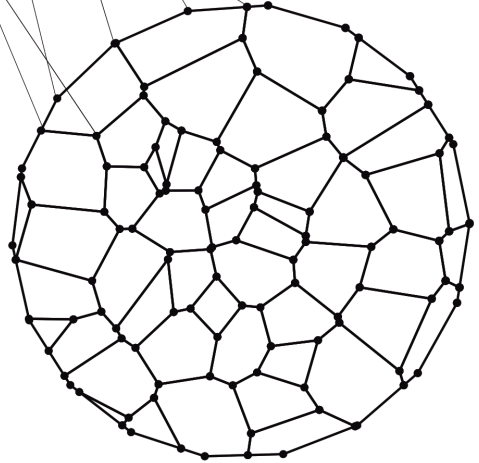
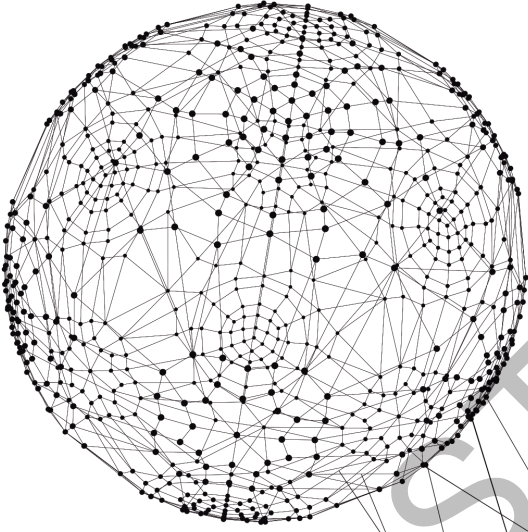

**SIMBIOSE
CORPORATIVA**

AMORCOSTA



AMOSTRA

**MAXIMILIANO CARLOMAGNO
FELIPE SCHERER**

**SIMBIOSE
CORPORATIVA**

**COMO GRANDES EMPRESAS
PODEM INOVAR MAIS E
MELHOR TRABALHANDO COM
STARTUPS**



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2024

Simbiose Corporativa

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2025 Felipe Scherer e Maximiliano Carlomagno

ISBN: 978-85-508-2530-4

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP) (BENITEZ CATALOGAÇÃO ASS. EDITORIAL, MS, BRASIL)

S347s

1.ed. Scherer, Felipe Ost

Simbiose corporativa : como grandes empresas podem inovar mais e melhor trabalhando com startups / Felipe Ost Scherer, Maximiliano Carlomagno. – 1.ed. – Rio de Janeiro : Alta Books, 2025. 224 p.; 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-85-508-2530-4

1. Administração de empresa. 2. Governança corporativa. 3. Inovações organizacionais. 4. Modelos de negócios. 5. Riscos (Gestão). 6. Startups. I. Carlomagno, Maximiliano. II. Título.

11-2024/204

CDD 658.1

ÍNDICE PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

I. STARTUPS : ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS 658.1

ALINE GRAZIELE BENITEZ – BIBLIOTECÁRIA – CRB-1/3129

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo..

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: J. A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtora Editorial: Ana Clara Tambasco

