



PANORAMA DA

INOVAÇÃO **ABERTA**

NAS EMPRESAS DO BRASIL





Softex - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro

Presidente da Softex

Ruben Delgado

Vice-Presidente da Softex

Diões Lima

Head de Operações

Elisa Carlos

Equipe Técnica

Elinne Val

Floriano Neto

Rafael Fernandes

Rayanny Nunes

Revisão

Karine Serezuella

Projeto Gráfico e Diagramação

Paula Silva de Oliveira

@ 2022 – Panorama da Inovação Aberta nas empresas do Brasil , Softex - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Uma publicação institucional. Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida, desde que seja citada a fonte.

PANORAMA DA

INOVAÇÃO
ABERTA

NAS EMPRESAS DO BRASIL

APRESENTAÇÃO

O Estudo “Panorama da Inovação Aberta nas empresas do Brasil” se apresenta como um instrumento para mostrar o cenário nacional por meio de dados e análises do ambiente de inovação. A pesquisa tem como objetivo principal realizar um diagnóstico abrangente sobre a utilização da Inovação Aberta nas organizações que atuam no país.

Para cumprir esse objetivo, a equipe da Softex, em um trabalho conjunto de seus especialistas da área de Inovação e de Inteligência, apresenta contextualizações sobre o cenário de inovação no Brasil e no mundo, o contexto econômico-social causado pela pandemia da COVID-19, além de uma visão sobre a relação da Inovação Aberta dentro do contexto da estrutura de inovação das organizações.

A partir desta perspectiva, faz-se possível compreender de uma forma multidimensional como está sendo o papel da Inovação Aberta na estratégia e nas ações de inovação praticadas pelas organizações de diversas regiões, portes e segmentos de atuação.

Sendo possível estabelecer estratégias e desenhos de operação voltados à Inovação Aberta de uma forma mais palpável e direcionada, a partir dos aprendizados obtidos e compartilhados pelas organizações, trazendo uma visão realística sobre o assunto.

Este material é destinado a profissionais que atuam com inovação nas organizações, especialmente gestores em posições estratégicas, bem como profissionais que atuam no ecossistema de inovação de uma forma geral (startups, universidades, entidades de apoio, governo, aceleradoras, centros de pesquisa e comunidades empreendedoras).

Ele é o resultado de um esforço conjunto entre a Softex, a rede de instituições apoiadoras da pesquisa e todos os profissionais respondentes, representando organizações sediadas em todo o país, para gerar conhecimento tangível e aplicável, sendo compartilhado de forma aberta ao ecossistema.

Aliás, este é um dos principais conceitos relacionados à Inovação Aberta: de que o conhecimento está difundido na sociedade e precisa ser compartilhado, absorvido e multiplicado, para potencializar o valor gerado por todos os atores.

Boa leitura!



PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL

AGRADECIMENTO

Esse estudo foi realizado com o apoio das entidades, organizações e empresas do ecossistema de inovação brasileiro, reforçamos nosso agradecimento a todos que contribuíram.

Importante reforçar que esse é um material dinâmico e que reflete uma fotografia do momento do ecossistema no período de outubro de 2021 a fevereiro de 2022, período de coleta de dados do estudo.

 accenture



 ADVBRS



 ANPEi

 BR Angels
SMART NETWORK

 CARLOS PINTO
ADVOCACIA ESTRATEGICA

 FIEMG
lab IEL

 INNO
SCIENCE

 OPEN
INNOVATION
BRASIL

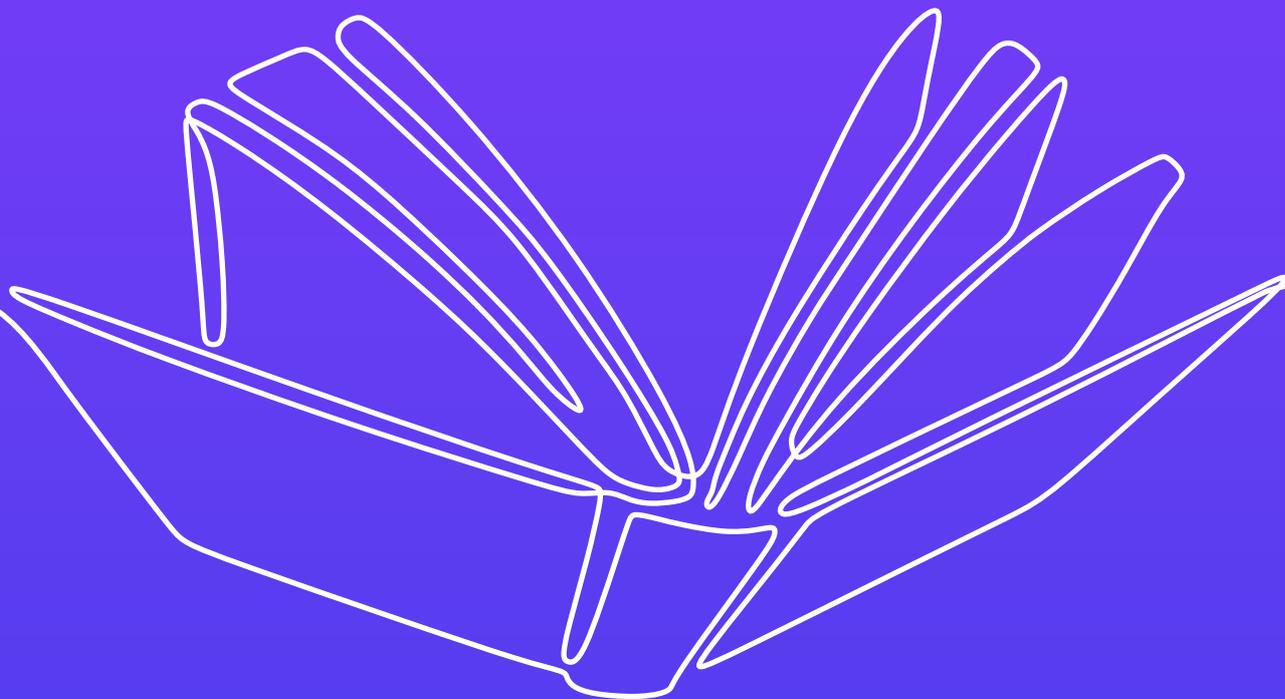
 semente

SUMÁRIO

NOTAS METODOLÓGICAS	13
INTRODUÇÃO	15
A RELEVÂNCIA DA INOVAÇÃO ABERTA PARA AS ORGANIZAÇÕES	19
CONTEXTO DA INOVAÇÃO ABERTA	21
A INOVAÇÃO ABERTA À LUZ DOS RESPONDENTES DO ESTUDO	23
INOVAÇÃO ABERTA: ECONOMIA E MERCADO GLOBAIS	25
ESTRUTURAS DE INOVAÇÃO E INOVAÇÃO ABERTA	27
VISÃO GERAL	27
GOVERNANÇA	27
CLAREZA ESTRATÉGICA: TESES DE INOVAÇÃO LIGADAS À ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO	29
OBJETIVOS EM RELAÇÃO À INOVAÇÃO	29
ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS	31
RECURSOS	32
TIPOS DE PARCEIROS E INICIATIVAS MAIS UTILIZADAS	35
TIPOS DE AÇÕES REALIZADAS	35
PROCESSOS PARA GERAÇÃO DE IDEIAS - INTRAEMPREENDEDORISMO	37
TIPOS DE PARCEIROS MAIS RECORRENTES	38

RESULTADOS DAS AÇÕES	41
INDICADORES DE DESEMPENHO DA INOVAÇÃO	41
IMPACTO CULTURAL	42
IMPACTO FINANCEIRO	42
RELAÇÕES COMERCIAIS E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	43
IMPACTO NA PRODUTIVIDADE	43
INOVAÇÃO ABERTA	45
TIPOS DE PARCERIAS REALIZADAS COM STARTUPS	45
FATORES DE SUCESSO	46
DESCONTINUIDADE DE PROJETOS DE INOVAÇÃO	47
CANAIS UTILIZADOS PARA ESTABELECEER CONEXÃO	47
CORPORATE VENTURE CAPITAL	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
PRINCIPAIS INSIGHTS DA PESQUISA	51
TENDÊNCIAS PARA INOVAÇÃO ABERTA EM 2022	51
REFERÊNCIAS	55
SOBRE OS AUTORES	57
SOBRE A SOFTEX	59

PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL



NOTAS METODOLÓGICAS

A construção deste estudo advém da metodologia de pesquisa descritiva, cujo objetivo é proporcionar familiaridade com o tema e descrever experiências e comportamentos.

Para coleta de dados primários, foi utilizado um questionário on-line estruturado, aplicado em 63 empresas, com ampla relevância para o ecossistema de Inovação Aberta brasileiro. Os dados coletados foram utilizados na análise descritiva das estatísticas dos resultados com seu caráter qualitativo e quantitativo.

Os principais aspectos avaliados na nossa pesquisa sobre inovação nas empresas foram:

- A relevância da Inovação Aberta para as organizações
- Estruturas de Inovação Aberta
- Tipos de parceiros e iniciativas
- Resultados das ações voltadas à Inovação Aberta
- Inovação Aberta - Relacionamento com Startups

Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da literatura sobre Inovação Aberta, Ecossistema de startups, Corporate Venture Capital e Startups, com o intuito de compreender os objetos estudados e seu contexto.

PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL



INTRODUÇÃO

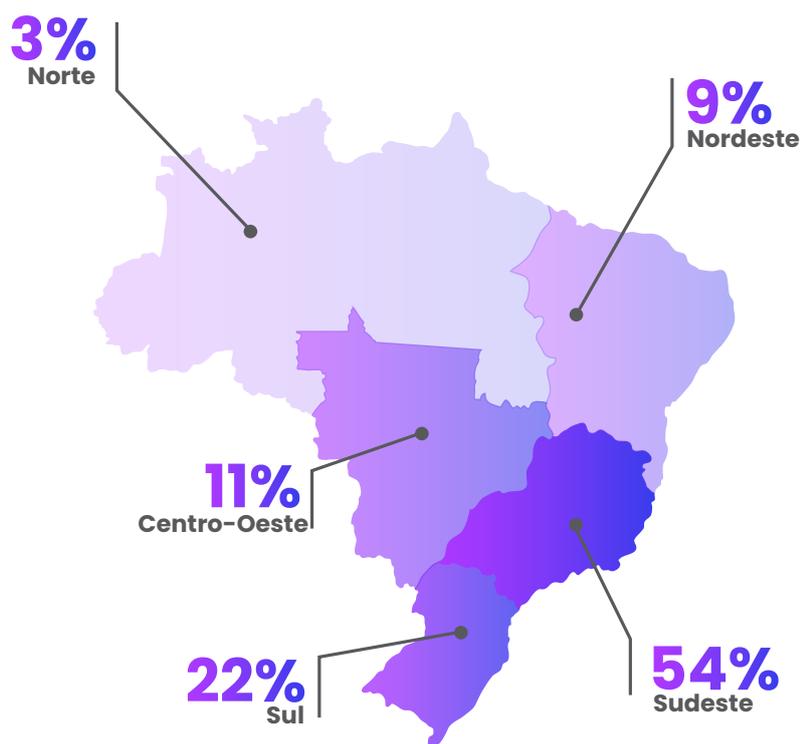
A PESQUISA PANORAMA DA INOVAÇÃO ABERTA

O estudo “Panorama da Inovação Aberta nas empresas do Brasil” se propõe a apresentar uma fotografia das corporações brasileiras quanto ao tema de Inovação Aberta, realizado com uma amostragem de empresas de diferentes portes e setores econômicos.

A pesquisa recebeu 63 respostas de organizações das cinco regiões do país, no qual Sudeste (54%), Sul (22,2%) e Centro-Oeste (11,1%) são as regiões com os maiores números de respostas. As regiões Nordeste e Norte tiveram participação de 9,5% e 3,2% do total, respectivamente.

