso das plataformas de comércio B2B e B2C, como a BEES e o Zé Delivery, utilizados também para compreender melhor a geração de valor para os diferentes clientes da marca.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



Clique e descubra oportunidades com a Ambev



O **iFood** é uma empresa brasileira de tecnologia referência em delivery online na América Latina. A história da empresa pode parecer recente, mas começou em 2011, no interior de São Paulo, com um guia impresso de cardápios, e não demorou muito para sair do papel e ganhar o Brasil. No ano seguinte, a empresa lançou o aplicativo e o site. Em 2015, já alcançou o primeiro milhão de pedidos.

Foi crescendo com a mentalidade de uma organização ágil que o iFood se estruturou de forma descentralizada. A área de inovação aberta surgiu, então, com o objetivo de "centralizar para descentralizar", como disse **Heloisa Zampieri**, Analista de Inovação da empresa. "O setor veio para potencializar. Entendemos que a inovação aberta não deveria ser uma área, e sim parte dos processos", complementa. Atualmente, **a inovação aberta é um meio para aumentar o know-how e a velocidade de execução, bem como encontrar novos recursos e os melhores especialistas** para a companhia.

Para atender as novas demandas que foram surgindo com o crescimento no número de clientes, foram criados serviços além da entrega de comida. Hoje, a plataforma oferece soluções de mercado, farmácia e pets, para se conectar a gostos e necessidades cada vez mais plurais. Além disso, surgiram novos negócios como fintech, vale-refeição e alimentação. São mais de 40 milhões de consumidores que optam pela parceria

praticidade, comodidade e experiência única, a qualquer horário do dia.

O valor da inovação para a empresa é notável. Atualmente, tem como um dos objetivos aumentar a sua rede e seu impacto também no ecossistema de inovação, sendo o **iFood Labs** uma iniciativa que tangibiliza isso, expandindo sua abrangência com parceiros estratégicos, a exemplo da própria The Bakery.

Não só pelo alto número de possibilidades de atuação com o iFood, as startups que atuam em parceria com a companhia têm acesso a **benefícios que ultrapassam o financeiro**. "Oferecemos o nosso próprio time como apoio. Temos equipes multidisciplinares e esperamos que haja uma real cocriação com as empresas que estão trabalhando conosco", comenta Heloisa. **Com baixa burocracia, alta velocidade e acesso direto às verticais de negócio, o processo com as startups se torna fluido e escalável dentro da empresa.**

Com o movimento gerado por meio da inovação, o iFood consegue alcançar mercados adjacentes, e tem ampliado principalmente o seu compromisso perante o meio ambiente ao atuar com a redução da poluição, carbono e plástico em suas operações. A ideia é que a empresa aumente seu impacto positivo, dissemine o espírito empreendedor, empodere colaboradores frente à inovação aberta, desenvolva sua comunidade e busque novas formas de gerar disrupção no mercado.



Heloisa Zampieri

Analista de Inovação

"Aqui dentro, todos respeitam as startups e sabem como conversar com elas por conta da alta maturidade de inovação do iFood."



O **iFood Labs** é o hub responsável por conectar a empresa ao ecossistema de inovação. A plataforma é utilizada para testar, codesenvolver e investir em novas soluções que alimentem o futuro do mundo com o iFood. O hub tem seus principais pilares na conexão com *foodtechs*, *logística*, *retail* e *martechs*.

Case

O iFood identificou a oportunidade de um novo modal de entregas para entregas de até 1km. Na Synkar, startup especialista em Entrega Autônoma, encontraram o match perfeito com a ADA, um robô que aplica inteligência artificial no food delivery, em que foi desenvolvida uma parceria de testes de entrega realizados em 2021 em Ribeirão Preto (SP), no Shopping Iguatemi. Hoje, o iFood é investidora da Synkar e continua em testes para validar a viabilidade do uso da tecnologia em diferentes espaços.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



Clique e descubra oportunidades com o iFood



Natura &co

A Natura &Co atua no modelo de inovação aberta e colaborativa há mais de duas décadas. Para a empresa, o ecossistema inovador é um aliado fundamental para viabilizar soluções disruptivas e gerar impacto social positivo. **O jeito de inovar da Natura está conectado às suas causas, valores e propósitos.** “Não acreditamos em inovação que não reflita no bem-estar socioambiental, por exemplo”, observa Danilo Costa, Innovation & Startups Engagement Manager Latam.

Ao escolher parceiros, a multinacional brasileira não pensa apenas em impulsionar novidades tecnológicas, mas também em fomentar soluções que auxiliam na proteção do meio ambiente e geram retorno e valor para suas consultoras, colaboradores, consumidores, parceiros, cadeias produtivas e para a sociedade como um todo.

Na corporação, a cultura de inovação aberta e fomento a empreendedores é conduzida por duas grandes frentes: Natura Campus e Natura Startups. O último já avaliou mais de 5.500 startups, testando 149 delas e fechando 57 parcerias comerciais. Hoje, 48 startups possuem um relacionamento ativo com a empresa.

Os maiores ganhos ao trabalhar com inovação têm sido em **acelerar a estratégia e a transformação cultural do grupo, que busca uma cultura de inovação cada vez mais colaborativa**

e transversal. “Acreditamos que esse modelo de trabalho descentralizado contribui para otimizar o desenvolvimento de soluções disruptivas e rentáveis, ao permitir que redes externas contribuam com novas tecnologias e conhecimentos. Todo o processo se torna mais ágil, estratégico e eficiente quando atuamos em cooperação”, comenta Danilo.

O desafio tem sido manter os processos ágeis no momento de contratar e se relacionar com as startups, um ponto muito importante para o sucesso das parcerias. “A única certeza que temos é que não teremos todas as respostas e soluções. Por isso, **o melhor caminho é colaborar com o ecossistema**”, complementa o gestor.

A Natura &Co é ambiciosa com suas ações em inovação e ainda quer realizar muito. A exemplo de escalar o modelo de operação em outras áreas e empresas do grupo, expandir o ecossistema Latam e fomentar a diversidade. Soma-se a isso as ações de avançar na mensuração de retorno de investimento para propiciar mais clareza no impacto gerado, colaborar e entregar conhecimento para a rede empreendedora e continuar disseminando a transformação cultural para que a inovação aconteça de forma mais fluida.



Danilo Costa
Innovation & Startups
Engagement
Manager | Latam

“Inovação precisa ter impacto positivo, ser relevante e gerar valor para toda a rede de relações.”

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total do votos para o quesito reputação

NaturaStartups

Desde 2016, a missão do Natura Startups é acelerar a inovação por meio de parcerias com startups. Ela se propõe a ser uma alavanca importante no processo

de transformação organizacional e cultural, impulsionando a adoção de uma mentalidade digital por meio de colaboradores e equipes. O programa é a porta de entrada oficial para empreendedores se conectarem com a empresa. Qualquer empreendedor ou startup pode submeter uma proposta e, caso seja identificada uma possível sinergia com a Natura, é convidado a se conectar com nossas áreas especialistas e iniciar os testes.