Revisão: Carol Colffield e Kamila Wozniak

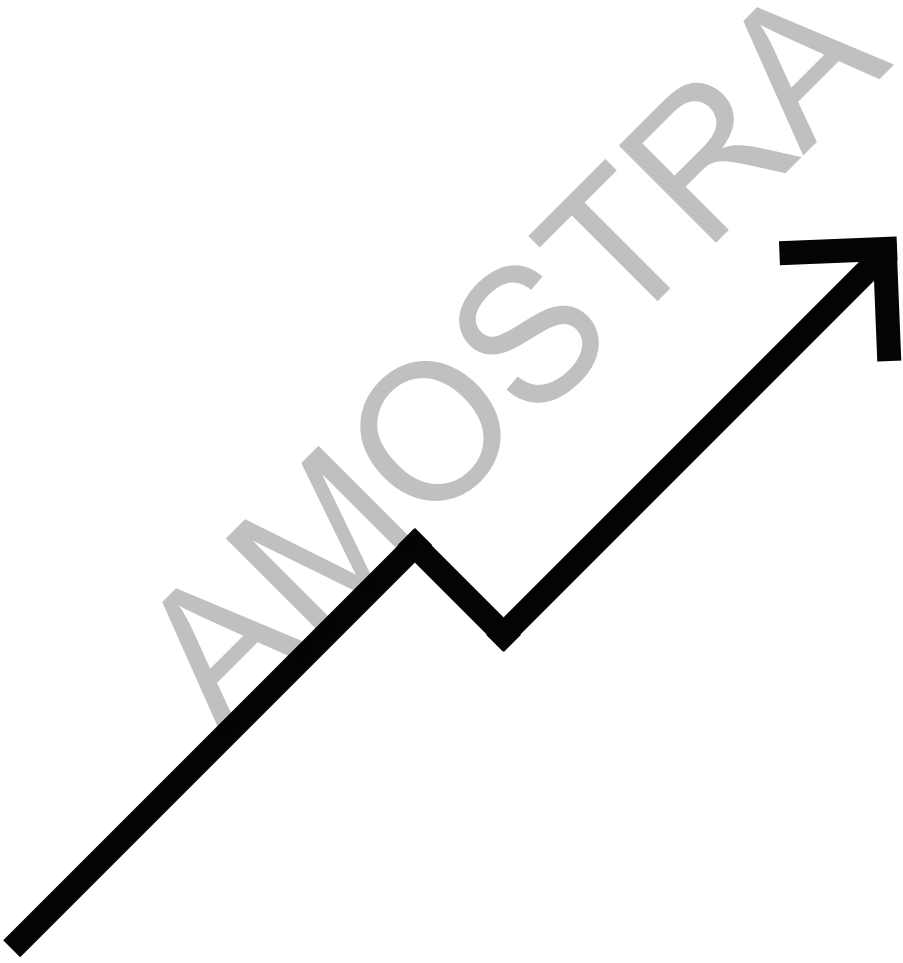
Diagramação: Vanessa S. Marine

Capa: Karma Brandão

OS AUTORES

Maximiliano Carlomagno é sócio-fundador da Innoscience. Mestre em administração (PUCRS); doutorando em administração (EAESP/FGV); certificate em estratégia e inovação na MIT Sloan Management School; colunista da *MIT Sloan Management Review Brasil*; professor convidado de cursos de educação executiva em inovação no Insper, FGV, IBGC, GoNEW e Startse; TEDx Speaker; autor do livro *Gestão da Inovação na Prática*.

Felipe Ost Scherer é sócio-fundador da Innoscience. Mestre em administração de empresas com ênfase em ciência e tecnologia (UFRGS). Consultor empresarial, palestrante e professor convidado de diversas instituições de ensino como UFSCAR, PUCRS, IBGC e ESPM. Autor dos livros *Gestão da Inovação na Prática* e *O Time dos Sonhos da Inovação*. Colunista no blog Inovação na Prática na Exame.com.

