

100
open
startups

como
grandes
empresas e
startups se
relacionam

conheça os principais tipos de relacionamento identificados no Brasil a partir da interação entre 408 grandes empresas e 3.176 startups do movimento 100 Open Startups entre julho de 2015 e julho de 2017

Setembro, 2017



Este trabalho está licenciado com uma Licença **Creative Commons - Atribuição-CompartilhaIgual 4.0 Internacional**.

Sobre o movimento 100 Open Startups

A origem

O movimento 100 Open Startups nasceu no final de 2014, quando os organizadores da Open Innovation Week convidaram 100 startups de destaque de 15 competições de startups para participar de desafios de inovação propostos em conjunto por grandes empresas parceiras do evento.

O propósito

O propósito dessa aproximação foi a criação de soluções inovadoras com potencial de impacto positivo sobre a sociedade e o mercado, a partir do engajamento entre grandes empresas e startups, identificando oportunidades e sinergias em torno de objetivos de negócio.

A transformação: matchmaking, ranking e dashboard

Com o patrocínio de mais de 50 grandes empresas, o movimento cresceu e evoluiu para uma plataforma online e uma série de eventos que estimulam a interação e facilitam a combinação entre grandes empresas e startups para a geração de negócios em inovação.

A plataforma permite a identificação das startups mais atraentes para o mercado corporativo e a composição de um ranking baseado em critérios objetivos medidos a partir da quantidade e qualidade de re-

lacionamentos que a startups estabelece com grandes empresas.

Os dados coletados ao longo do processo são visualizados e pesquisados a partir do dashboard do sistema que permite aos mantenedores do programa visão sistêmica e dinâmica sobre o ecossistema de startups nas cidades onde o programa está presente.

A rede

Com operadores em 15 cidades e 3 países, a plataforma conta com o engajamento de mais de 4.000 executivos de 400 grandes empresas de um lado e mais de 3 mil startups ativas e 200 investidores do outro.

Os resultados

Segundo dados dos dois últimos ciclos, das 3.176 startups cadastradas atualmente na plataforma, 254 foram classificadas em Nível 5, ou seja, são consideradas atraentes e preparadas para colocar suas inovações no mercado em parceria com grandes empresas.

O futuro

O Movimento 100 Open Startups trabalha para democratizar a inovação, gerando oportunidades por meio de uma metodologia eficaz para que todos os desafios da sociedade e do mercado encontrem uma solução, não importando onde estejam localizados.

Cocriado por:

Alexandre Augusto Mosquim

Flávio de Souza Marinho

Marcio Augusto Passos Barony

Thadeu Junqueira

Alexandre de Souza Pinto

Frederico Ribas

Maria Augusta Orofino

Valter Pieracciani

Antônio Gomes

Gustavo Almeida Rodrigues

Marina Cassino de Almeida

Bruno Rondani

Hannah Bremberger

Newton Campos

Carla Colonna

José Hernani Arrym Filho

Otávio Lujan Bonassi

Caroline Capitani

José Mauro Floriano

Rafael Rocha Levy

Caroline Valeriano

João Henrique

Renata Vinhas

Cássio Ribeiro

Kelly Galesi

Ricardo Miguel Penchel Filho

Célio Junior

Lívea Barbosa

Ricardo Kahn

Charlotte Marie Beatrice Guinet

Lucas Magalhães

Rodolfo Ribeiro

Fábio Mezzarano

Luciana Hashiba

Rodrigo Vicente

Fábio Thomazelli

Luiza Lavini

Rogério Rabelo de Faria

Felipe Vignon

Marcela Marche

Thaís Valverde

Índice

6 Introdução

8 Tipos de Relacionamento

10 Relacionamento de Posicionamento

14 Relacionamento de Plataforma e Parcerias

18 Relacionamento de Cliente-Fornecedor

22 Relacionamento de Investimento em Equity

24 Intensidade dos Tipos de Relacionamento

29 Conclusão

31 Mapeamento de Programas de Corporate-Startup Engagement no Brasil

Introdução

Estamos vivendo uma nova revolução nos modelos de inovação e empreendedorismo. Em 2003, Henry Chesbrough cunhou o termo *Open Innovation* para denominar o fenômeno da abertura do processo de inovação das grandes empresas em oposição ao modelo tradicional de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) fechado. Em 2011, Eric Ries publicou o método *Lean Startup* que, associado à metodologia de desenvolvimento do cliente criado por Steve Blank em 2007, passou a ser o novo paradigma para a criação de startups. Ambos os fenômenos vêm alterando em ritmo extremamente acelerado o comportamento do ecossistema de inovação e empreendedorismo mundialmente. A partir de 2015, começaram a emergir os primeiros levantamentos sobre o que se denomina hoje de

Corporate Startup Engagement (CSE), com grandes empresas se abrindo para o relacionamento com startups e vice-versa na busca de novos modelos de interação para a co-criação de inovações.

Atentos a essa revolução, dessa vez o Brasil não ficou para trás!

Neste eBook, apresentamos um levantamento dos principais tipos, modelos e programas de relacionamento entre corporações e startups e os categorizamos de forma a evidenciar como o mercado vem se organizando no País e quais padrões vêm sendo estabelecidos com maior intensidade. Nosso objetivo é, a partir desta análise, apresentar um modelo de referência para

as grandes empresas e startups direcionarem e otimizarem seus esforços nesta nova e promissora atividade.

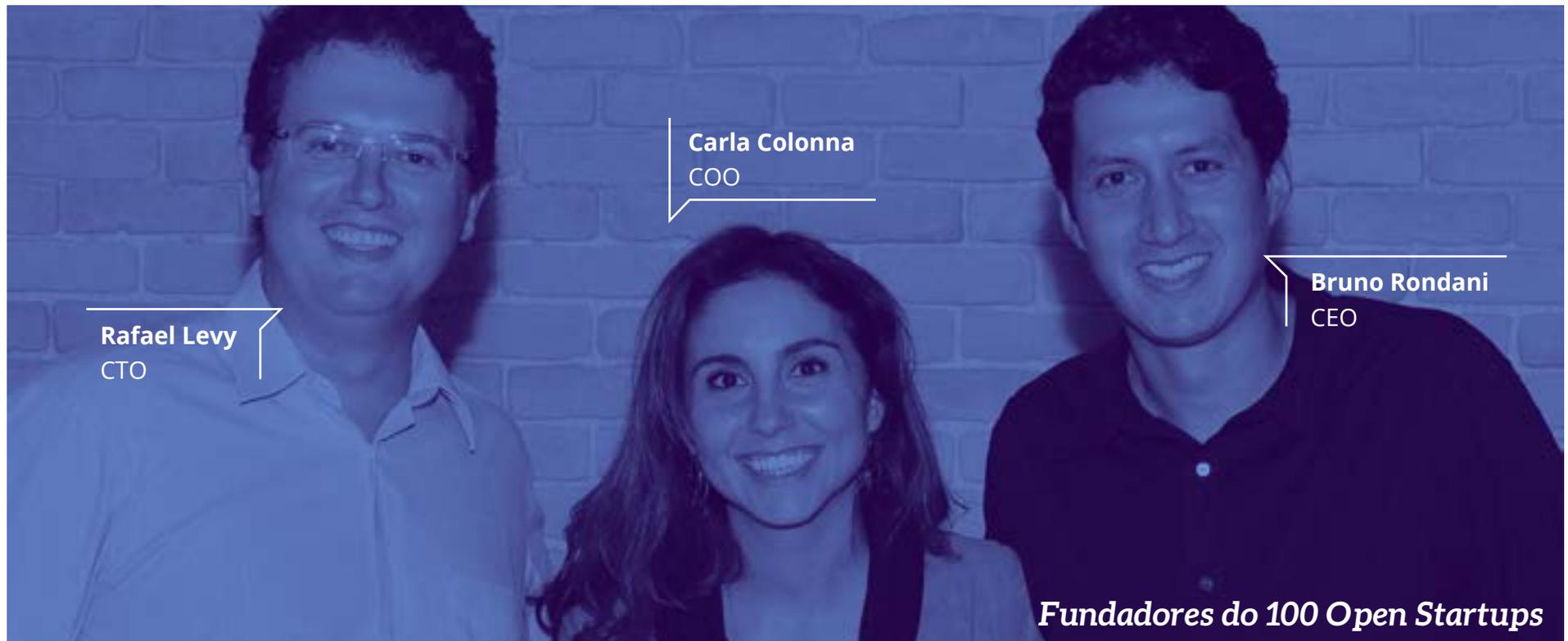
Para a construção desta categorização, utilizamos a base de dados gerada de julho de 2015 a julho de 2017, a partir da interação entre 408 grandes empresas e 3.176 startups, registrada no movimento 100 Open Startups. Uma vez definidas as categorias com os tipos de relacionamento, comparamos como se posicionam os principais programas de CSE presentes no Brasil dentre os diferentes tipos de relacionamento propostos. Esse exercício nos permite conceitualizar quais são os principais modelos e estruturas presentes no mercado brasileiro,