Case

Junto ao time de Sustentabilidade, o Natura Startups está realizando um piloto de logística reversa com consultoras Natura, engajando e recompensando-as com benefícios financeiros quando descartam suas embalagens vazias. Ocorrendo oficialmente desde setembro, com objetivo de ampliar e incluir a consultora na malha de logística reversa da Natura, o teste acontece nas cidades de Sorocaba e Campinas, com a startup WasteBank. A *cleantech* campineira atua conectando consultoras a um ecossistema de recicladores, sucateiros e pontos de coleta disponíveis, recompensando-as com benefícios quando os descartes acontecem da maneira correta.



Clique e descubra oportunidades com a Natura



Em 2017, com demandas para inovar nas linhas de produção, a Andrade Gutierrez sentiu a necessidade de explorar os recursos da inovação, buscando soluções no mercado. No ano seguinte, a corporação criou o primeiro programa de inovação aberta em engenharia, o Vetor AG, que se destaca no setor por viabilizar testes de novas soluções nas obras.

Por conta das diversas regulamentações e especificidades do ramo de construção civil, a empresa, em um primeiro momento, passou por desafios atrelados **à insegurança de fazer algo novo**, de ter riscos e também custos extras, isto é, uma provocação ao mindset de fazer o que é conhecido por ser mais “confiável”. Ao se relacionar com startups, a companhia tem aprendido a **trabalhar de forma mais ágil, a tirar as burocracias do caminho, a fazer testes em menor escala e, principalmente, a não esperar a hora ou o produto perfeito**, pois o desenvolvimento é constante.

Desde então, os resultados cresceram de forma exponencial. “A cultura da empresa mudou, e hoje estamos abertos a fazer diferente e a errar”, afirma André Medina, Gerente de Inovação da AG. As PoCs (Provas de Conceito) e **soluções têm se mantido na empresa, e cada vez mais as pessoas estão querendo usufruir de ferramentas e metodologias de inovação.**

Mais do que retorno de investimento, a corporação quer ver os grandes impactos das soluções nas obras. Mas ela entende que isso se dará aos poucos, por ondas de entrega.

Na Andrade Gutierrez, há uma grande preocupação em **desenvolver e refinar os produtos e serviços para solucionar problemas reais**, e que a oferta seja acurada para isso. Nesse espectro, a companhia conta com diversos cases de sucesso. De acordo com André, o forte nome da marca e seu ecossistema **abrem portas para o crescimento das startups**, que são beneficiadas ao se relacionarem com a empresa, gerando escalabilidade, aumento significativo de capital em poucos meses e possíveis contratações e investimentos por parceiros.

Com o intuito de potencializar o trabalho já realizado, a corporação quer focar na pulverização da cultura de inovação. Soma-se a isso o fato da empresa estar montando também um fundo de Venture Capital para 2023.



André Medina
Gerente de Inovação

"Estamos abertos a fazer diferente."

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



O Vetor AG, programa de inovação aberta da Andrade Gutierrez, possui ciclos anuais, mas se conecta o ano todo com startups. Em média, de 7 a 8 startups são selecionadas

para realizarem PoCs, sendo em torno de 200 inscrições por ciclo. As inscrições ocorrem via plataforma Innovation Latam, além de contatos com aceleradoras e incubadoras.

Case

Junto da Mentor Construção, a construtora AG trabalhou com sucesso nos desafios de digitalização e automação de processos operacionais de apontamento de mão de obra e equipamentos, e no gerenciamento de métricas e performance da obra Solar Futura. O uso da plataforma digital, disponível também em app mobile, garantiu ganhos de disponibilidade e acesso às informações de KPI'S em tempo real, extinção do Excel e fichas em papel na geração dos KPIs e eliminação de falhas humanas na geração dos KPIs.



Clique e descubra oportunidades com a Andrade Gutierrez



A inovação no Banco BV existe desde 2018 com a parceria com a conta digital Neon. Juliana Lima, Innovation Manager do BV, comenta que, na época, olhavam ainda para o core business típico de uma instituição bancária, mas foi a partir daí que começaram a surgir novas oportunidades, a exemplo do *Banking as a Service*. Com a chegada de uma nova **liderança abrindo portas e fomentando a interlocução com o ecossistema**, a transformação começou a acontecer efetivamente no ano seguinte.

A gerente conta que no início foi desafiador, pois tiveram que lutar com pensamento e comportamento de que as coisas “sempre foram feitas assim”. Juliana complementa ao dizer que “foi um ano de muito estudo e aprendizado, de testar e errar”. Devido ao esforço em chamar as pessoas para fazerem juntas, adaptar e conquistar *sponsors*, com o tempo, foi sendo possível abrir a mente dos colaboradores e desenvolver resultados.

Então, o banco criou a primeira INO - **Normativa do Banco em Inovação** - e está focado em disseminar cultura e recursos de inovação na corporação. Por meio do acompanhamento com o time de compras, foi gerado um “limpa trilhos”, reduzindo e refinando processos de contratação. “As pessoas acessam os materiais e sabem o caminho para criar uma PoC”, diz Juliana.

A liderança entendeu que o mercado está mudando e que é preciso acompanhá-lo, portanto, começou-se a investir na **participação em eventos, roadshows internos e trocas com atores do ecossistema**, o que tem gerado inspiração e insights para as pessoas verem como é possível aplicar inovação na prática, conseguindo mover a curva de “inovação não é para mim” para “quero estar presente no ecossistema”.

As startups estão dando bons feedbacks para o time, enfatizando a **rapidez dos processos, boa responsividade e suporte ao time de inovação**. Apesar de sentir que ainda estão abrindo caminhos, a gerente comenta que os números são bons a nível de conversão de PoCs para contratos.

Juliana ressalta também que conseguiram colocar a inovação aberta no mapa da empresa. **A instituição possui playbooks, radar de inovação, report de eventos e podcasts, e a área de inovação ajuda os colaboradores a usarem esses recursos**. O Banco BV também expandiu a diversidade perante seu time ao trazer pessoas plurais e com backgrounds diferentes para agregar em suas equipes.

Em resumo, o ano de 2022 teve como meta impactar os líderes e desenvolver a cultura. Para 2023, o banco visa impactar o mercado através de suas ações com inovação.



Juliana Lima
Innovation Manager

“A liderança tem que estar comprada. Temos que fazer de forma colaborativa.”



Case

O BV trata inovação como um movimento de cultura e pessoas, e por meio de parceria com a startup Signumweb, solução que promove acessibilidade a deficientes auditivos conectando a empresa a intérpretes de libras. A ação foi engajada por meio de demanda dos próprios colaboradores do BV.

O BV soma ao seu portfólio de inovação diversas iniciativas também nas áreas de tokenização de ativos e avaliação comportamental para análise de crédito, endereçando inovação como estratégia do banco.



Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



Clique e descubra oportunidades com o Banco BV



A partir de dezembro de 2019, o [Banco Carrefour](#) passou a ter um relacionamento mais estruturado com as startups por meio de seus programas de inovação aberta, o [Startup Jam](#) e o [Be Ocean](#). Desenvolver a cultura de inovação interna e levar para a realidade dos colaboradores que errar é permitido são alguns dos ganhos apresentados por ambos projetos.