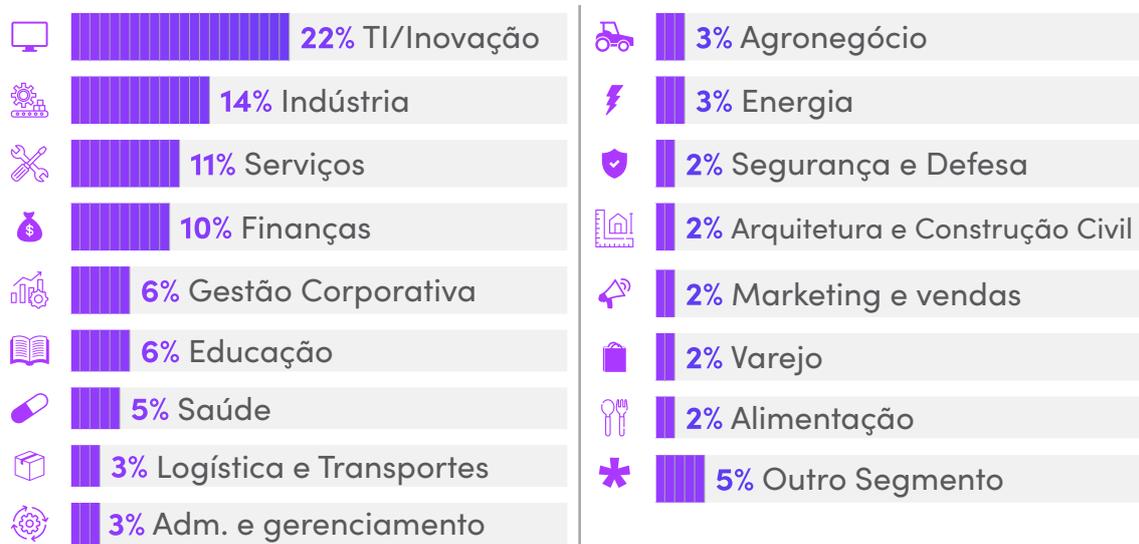
Percebe-se que há uma concentração de organizações engajadas e atuantes em Inovação Aberta nas regiões Sudeste e Sul do país, segundo dados FIEC (2020) o estado de São Paulo foi eleito o mais inovador do país e a Região Sul a com maior inovação.

Gráfico 1 - Distribuição geográfica dos respondentes da pesquisa



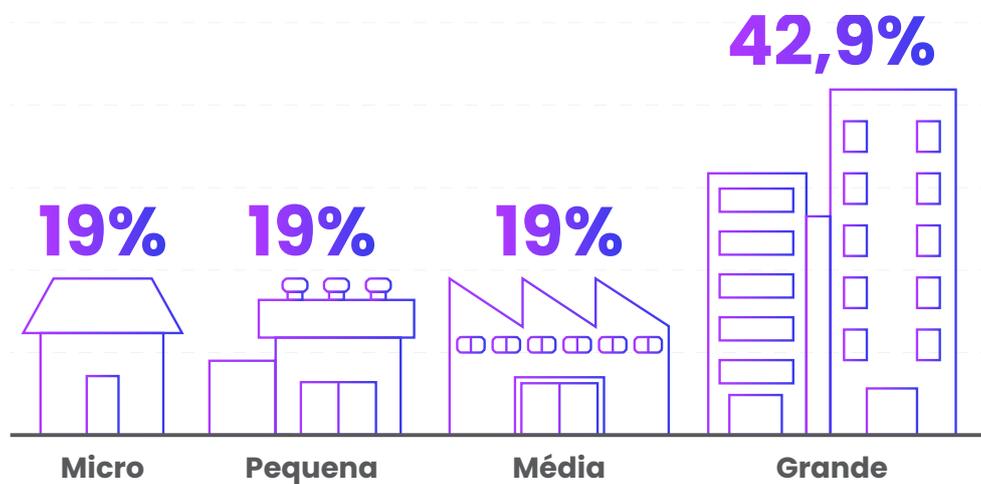
Entre as organizações, 81% das respondentes correspondem a empresas privadas, 12,7% entidades de fomento à inovação e 6,3%, empresas públicas. No tocante aos setores de atuação, 22% das respondentes atuam no setor de TI, 14,3% em indústrias e 11,1% em serviços. Os diferentes perfis de organizações evidenciam a pluralidade do ecossistema de inovação e a relevância do tema para fomento à competitividade, desenvolvimento tecnológico, novos modelos de negócio e posicionamento no mercado.

Gráfico 2 - Setor de atuação das organizações respondentes

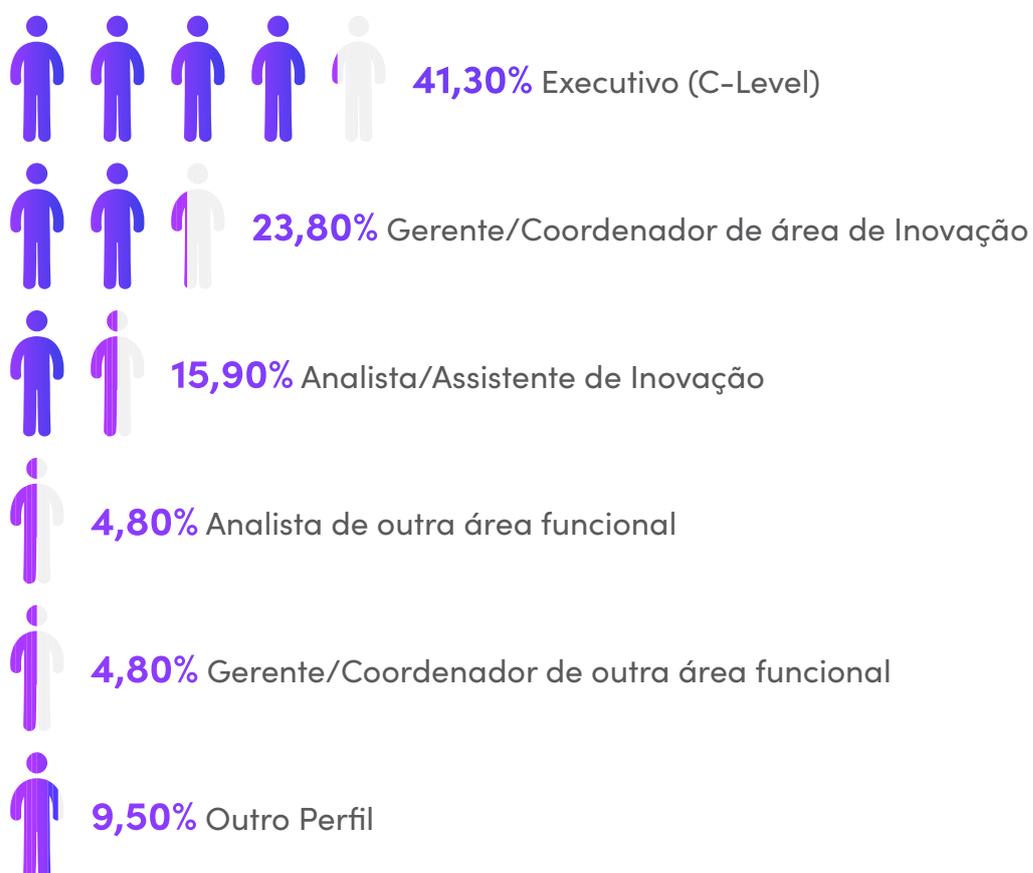


É importante mencionar a participação significativa de empresas de grande porte, as quais representaram 42,9% dos entrevistados. Empresas micro, pequenas e médias responderam por 19% cada uma.

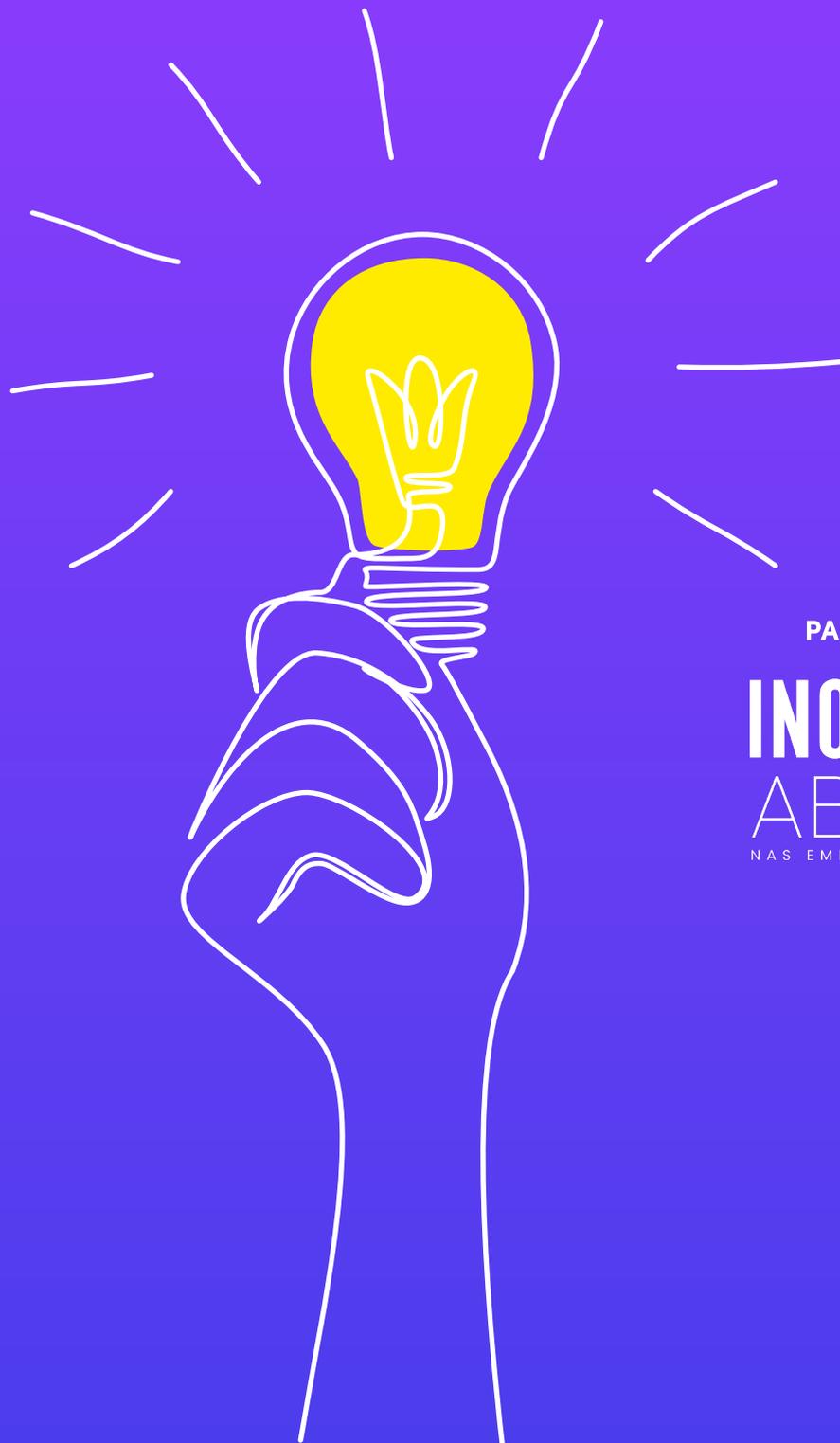
Gráfico 3 - Participação de empresas por porte



Quanto ao perfil de cada respondente, 41,3% são executivos (C-level), 23,8% são gerentes ou coordenadores da área de inovação, 15,9% são analistas ou assistentes de inovação e 9,5% são analistas, coordenadores ou gerentes de outras áreas e os demais corresponderam a outras funções (proprietário, fundador, trainee e hub de inovação das áreas de tecnologia, administrativa e vendas).