ao mesmo tempo que apontam para tendências e indicam onde estão as oportunidades de aprimoramento.

Nesta categorização estamos interessados em entender os tipos de relacionamento que geram interações diferentes e, eventualmente, modelos de contratos e instrumentos jurídicos distintos. Procuramos

também medir a intensidade dessas relações. Independentemente do objetivo de cada relacionamento, nosso escopo neste material é identificar “o como” desses diferentes modelos, e não “o porquê”.

Boa leitura!



Tipos de Relacionamento

Para distinguir-se do termo *Corporate Venturing* e absorver as novas modalidades de relacionamento entre grandes empresas e startups, tem se usado cada vez mais frequentemente a nomenclatura *Corporate-Startups Engagement (CSE)*. O 100 Open Startups, lançado em dezembro de 2014, como movimento do Wenovate - Centro de Open Innovation Brasil, foi pioneiro no Brasil ao focar as práticas de CSE.

De lá para cá, o movimento 100 Open Startups mobilizou 408 grandes empresas e 3.176 startups em uma série de atividades online e presenciais de interação visando a aproximação desses dois grupos. Como resultado dessas interações e das formalizações de contratos entre as grandes empresas e as startups, identificamos 16 tipos de relacionamento, que dividimos em 4 grandes grupos.







Relacionamento de Posicionamento

Foram incluídos neste grupo os tipos de relacionamento nos quais as grandes empresas interagem com comunidades ou grupos de startups sem compromisso direto com seu negócio ou com o negócio das startups. Nesta categoria de relacionamento as grandes empresas priorizam o fomento e reconhecimento das oportunidades geradas pelas startups em troca da informação sobre os seus projetos e suas iniciativas, podendo levar a outros níveis de interação.

Em geral, essas interações acontecem via programas externos como desafios públicos em plataformas de *open innovation*, patrocínios de eventos e programas externos ou utilização de espaços de coworking também externos à grande empresa. Em alguns casos, algumas empresas têm criado programas de posicionamento próprio,

utilizando suas marcas de forma exclusiva para promover e fomentar as comunidades, contando com um componente importante de colaboração do ecossistema, por exemplo, trazendo no corpo de avaliadores e mentores protagonistas do ecossistema de startups.

Os objetivos principais dos tipos de relacionamento deste grupo para a grande empresa são: fomentar o ecossistema (participando dele), identificar e monitorar tendências e oportunidades e aproximar seus executivos à cultura de startups.

No Brasil, o primeiro programa de grande porte de fomento à criação, avaliação, mentoria e premiação de startups foi o Desafio GV-Intel, lançado em 2006. A Intel trouxe para o Brasil, por meio da FGV EAESP, a versão nacional do Intel Global Challenge,

através do GVcepe Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital. Em essência, o Desafio GV-Intel foi uma competição de plano de negócios seguindo a metodologia desenvolvida pela Universidade de Berkeley para preparar jovens empreendedores à linguagem do Venture Capital. A partir de 2008, o Desafio GV-Intel passou a se chamar Desafio Brasil e a receber patrocínio de outras grandes empresas como Telefônica e Visa.

A Telefônica tinha intenção de lançar sua aceleradora corporativa Wayra no Brasil e utilizou o Desafio Brasil como forma de prospectar a sua primeira turma de startups. A metodologia do programa se espalhou por todo o País e deu origem a diversos programas de fomento à criação de startups em universidades brasileiras. Com o surgimento

do programa público Start-Up Brasil (2012), o movimento de aceleradoras privadas e o programa Inovativa Brasil (2013), o Desafio Brasil, entendendo que cumpriu sua missão, foi descontinuado no Brasil pela FGV e no mundo pela Intel em 2014.

O Santander também promove desde 2005 o Prêmio Santander Universidades e, desde sua primeira edição, premia e reconhece projetos de empreendedorismo. Este programa consta como ação social do banco e é o mais antigo e duradouro programa do ecossistema nacional.

Outros importantes programas emergiram nesse período já orientados à metodologia *Lean Startup* e também com patrocínio corporativo. O mais conhecido deles talvez seja o Startup Weekend, criado nos EUA em 2007, que iniciou suas atividades no Brasil em 2013 e tem recebido apoio de grandes empresas no formato de patrocínio aos seus eventos. A aceleradora brasileira StartupFarm, criada em 2011, recebe patrocínio de empresas como IBM e Visa. Apesar de ter nascido com o foco na criação de novas startups, atualmente passou a adotar o modelo de aceleração com participação acionária.

Atualmente, os modelos mais típicos para fomento de criação de startups em parceria com grandes empresas são os *hackathons*, frequentemente patrocinados e/ou organizados por grandes empresas com esse objetivo. Outro grande destaque é o ambicioso projeto Google Launchpad, que pretende apoiar todas as startups em fase de constituição do mundo!

Em dezembro de 2014, foi lançado o movimento 100 Open Startups com o apoio de mais de 50 grandes empresas. A partir de uma plataforma online comum e uma série





de eventos em nível nacional e internacional, o programa visa criar conexões e oferecer uma ferramenta de matchmaking para que executivos de grandes empresas interajam com startups de forma colaborativa. Organizado em ciclos anuais, o movimento divulga o Ranking 100 Open Startups listando as 100 startups mais atraentes na opinião do mercado, medidas pelo número de “matches” com grandes empresas interessadas e tipos de contratos firmados.

A Johnson & Johnson, em colaboração com o 100 Open Startups, lançou em 2016 o Aging Population Challenge e selecionou a startup HOOBOX como vencedora. A HOOBOX receberá seis meses de incubação no JLABS @ TMC, unidade da J&J Innovation com sede em Houston, Texas (EUA), onde receberá orientação de cientistas e engenheiros da companhia e maior exposição junto à família de empresas J&J. Em 2017, a J&J Consumo também contratou um líder de Inovação Externa no Brasil para identificar startups de valor estratégico em toda a América Latina.