[Charles Schweitzer](#), Diretor Superintendente de Inovação & Cultura, frisa outro ganho essencial à corporação: “Começar a trabalhar de forma estruturada com startups fez com que [a gente olhasse para os nossos próprios processos e os melhorasse, trazendo benefícios para a companhia inteira](#), do ponto de vista de agilidade e de simplificação de processos”. A parceria com uma startup específica é mais um benefício que acontece a partir do momento que os problemas são resolvidos e os indicadores da companhia são melhorados.

São cerca de 50 startups por ano testadas. O sucesso com essa interação está ligada ao fato de [time de inovação ser um caçador de problemas](#). “Quando eu abro uma chamada para fazer negócio com uma startup, já tenho um problema mapeado e um “padrinho ou madrinha” já identificado. Nunca é só a área de tecnologia testando algo sozinha, mas sim tecnologia e

negócios juntos. Quando a startup é escolhida, ela tem o suporte de ambos, e a chance de fazermos uma PoC com ela é gigante”, diz Charles.

Quanto a investimentos, [a empresa tem como premissa investir em startups já testadas](#), pois entende que essa é a fase final de um relacionamento de sucesso entre uma corporação e uma startup. Ela possui uma vertente de Venture Capital, com dinheiro aportado em três fundos nacionais, fora um fundo global, onde possui sua tese de investimento.

Desde agosto deste ano, Charles é responsável também por trabalhar a estratégia de inovação de todo o Grupo Carrefour no Brasil. Sendo assim, a expectativa para o futuro é começar a entregar resultados para todas as unidades de negócio do grupo no país. O próximo passo é ter uma integração cada vez maior com a matriz, na França, e apoiar o grupo a implementar o mesmo *framework* em unidades de negócio que ainda não possui, como no caso da Argentina.



Charles Schweitzer

Diretor Superintendente de Inovação & Cultura

“A inovação aberta é uma ferramenta de mudança que nos permite revolucionar a forma como fazemos negócios.”



Case

Junto das startups participantes do programa StartUp Jam, o Banco Carrefour tem realizado parcerias de sucesso com o ecossistema de inovação. Uma delas foi com a [Linkana](#), startup brasileira que oferece software para gestão de fornecedores.

Hoje, a startup ajuda no processo de cadastro de fornecedores e compras, gerando economia de mais de 50% do tempo gasto no processo de compra. O banco também tem cases importantes nas áreas de pagamento digital, acessibilidade e atendimento remoto e digital ao consumidor.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



[Clique e descubra oportunidades com o Banca Carrefour](#)



We create chemistry

A BASF é uma empresa extremamente consolidada no mercado, que **há mais de 100 anos realiza parcerias e desenvolvimentos estratégicos**. Focada em desenvolver soluções para um futuro sustentável e em diversificar sua gama de fornecedores, a corporação criou o Centro de Experiências Científicas e Digitais intitulado Onono.

Através da inovação aberta, a empresa está gerando resultados a nível de eficiência, operação e redução de *churn*. Esses resultados se consolidam tanto em formato quantitativo, para executivos e investidores, quanto qualitativos, para a corporação, como cultura, valores e caráter empreendedor. Seus executivos desenvolveram habilidades e aprenderam a lidar com a inovação, disseminando assim iniciativas ao redor da empresa de forma descentralizada e articulada, sem haver a necessidade de um presidente de inovação.

Por conta de sua maturidade, rede de relacionamento e colaboração, tem a **oportunidade de acessar stakeholders-chave de forma ágil**. Os representantes da BASF afirmam ter uma vertente forte em cocriação, sendo uma forma diferenciada de lidar com seus parceiros. "Nós produzimos matéria-prima, portanto, quando nossos clientes precisam de algo novo, estamos aqui para cocriar com eles", diz Gabriel Trama, Analista Sênior de Inovação Aberta e Ecosistema Digital.

Alguns desafios enfrentados nesse processo concernem à gestão de propriedade intelectual, de expectativas e contrapartidas no relacionamento com as startups. Rony Sato, Gerente de Inovação e Tecnologia, comenta que **é necessário mapear os riscos que possam implicar na escalabilidade de soluções, bem como gargalos que venham inviabilizar o aval de freedom to operate**. Além disso, a indústria de base, principalmente relacionada ao químico e agro, exige testes e regulamentações que empresas em processo de maturação podem não estar preparadas para atender, sendo necessário apoiá-las a buscarem certificações para encaixar em seu sistema. Por isso, um dos importantes processos de transformação foi a preparação para a contratação, afirma Renan Rosau, Líder de compras no segmento de tintas.

O objetivo principal daqui para frente é provar a geração de valor por meio da inovação, a exemplo de fortalecer indicadores, como o quanto uma Prova de Conceito pode contribuir para o nível de sustentabilidade de um produto final. A corporação está em contínua busca de soluções para facilitar processos que complementam seus produtos atuais. Assim, os representantes da companhia ressaltam que o **ecossistema brasileiro é o mais forte dentro do que observam em sua atuação global**, e afirmam que o pioneirismo é proveniente daqui.



Ornella Nitardi
Gerente de Inovação Aberta e Ecosistema Digital América do Sul

"Mudança cultural é um processo que nunca acaba."

onono

Centro de Experiências Científicas e Digitais

Onono é o Centro de Experiências Científicas e Digitais da BASF, conectado com os valores da empresa. É o hub de conexão que une os principais *players* do seu ecossistema, como universidades, startups, agentes de aceleração, empresas parceiras e clientes. O hub apresenta um olhar atento às soluções que trabalham sustentabilidade, *health science* e outras *hardtechs*.

Case

A BASF coleciona diversos cases de sucesso com o ecossistema. Entre os mais impactantes está a parceria para um desafio de cocriação de uma ferramenta de eficiência operacional para o time agro que resultou na economia de mais de **800 horas de trabalho e ganhos de ergonomia**.

Também há *cases* quanto ao uso de tecnologia de dados como o *digital twins* para simulação de processos, além de investimentos em soluções de *digital farming* e drones de uso agrícola.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação

Clique e descubra oportunidades com a BASF



A atuação da Bayer no Brasil está fortemente vinculada ao mercado agro. Devido às diversas regulamentações, a empresa foi encontrando cada vez mais restrições para a realização de lançamentos de produtos, buscando na inovação aberta uma alternativa para encontrar novos fornecedores e soluções capazes de atender essas demandas. Ela iniciou seu engajamento com o ecossistema através do meio acadêmico e evoluiu para parcerias com hubs do setor.

A companhia olha para a inovação aberta como uma grande oportunidade de posicionamento para criar um ecossistema dentro do setor agro. "Independente da participação de mercado, precisamos pensar no desenvolvimento da cadeia, fazer com que o setor todo ganhe. Com o setor ganhando, nós ganhamos em paralelo", diz André Fukugauti, Gerente de Inovação Aberta.

Como parte da estratégia de negócios da empresa, André explica que é necessário construir estruturas que movam a companhia para a transição digital e cultural: "A empresa precisa estar disposta a ser protagonista para engajar e desenvolver esses parceiros. Temos que achar o meio do caminho em usar o que tem de melhor na corporação e o melhor nas startups", complementa.

Um dos passos mais relevantes é deixar as pessoas engajadas com esse propósito: participação da liderança, incentivo de que os novos modelos de negócio têm que começar pela colaboração, suporte na mudança de mindset da companhia, geração de diversidade na atração de talentos e ganhar escala nesse desenvolvimento, aumentando a aderência ao modelo ágil.