Gráfico 4 – Perfil dos respondentes

Percebe-se uma relevante participação de executivos e gerentes na pesquisa, sinalizando que o tema de Inovação Aberta ganha ênfase nas agendas destes profissionais e em suas organizações.



PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL

A RELEVÂNCIA DA INOVAÇÃO ABERTA PARA AS ORGANIZAÇÕES

A inovação caracteriza-se como um processo de aprendizado coletivo em que diversos stakeholders podem atuar em conjunto para o desenvolvimento de projetos colaborativos. Neste sentido, evidencia-se que as fronteiras de inovação não se limitam somente ao ambiente interno das organizações. (SILVA e DACORSO, 2013)

Nesse contexto de expandir suas fronteiras, a Inovação Aberta se apresenta como uma relevante estratégia para corporações.

O termo não é nenhuma novidade, há algumas décadas, organizações de todo o mundo realizam práticas ligadas à Inovação Aberta. Apesar disso, foram nos últimos 10 anos que a Inovação Aberta realmente ganhou destaque nas estratégias corporativas e existem muitos motivos para isso.

Antes de apresentar os fatores que alçaram a Inovação Aberta à tamanha importância no contexto corporativo atual, primeiro é importante reforçar sua definição.

Segundo Henry Chesbrough, criador e principal disseminador do conceito, **a Inovação Aberta pode ser definida como um processo de inovação distribuída que envolve propositalmente os fluxos de gestão do conhecimento por meio das fronteiras organizacionais.**

Esta definição é bastante completa para a compreensão sobre o que é verdadeiramente a Inovação Aberta. Vamos analisar algumas palavras-chave inseridas nela:



Processo de inovação: significa que a Inovação Aberta deve compor uma estrutura de inovação sistêmica dentro da organização, deve ser processual e gerenciada de forma constante.



Distribuída: a Inovação Aberta exige que múltiplas frentes sejam abertas, uma gestão de portfólio de iniciativas, que preferencialmente possuam correlação e principalmente estejam ligadas às teses de inovação definidas pelo corpo estratégico da organização.



Fluxos de gestão do conhecimento: ao realizar Inovação Aberta, a organização passa a ter amplo acesso e a utilizar de forma estratégica o conhecimento que transita em seus processos, sua operação e sua entrega de valor. Esses conhecimentos seguem fluxos diversos, que, uma vez mapeados e gerenciados, podem gerar valor de forma substancial aos atores envolvidos.



Fronteiras organizacionais: a transformação digital derrubou completamente as barreiras que haviam entre as organizações em momentos anteriores. Se antes era necessário definir sua estratégia com base na defesa e na manutenção de sua vantagem competitiva junto aos concorrentes, em um cenário completamente estável e gerenciável, hoje a fluidez e a volatilidade dos mercados exigem uma postura de flexibilidade, abertura e completa vulnerabilidade das fronteiras organizacionais, ou o que sobrou delas. O conhecimento deve entrar e sair, de forma estruturada, estratégica e processual.

Tendo em mente a conexão entre todos os conceitos mencionados acima, pode-se compreender com maior clareza e assertividade o contexto atual relacionado à Inovação Aberta.

Antes mesmo da pandemia da COVID-19 estremecer as estruturas até então estabelecidas no mundo, a Inovação Aberta já possuía grande relevância no cenário corporativo, sobretudo nos países desenvolvidos. O já mencionado Henry Chesbrough lançou o termo no início dos anos 2000, o que mostra que pelo menos há 20 anos, empresas já haviam identificado a necessidade de explorar o conhecimento presente além de suas fronteiras organizacionais, principalmente otimizando o processo de P&D.

Nesse período de 20 anos, a democratização da tecnologia, tanto para o usuário final, quanto o acesso às ferramentas para criação e validação de novos negócios de base tecnológica, foram modificando drasticamente as dinâmicas dos mercados. Empresas estabelecidas viram-se ameaçadas por startups nascidas em garagens e universidades que, capitalizadas, conseguiam crescer e ganhar mercado rapidamente.

Talentos foram migrando para essas novas oportunidades, ou até mesmo fundando novas empresas de base tecnológica. Nesse novo cenário, a Inovação Aberta foi fazendo cada vez mais sentido e se tornando primordial do ponto de vista estratégico. Era questão de sobrevivência abrir-se para os conhecimentos e as oportunidades disponíveis neste novo ambiente de negócios digitais, baseados em informação.

A pandemia de COVID-19 apenas acelerou e precipitou os efeitos desse movimento, aumentando o senso de urgência para que organizações definam suas estratégias baseadas na relação com os ecossistemas onde elas estão inseridas, seja com fornecedores, academia, startups, centros de pesquisa e os próprios clientes e usuários.

Na era da informação, o conhecimento está cada vez mais disseminado e pulverizado na sociedade, nenhuma organização sozinha detém o conhecimento necessário para operar de forma sustentável em um mundo tão conectado e interdependente.

Atualmente, empresas de países em desenvolvimento, como o Brasil, entendem e aplicam a Inovação Aberta com muito mais maturidade do que há 10 anos. É possível ver organizações de grande, médio e até pequeno porte estabelecendo ações estratégicas de relacionamento com startups e com os ecossistemas de inovação.

Com isso, já é fato que existe um número cada vez maior de empresas no Brasil que realizam **ações de Inovação Aberta de forma processual, distribuída em um portfólio de iniciativas, mapeadas através de fluxos de conhecimento em múltiplos sentidos, além das fronteiras organizacionais.**

A mudança de chave no mercado já ocorreu. Agora, o processo de melhoria contínua se encarregará de tornar a Inovação Aberta cada vez mais um processo intrínseco e fundamental de sustentabilidade corporativa, em todo o mundo e principalmente aqui no Brasil.

CONTEXTO DA INOVAÇÃO ABERTA

Durante a pesquisa foram convidados profissionais da área de inovação para compartilhar sua experiência e visão quanto ao contexto da Inovação Aberta no Brasil a partir das suas vivências profissionais e de suas organizações.

SOFTEX



A nossa contribuição, ao publicarmos este estudo, é a de promover a Inovação Aberta como um importante e fundamental mecanismo de colaboração entre pessoas e organizações.

Aliás, ela proporciona uma verdadeira quebra de paradigma nas estruturas corporativas, pois permite que novas ideias, vindas de atores externos, contribuam para a criação e o desenvolvimento de novos projetos que terão impacto direto na própria organização e no ecossistema onde ela está inserida.

Posso afirmar que a Inovação Aberta é o caminho mais sustentável para se realizar Inovação, que é uma necessidade real das empresas e organizações de todos os setores.

Essa é a premissa da Softex quando pensamos em um modelo de gestão e visão de futuro.”

Diones Lima, vice-presidente executivo da Softex



Em um ambiente de incertezas como o que vivemos atualmente, abraçar as mudanças e compreender que as oportunidades estão além das fronteiras da nossa organização é uma questão de sobrevivência. A Inovação Aberta é um mar de possibilidades que podem levar o seu negócio para novos patamares, sem dúvida é um caminho viável para expandir horizontes dos nossos talentos e negócios. Na Softex temos mais de 100 corporações que já realizam ações de Inovação Aberta e conseguem se beneficiar dessa estratégia.”

Rayanny Nunes, Gestora de inovação da Softex

INNOSCIENCE



Felizmente, as empresas brasileiras estão enxergando na Inovação Aberta uma importante alternativa para acelerar a tão necessária transformação digital. Nesse novo contexto, não se trata de apenas contar com as capacidades de inovação internas, mas sim de estabelecer relações fortes e articuladas com o ecossistema de inovação. Hoje temos vários exemplos de sucesso que servem de inspiração para empresas de todos os portes e setores.”

Felipe Ost Scherer - Sócio-Fundador da Innoscience

FIEMG LAB



As startups estão acessando mais oportunidades no ecossistema e evoluindo, tornando-se mais maduras para negociar, testar e implantar soluções na grande empresa. Já essas empresas perceberam que as startups são um elemento fundamental na estratégia de inovação. Entretanto, é necessário comprometimento, ritmo e método para construir um ambiente seguro e favorável para que a Inovação Aberta gere resultados financeiros, aprendizados e uma cultura empreendedora.”

Gabriella Sant'Anna - Gerente do FIEMG Lab

ACCENTURE



Com a acelerada transformação digital por parte das grandes corporações, e a crescente atividade de Inovação Aberta nos últimos anos, pensar em iniciativas que gerem grande valor e impacto positivo para os clientes e para a sociedade se tornaram essenciais para a reinvenção e continuação dos negócios. Na Accenture entendemos que o futuro é agora e que não podemos esperar para mudar. Por isso, abraçamos as mudanças e criamos valores duradouros que beneficiam a todos os envolvidos.”

Carolina Morandini - Líder de Inovação Aberta e Ecossistema da Accenture Ventures

ANGEL INVESTOR CLUB



A transformação digital que percebemos hoje é fruto do impacto e uso de novas tecnologias. No ambiente corporativo, esse movimento é percebido através da Inovação Aberta, que assume o protagonismo no fomento e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, que promovem impacto em ganhos de eficiência, produtividade e escala, fortalecendo e agregando valor inestimável às organizações.”

Anderson Diehl - Founder Angel Investor Club

A INOVAÇÃO ABERTA À LUZ DOS RESPONDENTES DO ESTUDO

A presente pesquisa buscou extrair as percepções dos respondentes em relação ao tema Inovação Aberta, com o objetivo de traçar um paralelo com a evolução da maturidade do conceito nas organizações que atuam no país.

Em geral o conceito de Inovação Aberta praticado pelas organizações respondentes está bem alinhado às suas características, algumas respostas evidenciam os elementos essenciais para essa abordagem.

“É uma forma de acelerar iniciativas com o apoio de parceiros externos para sanar desafios internos e da sociedade”

“Colaboração multidisciplinar e engajamento genuíno para testar, validar e investir no co-desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos para resolver problemas de mercado e acelerar empreendimentos de alto impacto”

“Ampliar as possibilidades de inovação de uma corporação usando os agentes do ecossistema para acelerar esse processo de aprendizado e escala”

Ao serem perguntados “O que é Inovação Aberta pra você?”, os termos mais citados foram:



Chama a atenção o destaque dos termos **Ideias, Parcerias, Mercado, Sociedade e Conexão**.

A presença destas palavras entre as mais citadas demonstra que o mercado brasileiro está compreendendo, com uma clareza cada vez maior, a essência da Inovação Aberta: **combinação de ideias internas e externas, ações baseadas em parcerias, com um olhar contínuo para o mercado e não apenas para dentro da organização, buscando manter-se verdadeiramente conectado à sociedade**.

Em seguida, os respondentes foram perguntados sobre como suas organizações entendiam a importância da Inovação Aberta para o seu crescimento sustentável.

Das respostas quanto a visão da empresa, destacam-se:

“Oportunizar soluções inovadoras para suas dores e desafios.”

“A Inovação Aberta pode ser uma oportunidade para novas ideias e novas soluções, muitas vezes não visualizadas pelos envolvidos diretamente com o problema.”

“A Inovação Aberta é uma forma de aceleração do aprendizado organizacional que habilita o acesso a novos conhecimentos, soluções e capital financeiro e humano através da colaboração.”

“A empresa entende que atuação em rede para Inovação (Inovação Aberta) é a forma mais eficaz, menos arriscada, mais rápida e menos custosa de buscar, desenvolver ou aperfeiçoar soluções para resolver desafios.”

“Por estar alinhada às metas da empresa, a Inovação Aberta é um tema que vem sendo cada vez mais valorizado internamente, trazendo cada vez mais ao foco o desenvolvimento de temas ESG através de projetos de legado positivo e economia circular a empresa vem fomentando a cultura inovadora na empresa.”