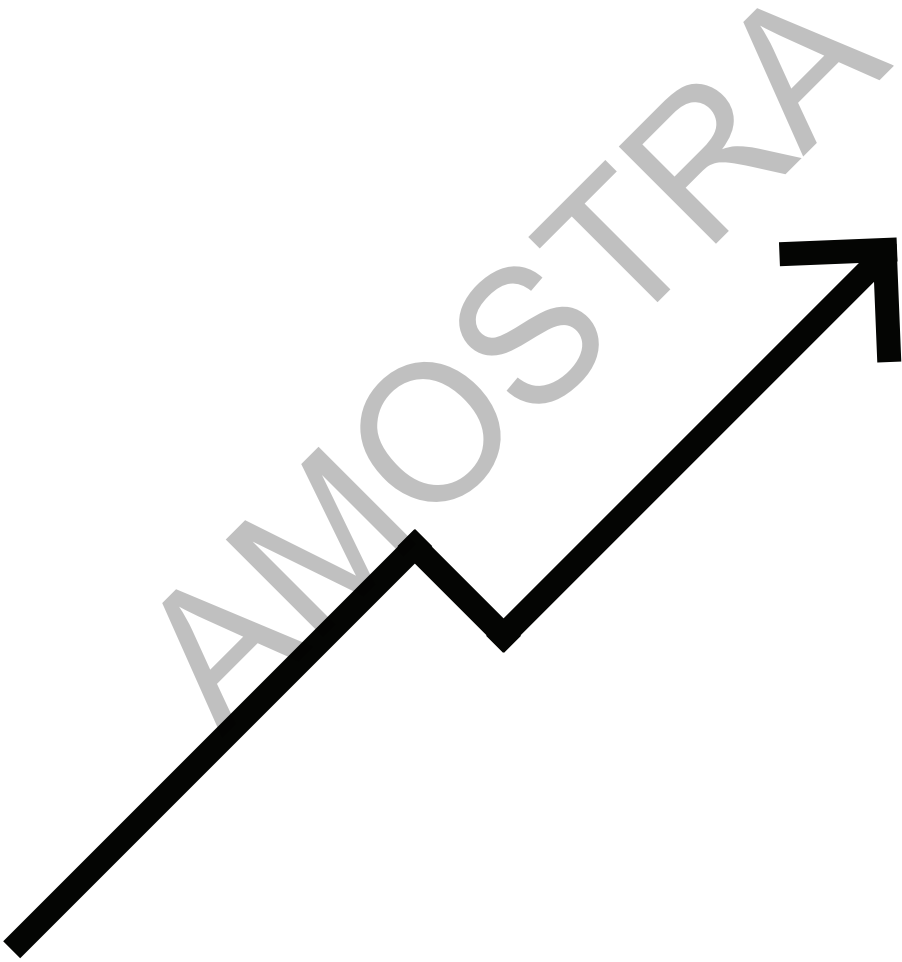


Dedico este livro às minhas duas filhas, Chiara e Bella, fonte de inspiração e propósito para a criação de um mundo melhor por meio da inovação. À minha esposa, Lívia, por me apoiar em todos meus projetos profissionais, sempre com uma visão carinhosa e positiva dos desafios. Aos meus pais, Pedro e Taine, por me incentivarem a buscar o conhecimento e a olhar o mundo de forma crítica.

— Maximiliano Carlomagno

Dedico aos meus pais, Ático e Veronice, cuja entrega e sabedoria servem de exemplo para as minhas escolhas. À Camila, minha companheira constante, cujo apoio é o alicerce sobre o qual construí meus sonhos. À Manuela e ao Bernardo, estrelas-guias da minha jornada, que renovam minha felicidade a cada sorriso e olhar curioso. Que este livro possa ser um tributo ao amor e ao legado que vocês representam em minha vida.

— Felipe Ost Scherer



AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de um livro como *Simbiose Corporativa* é uma jornada de múltiplos atores, motivo pelo qual é fundamental reconhecer aqueles que de alguma forma contribuíram para ela.

Ao time da Innoscience, por executar os projetos com os clientes. A dedicação e inteligência colocada pelas mais de quarenta pessoas envolvidas com os programas de inovação aberta com startups nos permitiu criar, validar e desenvolver a metodologia que consta deste livro. De maneira nominal agradecemos à Stefanie, que apoiou a elaboração do toolkit e dos *cases* do livro, e à Mylena, que suportou a fase final de revisão.