Ao ser um 'transatlântico', corporações robustas como a Bayer se deparam constantemente com desafios processuais e burocráticos. Além disso, quando se fala em escalar startups dentro da empresa, o esforço ainda é muito grande e se faz necessário evoluir a cultura de inovação para gerar mais sincronia e ganhar agilidade nos procedimentos e operacionalizações.

A corporação quer desenvolver a inovação aberta no sentido de construir novos negócios. Conforme a cadeia do cliente é simplificada, mais se precisa de tecnologias. Assim, entende-se que há um ambiente propício para a criação de soluções. O gerente comenta que, com o cenário global e o aumento da maturidade do setor agro, o Brasil será um ator-chave na construção da alimentação do futuro, e a Bayer quer ser um facilitador para que isso aconteça.



Andre Fukugauti

Gerente de Inovação Aberta

"A tendência é que a gente invista em projetos em H3, que impactem o nosso futuro."

Life Hub São Paulo

Case

A corporação possui variados cases de sucesso em sua estratégia de inovação. Um deles é o Orbia, a maior plataforma de marketplace agro, uma spin-off da corporação, que conta hoje com mais de 100 distribuidores parceiros, onde o produtor rural pode adquirir insumos e comercializar commodities.

Um case de impacto é a parceria com a edtech de educação corporativa JáEntendi, trabalhando juntos para melhor capacitar o time de operações em uma abordagem focada na tradução de conceitos técnicos complexos, gerando ganhos de engajamento e eficiência para todo o time.

Clique e descubra oportunidades com a Bayer

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação

Orbia

DASA

Hoje, como mantenedora exclusiva da vertente de saúde no **Cubo**, a **Dasa** possui um posicionamento relevante na **comunidade de healthtechs**, a qual se propôs criar, fomentar e desenvolver desde 2017. Nos últimos anos, a empresa, considerada como a maior rede de saúde integrada do país e fundadora do **Prêmio Dasa de Inovação Médica**, vem transformando sua estrutura e amadurecendo processos para implementar uma nova abordagem estratégica. **Ivo Candido**, Coordenador de Inovação Aberta da rede, acredita que esse é o caminho para gerar negócios de alto impacto e, por isso, **faz parte da estratégia da Dasa desenvolver startups**.

Para a corporação, é fundamental entender o movimento de mercado, mapear riscos e compreender o cenário atual e o futuro da saúde. Ivo afirma que **ter acesso às tendências e conhecer novas opções de negócio geram senso de urgência para que a inovação aconteça**, e complementa ao dizer que não olha para o volume de projetos, mas sim para a projeção de impacto que a solução pode trazer.

Como uma empresa robusta, a **implementação de projetos de inovação ainda é desafiadora**, relev

e é necessário dispor de resiliência e consistência para gerar relevância internamente. Por isso, a Dasa tem buscado startups com alto nível de maturidade para fazer negócios. De acordo com Ivo, a rede conseguiu superar desafios com processos morosos e criou modelos específicos para o relacionamento com startups. Atualmente, conseguem realizar a **contratação de PoCs (Provas de Conceito) em 15 dias**.

A corporação também atua em parceria com consultorias na implementação de programas institucionais, **ampliando sua participação e posicionamento frente ao ecossistema de startups**.

Nesse momento, a Dasa está alinhando sua tese de inovação com sua abordagem estratégica, desenhando como olhará para os horizontes H2 e H3 e concluindo quais parcerias vão concretizar o seu futuro. A intenção é descentralizar a inovação aberta e empoderar as áreas para atuar de forma independente, para assim abrir caminhos para se aprofundar em projetos estratégicos.



Ivo Candido
Coordenador de Inovação Aberta

"Vemos a Inovação Aberta como uma alavanca para a estratégia."



A Dasa lançou sua área de engajamento com startups no primeiro semestre de 2022 com o programa **Pulsa**. O objetivo é impulsionar o relacionamento com o ecossistema, posicionando o nome da Dasa além do Cubo Heath, potencializando oportunidades de negócio com soluções transformacionais na área da saúde.

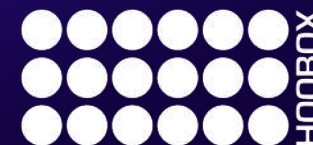
Case

Otimização de tempo da enfermagem nos leitos. Solução digital que o paciente ou acompanhante solicite o que ele precisa, sem acionar a equipe de enfermagem, hotelaria e outras frentes não assistenciais. Em 2 meses rodando, atingiu eficiência de mais de 10 mil minutos, permitindo usar melhor o tempo da equipe de enfermagem para assistências prioritárias.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



Clique e descubra oportunidades com a Dasa

Empresas



As **Empresas Randon**, referência na indústria de transportes, destaca-se no campo da inovação aberta por sua estratégia e implementação robusta de projetos. Desde 2018, a corporação vem estruturando seus processos de inovação, e hoje conta com uma **ampla gama de ações**, destacando o engajamento com startups da **Conexo**, hub e plataforma de conexão do ecossistema no sul do Brasil, e da **Randon Ventures**, núcleo de investimento e aceleração de startups em autotech, indústria 4.0, logtech, fintechs, insuretech, entre outras.

Por terem uma vasta atuação a nível global e diversas verticais de negócios, as **Empresas Randon podem gerar bons frutos para as startups que aderem às suas oportunidades**. Possuem desafios tanto para solucionar problemas internos da companhia quanto para buscar novas soluções para agregar a experiência do seu cliente final. Trabalham com startups em diferentes estágios, desde a validação do modelo de negócios até aquelas que estão com o objetivo de escalar.

Tendo sucesso em comprovar o seu valor, a startup pode **ampliar sua atuação dentro da própria organização, além da possibilidade em escalar e internacionalizar o seu negócio através do ecossistema Randon**. "Temos startups que começaram a trabalhar com um setor específico, e hoje atuam em todas as unidades. Também investimos em 8 startups,

gira

girando em torno de 25MM dos nossos fundos nos últimos anos", explica Leo Redondo, Head de Inovação da Conexo.

Para alcançar esse cenário, a empresa teve que adequar processos jurídicos, de compliance e de compras. A companhia valoriza o desenvolvimento de competências e habilidades em inovação, focando na capacitação de líderes e colaboradores para implementá-las de forma descentralizada, disseminando o uso de recursos de inovação e processos ágeis nas unidades de negócio.

A corporação também entende que **parcerias estratégicas podem gerar projetos de alto impacto**, contribuindo com outros grandes atores do ecossistema, como Instituto Hélice, Tecnopuc e ACE, até mesmo gerando colaborações com outras grandes empresas, a exemplo de ArcelorMittal e Gerdau.

Graças à inovação, as Empresas Randon estão acelerando resultados, posicionando-se no mercado com produtos mais inovadores e alcançando redução de custos, maior eficiência e diversificação do portfólio. Para Leo, a intenção é potencializar esses resultados, evoluir no portfólio de investimento e aumentar o volume de trabalho com as startups. Depois, mensurar isso e estruturar parcerias fora do Rio Grande do Sul para consolidar a atuação da inovação a nível nacional, o que fortalece a rede de colaboração da companhia.