Neste ponto, destacam-se os termos **Desenvolvimento, Cultura, Estratégia e Soluções**. A utilização destes termos para descrever a importância da Inovação Aberta reflete o sentimento e a percepção das organizações de que a Inovação Aberta está diretamente ligada ao desenvolvimento de soluções, à criação e fortalecimento de uma cultura voltada à inovação e principalmente relacionada à estratégia corporativa, nos horizontes de curto, médio e longo prazos.

De um modo geral é perceptível que há uma compreensão quanto ao conceito de Inovação Aberta, dos seus benefícios e da sua importância para o contexto das organizações. É fato que a maioria das organizações possuem consciência de que a inovação é condição sine qua non para manter sua relevância no mercado.

INOVAÇÃO ABERTA: ECONOMIA E MERCADO GLOBAIS

A Inovação Aberta vem sendo praticada há mais de vinte anos no ambiente corporativo, segundo dados do estudo realizado pelo American Enterprise Institute (AEI), apenas cinquenta e duas (52) empresas que estavam no ranking da 500 Fortune no período de 1955 permaneceram na lista em 2021. A pesquisa revela ainda que o volume de negócios constante nas empresas da 500 Fortune é um sinal positivo do dinamismo e da inovação que caracteriza uma economia de mercado vibrante orientada ao consumidor, e que o volume de negócios dinâmico está acelerando na economia global hipercompetitiva atual.

O cenário é de incerteza e mudanças e portanto a inovação é consagrada cada vez mais como um elemento essencial para a sobrevivência dos negócios.

O QUADRO GERAL DA INOVAÇÃO NO MERCADO GLOBAL E A PARTICIPAÇÃO DO BRASIL

A pandemia do COVID-19 evidenciou as fragilidades da economia e em grande parte da estratégia e modelo de negócios das organizações em âmbito global, provocando uma acelerada adoção de inovação e o fomento da transformação digital neste ambiente.

É sabido que os impactos da pandemia ainda não são conhecidos em sua totalidade e que ao longo dos próximos anos irão ser evidenciados, no entanto as mudanças de comportamento do mercado e do consumidor foram vertiginosamente reveladas.

De acordo com o WIPO (2021), a pandemia provocou o agravamento de crises econômicas, sanitárias e sociais. O choque desencadeou uma aceleração nas pesquisas sobre vacinas e na investigação científica para mitigar a propagação do vírus, cujo aumento a conscientização sobre o importante papel da Ciência, Tecnologia e Inovação no desenvolvimento econômico e social.

Neste contexto, o Índice Global de Inovação (GII) e outros estudos de benchmark internacionais auxiliam na compreensão dos pontos de destaque e na identificação de lacunas de vulnerabilidades, funcionando como uma referência sobre o progresso da inovação em diferentes países.

No ranking publicado em 2021, o Brasil ocupou a 57ª posição entre 132 economias analisadas, representando um avanço importante, melhorando cinco posições e alcançando sua melhor classificação desde 2012.

O Brasil figura entre as poucas economias que apresentaram melhorias no desempenho de inovação consistentemente, apesar da tímida velocidade de progresso. Considerando somente os países de renda média-alta, a inovação brasileira ficou classificada em 11º, cuja performance foi destacada como acima das expectativas para o nível de desenvolvimento pela primeira vez (“Innovation Achiever”) em catorze edições. Na América Latina e Caribe, apenas Chile, México, Costa Rica e Brasil estão entre os sessenta melhores.

Novos clusters de Ciência e Tecnologia (C&T) estão surgindo e os cem principais estão localizados em vinte e seis economias, das quais seis – Brasil, China, Índia, República Islâmica do Irã, Turquia e Federação Russa – são economias de renda média.

Na avaliação por pilar, o Brasil exibiu seu melhor desempenho em Sofisticação de Negócios (34º). Nas demais, o País ocupa posições menos animadoras como em Instituições (78º), Sofisticação de Mercado (75º), Infraestrutura (69º), Produtos Criativos (66º), Produtos de Conhecimento e Tecnologia (51º) e Capital Humano e Pesquisa (48º).

O Brasil é a única economia da América Latina em que os gastos em P&D estão acima de 1% do PIB e comparáveis a algumas economias europeias, como Croácia e Luxemburgo. O Brasil também ocupa o primeiro lugar na região no indicador Investidores globais em P&D corporativo (26º), acima do México (31º) e da Argentina (36º).

Há uma melhora no contexto brasileiro quando os dados do Índice são analisados, no entanto, faz-se necessário compreender como esses investimentos em P&D se traduzem em inovação no ambiente corporativo e geram maior competitividade para as empresas.

DADOS GERAIS SOBRE A INOVAÇÃO ABERTA NO BRASIL EM 2021

No que se refere ao cenário de Inovação Aberta nacional, nos últimos anos é visível o amadurecimento do ecossistema brasileiro e o quanto as corporações consideram a inovação primordial em suas estratégias.

Conforme dados da 100 Open Startups (2021), a quantidade de relacionamentos de open innovation entre corporações e startups mais do que triplicou de 2019 a 2021, foram registrados 8.050 relacionamentos em 2019, 13.433 em 2020 e 26.348 em 2021.

É notório que ainda há uma concentração de relacionamentos de Inovação Aberta com Universidades e Startups, sendo crescente o interesse das corporações por realizarem negócios com essas empresas inovadoras e escaláveis.

Ainda segundo dados da 100 Open Startups (2021) há registro de mais de 3.330 corporações com contratos firmados com startups, o que na realidade pode ser bem maior considerando que há uma carência de dados no ecossistema e que este dado considera apenas os contratos registrados na plataforma da Open Startups.

É um cenário favorável para experimentação da Inovação Aberta e descoberta de estratégias que fomentem a geração de negócios entre corporações, startups, universidades, ICTs e entidades de apoio.

ESTRUTURAS DE INOVAÇÃO E INOVAÇÃO ABERTA

VISÃO GERAL

Este capítulo tem o objetivo de mostrar a relação entre os demais elementos que compõem a estrutura de inovação nas organizações, com as ações e os resultados obtidos por elas com Inovação Aberta.

Para que seja possível uma visão clara sobre o panorama da Inovação Aberta nas organizações, é impossível deixar de abordar uma visão holística sobre suas estruturas gerais de inovação. Afinal de contas, a Inovação Aberta é um elemento que compõe essa estrutura e deve estar em perfeita sinergia com as demais iniciativas, processos e aspectos de governança que envolvem as estratégias de inovação e transformação digital corporativos.

Em uma visão geral da estrutura de inovação, as iniciativas de Inovação Aberta geralmente compõem um portfólio de iniciativas, acompanhadas de ações como intraempreendedorismo e P&D tradicional.

Todo esse portfólio de iniciativas está sujeito aos processos e estrutura de governança, que buscam atingir objetivos definidos e acompanhados pelas lideranças e utilizam recursos em comum disponíveis dentro da organização.

Utilizando as respostas coletadas na pesquisa junto às organizações respondentes, este capítulo explora quais são os tipos de estruturas mais presentes nas organizações em cada um dos elementos (**Governança, Processos de geração de ideias - Intraempreendedorismo, Objetivos, Liderança e Recursos**) e discorre sobre a relação deles com as iniciativas e resultados obtidos por essas mesmas organizações com Inovação Aberta.

GOVERNANÇA

Para que o impacto gerado pelas iniciativas de Inovação Aberta seja devidamente mensurado, acompanhado e conseqüentemente aprimorado, uma estrutura de governança da inovação é extremamente importante.

De uma forma geral, em relação aos respondentes da pesquisa, foram identificados os seguintes resultados para o padrão médio das estruturas de governança da inovação fica evidenciado que ter um conselho de inovação estruturado é um ingrediente importante para alavancar as iniciativas inovadoras.

ESTRUTURA DO CONSELHO DE INOVAÇÃO

O papel dos conselhos de inovação inclui conduzir o alinhamento estratégico e de propósito da organização e ações de inovação, criar mecanismos dinâmicos que possibilitem a execução da estratégia de inovação, orientar e guiar as iniciativas, facilitar os processos internos caso surjam barreiras e ser guardião da estratégia de inovação na organização.

Em relação à formação do conselho de inovação das empresas, **35,7% de organizações possuem Conselho de inovação e 17,9% estão em desenvolvimento**, o que mostra uma aderência significativa a esse formato de gestão. Vale ressaltar que 25% dos respondentes informaram ter ao menos 3 pessoas presentes nos conselhos já instituídos.

PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE INOVAÇÃO

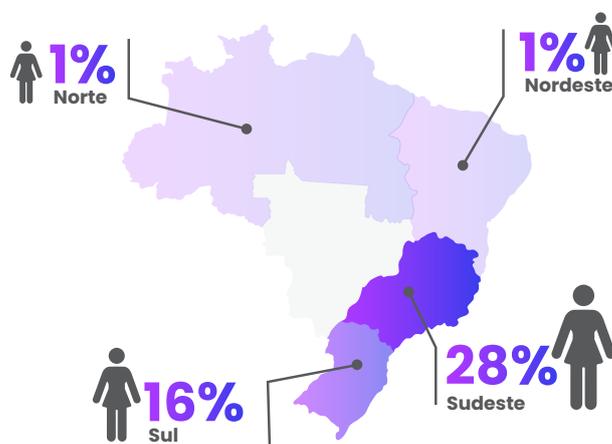
Em relação à estrutura dos conselhos de inovação, foi possível observar uma participação feminina relevante junto ao movimento de diversidade e inclusão que as organizações vêm realizando.

Destaca-se a região Sudeste, como região que apresenta a maior concentração de mulheres participantes do Conselho de Inovação das empresas, com vinte e oito mulheres participantes, seguido da região Sul com dezesseis. Importante frisar que, entre os respondentes da região Centro-Oeste, nenhum declarou a presença de mulheres no conselho de inovação da organização.

Vale ressaltar que 50% dos respondentes afirmaram que sua organização possui ao menos 1 mulher no conselho de inovação.

A notada presença feminina nos conselhos de inovação reforça a tendência da adoção de práticas de diversidade nas organizações e o ganho de espaço das mulheres no mercado de inovação. Mais um indício positivo do processo de amadurecimento do ecossistema inovador nacional e o reflexo desse movimento na forma como as organizações lidam com a inovação corporativa.

Gráfico 5 - Mulheres no conselho por região

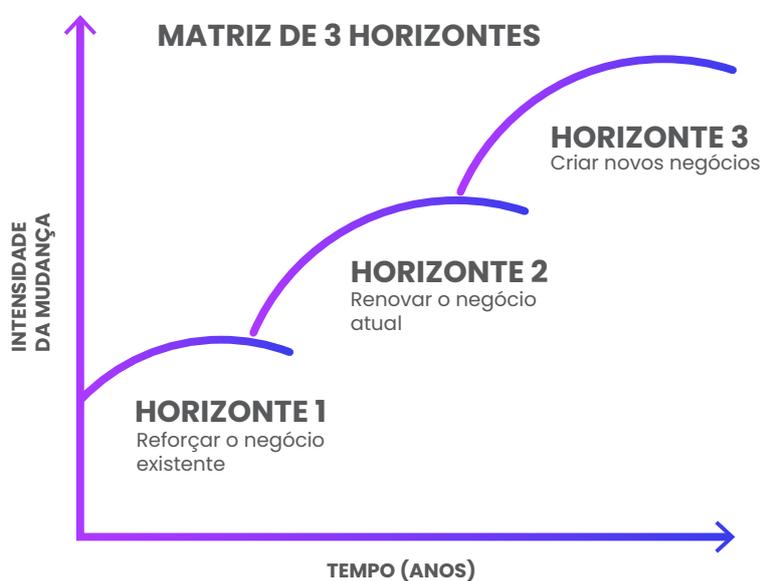


CLAREZA ESTRATÉGICA: TESES DE INOVAÇÃO LIGADAS À ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

As teses de inovação são a base da estratégia da organização, configuram-se como o planejamento que levanta hipóteses e diretrizes que guiarão os esforços da área de inovação.