A Votorantim Metais, se relaciona no momento com as startups por meio de seu

programa chamado MiningLab. O primeiro ciclo foi lançado em 2016 e buscou startups no setor de Nanotecnologia e Energia Renovável, ambos voltados para aumentar sustentabilidade e preservação ambiental. O programa é na realidade um elo entre uma grande empresa e as startups. A Votorantim Metais não acelera, pois ela entende que já existem aceleradoras no Brasil que fazem muito bem este trabalho. Ela busca apenas que as startups tenham um local para testar, de forma controlada, potenciais soluções para os projetos de P&D. Como não há interesse neste momento em adquirir sociedade da startup, a Votorantim Metais, trabalha na forma de equity free. A startup tem um acompanhamento de um “padrinho” responsável por fazer todo o acompanhamento da empresa ao longo do seu período na empresa.

Outras aceleradoras e entidades relacionadas ao ecossistema de inovação lançaram programas de posicionamento de grandes empresas junto a comunidades de startups. Como exemplos, a Endeavor criou um programa de capacitação e mentoria de startups para o Grupo Algar. A aceleradora Ace criou a unidade de negócios AceCorp para

atender clientes corporativos a se posicionarem no ambiente de startups. O portal de notícias StartSe, ligado ao Infomoney, realiza diversos eventos voltados a conectar grandes empresas com startups, em especial no setor de Fintechs. Emergiram no mercado consultorias especializadas em programas de CSE como Liga Ventures e Pier Ventures que também visam como primeiro passo conectar as grandes marcas às comunidades de startups.

A Câmara de Comércio Brasil-Alemanha lançou em 2016 o programa Startups Connected que conecta empresas alemãs como Bayer, SAP e Volkswagen a partir de um processo seletivo para startups que se destacam em temas de interesses de seus patrocinadores.

A Samsung criou em 2015 o programa Ocean em que estabeleceu espaços de coworking para startups em universidades no Brasil. No mesmo ano também nasceu o Cubo do Itaú em São Paulo que fornece o espaço físico para startups e demais atores do ecossistema de inovação e promove a conexão a partir de eventos e espaços de coworking. Atualmente, 12 grandes empre-

sas estabeleceram o Cubo como ponto de contato de seus times de inovação aberta com startups. Em 2016 o Google inaugurou em São Paulo o Google Campus, com um espaço de coworking com diversos programas de conexão e mentoria para startups.

A ACATE - Associação Catarinense de Tecnologia lançou em 2017 o Link Lab como espaço compartilhado onde 9 empresas recebem startups para um mesmo ambiente de coworking. Ainda este ano, a Raízen lançou o Pulse, um hub de inovação focado em agronegócio com espaço de coworking para startups em Piracicaba e São Paulo. No mês de agosto o Bradesco anunciou que pretende lançar até o final do ano um prédio para reunir startups e departamentos de inovação de grandes empresas em parceria com a WeWork, rede de escritórios colaborativos. O espaço deve ter 10 andares com 22.000 metros quadrados, em São Paulo.

Também em agosto de 2017, a Oi, em parceria com Nokia, Amazon Web Services e PUC-RJ, anunciou o Oito, um ambiente colaborativo de trabalho no Rio de Janeiro, com programa de aporte de recursos para esti-

mular o crescimento de startup, que deve ser inaugurado em dezembro.

Em resumo, na categoria Relacionamento de Posicionamento, temos:

Capacitação & Mentoria

Iniciativas patrocinadas por grandes empresas que oferecem como benefícios a startups selecionadas programas de capacitação e mentoria a empreendedores.

Ex.: Desafio Brasil, StartupWeekend.

Matchmaking & Conexões

Programas que visam oferecer as startups acesso a conexões com o mercado corporativo.

Ex.: 100 Open Startups, Startups Connected.

Reconhecimento & Premiações

Iniciativas patrocinadas por grandes empresas que oferecem prêmios de reconhecimento às startups.

Ex.: Intel Global Challenge, Prêmio Santander Empreendedorismo.

Espaços de coworking

Espaços de coworking destinados à interação entre grandes empresas e startups.

Ex.: Cubo do Itaú, Oito da Oi, Link Lab da Acate e InovaBRA Habitat.



Relacionamento de Plataformas e Parcerias

Neste grupo, identificamos os tipos de relacionamento nos quais as grandes empresas se abrem para que startups possam utilizar seus recursos facilitando o desenvolvimento destas no modelo de parcerias ou, preferencialmente, como plataforma para startups.

A ideia de que grandes empresas podem servir de plataforma para startups foi impulsionada pelo espetacular sucesso das estratégias da Apple com a App Store e do Google com o Google Play. Essas duas plataformas viabilizaram o surgimento de milhares de startups em qualquer lugar do mundo com barreiras de entrada extremamente baixas. A posição da Apple e Google como as empresas de maior valor de mercado do mundo tem muita relação com a

abertura do modelo de negócios onde desenvolvedores e empreendedores passam a criar suas startups como aplicativos destas plataformas. O sonho dourado de qualquer grande empresa é desenvolver modelos de negócios em plataforma onde o ecossistema desenvolve soluções com base em suas tecnologias e outros recursos que disponha.

O modelo de voucher de serviços e tecnologia é largamente aplicado no Brasil por grandes empresas de tecnologia como IBM, Microsoft, Amazon, Oracle, Facebook e Google, que oferecem de forma gratuita ou subsidiada serviços e produtos para startups selecionadas em seus programas. Nesta estratégia, as grandes empresas ao mesmo tempo que fomentam as startups

e se posicionam de forma amigável a elas, também alimentam a sua própria base de clientes com as startups que eventualmente prosperem.

Outro modelo presente no relacionamento entre startups e grandes empresas é quando a grande empresa disponibiliza para a startup acesso a uso de tecnologias proprietárias para desenvolverem seus produtos no modelo de licenciamento de patentes. Em geral, grandes empresas que investem em P&D aliam-se a startups para explorar tecnologias em outros modelos de negócios. Essa prática tornou-se popular mundialmente com a expansão do conceito de open innovation onde o caso da Xerox e o seu centro de pesquisa e desenvolvimento PARC foi símbolo de como suas tecnolo-

gias deram origem a empresas como Adobe e 3Com e foram utilizadas com sucesso por Apple e Microsoft, sem que a Xerox tivesse a devida compensação. Praticamente todas as grandes empresas com investimentos em P&D passaram a abrir suas patentes para utilização no mercado e as startups se tornaram aliadas importantes para esse tipo de exploração. No Brasil, esta prática não é tão proeminente pela falta de atividades de P&D na indústria nacional.

Por analogia ao modelo de plataforma das empresas de tecnologia da informação,

uma das vertentes que mais tem sido explorada, ainda como hipótese, é a visão de que grandes grupos empresariais podem criar novas formas de monetização sobre seus ativos a partir da exploração deles por terceiros. Mais uma vez as startups passaram a ser um aliado importante neste processo. Nesse sentido a AES Brasil lançou um programa para startups proporem projetos que pudessem explorar alguns ativos que a empresa possui e que podem gerar novos negócios, como por exemplo o acesso à base de dados com o comportamento do consumidor, rede de distribuição, força em

campo de milhares de profissionais acessando milhões de endereços de clientes porta a porta, importantes barragens e usinas e assim por diante.

Como exemplos desta modalidade de relacionamento, a Oracle lançou em 2017 a Oracle Startup Cloud Accelerator no Brasil, programa que, além de atividades destacadas no grupo A de Posicionamento como mentoria e espaços de coworking para startups selecionadas, oferece acesso a serviços Oracle e a sua base de clientes. Nessa mesma direção de conexão com clientes, a





Accenture criou o Up Innovation Lab, que facilita o encontro de startups com seus clientes e a Stefanini criou o programa Open Startups para firmar parcerias de negócios com startups.