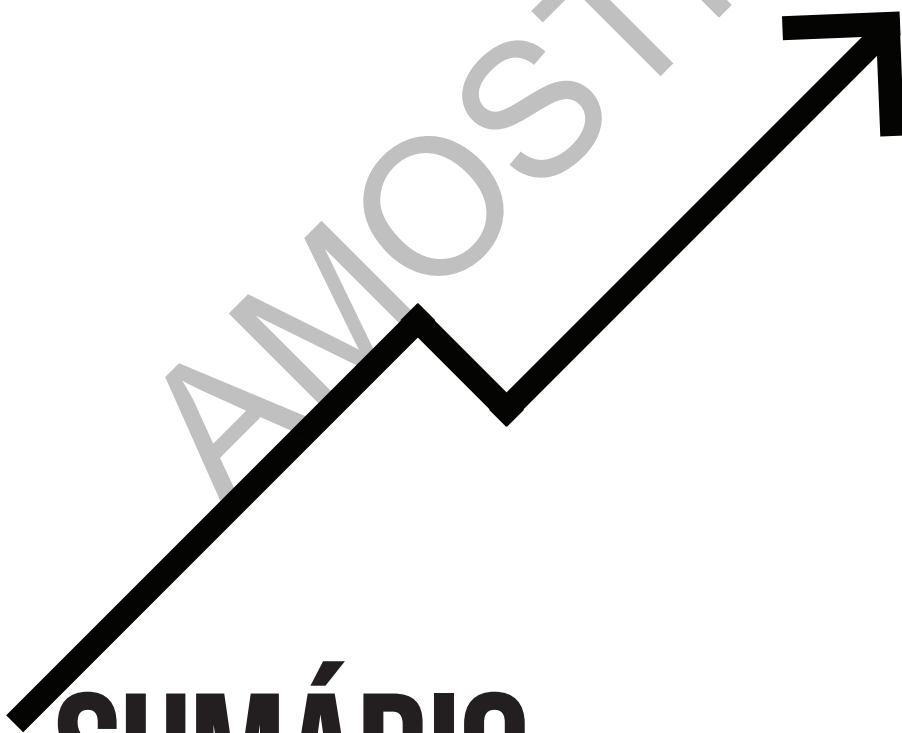
Aos nossos clientes, pela confiança depositada em nossa metodologia, e por possibilitarem que desenvolvêssemos iniciativas com as empresas mais inovadoras do Brasil que serviram como base para esta obra.

Às startups, parceiras de inovação aberta, pelo desenvolvimento das soluções criativas que contribuem para gerar eficiência, novos produtos e negócios.

À editora, que embarcou nesta jornada e acreditou na possibilidade de elaborar um livro focado em inovação aberta com startups.