Uma das metodologias mais usadas pelas corporações para definir sua tese é a dos horizontes da inovação, criada pela McKinsey&Company, as três dimensões guiam o gestor na promoção do crescimento do negócio ao longo do tempo de forma estruturada.

Gráfico 6 - Matriz de horizontes da inovação



Fonte: Startse

Assim, se tem que a tese de inovação guia os relacionamentos em inovação e é esse instrumento que permite o alinhamento entre a estratégia da empresa e suas iniciativas. No que diz respeito às empresas do estudo, 82% das organizações possuem Tese de inovação clara ligada à estratégia da organização, o que demonstra alinhamento estratégico e denota maturidade das empresas respondentes.

OBJETIVOS EM RELAÇÃO À INOVAÇÃO

Organizações que possuem objetivos claros e bem definidos em relação à inovação, demonstram um entendimento de que a inovação é de fato uma prioridade estratégica. Segundo dados da Ace Innovation Survey (2021), 84,8% das empresas afirmaram que a inovação é totalmente ou parcialmente uma prioridade em suas ações.

Além de priorização estratégica, é fundamental ter clareza quanto aos objetivos e resultados que se almejam na inovação. Sem dúvida, clareza e transparência quanto aos objetivos estratégicos são potencializadores de resultados nas equipes responsáveis pelas iniciativas de inovação.

Além de definidos, os objetivos ligados à inovação ditam os tipos de iniciativa que serão realizados e as características dos parceiros ideais para cada uma delas.

Ao serem perguntados sobre os objetivos relacionados à inovação, os respondentes da pesquisa mencionaram:

Novo Negócio/Novo Produto



Melhoria da Produtividade



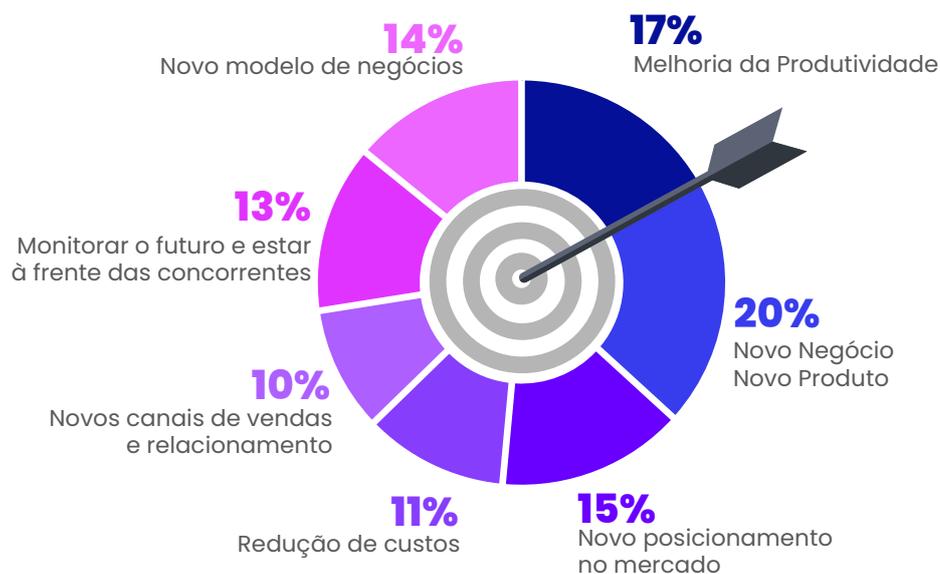
Novo posicionamento no mercado



Ao analisar os objetivos mais citados, percebe-se que ainda há uma busca prioritária pela inovação como fonte de novos produtos e melhoria da produtividade, porém o que chama atenção nas respostas é a crescente quanto aos novos modelos de negócio (13,9%) e de novo posicionamento no mercado com 14,9%.

Entende-se que há uma tendência de buscar soluções e negócios que estão vislumbrados no horizonte 3 da criação de novos negócios com aptidão ao risco e a experimentação.

Gráfico 7 - Objetivos relacionados à Inovação



ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS

Por mais importante que seja a definição de estratégia, a disponibilidade de recursos e a definição de objetivos e processos de inovação, no final do dia, as prioridades definidas pelo sistema de incentivos da organização e o exemplo dado pelas lideranças ditarão se essas ações de inovação terão de fato efetividade ou não.

Para que as ações de inovação estabelecidas no planejamento causem o impacto esperado, é mandatório que as lideranças abracem verdadeiramente a implantação de uma cultura voltada à inovação. Isso passa pelo compromisso assumido por elas de conduzir esse processo de mudança.

De acordo com dados do ACE Innovation Survey 2021, para 24,8% uma das principais barreiras à inovação está na ausência de uma governança ou liderança voltada à inovação. Nas organizações pesquisadas, fica evidente a relevante participação da liderança. Entre os respondentes que participaram da pesquisa, 89,3% afirmam existir atuação das lideranças nas iniciativas voltadas à inovação.

Quando questionados qual o perfil da liderança engajada nas ações, os respondentes evidenciaram a relevante participação de CEOs/Presidentes, dos quais foram citados por 86% dos respondentes.

PERFIL DE LÍDERES ATUANTES MAIS CITADOS

(os respondentes poderiam citar mais de um líder)

CEO/Presidente



Executivo(a) de áreas estratégicas



Gerente operacional



Coordenadores técnicos



[Insight] Os dados apontam positivamente para a tendência cada vez maior da participação dos executivos de alto escalão nas ações voltadas à inovação.

Como parte desse portfólio de iniciativas, as ações ligadas à Inovação Aberta se beneficiam deste olhar cuidadoso dos executivos, garantindo:

- Recursos (capital, equipes dedicadas, ferramentas tecnológicas, entre outros)
- Apoio político interno
- Alinhamento estratégico
- Fortalecimento da cultura

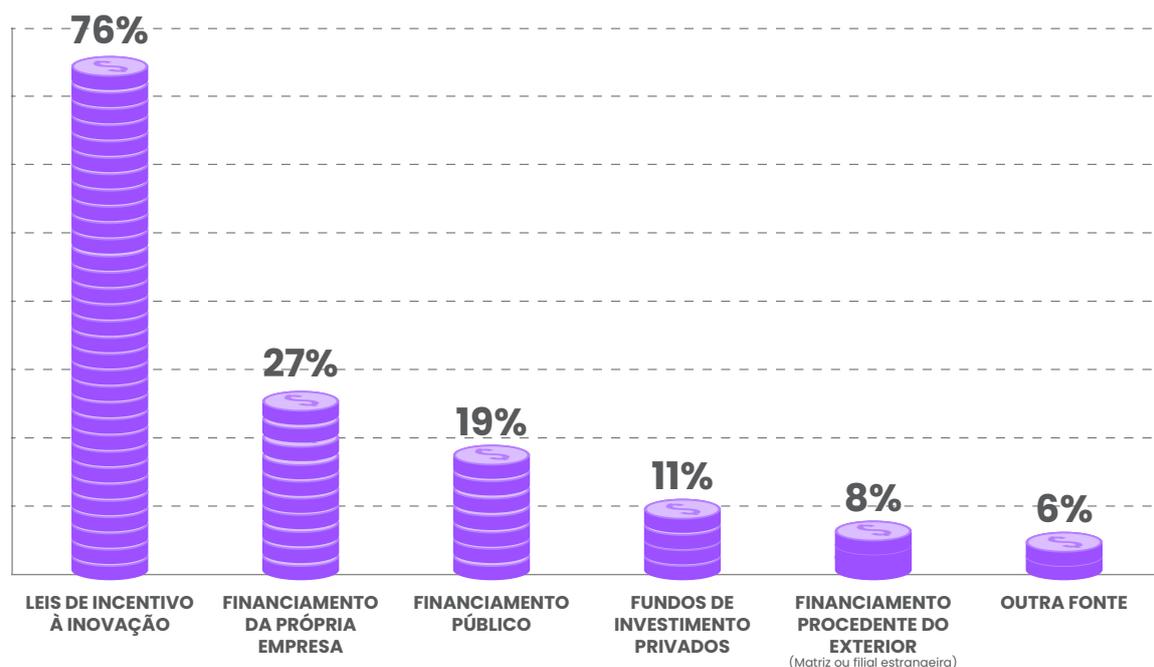
É notório que, quando há o envolvimento da liderança, os resultados obtidos na inovação são reverberados na organização como um todo.

Quanto a experiência em inovação por parte de suas lideranças, 46% dos respondentes afirmaram que em média, as lideranças envolvidas com ações de inovação nas organizações respondentes possuem de 1 a 5 experiências prévias com inovação.

Essas experiências anteriores aumentam a confiança dos líderes na efetividade das iniciativas voltadas à inovação, além de trazer aprendizados valiosos para as próximas ações. Ao entrar neste círculo virtuoso da participação direta nas iniciativas de inovação, as lideranças emergem em um novo mundo, onde conseguem visualizar crescimento, engajamento de seus maiores talentos e de seus clientes, sempre com o objetivo final de garantir continuidade e perenidade da organização junto ao mercado.

RECURSOS

Gráfico 8 - Fontes de financiamento das iniciativas de Inovação



A qualidade e a quantidade de recursos disponíveis para a estrutura interna de inovação estão diretamente relacionados com o real envolvimento da alta liderança organizacional.

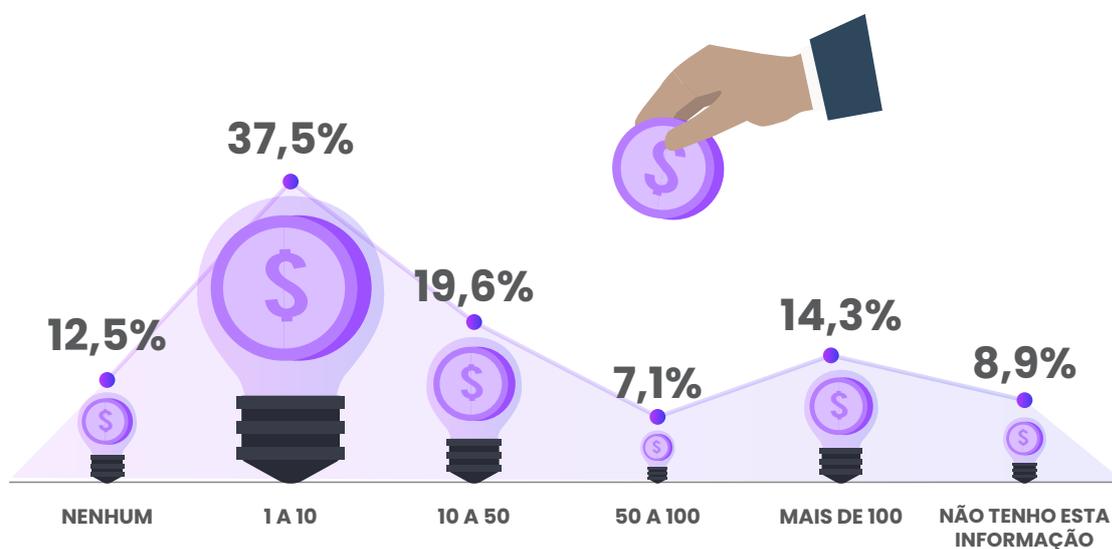
Indo na direção do já citado amadurecimento do ecossistema de inovação e das organizações em relação ao tema, a tendência de aumento de investimentos e provisão de recursos para as ações de inovação se mostrou evidente nos dados da pesquisa.