Leo Vitor Redondo
Head da Conexo

"Queremos, cada vez mais, trabalhar com colaboração, trabalhar em rede e gerar parcerias ganha-ganha para o ecossistema."



A essência da **Conexo**, hub de conexões e negócios do grupo Randon, é acelerar o processo de transformação cultural da empresa, fortalecendo a colaboração entre o grupo e a comunidade, produzindo conhecimento e soluções ágeis e resolvendo problemas reais. O hub opera no mundo físico e digital fomentando um espaço integrado de cocriação de ideias.

A companhia também conta com a **Randon Ventures**, para investir, coinvestir e acelerar startups. A empresa direciona os investimentos para segmentos complementares aos negócios do grupo, como logística, serviços, seguros e mobilidade das coisas.

Case

A Randon Ventures tem duas startups investidas. Uma delas é a **TruckHelp**, plataforma de soluções para caminhoneiros e transportadoras que conecta esse público com serviços de autopeças e oficinas mecânicas, cuja parceria já resultou no plano Truck Assistência, primeiro produto lançado em conjunto no mês de setembro. A outra é a **Reboque.me**, aplicativo que, por meio de uma plataforma digital, oferece serviços de assistência 24 horas on demand para veículos.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



TruckHelp



reboque.me

by ESDN

Clique e descubra oportunidades com as Empresas Randon



Há 5 anos, a Eurofarma começou a usar a inovação aberta como uma forma de olhar e mapear o mercado. Por meio do Synapsis, seu programa de conexão com startups, conseguiu comprovar valor para a liderança da empresa focando em métricas como **novos tipos de receita, eficiência operacional e redução de custos**. Mais de 70 startups já passaram pelos desafios do programa e já foram realizados em torno de 50 projetos pilotos.

"Inovação aberta é um acelerador de processos. Podemos chegar a resultados mais rápido quando combinamos com outras partes do mercado. Olhamos para o quanto conseguimos ser mais rápidos trabalhando ao lado de empreendedores e startups", afirma Rodrigo Meza, Especialista em Inovação Aberta e responsável pelo Synapsis.

Hoje, a área de inovação da Eurofarma **tem forte apoio do board e dos diretores**, fomentando a cultura de inovação e novas formas de pensar e fazer, além do estímulo da colaboração entre áreas para acelerar processos - a exemplo da parceria com o jurídico, que, atualmente, **consegue "plugar" uma startup para realização de testes em 10 dias**.

Como diferencial para as startups, **a farmacêutica se coloca em uma posição de escuta ativa**

e busca por uma situação ganha-ganha, que funcione para ambas as partes: "Somos uma corporação 'pró-ecossistema'. As empresas que estão com a gente crescem muito, pois não criamos barreiras para que isso aconteça. Se fizer projeto com a gente, tem possibilidade de fazer com outras farmas também", diz Rodrigo.

Para a Eurofarma, o foco agora é trazer **robustez e estrutura para gerar mais autonomia e mais valor à corporação**. O conceito de rede e estímulo da parceria entre grandes farmas é um caminho para a expansão de possibilidades de inovação no setor de saúde. E a Eurofarma estará presente nessa cocriação.



José Rodrigo Meza

Especialista em Inovação Aberta

"Dentro da Eurofarma, você tem a possibilidade de realmente construir o que você acredita."



Eurofarma Synapsis é um programa elaborado sob medida para conectar as áreas de negócio da Eurofarma às startups. Ao longo do programa, os empreendedores poderão se conectar com executivos de alto nível da

companhia, com a oportunidade de testar seu negócio como um piloto remunerado e alavancá-lo por meio do contato com informações e tendências no setor de saúde, coaching em áreas de negócio e acesso à rede de relacionamento da Eurofarma. São mais de 4 mil fornecedores, 1,5 mil clientes ativos (B2B) e cerca de 500 mil contatos médicos por mês, além da chance de uma parceria de longo prazo com a corporação.

Case

Utilizando os serviços da DeskManager, a Eurofarma obteve aumento na eficiência no atendimento a chamados e pedidos da empresa. Tudo passou a ser centralizado no software, facilitando a gestão das informações e a visualização e preservação dos dados.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



Clique e descubra oportunidades com a Eurofarma

LOJAS RENNER S.A.



A inovação aberta vem a tomar seu espaço nas Lojas Renner S.A. com o intuito de explorar novas parcerias comerciais. **"A velocidade de transformação nos demanda ficar atentos para novas possibilidades"**, diz Cesar Brunetto, Gerente de Open Innovation na empresa.

O grupo, que tem a inovação como parte de sua história, vem desenvolvendo ações para a evolução da cultura em parceria com o setor de RH, para que as áreas tenham autonomia e recursos para facilitar a conexão com startups. Entre os exemplos estão ferramentas como a universidade corporativa, programa de intraempreendedorismo, parceria com universidades e a plataforma de *self-screening* (mapeamento de fornecedores por meio de um banco de dados próprio).

A Lojas Renner S.A. possui um grande interesse em construir em conjunto com as startups, além de ter alto potencial de gerar visibilidade e impacto no setor de moda brasileiro, podendo ser considerada um **"parque de diversões" para escalar negócios**. A empresa possui um time específico para cuidar do relacionamento das startups, além de conduzir e contribuir para a evolução das mesmas ao gerar conexões dentro da companhia. Porém, com o cuidado em não inferir no seu desenvolvimento próprio.

Contudo, de acordo com César, o que é simples no papel pode não ser tão simples na prática. É **necessário estabelecer papéis e responsabilidades e criar premissas para validação, além de manter expectativas bem definidas**. Para facilitar os processos, também foi criado um *fast-track* facilitado, o que reduziu a homologação de novos fornecedores de 2 meses para 2 semanas.

A Lojas Renner S.A. usufrui da área de inovação aberta para conectar necessidades do agora, enquanto possui a estrutura da RX Ventures (fundo de Corporate Venture Capital da companhia), focada em H3 em cima de temas prioritários. A RX Ventures dispõe de um fundo de R\$ 155 milhões, cujo intuito é antecipar o futuro do ecossistema da moda. **"O fundo é o primeiro passo. Nós vamos crescer nisso, a empresa está com bastante apetite"**, complementa Luiz Neto, Associado da vertical de Ventures, indicando interesse em frentes de CVB (Corporate Venture Building) e outros mecanismos de intraempreendedorismo.

Conheça mais sobre a abordagem das Lojas Renner assistindo ao episódio de estreia do podcast Bastidores da Inovação, realizado pela The Bakery com Marie Timoner, Head de Desenvolvimento de Negócios e RX Ventures na Lojas Renner S.A.



César Brunetto

Gerente de Open Innovation – Diretoria de Novos Negócios

"Inovação sempre fez parte da nossa história."



A Lojas Renner S.A. tem em sua estrutura de inovação a RX Ventures, um fundo de Corporate Venture Capital (CVC), que tem como objetivo investir no crescimento de startups focadas em soluções inovadoras para todo o ecossistema de moda e *lifestyle*. Isso inclui soluções de varejo de moda, e-commerce e marketplace, conteúdo, marketing e branding, fintechs e logtechs. A operação do CVC prevê uma dinâmica de gestão integrada com a gestora parceira escolhida.