Apesar desse tipo de atividade pressupor a participação de grandes empresas, o caso da MATERA Systems é interessante por ser uma empresa de médio porte que lançou um programa voltado a startups do setor financeiro (fintechs) onde lhes são oferecidas utilizar a plataforma tecnológica da MATERA Systems para viabilizarem seus produtos de forma rápida e assim tornarem-se clientes em caso de sucesso da startup na captação de investimento. Um exemplo é o Nubank, fintech que utiliza o sistema de pagamento da MATERA Systems, sendo hoje um dos seus cases de sucesso.

Em resumo, em Relacionamentos de Plataforma e Parcerias, destacamos:

Vouchers de serviço e tecnologia

Programas de empresas que oferecem a startups selecionadas acesso a serviços e tecnologias de forma gratuita ou subsidiada.

Ex.: IBM Bluemix, Microsoft Bizpark, Amazon Web Services.

Licenciamento de PI da grande empresa

Contratos em que a grande empresa licencia tecnologia para exploração de startups.

Acesso a recursos não-financeiros

Acordos em que a grande empresa oferece acesso a laboratórios, equipamentos, base de dados, entre outros tipos de ativos sob seu controle para que startups possam desenvolver, testar ou validar suas inovações.

Acesso a base de colaboradores

Acordos em que a grande empresa dá acesso a sua base de colaboradores para startups explorarem seus serviços e produtos, ainda em fase de desenvolvimento ou validação.

Acesso a base de clientes e canais de vendas

Parcerias de negócios em que grandes empresas compartilham com startups seus canais de venda ou base de clientes.





Relacionamentos de Desenvolvimento de Fornecedores

O grupo de tipos de relacionamento de desenvolvimento de fornecedores é composto pelas modalidades de interação com startups que visam criar novos fornecedores inovadores, seja por atividades conjuntas de P&D, onde grandes empresas oferecem recursos para equipes de startups desenvolverem novos produtos que possam ser adquiridos ou utilizados pela grande empresa, ou quando a startup detém alguma tecnologia de interesse da grande empresa para utilização em seus próprios produtos ou processos produtivos internos.

Neste caso destacamos os programas de setores regulados, em especial o de energia, nos quais empresas como Cemig, AES

Brasil, Enel, Comgás utilizam recursos destinados a P&D para financiar projetos com startups. Originalmente, esses programas eram bem focados em soluções mais relacionadas a core business, porém tem se flexibilizado para abranger oportunidades de inovação de forma mais ampla. Um exemplo disso foi a startup Kriativar, plataforma digital para desenvolver as habilidades de escrita e leitura de alunos ao criar e compartilhar seus próprios conteúdos, aprovada no Edital de P&D da Cemig.

Programas corporativos de inovação aberta que anteriormente eram voltados apenas à pesquisa e desenvolvimento em conjunto com instituições de pesquisa e universidades passaram também a se abrir para startups, como é o caso da Natura, que além de abrir seu programa Natura Campus lançado em 2006 para startups, também criou um programa específico para a conexão com empreendedores, chamado Natura Startups. O Natura Startups, além de contar com um portal digital aberto para que startups se cadastrem e submetam suas

propostas, também realiza Demodays trimestrais tendo como banca avaliadora diretores e vice-presidentes executivos da empresa. As startups selecionadas são conectadas com as áreas especialistas, com o apoio da equipe do programa, para que possam apresentar suas soluções e desenvolver projetos em parceria com a empresa.

Contratar ou estabelecer algum tipo de parceria em que a startup pode desenvolver um projeto piloto para validar a sua inovação com a grande empresa, tendo como ob-

jetivo tê-la como cliente em caso de sucesso como exemplificado acima, é uma modalidade cada vez mais comum. A BRF, por meio do seu programa b.Connect, se aproxima de startups que tenham soluções de valor agregado para seu negócio e disponibiliza sua cadeia de valor buscando validar e testar essas soluções, de forma a gerar inovações para a empresa e auxiliar no desenvolvimento dessas startups.

Consideramos também como modalidade de relacionamento com startups a contratação

direta de produtos inovadores onde as startups ainda em fase de desenvolvimento de seus modelos de negócios estabelecem parcerias comerciais para o fornecimento de serviços ou produtos para grandes empresas.

O InovaBra, iniciativa do Bradesco, escolhe startups para desenvolver um serviço ou produto inédito no mercado e integrar sua tecnologia com a do banco. A proposta é permitir que as startups testem suas soluções com clientes reais.





Já a Atlas Schindler tem desenvolvido parcerias através da contratação direta de produtos inovadores, fazendo com que as startups possam desenvolver e testar seus produtos em mercados diversos, e possam também customizar suas soluções às demandas reais do mercado. Em contrapartida a empresa tem obtido um melhor conhecimento do mercado e dos seus clientes, tanto por meio de pesquisas realizadas pela startup Lean Survey, quanto por meio da utilização do aplicativo da ASAPP que proporciona uma melhor comunicação e integração da equipe comercial.

Como resultado das interações do modelo de matchmaking do programa 100 Open Startups, muitas startups firmaram contratos de projeto piloto ou fornecimento direto com grandes empresas ainda em estágio inicial no desenvolvimento de seus modelos de negócios.

Exemplos de destaque foram da Storymax, startup que publica livros digitais interativos em forma de aplicativos para crianças e jovens, que teve o investimento da Novozymes, multinacional de origem dinamarquesa da área de biotecnologia, para o desenvolvimento do produto. E da GoEpik,

a startup #1 do Ranking 100 Open Startups 2017 e plataforma de realidade aumentada, mista e virtual aplicada à indústria 4.0 que fechou vários contratos, tendo hoje como clientes Renault, Natura, BRF, Eaton, Bosch e Porto Seguro.

Também dentro do Movimento, a startup Beenoculus, #2 do Ranking 2017, atende clientes como Embraer, Itaú, Grupo Algar, TV Globo e O2 Filmes com soluções de realidade virtual e aumentada. Já a Evnts, #6 do mesmo Ranking, atende clientes como Mitsubishi, Porto Seguro e grandes eventos como a Brasil Game Show, com a sua ferramenta que permite participantes e organizadores de eventos pesquisar, comparar e fazer suas reservas de forma integrada às páginas do evento.

Resumo da Modalidade Relacionamento de Desenvolvimento de Fornecedores:

Recursos para P&D e Prototipagem

Grandes empresas selecionam e oferecem recursos financeiros para startups desenvolverem projetos de P&D ou para prototipagem de soluções aplicáveis ao seu negócio ou de seu interesse indireto.

Licenciamento de PI da startup

Acordos onde startups licenciam sua tecnologia proprietária para exploração de grandes empresas em seus produtos ou processos produtivos.

Contratação de projeto piloto

Relacionamento no qual a grande empresa contrata uma ou mais startups para realizar um projeto piloto para demonstrar a viabilidade da inovação proposta, visando um futuro contrato de fornecimento.

Fornecimento de serviço ou produto inovador

Situação em que a startup se relaciona com a empresa diretamente como fornecedora ofertando um produto inovador para um primeiro grupo de clientes. Para efeito de classificação como uma relação de CSE considera-se apenas os casos com os primeiros clientes enquanto a startup está refinando seu modelo de negócio antes de entrar em etapa de escalonagem e rápido crescimento.



Relacionamentos de Investimento em Equity

O tipo de relacionamento mais profundo entre startups e grandes empresas é quando a grande empresa se torna sócia da startup. Entretanto, o nível de participação e controle da grande empresa pode variar consideravelmente e três modelos vêm se consolidando.