Quando perguntados quanto à fonte de recursos financeiros que financiam as ações de inovação na corporação, 76% dos respondentes destacaram que a principal fonte é o financiamento da própria empresa.

É perceptível que as organizações ainda buscam instrumentos de apoio para fomentar inovação internamente, as Leis de incentivo (27%) e o financiamento público (19%) aparecem em destaque como fontes de recursos financeiros.

Embora se tenha percebido uma tendência de uso de recursos próprios, para 12,5% das entrevistas isso não se configura uma realidade, essas organizações não realizaram disponibilização de recursos financeiros para projetos de inovação. Em contrapartida, 37,5% das respondentes já investiram em 1 a 10 projetos e 19% das organizações disponibilizaram recursos em 10 a 50 projetos de inovação.

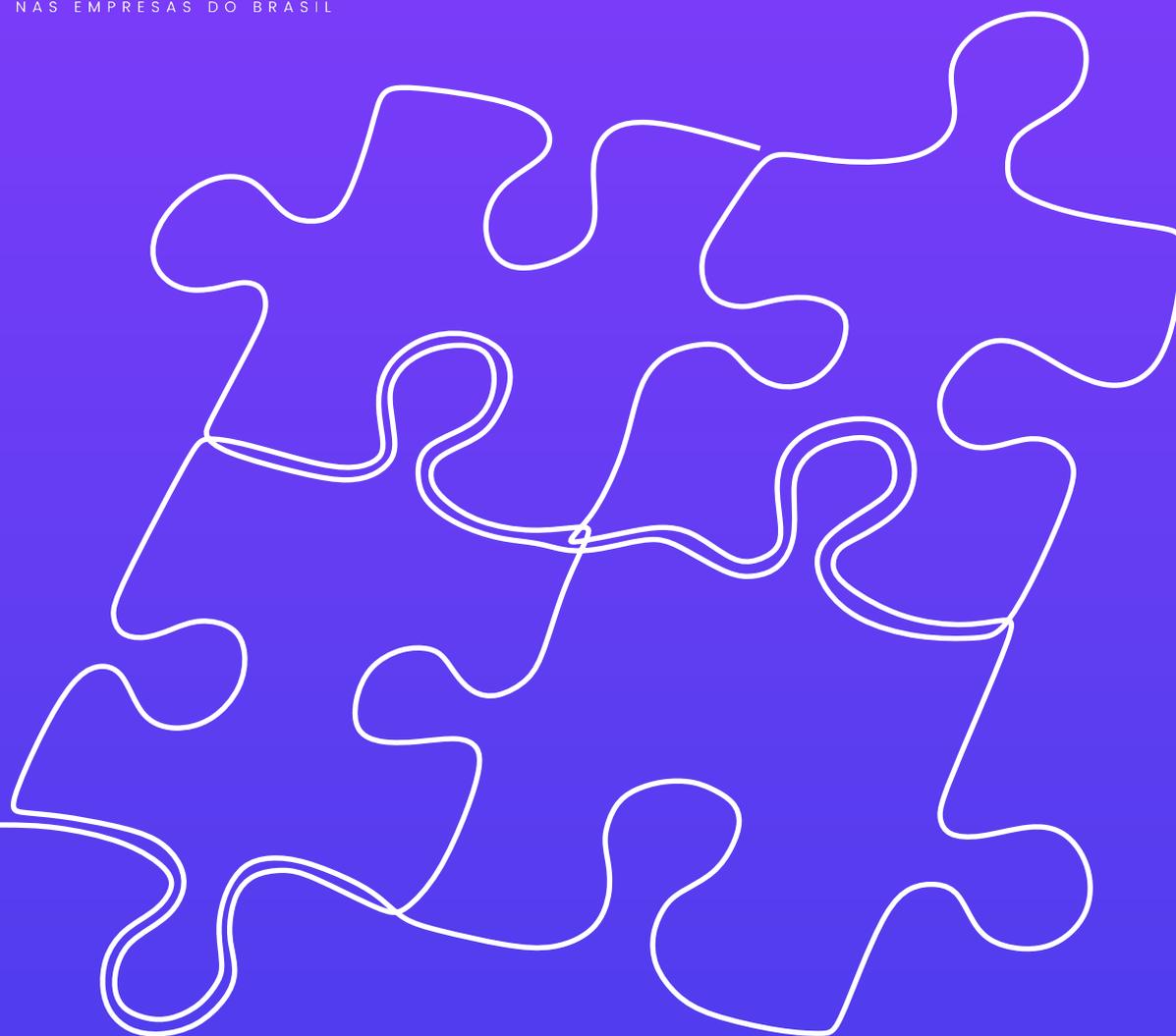
Gráfico 9 – Empresa já disponibilizou recursos financeiros para quantos projetos de inovação



Buscando compreender o quanto corresponde percentualmente do orçamento da empresa o valor destinado à inovação, têm-se os percentuais de **5% e 10% do orçamento** como as respostas mais recorrentes em relação ao % do faturamento investido em inovação.

Em relação às áreas da organização que mais receberam investimentos em inovação, **64,3% em Desenvolvimento de novos produtos e 50,0% em T.I (Tecnologia da Informação)**, corroborando com o objetivo de novos produtos apontados anteriormente na análise estratégica das empresas.

PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL



TIPOS DE PARCEIROS E INICIATIVAS MAIS UTILIZADAS

Este capítulo trata dos tipos de parceiros e de iniciativas mais utilizados pelas organizações em relação à Inovação Aberta.

Não à toa foi dedicado um capítulo à parte para o tema. Não existe Inovação Aberta sem uma estratégia bem estabelecida de relacionamento com parceiros externos e sem a utilização adequada de cada tipo de iniciativa, dependendo dos objetivos e do nível de maturidade da organização em relação à inovação.

TIPOS DE AÇÕES REALIZADAS

Os modelos de relacionamento e conexão em Inovação Aberta são diversos, evoluindo conforme estratégia de inovação, necessidade de investimento e maturidade da corporação.

Embora os modelos sejam variados, uma regra se aplica a todos: para que a corporação se relacione com startups, ela precisa viver o ecossistema de inovação.

Neste cenário em que há diversos modelos de relacionamento disponíveis no ambiente de Inovação Aberta, entre as organizações respondentes da pesquisa, foram evidenciados como iniciativas executadas os modelos abaixo:

Prova de conceito com startups



Realização de programa próprio de Inovação Aberta



Contratação de startups



Hackathons



Realização de eventos próprios com a participação do ecossistema

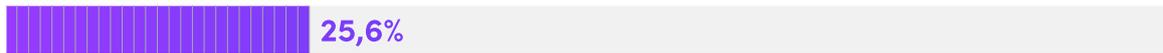


Ainda foram mencionadas outras ações de relacionamento, tais como:

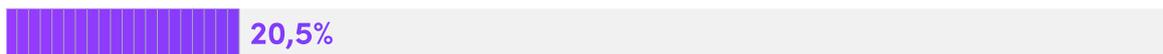
Ações de patrocínio a eventos do ecossistema



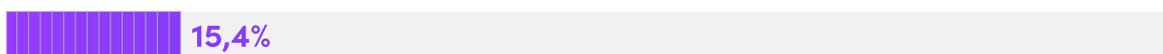
Busca de parceiros para novos negócios - Joint Venture



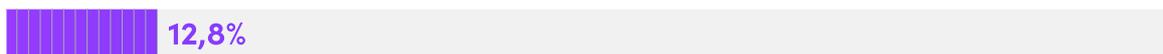
Criação de novos negócios - Venture Building



Corporate Venture Capital

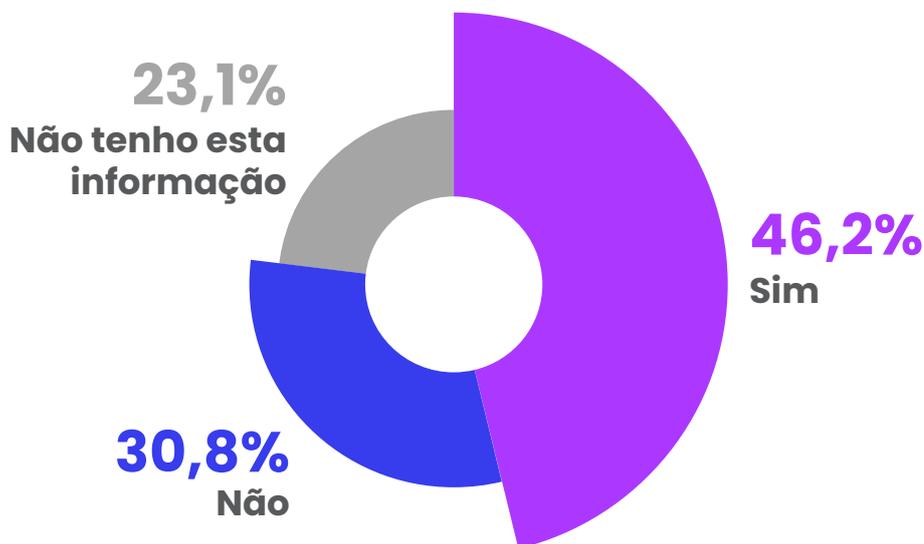


Fusões/aquisições



Dentre as iniciativas de inovação, o tema de ESG vem ganhando destaque nas estratégias das corporações, 46,2% das organizações entrevistadas apresentaram/desenvolveram alguma ação com o tema de ESG.

Gráfico 10 - A organização possui iniciativa de Inovação Aberta com tema de ESG



Insight: Não se trata de uma comparação entre os tipos de iniciativas. Cada uma deve ser pensada e executada de acordo com a ocasião mais adequada: possuindo um objetivo claro, utilizando os indicadores certos para medir o seu desempenho, estabelecendo conexão com os parceiros ideais e sendo executadas da melhor maneira possível.

Além disso, trata-se de um processo de aprendizado contínuo, onde cada ação realizada se executa de forma melhor do que a anterior. É justamente neste processo que a organização adquire maturidade e bagagem para obter cada vez mais confiança (e resultados) com Inovação Aberta.

E se você ainda não conhece os diferentes modelos de relacionamentos em Inovação Aberta disponíveis, recomendamos a leitura do [Playbook: Modelos de relacionamento com startups](#).

PROCESSOS PARA GERAÇÃO DE IDEIAS - INTRAEMPREENDEDORISMO

Diante da estratégia e objetivos definidos e com uma tese de inovação estabelecida, as organizações constroem o seu portfólio de ações que irão concretizar os resultados almejados.

Compondo o portfólio diversificado de iniciativas de inovação corporativa, juntamente com as ações de Inovação Aberta, estão as ações que exploram e desenvolvem ideias inovadoras dos talentos internos das organizações. Esse tipo de ação deve, prioritariamente, utilizar processos e sistemas de incentivos bem definidos para a geração, desenvolvimento e perpetuação destas valiosas ideias potenciais.