— Maximiliano Selistre Carlomagno e Felipe Ost Scherer

AMOSTRA



SUMÁRIO

PREFÁCIO 1

INTRODUÇÃO 6

MÉTODO 9

PARTE 1: FUNDAMENTOS DA INOVAÇÃO ABERTA COM STARTUPS 11

Capítulo 1 - A estratégia de inovação define o modelo 13

Capítulo 2 - A inovação aberta como veículo de inovação corporativa 20

Capítulo 3 - Os riscos e benefícios da inovação aberta com startups 35

Capítulo 4 - A visão das startups 39

Capítulo 5 - O papel do erro na inovação 44

PARTE 2: PROCESSO DE INOVAÇÃO ABERTA COM STARTUPS 51

Capítulo 6 - O passo a passo dos programas de inovação aberta com startups 53

Capítulo 7 - Defina a estratégia de inovação aberta com startups 70

Capítulo 8 - Organize a governança e participação das áreas de apoio 80

Capítulo 9 - Busque startups aderentes a estratégia 88

Capítulo 10 - Engaje os interessados no filtro das soluções 94

Capítulo 11 - Cocrie projetos-piloto para teste rápido 106

Capítulo 12 - Avalie resultados e defina próximos passos 122

Capítulo 13 - Os resultados são capturados no rollout 131

PARTE 3: EXPERIÊNCIAS DE INOVAÇÃO ABERTA COM STARTUPS 145

Grupo Parvel 147

Moove 154

Ocyan 160

SLC Agrícola 167

Unimed VTRP 173

PARTE 4: TOOLKIT PARA INOVAÇÃO ABERTA COM STARTUPS 179

REFERÊNCIAS 201

LEITURA COMPLEMENTAR 203

ÍNDICE 205

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Classificação dos modelos de Inovação Aberta – *Managing Open Innovation in Large Firms* (Chesbrough e Brunswicker, 2013) **23**
- Figure 2 - Matriz de Modelos de Conexão com Startups (Innoscience, 2023) **62**
- Figura 3 - Matriz de ambição de Inovação – *Managing Your Innovation Portfolio* (Nagi e Tuffi, 2012) **72**
- Figura 4 - As 6 dimensões do Framework (Innoscience, 2023) **109**
- Figura 5 - Framework de captura de desafios (Innoscience, 2023) **184**
- Figura 6 - Mapa do ecossistema de inovação (Innoscience, 2023) **186**
- Figura 7 – Ferramenta de controle de scouting (Innoscience, 2023) **186**
- Figura 8 - Quatro critérios para avaliação de startups (Innoscience, 2023) **190**
- Figura 9 - Framework POR QUE (Innoscience, 2023) **193**
- Figura 10 - Framework O QUE (Innoscience, 2023) **193**
- Figura 11 - Framework COMO (Innoscience, 2023) **194**
- Figura 12 - Framework QUEM, QUANDO, QUANTO (Innoscience, 2023) **194**
- Figura 13 - Cronograma de acompanhamento (Innoscience, 2023) **197**
- Figura 14 - Canvas de resultados do piloto da startup (Innoscience, 2023) **199**
- Figura 15 - Canvas de recomendação do piloto (Innoscience, 2023) **200**

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - Modelos de Parceria (Innoscience, 2023) **29**
- Tabela 2 - O que as grandes empresas têm e precisam (Innoscience, 2023) **36**
- Tabela 3 - O que as startups têm e precisam (Innoscience, 2023) **36**
- Tabela 4 - Benefícios e Barreiras (Nesta, 2015) **37**
- Tabela 5 - Prós e Contras (Nesta, 2015) **37**
- Tabela 6 - Quadro de gestão estrutural (Innoscience, 2023) **71**
- Tabela 7 - Glossário (Innoscience, 2023) **182**
- Tabela 8 - Descrição de desafio (Innoscience, 2023) **185**

PREFÁCIO

Em abril de 2006 inovações como o iPhone, WhatsApp, Uber, Airbnb, iFood, Rappi, e outras que hoje fazem parte do nosso dia a dia, não existiam. O montante de capital de risco investido em startups brasileiras era pífio. No entanto, a necessidade de inovação nas grandes empresas já era evidente.

A possibilidade de levar inovação às gigantes brasileiras estimulou-nos a que fundássemos a Innoscience, reunidos num café no centro de Porto Alegre. Não poderíamos prever a intensidade da transformação do ecossistema de inovação e do empreendedorismo brasileiro nos quinze anos subsequentes, afinal, como disse o físico Niels Bohr, *“é difícil fazer previsões, especialmente sobre o futuro”*.

A verdade é que, de lá para cá, muita coisa mudou. As empresas perceberam que precisam dominar a capacidade de se reinventar continuamente. As novas tecnologias estão presentes em todos os aspectos de nossas vidas. O empreendedorismo passou a ser uma alternativa de carreira valorizada pelos brasileiros. O investimento de capital de risco se expandiu, mesmo num cenário de incerteza política e econômica. Novos agentes passaram a fazer parte do ecossistema de inovação, como incubadoras, aceleradoras e hubs. **A forma de fazer inovação em empresas estabelecidas evoluiu. A ideia original de uma estrutura central de pesquisa e desenvolvimento foi ampliada para incluir iniciativas de inovação aberta, relacionamento com startups, sprints, intraempreendedorismo, innovation labs, programas de aceleração e corporate venture capital.**

As empresas entenderam que não têm todas as respostas dentro de casa. Para se manterem competitivas, é necessário colaborar com o mundo à sua volta. Não dá para fazer tudo sozinho. Henry Chesbrough, professor da Universidade da Califórnia em Berkeley, percebeu isso e deu nome ao fenômeno em artigo publicado na *MIT Sloan Management Review*, em 2003. Segundo Chesbrough, as empresas podem reduzir os riscos, acessar novos conhecimentos e acelerar o *time-to-market* (TTM) de novas soluções, em parceria com universidades, centros de pesquisas, clientes, fornecedores e até com concorrentes. Surgiu com isso o conceito de Inovação Aberta.