Dentro da categoria programa de aceleração com equity, dois modelos diferentes se destacam: o primeiro, no qual a grande empresa é quem lidera a aceleração e detém a participação direta na startup, são as chamadas aceleradoras corporativas. No Brasil, temos a Wayra da Telefônica. Outro modelo é quando uma grande empresa se associa a uma aceleradora de mercado e ambas participam do capital das startups como é o caso da Oxigênio, parceria entre a Porto Seguro e a Plug'n'Play ou a Algar Telecom e

a aceleradora Ace. Nestes casos, a participação acionária da grande empresa é, em geral, inferior a 10% e, em alguns casos, é por intermédio de algum veículo, sob gestão da aceleradora parceira.

Outro formato é quando grandes empresas investem nas startups na modalidade de Corporate Venture Capital, como fazem a Qualcomm, Intel Capital, Fundo Amerigo da Telefônica e o fundo do programa InovaBRA. Nestes casos, a participação costuma ser minoritária porém relevante, acima de 10% e, em geral, inferior a 40%. Muitas empresas têm optado por participar de fundos de investimento de gestoras independentes e desta forma participar do capital das empresas de forma indireta, como é o caso da Algar Ventures, Monsanto, Banco do Brasil

e Microsoft que investem a partir do fundo BRStartups gerido pela MSV.

A Senior Sistemas, empresa brasileira de médio porte desenvolveu um modelo próprio no qual a atividade de aceleração e a participação acionária são definidas ao longo do processo, podendo ser 0%, 20% ou 50% a depender do formato de parceria a ser adotado. De acordo com o programa, a Senior somente se tornará sócia se perceber que o negócio é mesmo escalável e que há boa sinergia entre ela e os sócios fundadores.

Em muitos casos, a grande empresa não possui um veículo mas faz o investimento direto frente a uma oportunidade. Como foi o caso da Fibria, empresa brasileira líder na produção de celulose, que comprou 18% da

startup finlandesa Spinnova, visando o desenvolvimento de produtos nos próximos anos. A startup tem foco no desenvolvimento de tecnologias de baixo custo para produção de matérias-primas para indústria têxtil. Com a aquisição da participação, a Fibria passa a ter direito a um representante no conselho da Spinnova.

Em modelo de M&A, a Mobile tem adquirido o controle e incorporado startups em sua empresa de forma sistemática. iFood, Maplink e Apontador são startups que a empresa de TI adquiriu, tendo um total de investimentos em mais 20 startups. Interessante que a própria Mobile foi adquirida pela Naspers, grupo sul-africano também ativo na estratégia de aquisição de startups. A Naspers ficou conhecida por adquirir o Buscapé, uma das primeiras startups de sucesso no País, que por sua vez também cresceu a partir da aquisição de outras startups, como Bondfaro, um de seus principais concorrentes na América Latina.

Em resumo, Relacionamentos de Investimento:

Programa de aceleração com equity

A grande empresa oferece programa de aceleração (diretamente ou através de aceleradora parceira) e investe recursos financeiros diretamente na startup em troca de participação acionária de até 10%.

Investimento com participação acionária minoritária

Fundos de Corporate Venture Capital ou participação de grande empresa em fundos de Venture Capital. Investimentos em troca de participação acionária minoritária na ordem de 10 a 40%.

Aquisição & Incorporação

Intensidade dos Tipos de Relacionamento

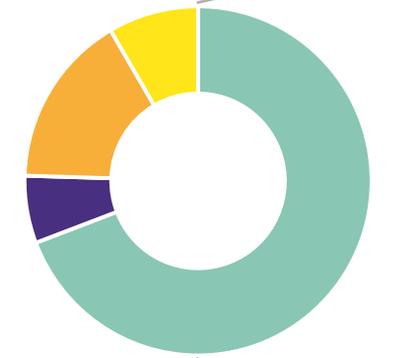
A identificação e definições dos tipos de relacionamento foi resultado de um processo colaborativo promovido ao longo de 2 ciclos anuais do programa 100 Open Startups e da realização de 10 encontros presenciais entre as grandes empresas fundadoras e mantenedoras do movimento. Na medida em que as empresas amadureciam seus processos de relacionamento com startups, as informações foram compartilhadas de forma a podermos produzir este eBook.

Com o objetivo de validar as categorias previamente identificadas, realizamos a análise dos dados utilizados para a elaboração do ranking do programa 100 Open Startups e, adicionalmente, mapeamos os programas de relacionamento mais relevantes no

mercado como um todo. Como resultado, a análise contemplou:

- 613 contratos reportados por 84 startups, relacionando-se com 110 grandes empresas;
- 154 programas formais de relacionamento entre corporações e startups, realizados por 130 grandes empresas no Brasil, ativos entre julho de 2015 e julho de 2017.

A seguir apresentamos o resultado do mapeamento dos 154 programas no mercado, que nos permitiu medir a intensidade e relevância de cada tipo de relacionamento de CSE apresentado publicamente, bem como os benefícios oferecidos pelos programas de grandes empresas.



70%
Grupo A

Relacionamentos de Posicionamento

6%
Grupo B

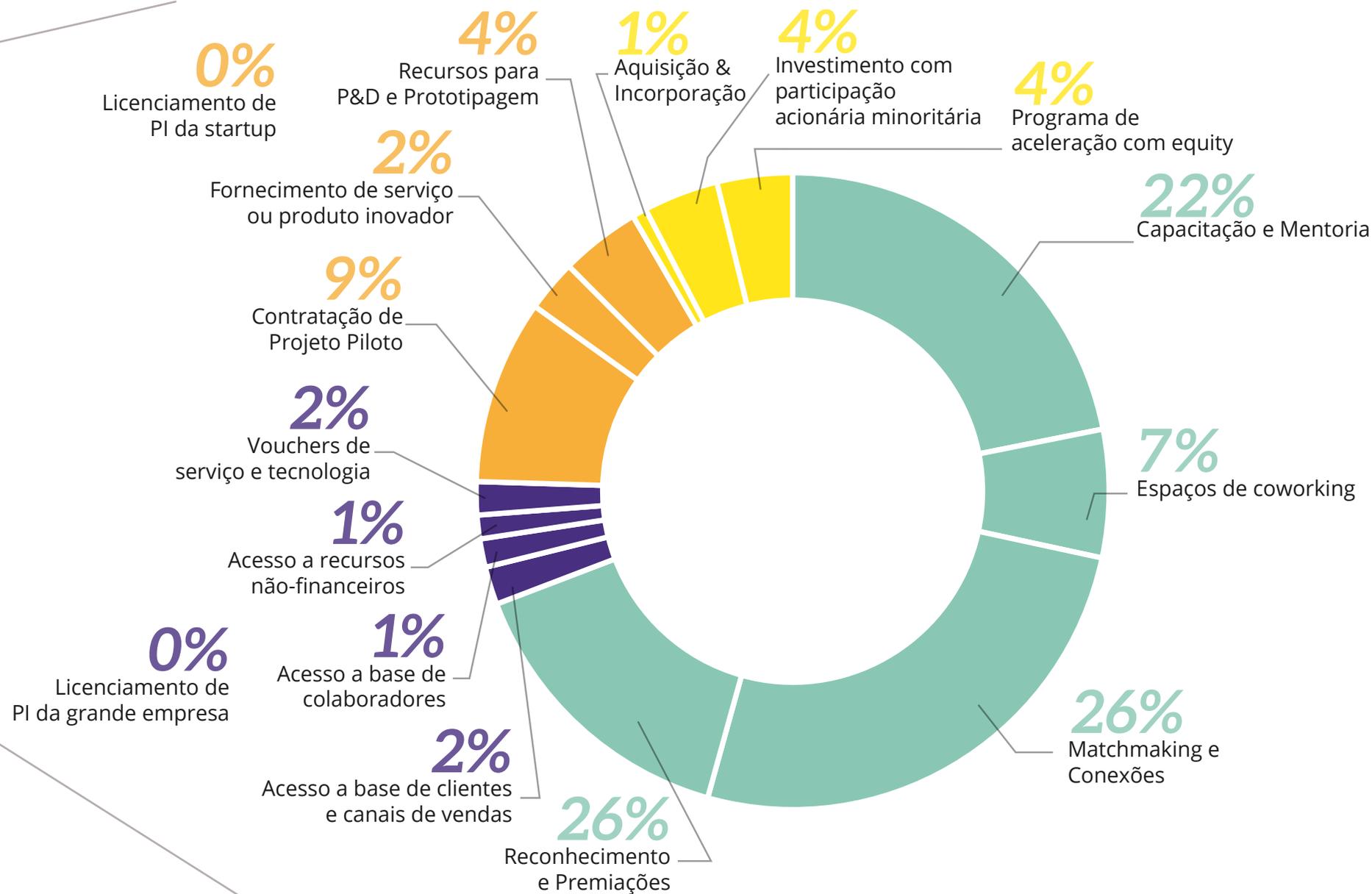
Relacionamentos de Plataforma e Parcerias