São alguns exemplos de ações que fomentam a participação do colaborador:

- Ações de Intraempreendedorismo
- Venture Building
- Desafios de ideias
- Programas de mentorias e acompanhamento de Provas de Conceito

Entre os respondentes da pesquisa:

organizações possuem programa interno de intraempreendedorismo



informou a quantidade 2 de ações e programas realizados

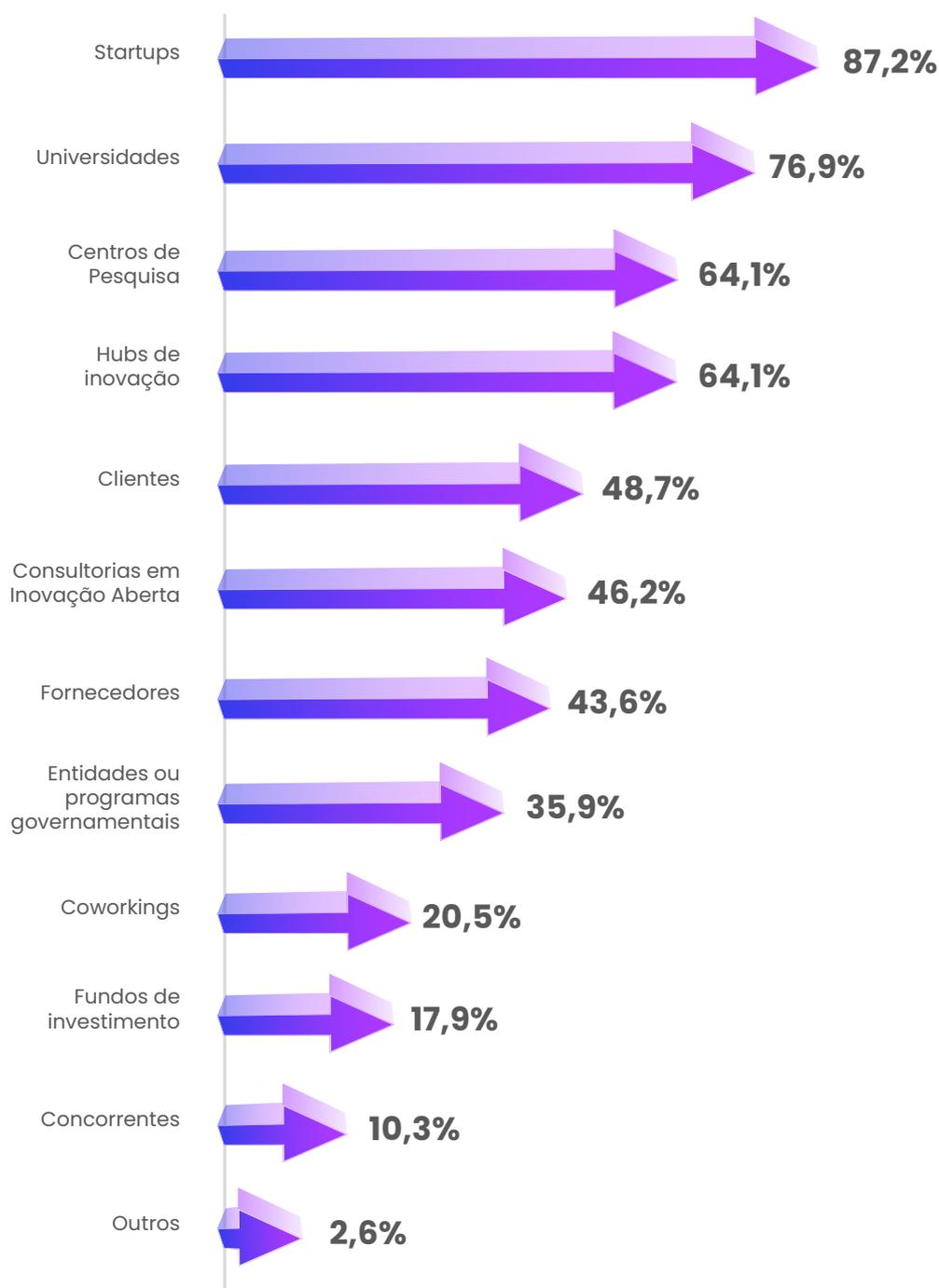


Insight: organizações que possuem processos e sistemas bem definidos para a geração de ideias e desenvolvimento de projetos internos demonstram que conseguiram evoluir em seus estágios de maturidade em relação à inovação corporativa. Esse ganho de maturidade reflete positivamente em todas as ações de inovação, principalmente as ações ligadas à Inovação Aberta.

TIPOS DE PARCEIROS MAIS RECORRENTES

Quanto aos tipos de parceiros mais recorrentes nas conexões estabelecidas, **as startups lideram com 87,2%, seguidas pelas universidades (76,9%), centros de pesquisa e hubs de inovação (64,1% cada um).**

Gráfico 11 - Parcerias para Inovação Aberta



Inovação Aberta se tornou quase um sinônimo de relacionamento com startups, o chamado Corporate Venture. Até mesmo os demais tipos de relacionamento mais mencionados (Universidades e hubs de inovação) em sua grande maioria também visam a conexão com startups como meio para se realizar inovação.

Pode-se mencionar também a relevância de se conectar a outras empresas, fornecedores, clientes, comunidades, coworkings, investidores de risco e até mesmo concorrentes.

Na verdade, o grande poder da Inovação Aberta é a definição de modelos de negócios que combinem de forma sinérgica a relação entre diversos parceiros distintos, de forma simultânea, onde a presença e a atuação desses parceiros são fomentadas por uma grande rede de incentivos.

PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL



RESULTADOS DAS AÇÕES VOLTADAS À INOVAÇÃO ABERTA

Após abordar um contexto mais amplo, fatores estruturais e elencar as ações e parceiros mais recorrentes, chegou o momento de refletir sobre os resultados obtidos nas organizações em ações voltadas à Inovação Aberta.

Desenvolver estratégias e ações de inovação podem causar impactos diretos e indiretos significativos em uma organização. Muitos desses resultados podem ser medidos por métricas objetivas, outros representam um impacto muito mais intangível.

Em relação à resposta das organizações participantes da pesquisa, sobre o impacto e os resultados obtidos com Inovação Aberta, podemos destacar:

1. INDICADORES DE DESEMPENHO DA INOVAÇÃO

Outro forte indicativo do amadurecimento das organizações em relação à inovação e do ecossistema nacional está em observar a utilização de métricas adequadas para mensurar os resultados obtidos com inovação.

De acordo com Edwards Deming, o que não se mede não se gerencia e na inovação essa premissa é a base para demonstrar os resultados alcançados e tangibilizar o que muitas vezes é subjetivo.

É o espaço para compreender se a estratégia definida está sendo executada e quais dos objetivos e metas estão sendo alcançados.

Entre os respondentes, 57.1% trabalham com indicadores (KPI's) claros em relação à inovação.

Entre eles, os KPI's mais utilizados pelas organizações para medir o desempenho das ações:

KPI's de Processos (eficiência, produtividade, qualidade)



KPI's de Produto (funcionalidades, validação)



KPI's Financeiros (lucro, custos, receita, etc.)



2. IMPACTO CULTURAL

A cultura é um pilar fundamental para o desenvolvimento da inovação, o processo se retroalimenta e gera benefícios que poderão impactar o mindset dos colaboradores e consequentemente o trabalho desenvolvido.

Em relação às iniciativas de Inovação Aberta já realizadas pela empresa, foram observados:

o aumento nas participações dos colaboradores em Inovação



feedbacks positivos das lideranças imediatas

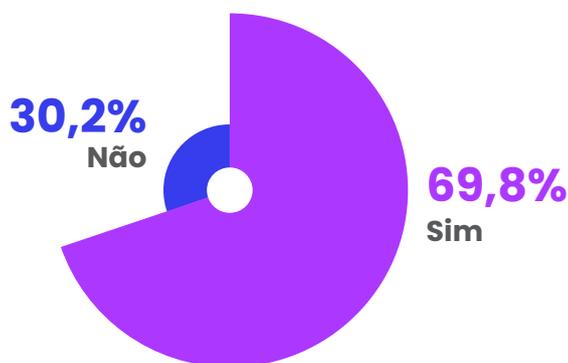


e para o setor de recursos humanos



Um importante indicador do impacto da cultura de inovação é a abertura à experimentação e à falha, na pesquisa foi evidenciado que 69% dos respondentes já abandonaram ou descontinuaram algum projeto de inovação anteriormente. Os aprendizados obtidos refletem nas novas e futuras iniciativas, potencializando as chances de sucesso.

Gráfico 12 - A empresa já abandonou projeto de inovação anteriormente



3. IMPACTO FINANCEIRO

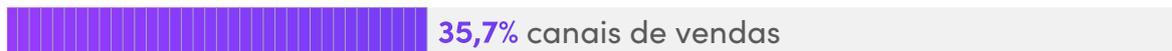
No que tange ao impacto financeiro, **para 64,1% das empresas que realizaram ações de Inovação Aberta, a iniciativa promoveu redução de custos de produção ou entrega de serviços.**

Perfil médio das organizações que relataram impacto financeiro positivo em relação aos resultados obtidos com Inovação Aberta:

64,3% afirmaram haver uma parcela destinada à inovação no orçamento da empresa, cuja média é de aproximadamente 16% do orçamento



A pesquisa indica que a área de aplicação mais recorrente é a de desenvolvimento de novos produtos (64,3%), seguida por TI (50%), e marketing e canais de vendas (35,7%)



4. RELAÇÕES COMERCIAIS E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Como parte da estratégia de inovação, fortalecer e ampliar a participação do mercado é citado como um dos principais objetivos das corporações. Entre as ações de Inovação Aberta mais recorrentes na pesquisa, os principais resultados obtidos foram parceria comercial (74,4%), fornecimento de produto ou serviço (69,2%) e investimento (53,8%).

O market share onde as empresas já atuam também é impactado pelas ações de Inovação Aberta. Para 56,4% dos entrevistados, houve aumento da participação da empresa no mercado onde ela está presente em decorrência de alguma iniciativa de Inovação Aberta.

Quanto à expansão do mercado de atuação, 64,1% das empresas que já implementaram Inovação Aberta afirmaram que as iniciativas colaboraram para a exploração de novos mercados.

5. IMPACTO NA PRODUTIVIDADE

Os ganhos de produtividade e eficiência também aparecem como objetivos ao inovar, 82,1% das empresas que já adotaram ações de Inovação Aberta identificaram melhoria na qualidade dos produtos ou serviços ofertados, enquanto 17,9% negaram o avanço ou não souberam dizer.

Entre as empresas que identificaram a melhoria, 78,1% declararam resultados em relações comerciais de parceria, 71,9% de fornecimento de produto/serviço e 50% de investimentos.

Da mesma forma, um percentual de 87,2% relataram ter havido melhoria nos processos internos em virtude de alguma iniciativa de Inovação Aberta. Vale frisar que, entre elas, os resultados de parceria comercial (79,4%), fornecimento de produtos e/ou serviços (70,6%), investimentos (52,9%) e aquisição (29,4%) foram bastante expressivos.

PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL



INOVAÇÃO ABERTA

FOCO NO RELACIONAMENTO COM STARTUPS

O estabelecimento de startups como parceiras de negócio é um dos principais canais de Inovação Aberta. Neste sentido, as startups (negócios em sua grande maioria de base tecnológica, com viés altamente inovador e potencial de rápido crescimento em escala) representam uma relevante fonte de conhecimento e absorção de competências fundamentais para as organizações neste novo cenário corporativo.

Este capítulo tem o objetivo de trazer um raio-x sobre o relacionamento das organizações com startups, dentro de um portfólio de iniciativas de Inovação Aberta.

TIPOS DE PARCERIAS REALIZADAS COM STARTUPS

Os diferentes modelos de conexão com startups apresentam-se como alternativas para experimentar esse relacionamento e seus benefícios.

Cerca de 67,3% das empresas pesquisadas tiveram experiência em alguma iniciativa de inovação em cooperação com startups



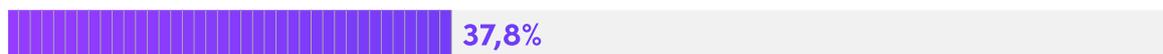
Dessas, 91,9% dos relacionamentos foram em parceria para desenvolvimento e validação de Provas de Conceito de startup



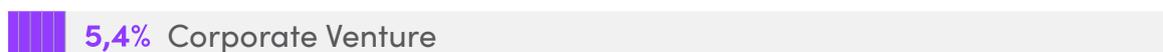
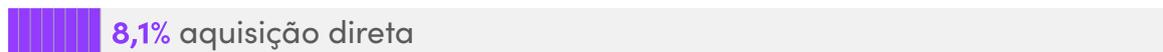
54,1% para contratação de startup como fornecedor



37,8% para investimento



Contratação de startup para consultoria, aquisição direta ou via Corporate Venture foram menos pontuadas, tendo sido 18,9%, 8,1% e 5,4%, respectivamente.