Case

A partir de uma parceria com a Bornlogic, startup que oferece uma plataforma omnitech de gestão de campanhas e conteúdos para equipes de marketing e vendedores em loja, foi possível se comunicar de forma regionalizada com seus clientes e empoderar os vendedores para que pudessem continuar realizando vendas em meio à pandemia, momento em que todas as lojas físicas estavam fechadas.

Mais do que resultados financeiros, a PoC com a Bornlogic trouxe visibilidade e engajamento dos executivos da companhia, e favoreceu a adoção de melhores práticas de relacionamento entre corporação e ecossistema. Garantiu-se também autonomia e flexibilidade para a execução da POC, e foi criado o fast track de contratação de provas de conceito.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



Clique e descubra oportunidades com a Renner



Na **Mondelez Internacional**, inovação aberta é uma porta de entrada para as novidades. Para a gigante de alimentos, inovação vai muito além da área de P&D, focada em produtos, por isso é importante ficar sempre de olho no ecossistema de inovação. Segundo **Stephanie Blum**, Líder de Inovação, é possível **"com a inovação aberta é possível trabalhar pilotos em ritmo diferente dos projetos tradicionais"**. A companhia vem desenvolvendo suas iniciativas de inovação desde 2018, mas consolidou sua oferta para o ecossistema com o programa de aceleração **Desembala**, em 2021.

Diferente de outras corporações, a Mondelez Internacional consegue trabalhar de forma ágil e eficaz com um squad dedicado ao tema. Foram realizados treinamentos e comunicações internas com o intuito de engajar mais os colaboradores a entenderem o que é inovação aberta e como trabalhar melhor com startups. **A inovação tem sido cada vez mais estratégica**, e cada área busca oportunidades para desenvolvê-la dentro da empresa.

Uma ação que contribuiu para posicionar a inovação na Mondelez foi a **priorização das dores das áreas de negócio**. "Mandamos formulários para a empresa toda, mapeamos mais de 200 oportunidades e, em seguida, as agrupamos por tema.

O interessante de fazer esse funil, foi perceber que algumas dores tinham as mesmas causas raízes, mas eram vistas de formas distintas", diz Stephanie. Devido a esse trabalho, conseguiram **engajar os times nos desafios e ver de perto a empolgação ao descobrirem novas oportunidades e novas tecnologias**.

A Mondelez Internacional traz oportunidades para startups em diferentes áreas, podendo se tornar uma forma de se conectar com o setor alimentício. Pode também ser um grande pátio de testes devido às operações globais, com a cadeia de produção de alimentos de ponta a ponta e acesso à infraestrutura da maior fábrica de chocolates de suas operações, localizada no Brasil. A empresa preza pelo relacionamento construtivo com o ecossistema e oferta mentorias de sua alta liderança e especialistas ao longo do desenvolvimento de projetos.

Além de olhar para a melhoria contínua e para a excelência operacional, a Mondelez Internacional está disposta a arriscar mais, com planos de nutrir ações voltadas para os horizontes H2 e H3 a longo prazo. A corporação tem mirado com otimismo para o futuro e já pensa nos próximos passos, como por exemplo estreitar o relacionamento com universidades.



Stephanie Blum

Innovation Leader for Supply Chain Excellence and ESG Initiatives

"A interação com startups é interessante para nós pois temos mais agilidade e mais opções."



Desembala é o programa de inovação aberta e aceleração de novos negócios da Mondelez Internacional. As acelerações têm foco nas áreas de monitoramento de desempenho de marcas, Data Insights, bem-estar, *Omni Trade Marketing* e *Data Analytics*.

Case

Por meio da conexão e parceria com a startup Cheap2Ship, especialista no trabalho em logística, a Mondelez solucionou grandes dores desse tipo de operação, tais como tempo de execução, gestão de dados sensíveis e processo de contratação de serviços.

- 1,3 Mi/ano de economia em cotações de serviço;
- Redução de custo, ganho de agilidade e facilidade no processo;
- Compliance de dados e auditoria no setor.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação

Clique e descubra oportunidades com a Mondelez

CHEAP2SHIP



Em 2017, a Raia Drogasil começou a estudar os mercados nacional e internacional de saúde e seus consumidores para entender o que o setor fazia e o que ele pedia de melhoria, com o intuito de inovar e de levar saúde de qualidade para todo o Brasil.

Diferente de outras corporações **a inovação na RD se iniciou por meio de H3, com a criação da Vitat, uma spin off** focada em disseminar saúde pelo meio digital. O time de desenvolvimento de negócios começou a olhar para startups para plugá-las dentro desse aplicativo. Após muitas startups investidas, a corporação decidiu que deveria iniciar um movimento para olhar para o HI.

Maria Eduarda Branco, Gerente de Inovação Aberta da RD, compartilha sua visão de ganhos após essa tomada de decisão: “A aproximação do grupo com a mentalidade empreendedora foi bem importante, pois **queremos que nossos colaboradores sejam empreendedores dentro de casa**. Ao conversar com o ecossistema, temos também agilidade em trazer soluções e em fazer um *plug n’ play*”.

Quanto aos desafios, a companhia costuma mapeá-los e torná-los oportunidades. Como no caso de desburocratizar o relacionamento com as próprias startups: “Criamos um *fast-track*, que é um processo mais ágil, simples e menos burocratizado de qualificar, homologar e trazer uma startup para viabilizar PoCs”, conta Maria Eduarda.

Dentro de uma relação ganha-ganha, as startups têm um benefício importante ao estar ao lado da

maior corporação varejista do setor de farmácia/saúde do país, entendendo as dores mais latentes do mercado e com acesso a dados relevantes. Além disso, os empreendedores têm a oportunidade de aproveitar a aproximação com os diretores executivos e tomadores de decisão do grupo. Sem contar a chance de participar de PoCs que são financeiramente viabilizadas pela corporação.

A Raia Drogasil é um grupo que possui um apetite considerável para experimentar, e a área de Inovação Aberta funciona como facilitadora desse processo a outras áreas da companhia. “Tanto o H3 quanto a área de Inovação Aberta foram criados pelos C-Levels da empresa. Portanto, **CEO e VPs estão extremamente unidos e entendem que isso é o que vai nos levar para o futuro**”, completa Marina Bove, Analista Sênior de Open Innovation.

Com esse pensamento, a RD espera criar a “farmácia do futuro”, e a Vitat é um pouco disso, o que significa sair somente do varejo de distribuição e ser o primeiro portal de acesso à saúde através desse novo conceito. Além de ser um grande *marketplace* de serviços e produtos de saúde e bem-estar. Esses pilares serão suportados a partir da busca por soluções dentro do ecossistema de inovação. Já para o próximo ano, **o grupo quer ampliar a quantidade de projetos pilotos, de PoCs e de rollouts**, bem como continuar estimulando todos os seus colaboradores a serem inovadores e ágeis.



Maria Eduarda Branco

Gerente de Open Innovation

“Temos que ser empáticos com os empreendedores, trazendo mecanismos e ferramentas mais simples para viabilizar o processo.”



O RD Ventures é o núcleo de inovação em varejo e saúde da Raia Drogasil. Nessa estrutura de inovação corporativa, são desenvolvidas práticas de Open Innovation & Corporate Venture Capital para conexão, parcerias e cocriação de inovação que vão da estratégia de negócio aos processos operacionais. É também por meio da RD Ventures que são realizados investimentos em novos negócios, possibilitando acesso aos ecossistemas de negócios.