16%
Grupo C

Relacionamentos de Desenvolvimento de Fornecedores

8%
Grupo D

Relacionamentos de Investimento

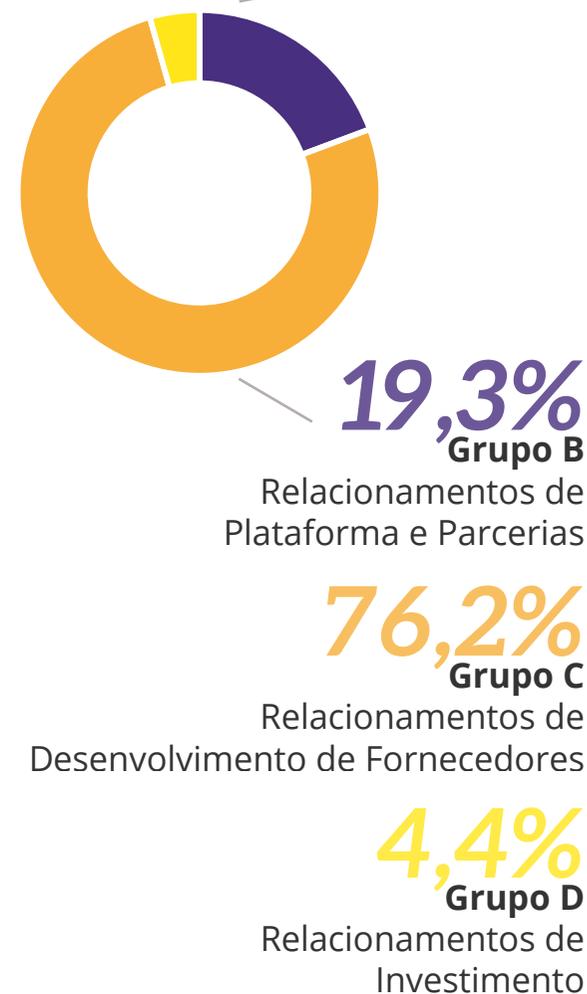


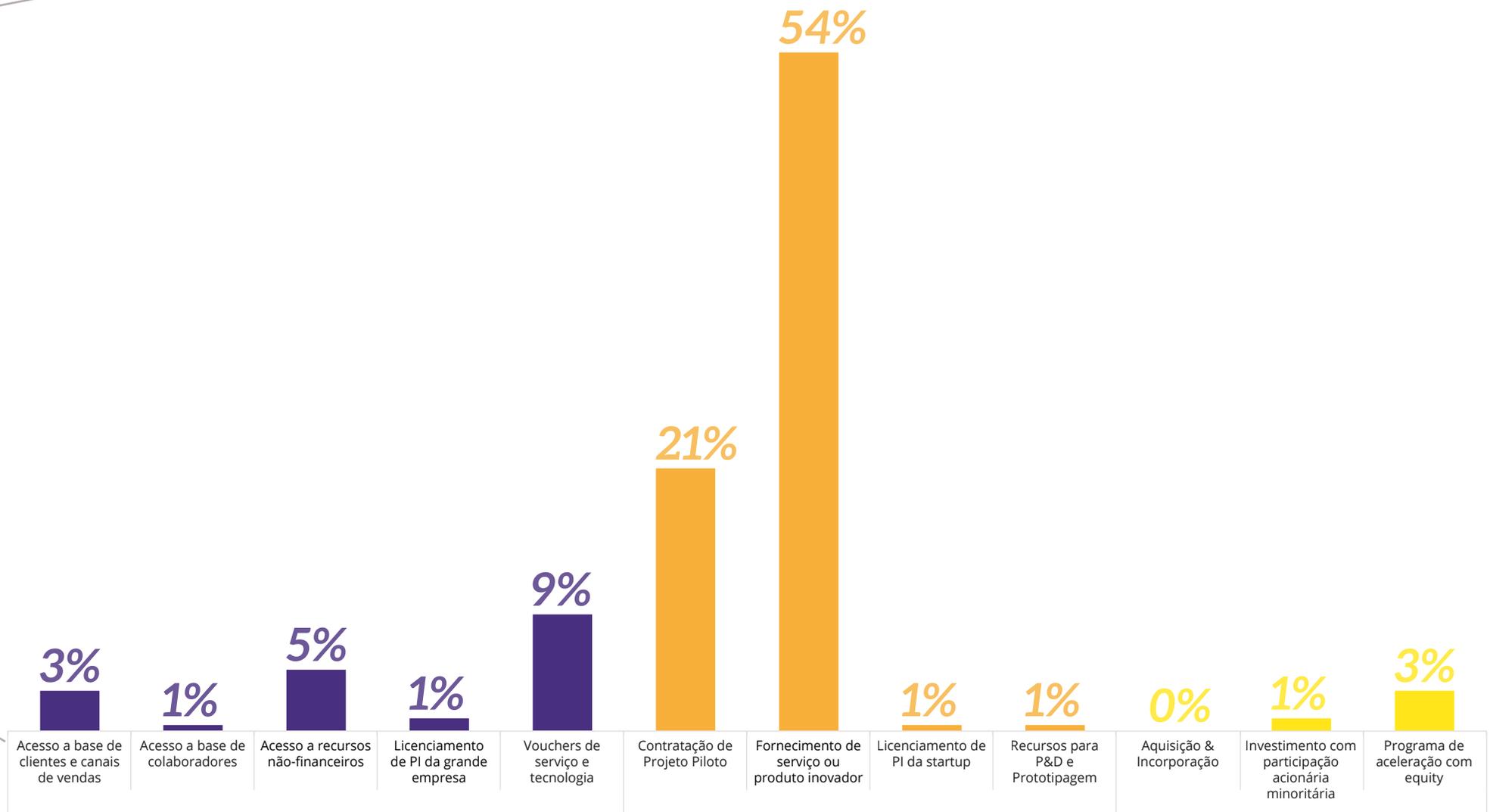
Em uma primeira leitura fica evidente o foco nos programas voltados ao Relacionamento de Posicionamento (Grupo A). Identificamos nessa tendência um viés “exploratório”, já que o Relacionamento de Posicionamento é aquele que representa um nível menor de comprometimento entre a corporação e a startup diretamente, podendo ser considerada uma modalidade inicial de engajamento.