A expansão do volume e qualidade das startups no ecossistema nacional transformou o relacionamento entre corporações e startups numa das principais práticas de inovação aberta no Brasil. Atualmente, um conjunto de quase 20 mil startups habita o ecossistema. Por outro lado, mais de 4.500 empresas estabelecidas têm relacionamento com startups por meio de programas de aceleração, contratação, parceria e investimento. No Brasil, inovação aberta virou sinônimo de conexão entre empresas estabelecidas e startups.

Esse cenário criou oportunidades incríveis para ambas as partes. Diversos estudos, análises e frameworks foram elaborados com objetivo de justificar e organizar esse relacionamento. Os casos de sucesso, contudo, são menos frequentes. Dados fornecidos pela *500 Startups* sinalizam que mais da metade das empresas tem baixo desempenho na transformação desses relacionamentos em negócios. Apenas 7% das empresas convertem mais de 50% dos projetos-piloto em resultados.

Simbiose Corporativa foi escrito com o objetivo de compartilhar as melhores práticas de inovação aberta com startups e valorizar os empreendedores e intraempreendedores de sucesso. Se quisermos colocar a inovação na pauta estratégica das empresas, precisamos reconhecer os protagonistas que deram sua vida por isso e aprender com seus feitos.

Este livro é produto de nossos mais de quinze anos de atuação com as maiores e mais inovadoras empresas brasileiras. Seu título evidencia nossa crença de que duas espécies distintas podem estabelecer relações harmônicas e de longo prazo. Os aprendizados aqui codificados reúnem as experiências de mais de oitenta programas de inovação aberta realizados em setores distintos, como os de finanças, papel, petroquímico, imobiliário,

benefícios, varejo, farmacêutico, saúde, agro, alimentos, energia, saneamento, óleo e gás, evidenciando uma enorme amplitude de contextos de aplicação da inovação aberta com startups.

As experiências relatadas envolvem casos de contratação, aceleração e parceria de grandes empresas com startups de áreas como *foodtech*, *martech*, *fintech*, *edtech*, *logtech*, *biotech*, *cleantech*, *lawtech*, *healthtech*, entre outras. Os casos apresentados são produto de um método específico de identificação das necessidades corporativas, busca e seleção das startups, e também de desenho, execução e avaliação de projetos-piloto. Utilizamos o método em questão em mais de 550 desses projetos.

A realização deste livro só foi possível graças às áreas de inovação de nossos clientes que coordenaram os programas, aos sponsors, às equipes das empresas estabelecidas, aos fundadores e às equipes das startups que participaram dos projetos.

A inovação corporativa pode ser vista como uma escalada ao Monte Everest. Trata-se de um trabalho em equipe, que leva tempo, e do qual você não tem completa visibilidade de todos os passos quando inicia a jornada. A escalada ao Everest demanda meses de preparação para alcançar apenas quinze minutos de permanência no topo da montanha mais alta do planeta Terra. É muito tempo de trabalho árduo, na sombra, e pouco tempo sob os holofotes. É assim também na inovação corporativa.

Simbiose Corporativa é a oportunidade de dar visibilidade a esse conjunto de desbravadores da inovação que têm apoiado a transformação corporativa brasileira por meio da inovação aberta com startups e capacitado os futuros líderes a aplicarem com eficácia as práticas de sucesso para esse tipo de iniciativa. Por essa razão, o livro foca a inovação aberta de grandes empresas com startups a partir da ótica da corporação. O livro foi escrito para apoiar três públicos na gestão da inovação:

1. Os **Líderes de Inovação**, que precisam articular o apoio interno da alta gestão, mobilizar áreas de negócios, estabelecer relacionamentos com o ecossistema e transformar oportunidades em resultados.
2. A **Alta Gestão**, que patrocina, aloca recursos e apoia a execução de iniciativas de inovação aberta com startups.