Case

A RD pensa o futuro da farmácia por meio da Vitat, uma plataforma digital com quatro pilares: tecnologia, conteúdo, produto e serviços de saúde. É tanto física quanto digital. Com ela, a farmácia começa a virar um hub de saúde, em que são oferecidos serviços de saúde de baixa complexidade. Esses serviços se linkam a jornadas no aplicativo, como compra de produtos que chegam na casa dos clientes, telemedicina, atendimento psicológico, nutricional, entre outros. É uma solução de promoção de saúde e aproveitamento dos principais ativos da companhia, que englobam as 2.500 lojas de todo o Brasil, além dos 42 milhões de clientes e 50 mil colaboradores.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



Para o Santander, o que o trouxe até aqui talvez não seja o que vai levá-lo adiante. Ao ter essa consciência, a instituição demonstra estar pronta para o futuro. Dessa maneira, ao longo dos últimos 3 anos, o banco, através do Lab 033 (Laboratório de Inovação e de Novos Negócios), tornou-se possível criar alguns novos processos, alterar outros e trabalhar na transformação digital.

No entanto, inovar dentro de uma corporação desse porte não é das tarefas mais fáceis, afinal, robustez exige processos, estruturas e sistemas bastante complexos, cujos riscos de fazer algo “diferente” é bem alto. Essa observação foi feita por Marcela Ulian, Superintendente Executiva de Negócios Digitais. “Para que o Santander seja capaz de inovar e evoluir, sem abrir mão de toda a segurança e confiança que oferece aos clientes, a estratégia foi apostar em testar hipóteses e novas soluções/tecnologias, de forma rápida, provenientes do ecossistema de startups”, complementa a executiva Marcela.

Além de gerar novos negócios, a inovação aberta, que engloba a jornada com startups, tem agregado valor aos clientes e trazendo para dentro da organização capacidades externas que podem ser encontradas no ecossistema. Para a executiva, “trata-se de uma ferramenta que, missão

inclusive, acelera o desenvolvimento de novas soluções, reduzindo custos e o *time to market*”.

No Santander, a nível global, há um fundo de Venture Capital chamado Mouro Capital, com a missão de aplicar em soluções que impactem o mercado financeiro, tendo US\$ 400 milhões para investimentos. O fundo já fez mais de 35 aportes, dentre os quais, 2 deles foram de startups brasileiras: Creditas e A55. O Lab 033 fomenta a conexão com o ecossistema brasileiro e tem conexões não só com a Mouro Capital, mas também com outras iniciativas globais, que podem resultar no investimento em startups no Brasil.

Pensando em futuro, em um ramo tão competitivo, o banco entende que precisa se manter aberto no sentido de se conectar ainda mais com o ecossistema, gerando novos negócios e agregando mais valor aos clientes. Nesse sentido, identificam-se diversos movimentos favoráveis a essa abertura, inclusive fomentados pelo Regulador, como, por exemplo, o próprio *Open Finance*. Para a corporação, não se abrir a essas oportunidades pode colocar a sobrevivência de qualquer instituição financeira em xeque.



Marcela Ulian
Superintendente Executiva | Negócios Digitais

“A inovação aberta é uma ferramenta de mudança que nos permite revolucionar a forma como fazemos negócios.”

LAB 033

Case

O Santander queria melhorar e alavancar sua oferta de crédito imobiliário. Ao entender como funcionava a jornada da sonhada “casa própria” na visão do cliente, deparou-se com o desafio: “Como é possível ajudar as pessoas a conquistar esse sonho?”. Em conjunto com a proptech Em Casa, foi cocriado um MVP para validação das hipóteses sobre o desafio. Também passaram para uma abordagem de aquisição de players que resultou na compra da Apê11 - marketplace imobiliário que conecta compradores, vendedores, corretores e serviços financeiros, garantindo entrega de valor completa na jornada do cliente Santander.

Clique e descubra oportunidades com o Santander

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação





A Suvinil passou por um reposicionamento em 2019, quando buscou entender como poderia ser mais ágil e se aproximar mais do mercado. Por meio de um **projeto 360 dentro da companhia**, experienciou um *rebranding* e iniciou seu plano de ação para a transformação das vendas online aos lojistas. Devido a esse movimento, o Departamento Digital se desenvolveu melhor e se estruturou, criando assim a área de inovação aberta para abrir oportunidades com o ecossistema além da empresa, pois, até então, as inovações eram só feitas dentro de casa.

Assim surgiu o Fora da Lata, programa oficial de conexão com startups que atualmente possui 3 vertentes: Tech - focada em digitalização de processos; Lab - voltada para P&D de produtos; Intra - visando preparar colaboradores para trabalhar com inovação aberta. Graças ao movimento e conquistas do programa, Juliana Alencar, Consultora de Inovação Aberta na empresa, afirma que **a cultura já permeia outros setores**, indo além da área de inovação. E complementa: "Cinquenta colaboradores que passaram pelo programa entenderam como trabalhar com metodologia ágil e como tirar ideias do papel".

Com uma cultura internalizada, **o movimento de evolução da inovação aberta é orgânico**. "A partir

disso, a visão é investir em aquisições e novos modelos de negócios", diz Juliana, que aponta o plano de terem consultores de inovação atuando em áreas estratégicas.

Atualmente, uma estratégia que tem funcionado bem é **gerar conexões em ecossistemas e hubs diferentes, em que conseguem ampliar o leque de alcance**. Atuar com empresas de inovação também se faz relevante, pois assim usufruem de recursos humanos, metodologias e jeitos de trabalhar diferentes, absorvendo olhares/jeitos de fazer distintos e aprendendo coisas novas.

Juliana também compartilha dos desafios que norteiam a implementação da inovação, comentando que **ter ideia é fácil, o difícil mesmo é tirar do papel, implementar e medir esforço e impacto**. Em busca disso, conseguiram trabalhar com startups para alcançar números consideráveis, como o aumento de 7 pontos percentuais em um distribuidor, o que gerou o crescimento de 20 mil litros em venda adicional. Foi trabalhando no dia-a-dia com gerentes operacionais que começaram a azeitar os processos, identificando *lead time* de tarefas e fluxo da jornada e gerando informações gerenciais em tempo real.



Juliana Alencar
Consultora de
Inovação Aberta

"Vemos a inovação aberta como uma guardiã do futuro."



Case

Junto a FLIGOO, startup que oferece sistema preditivo de vendas com expertise em sistemas financeiros, foi realizada uma parceria para atendimento da marca no varejo. startup brasileira que oferece software para gestão de fornecedores.

Hoje, a startup ajuda no processo de cadastro de fornecedores e compras, gerando economia de mais de 50% do tempo gasto no processo de compra. O banco também tem cases importantes nas áreas de pagamento digital, acessibilidade e atendimento remoto e digital ao consumidor.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação

O programa de inovação aberta Fora da Lata Tech da Suvinil tem foco em tecnologias para apoiar os processos internos da marca, através de chamadas públicas. Seus principais desafios estão relacionados à eficiência operacional direcionadas à experiência do cliente (Supply Chain) e à experiência do(a) colaborador(a) quanto à diversidade e inclusão (D&I).