Ao mesmo tempo, podemos identificar o interesse e a abertura para receber projetos e proposições, o que pode ser entendido como uma contribuição com a comunidade, no sentido de oferecer subsídios, feedbacks e recomendações para a constituição de projetos mais avançados.

Mergulhando na Base do Movimento 100 Open Startups

Com o objetivo de aprofundar o estudo, considerando que já é possível notar uma tendência de mercado, empreendemos a análise apenas da base de contratos reportados no Movimento 100 Open Startups, a partir de um filtro, excluindo aqueles contratos orientados a relacionamentos do Grupo A - Posicionamento, o que nos permite identificar a tendência de evolução no relacionamento entre corporações e startups na medida em que as relações entre esses pares amadurecem. Aplicando esse filtro, chegamos à análise de 181 contratos, celebrados entre 54 startups e 110 corporações, e podemos verificar uma alteração nessa tendência, conforme apresentado a seguir:





Como se pode perceber, o avanço no amadurecimento das relações entre as corporações e startups aponta para uma tendência do posicionamento das startups como novos fornecedores em indústrias maduras lideradas por grandes empresas, bem como o grande interesse pela participação de startups em Projetos Piloto, destinados ao desenvolvimento de soluções específicas e sob medida para oportunidades identificadas pelas grandes corporações.

Continuaremos a monitorar essas tendências e a evolução dos programas de CSE presentes no País.

Conclusão

Os dados analisados neste estudo permitem reforçar a relevância do CSE como algo extremamente atraente tanto para startups quanto para as grandes empresas. A diversidade de tipos e modelos de relacionamento demonstrados mostra-se útil e aplicável às corporações, na medida em que oferece oportunidades diferenciadas, que se enquadram melhor de acordo com os níveis de maturidade e desenvolvimento interno.

Podemos notar também uma curva ascendente na quantidade de programas disponíveis no mercado, assim como no número de contratos estabelecidos entre startups e corporações. Do mesmo modo, a predominância dos contratos do modelo de Posicionamento (na análise inicial do nível de Intensidade dos Tipos de Relacionamento)

indica um alto número de entrantes e iniciantes nesta modalidade de inovação, utilizando-se para isso de modelos de relacionamento que possibilitam uma exploração das oportunidades e possibilidades, com menor nível de comprometimento.

Por outro lado, a medida em que as relações amadurecem, verificamos a aplicação de instrumentos contratuais mais formais, como pudemos ver especialmente por meio de contratos de fornecimento de serviço ou produto inovador.

Essa constatação indica que essas corporações vêm se beneficiando dos movimentos de inovação acelerados, confirmando a importância das startups para esse propósito e, as startups, veem viabilizadas as oportunidades de desenvolver e aperfeiçoar as solu-

ções desenvolvidas com testes e simulações em bases de clientes relevantes no mercado.

Estamos frente a uma nova revolução nos modelos e padrões de inovação. O jogo da inovação nunca foi fácil e nunca foi simples. Tampouco o País nunca esteve a frente em termos de métodos e modelos de inovação. Desta vez porém, talvez estimulado pela crise e certamente impactados pela ação bem sucedida de alguns líderes do ecossistema de empreendedorismo e inovação do País, é a primeira vez que temos tantas empresas, entidades e pessoas engajadas em um mesmo propósito.

Entretanto, estamos cientes de que ainda há muito a ser feito, tanto no que se refere à consolidação deste campo no mercado, como também na melhor estruturação

dos instrumentos de relações entre corporações e startups de modo a viabilizar e impulsionar o benefício mútuo entre as partes, permitindo às corporações impulsionar suas estratégias de inovação e às startups o aperfeiçoamento e desenvolvimento de soluções inovadoras sem que para isso comprometa sua agilidade e perspectivas de crescimento e escalabilidade.

O Movimento 100 Open Startups, publica este eBook reforçando o espírito colaborativo das empresas líderes que compartilham da ideia de que neste momento é muito mais importante avançarmos todos juntos como ecossistema nacional de inovação aberta e construirmos relações e competências de forma colaborativa para finalmente colocarmos o Brasil no mapa como uma potência mundial em inovação!

**Sozinho se pode chegar mais rápido,
juntos podemos chegar mais longe!**
(provérbio africano)

Mapeamento de programas de Corporate-Startup Engagement no Brasil

Legenda

A seguir apresentamos a listagem com o resultado do mapeamento e análise das iniciativas de grandes empresas em programas de CSE no Brasil.



EMPRESA	PROGRAMA	GRUPO A				GRUPO B					GRUPO C				GRUPO D		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
3M	Startup-Indústria		x								x		x		x		
Abbott	100 Open Startups	x	x	x													
Accenture	100 Open Startups	x	x	x													
Accenture	Cubo		x														
Accenture	UP Innovation Lab		x														
AES Brasil	100 Open Startups	x	x	x													
AES Brasil	Cubo		x														
AES Brasil	Liga AES	x	x					x		x	x		x				
Algar	Fundo BR Startups																x
Algar Telecom	100 Open Startups	x	x	x													
Amazon	AWS Startups					x											
Ambev	Link Lab	x	x		x								x				
Andrade Gutierrez	Digital Day												x	x			
Anima	100 Open Startups	x	x	x													
Atlas Schindler	100 Open Startups	x	x	x													
Axxiom	100 Open Startups	x	x	x													
Banco do Brasil	Fundo BR Startups																x
Banco of America Merril Lynch	Brazil Lab	x	x														
Banco Votorantim	Fundo BR Startups																x
Basf	AgroStart Ace	x			x			x		x						x	
Basf	Startups Connected	x	x	x													
Bayer	Startups Connected	x	x	x													
BMG	Uptech	x			x												
Bosch	Weme				x												

EMPRESA	PROGRAMA	GRUPO A				GRUPO B					GRUPO C				GRUPO D		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Boticário	100 Open Startups	x	x	x													
Bradesco	Fundo InovaBRA I															x	
Bradesco	Inovabra								x				x	x			
Braskem	Braskem Labs	x	x	x						x			x	x			
BRF	B-Connect		x														
BRF	Startup-Indústria		x								x		x		x		
Brognoli	Link Lab	x	x		x								x				
Carrefour	Comida do Amanhã para Todos			x													
Caterpillar	Startup-Indústria		x								x		x		x		
CEMIG	100 Open Startups	x	x	x													
CEMIG	Edital P&D Startups										x						
CESUSC	Link Lab	x	x		x								x				
Ci&T	100 Open Startups	x	x	x													
Ci&T	TeN	x	x		x												
Cisco	Cubo		x														
Cisco	Liga Cisco	x	x										x				
Citrosuco	100 Open Startups	x	x	x													
Citrosuco	Desafio Biomassa												x	x			
Comgas	Inova Comgas											x					
Correios do Brasil	Start-up Brasil											x					
CSU	100 Open Startups	x	x	x													
DHL	Weme				x												
DOW	100 Open Startups	x	x	x													
DOW	Startup-Indústria		x								x		x		x		

EMPRESA	PROGRAMA	GRUPO A				GRUPO B					GRUPO C				GRUPO D		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Duas Rodas	100 Open Startups	x	x	x													
Eaton	Liga AutoTech	x	x														
Edenred	100 Open Startups	x	x	x				x	x	x							
EdenRed	Liga AutoTech	x	x														
EDP	100 Open Startups	x	x	x													
EDP	EDP Starter												x				x
Embraco	Startup-Indústria		x								x		x		x		
Embraer	Fundo Aeroespacial																x
Embraer	Startup-Indústria		x								x		x		x		
Enel	Energy Start	x	x								x						
Engie	Link Lab	x	x		x								x				
Ericsson	Startup-Indústria		x								x		x		x		
Everis	Prêmio Empreendedor Saúde			x													
Faber Castell	100 Open Startups	x	x	x													
Facebook	Fb Start					x											
Fibra	100 Open Startups	x	x	x													
Flex	Link Lab	x	x		x								x				
FMC Technologies	100 Open Startups	x	x	x													
Furukawa	100 Open Startups	x	x	x													
Gerdau	Cubo		x														
Gerdau	Work In Progress - W.I.P	x	x		x								x				
Google	Google Campus	x	x	x	x												
Grupo Fleury	100 Open Startups	x	x	x													

EMPRESA	PROGRAMA	GRUPO A				GRUPO B					GRUPO C				GRUPO D		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Grupo Pão de Açúcar	Pitch Day Pão de Açúcar			x													
HP	100 Open Startups	x	x	x													
IBM	100 Open Startups	x	x	x													
IBM	Catalyst Startup Program	x		x		x											
Ícaro Tech	TeN	x	x		x												
Ilegra	100 Open Startups	x	x	x													
Intel	Liga IoT	x	x														
Inter Cement	Work In Progress - W.I.P	x	x		x								x				
Itaú	Cubo		x														
iugu	Cubo		x														
J&J	100 Open Startups	x	x	x									x				
J&J	Aging Population	x		x	x			x	x								
J&J	QuickFire	x		x	x			x	x								
Karcher	Weme				x												
Libbs Farmacêutica	100 Open Startups	x	x	x													
Libbs Farmacêutica	Startup-Indústria		x								x		x		x		
Light	100 Open Startups	x	x	x													
Marisol	Link Lab	x	x		x								x				
Marstercard	Cubo		x														
MATERA	100 Open Startups	x	x	x													
MATERA	Matera Startups					x				x							
MATERA	TeN	x	x		x												
Mercedes Benz	Liga AutoTech	x	x														
Microsoft	100 Open Startups	x	x	x													

EMPRESA	PROGRAMA	GRUPO A				GRUPO B					GRUPO C				GRUPO D		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Microsoft	BizSpark					x											
Microsoft	Cubo		x														
Microsoft	Fundo BR Startups															x	
Monsanto	Fundo BR Startups															x	
Movida	Movidalabs												x	x			
Mobile	M&A															x	x
Multiplus	Startups Multiplus																
Nasper	Nasper Ventures															x	x
Natura	100 Open Startups	x	x	x													
Natura	Startup-Indústria		x								x		x		x		
Natura	Natura Campus										x						
Natura	Natura Startups	x	x											x	x		
Nexera	Link Lab	x	x		x								x				
Novozymes	100 Open Startups	x	x	x													
Oi	100 Open Startups	x	x	x													
Oi	Oito		x		x												
OncoClínicas	100 Open Startups	x	x	x													
Oracle	Oracle Startup Cloud Accelerator	x	x		x	x											
Panasonic	100 Open Startups	x	x	x													
Porto Seguro	Oxigenio Aceleradora	x	x		x								x		x		
Qualcomm	Qualcomm Ventures															x	
Qualidare	Link Lab	x	x		x								x				
Raízen	PulseHub				x								x	x	x	x	
Rede	Cubo		x														

EMPRESA	PROGRAMA	GRUPO A				GRUPO B					GRUPO C				GRUPO D		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Renault	Renault Experience	x								x	x						
Roche	100 Open Startups	x	x	x													
Roche	Transformando a Jornada Oncologica		x	x													
Saint-Gobain	Cubo		x														
Samsung	Creative Startups	x									x						
Samsung	Ocean				x												
SAP	Startups Connected	x	x	x													
Sascar	100 Open Startups	x	x	x													
Sascar	Liga AutoTech	x	x														
Schuler	Startups Connected	x	x	x													
Senior Sistemas	Inove Senior							x	x	x			x	x		x	x
Siemens	Startups Connected	x	x	x													
SmartFit	100 Open Startups	x	x	x													
SoftPlan	100 Open Startups	x	x	x													
Solvay	100 Open Startups	x	x	x													
Statoil	100 Open Startups	x	x	x													
Syngenta	Syngenta Startup Day																
Taesa	100 Open Startups	x	x	x													
TBE	100 Open Startups	x	x	x													
Tecnisa	Fast Dating												x	x			
Tectec	Link Lab	x	x		x								x				
Telefônica	Amerigo																x
Telefônica	Wayra - Open Future	x	x		x				x	x					x		
Tigre	Work In Progress - W.I.P	x	x		x								x				

EMPRESA	PROGRAMA	GRUPO A				GRUPO B					GRUPO C				GRUPO D		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
TIM	100 Open Startups	x	x	x													
Tivit	Liga IoT																
TOTVS	Idexo	x	x	x	x												
TOTVS	TOTVS Ventures																x
Unilever	Food Startup Model	x							x								x
Universidade Metodista	100 Open Startups	x	x	x													
Vedacit	Work In Progress - W.I.P	x	x		x								x				
Visa	Ahead	x				x											
Visa	Track	x	x	x													
Volkswagen	Startups Connected	x	x	x													
Votorantim Cimentos	Startup-Indústria		x								x		x		x		
Votorantim Cimentos	The Digital Cement		x					x	x				x	x			
Votorantim Metais	MininLab	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Votorantim SA	100 Open Startups	x	x	x													
Webmotors	Liga AutoTech	x	x														
Whirlpool	100 Open Startups	x	x														

Programas Colaborativos de CSE

Programas/ Atores Ecossistema	# Grandes Empresas
100 Open Startups	57
Cubo Itaú	12
Startup-Indústria	10
Liga Ventures (Liga Autotech, IoT)	9
Link Lab Acate	9
Ace Corp e W.I.P	9
Fundo BR Startups	5
Startups Connected	4
Weme	3
Ahead Startup Farm	3

Tipos de estruturas, programas e práticas de CSE identificadas

- Hackatons
- Open Innovation Contest (*J&J, Roche, Votorantim Cimentos, Votorantim Metais*)
- Startups Relations Portal (*J&J, Natura, Matera Systems, Edenred*)
- Coworking Space (*Cubo, Oito, Pulse*)
- Executive Scouts (*Dow, P&G*)
- Pitch Days | Speed-Dating (*Fast-Dating Tecnisa, GPA, Natura Pitch*)
- Startups Supplier Development (*InovaBRA*)
- Corporate Accelerator (*Wayra, Oxigenio*)
- Sponsors Accelerator (*Liga AutoTech, Ace W.I.P*)
- Corporate Venture Capital Fund (*Qualcomm Ventures, Intel Capital*)
- Intra-Startups Program (*Bosch, Softplan*)

Quer fazer parte do movimento?

Startups

Conecte-se a grandes empresas interessadas em gerar negócios com startups e faça parte do Ranking 100 Open Startups com as mais atraentes do ano.

> **Cadastre a sua proposta**

Executivos e Profissionais

Conheça, monitore e contribua com startups de sua área de atuação e interesse.

> **Cadastre o seu perfil**

Grandes Empresas

Conecte-se com comunidades de startups no mundo e colabore com as mais atraentes e promissoras.

> **Conecte a sua empresa**

Capital da Inovação

Quer ser parceiro do 100 Open Startups e levar a inovação para a sua cidade? Entre em contato:

> **helpme@openstartups.net**

Fique atento! Acesse:

> **Agenda de eventos**

> **Nosso site**

100 Open Startups

Av. Queiroz Filho, 1.700 - Vila 44
05319-000 | São Paulo-SP | Brasil