Clique e descubra oportunidades com a Suvinil



Além da possibilidade de contar com parceiros de expertises específicas e novas tecnologias, a **inovação aberta amplia a capacidade** da **Vibra Energia** em entregar soluções para as diversas demandas de negócio. “Ao avançar nas soluções propostas para gaps atuais dos nossos negócios, nos deparamos com modelos que muitas vezes rompem paradigmas e vão se encontrar com as exigências de um mercado em transformação”, comenta **Renato Vieira**, Diretor de Inovação da companhia.

De acordo com Renato, ao colocar um profissional da Vibra com experiência de anos no setor de distribuição em contato com um empreendedor de uma startup, promove-se um ambiente que fomenta a mentalidade empreendedora e o aprendizado contínuo individual e coletivo. Cada vez mais, a organização tem trabalhado com **grupos multidisciplinares, equipes diversas e metodologias ágeis**, suportando sua trilha de aprendizado e transformação.

Ao aliar o conhecimento do negócio com a expertise tecnológica das startups, a empresa está chegando a resultados que não conseguiam de forma tão ágil antes. A Vibra implementou processos de automatização, a exemplo do atendimento via *chatbots*, reformulou seu sistema de compras, planejamento e gestão orçamentária e também promoveu a digitalização da área

jurídica

e jurídica e de backoffice, além de adotar IoT em óculos inteligentes para acompanhamento remoto em suas unidades operacionais.

O que a Vibra busca em todo o processo de interação com startups é **experimentar e aprender com o ecossistema** do qual faz parte. Enxergam inovação como uma competência que precisa ser um valor organizacional. Para isso, conta com uma área que ajuda a acelerar e a potencializar esse olhar, o **Vibra co.lab**. O que se busca como empresa e como cultura da organização é que todos os setores da companhia tenham esse mesmo olhar. Assim, é possível atuar em conjunto para avançar na forma de fazer negócios e em como interagem com startups, o mercado e seus clientes.

A empresa, que é a maior distribuidora de combustíveis do país, tem o **compromisso em participar ativamente do esforço para a transição energética**, e conta com a inovação como uma capacidade de pensar diferente, sem medo de errar e de tentar melhorar sempre, afirma o executivo. Olhando para frente, a companhia quer investir no desenvolvimento de novos negócios em colaboração com startups e outras grandes corporações, aumentar o investimento estratégico baseado em sua tese e desenvolver a governança da inovação para acompanhar e garantir resultados.



Renato Vieira
Diretor de Inovação

“A palavra de ordem tem sido colaboração.”

VIBRA
co.lab

O **Vibra co.lab**, hub de inovação da empresa, está gerando parcerias estratégicas para acessar um universo de conexões qualificadas para apoiar a empresa no avanço do propósito em encontrar soluções para os seus principais desafios.

Além do hub de inovação, a Vibra lançou recentemente o VIBRA Ventures, disponibilizando R\$ 90 milhões para o fundo. Assim, pretende acelerar e impulsionar processos de inovação aberta, estimulando o empreendedorismo em áreas como transição energética, mobilidade, conveniência, varejo e meios de pagamentos.

Case

A startup Hangarar, hoje Beyond, foi vencedora do primeiro Desafio de Startups da corporação. Após o piloto, a Vibra fechou parceria com a plataforma em outubro de 2020, que tem como foco a aviação executiva. A plataforma tem como objetivo concentrar para este público diversos tipos de serviços, tais como abastecimento, garagem, taxas aeroportuárias, catering, entre outros. A BR entrou exclusivamente como braço de abastecimento de combustível da plataforma.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação

Clique e descubra oportunidades com a Vibra

BE→OND



A inovação aberta é um tema presente na **Vivo** há muito tempo. Desde pensar a experiência das jornadas digitais até a criação do ecossistema de negócios. A corporação está investindo e trabalhando cada vez mais com os **diversos recursos da inovação, como aceleração, incubação e aproximação do mundo de startups**. Isso ocorre através da **Wayra**, da Vivo Ventures, de M&A e por meio de outras ferramentas que englobam o ecossistema da Vivo e da Telefônica. "Com a nossa maturidade atual, estamos construindo negócios, com início, meio e fim, alocando e monetizando recursos", afirma **Rodrigo Gruner**, Diretor de Inovação e Novos Negócios da companhia.

Para Rodrigo, **o engajamento da liderança se faz essencial**: "Nosso objetivo é buscar abertura para fazer uma transformação interna, e temos visto a mudança na forma de pensar e de agir dos executivos da empresa quando têm contato e interações com o ecossistema". Por isso, **o programa Shapers foi criado para formar embaixadores da inovação**, e já treinou e qualificou mais de 50 executivos para buscarmos parceiros no ecossistema de startups que enderece oportunidades em diferentes áreas da Vivo.

Assim como outras corporações robustas, tiveram que adaptar processos. Buscando

Assim como outras corporações robustas, tiveram que adaptar processos. Buscando entender a estrutura das startups para melhor se adequar, Rodrigo diz que **é preciso saber como e quando engajar de acordo com os objetivos**, pois já houve situações que a própria startup não suportou o volume da demanda.

Como potencial de negócios, **startups que são investidas pelo grupo já possuem maior facilidade na contratação com o fast track**. O tema da inovação aberta foi pulverizado internamente e as áreas suportam projetos independentes de diferentes setores, o que significa um vasto campo de oportunidades e problemas a serem solucionados. Além disso, **a corporação possui um dos maiores fundos de Corporate Venture Capital do Brasil** atualmente, cotado em R\$ 320 milhões para investimentos em startups e novos negócios.

Para o futuro, a Vivo tem metas ambiciosas quanto ao crescimento de negócios com startups e quanto a gerar mais valor para o ecossistema, investindo forte e buscando retorno de impacto para o grupo.



Rodrigo Gruner

Diretor de Inovação e Novos Negócios

"Ou você trata inovação como parte da cultura e processos ou na prática você não vai ter os benefícios perante o ecossistema."



A **Wayra** investe em startups que tenham potencial de negócios com a Vivo, de modo a atuar como uma alavanca de valor na captura de novas tecnologias. Somente no ano passado, foram gerados aproximadamente R\$ 70 milhões em negócios entre a Vivo e as startups do portfólio da Wayra, que atualmente conta com 26 startups. Juntas, elas têm valor de mercado superior a R\$ 2,3 bilhões, e metade delas faz negócios com a Vivo.

Case

QueroQuitar iniciou suas operações com a Vivo focando na recuperação de receita de consumidores inadimplentes de forma digital. A parceria evoluiu e a plataforma também está sendo usada para melhorar a jornada de retirada de equipamentos da residência de consumidores, como modems e roteadores. O cliente agenda o dia e horário para a retirada e a QueroQuitar transmite as informações para a Vivo, além de manter o consumidor informado sobre o andamento da visita.

Domínio dos Fundamentos



*O resultado representa a porcentagem do total de votos para o quesito reputação



QueroQuitar

Clique e descubra oportunidades com a Vivo

UMA PARCERIA:



ABSTARTUPS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS

APOIO:

INOVATIVA
BRASIL

bossanova ≈



cubo ^{Itaú}

STARTUP
UNIVERSITY **49**
educação