Quando analisam-se os perfis das empresas e suas estruturas, percebe-se que às organizações que realizam relacionamento com startups de forma recorrente possuem **em média uma estrutura maior de conselho interno de inovação.**

Vale ressaltar que 40,5% dessas empresas afirmaram possuir Conselho de Inovação (5% a mais do que a média geral) e 16,2% estão em desenvolvimento.

Em média, as firmas conectadas com startups possuem nove pessoas compondo o Conselho, sendo três mulheres (uma a mais do que a média geral).

PARTICIPAÇÃO DAS LIDERANÇAS NAS AÇÕES EM PARCERIA COM STARTUPS

No que tange a participação das lideranças, das empresas que já estabeleceram cooperação com startups, 91,9% indicaram ter havido envolvimento direto da alta direção nas iniciativas de inovação. Um fator essencial para impulsionar o acultramento da organização e o engajamento dos colaboradores e demais áreas.

FATORES DE SUCESSO

O relacionamento com startups envolve experimentação, adoção de boas práticas e aprendizado contínuo. Os respondentes indicaram fatores que levaram ao sucesso no relacionamento com startups, destacando a capacidade e relacionamento com os empreendedores e a capacidade de resolver o problema proposto.

Para as empresas conectadas com startups, o relatório aponta que:

Capacidade tecnológica do produto em resolver o problema proposto foi fator determinante para o sucesso desse relacionamento para 86,5% das organizações respondentes



Assim como o relacionamento com os empreendedores envolvidos



impacto financeiro gerado com a implementação da solução



A comunicação e o alinhamento de expectativas são elementos essenciais para aumentar a chance de sucesso dessa relação.

DESCONTINUIDADE DE PROJETOS DE INOVAÇÃO

No entanto, nem sempre os projetos de inovação são continuados ou apresentam sucesso em sua jornada, o erro e a mudança de rota fazem parte do processo e do aprendizado conforme evidenciado no impacto de cultura.

É relevante que cerca de 70% dessas companhias já descontinuaram projetos de inovação anteriormente, cujas razões variam bastante, destacando:

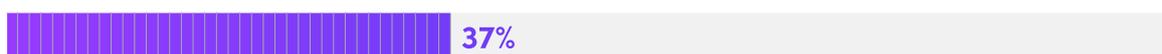
A descontinuidade de maneira geral



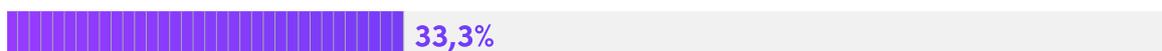
Mudança de estratégia



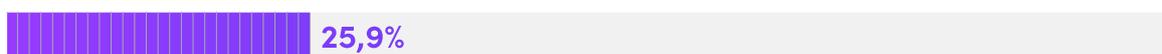
Limitação de recursos financeiros



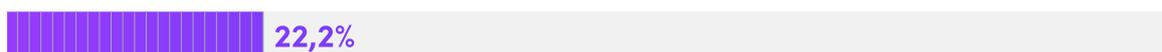
Burocracia interna e ambiente corporativo rígido



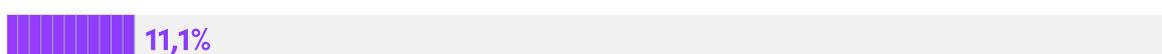
Falta de tempo



Descontinuidade por decisão de parceiros externos envolvidos



Baixo engajamento da liderança diretamente envolvida e o baixo engajamento da área cliente



Dentre os motivos citados, destaca-se a mudança de estratégia, a limitação de recursos financeiros e a burocracia como elementos que impactam diretamente na continuidade dos projetos.

CANAIS UTILIZADOS PARA ESTABELECEER CONEXÃO

As startups chegam às corporações por diferentes canais: eventos, programas próprios, busca ativa, parceiros, dentre outros. Atualmente é perceptível a crescente busca ativa das empresas e o engajamento junto aos ecossistemas para atração dos empreendedores.

Quanto aos canais mais utilizados para estabelecer conexão, destacam-se:

Eventos do ecossistema de inovação



Programas próprios para conexão com startups



Eventos próprios desenvolvidos para conexão com startups



Outros caminhos também foram mencionados:

Busca ativa da organização em sua rede de relacionamento



Conexões com incubadoras de universidades



Contatos ativos dos empreendedores



Programas públicos de fomento



A participação e a abertura da corporação ao ecossistema são, sem dúvidas, fundamental para atrair boas startups e relacionamentos. Um processo de scouting e screening bem executado atrai projetos com maior fit e potencial a tese estratégica da corporação, ampliando assim as chances de sucesso no relacionamento.

CORPORATE VENTURE CAPITAL

O Corporate Venture Capital vem crescendo à medida que o ecossistema brasileiro de startups amadurece. O modelo de relacionamento no qual a corporação realiza investimentos em startups, tornando-se investidores do negócio.

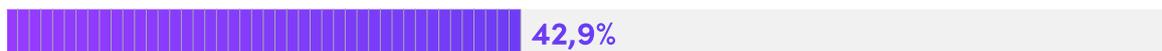
Dados da CB Insights apontam que globalmente os valores investidos se aproximaram dos US\$ 80 bilhões em 2021. No Brasil, esse movimento tem ganhado força, somando mais de 160 rodadas de investimentos envolvendo CVCs.

Nas empresas participantes do estudo, **cabe mencionar que apenas 26,8% destas afirmaram possuir ou estar em desenvolvimento uma unidade de Corporate Venture Capital (CVC).**

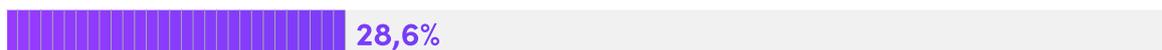
Para estas empresas, o tempo médio de duração do relacionamento também é relevante.

Entre as empresas que possuem uma unidade de CVC constituída:

disseram ter um relacionamento superior a três anos



afirmam ter um relacionamento médio de um a três anos



de três a seis meses e/ou de seis meses a um ano



As ações de Inovação Aberta promoveram melhoria substancial na qualidade dos produtos ou serviços ofertados ao consumidor para 80% das organizações que relataram possuir uma unidade de CVC.

Para 46,7% delas, estas iniciativas também corroboraram para a maior participação da empresa no mercado onde atua



Para 53,3%, para a exploração de novos mercados



Além disso, 80% dessas companhias indicaram a promoção de melhorias dos processos internos



Redução de custos de produção ou entrega de serviços



PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL



CONSIDERAÇÕES FINAIS E TENDÊNCIAS PARA A INOVAÇÃO ABERTA EM 2022

O Estudo “O Panorama da Inovação Aberta nas empresas do Brasil” buscou apresentar, nos capítulos anteriores, uma visão holística sobre a Inovação Aberta nas organizações do Brasil.

PRINCIPAIS INSIGHTS DA PESQUISA



A maturidade do ecossistema de inovação brasileiro vem contribuindo para adoção da Inovação Aberta nas organizações, **88% das respondentes já desenvolvem ações de open innovation.**



Há uma crescente participação e engajamento da alta liderança na estratégia, **89,3% afirmam existir atuação das lideranças nas iniciativas voltadas à inovação.**



As organizações (**76%**) **vêm realizando investimentos em inovação**, evidenciando que a principal fonte de recursos é o financiamento da própria empresa.



Startups (67%) são o principal perfil de parceiros em ações de Inovação Aberta.



Cresce a participação de iniciativas internas nas organizações, **62,5% possuem programa de intraempreendedorismo.**



O principal modelo de relacionamento em Inovação Aberta com startups é o **desenvolvimento de Provas de Conceito (91,9%).**

TENDÊNCIAS PARA INOVAÇÃO ABERTA EM 2022

Além de olhar para o espelho no presente, é importante também olhar para o para-brisa central e visualizar o que está por vir em relação às práticas e modelos que serão adotados pelas organizações no horizonte de curto e médio prazo.

Neste capítulo final, serão apresentadas algumas dessas tendências emergentes:

1. AMADURECIMENTO DO CORPORATE VENTURE CAPITAL NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Após estabelecer os primeiros contatos e parcerias com startups, as organizações partem para ações mais “arriscadas”, olhando para o mercado com o objetivo de realizar investimentos estratégicos em startups, o Corporate Venture Capital.

Nesta modalidade, as organizações podem realizar aportes por meio de um fundo próprio ou por meio de um fundo terceiro. Além disso, ela pode optar por internalizar a equipe responsável por tocar esta complexa operação ou terceirizá-la para empresas que se especializaram em se tornar o braço de CVC para as organizações.

O Corporate Venture Capital é de extrema importância para a vitalidade do ecossistema de inovação, pois garante que as startups tenham capacidade de operação e crescimento, retroalimentando o ciclo virtuoso gerador de riqueza exponencial.

2. M&A COMO ESTRATÉGIA DE ALAVANCAGEM DE NEGÓCIOS

O fortalecimento do CVC cria novas oportunidades para corporações e startups na geração de novos negócios, a estratégia de M&A - do inglês, Mergers and Acquisitions - passa a figurar nas teses de inovação e ganha espaço no cenário dos investimentos corporativos.

Segundo dados da Transactional Track Record (2022), em 2021 foram registradas 1.981 operações de M&A, com uma movimentação de R\$ 435,3 bilhões, com grande destaque para M&A realizados entre startups, com a crescente dos unicórnios e da disponibilidade de recursos financeiros.

3. CORPORATE VENTURE BUILDING

Nesse cenário de amadurecimento e fortalecimento do ecossistema de inovação brasileiro, tem-se o crescente envolvimento das organizações com novas estratégias e possibilidades de criar e gerar novos negócios.

O CVB passa a figurar como uma alternativa de conceber novos negócios para organizações, tal como uma estratégia de gerar novos mercados e receitas a partir dos recursos e talentos internos. Configura-se como a estratégia de construir startups internas usando recursos próprios da corporação para validar ideias e testar novos modelos de negócios e/ou produtos.

No Brasil há cases relevantes de CVB, como, por exemplo, o da Cyrela e da Cashme. A Cashme é uma fintech especialista em Home Equity, o empréstimo com garantia de imóvel que nasce dos esforços da Cyrela em promover novos modelos de negócios na corporação em 2017.

4. JOINT VENTURES E OUTROS TIPOS DE COLABORAÇÃO ENTRE GRANDES ORGANIZAÇÕES

Passada a onda inicial de adoção da Inovação Aberta, que resultou no ganho de maturidade das organizações em relação ao tema, elas ganham uma confiança e uma capacidade maior para dar o próximo passo: realizar ações de parceria com outras organizações de porte semelhante, visando desenvolver novos negócios, as chamadas Joint Ventures. Como exemplo desta prática, há a Share Now, Joint Venture criada entre a BMW e a Mercedes. A Share Now é uma marca de carros elétricos, resultado da parceria entre as duas montadoras alemãs, é um negócio focado no compartilhamento de carros em áreas urbanas e já é líder na Europa. Recentemente, foi negociada com o Grupo Stellantis.

5. MAIS ORGANIZAÇÕES APOSTANDO NA CRIAÇÃO OU NA PARTICIPAÇÃO EM HUBS DE INOVAÇÃO

Em um cenário onde as organizações adquirem uma estrutura de inovação mais robusta e experiência por conta do processo de tentativa e erro, percebe-se a maior adesão à criação ou participação efetiva em hubs de inovação, muitos deles com presença física.

Os hubs podem ser temáticos, como o mining hub, formado por empresas concorrentes do setor de mineração, em Minas Gerais, ou um hub sem uma temática específica, como o Cubo Itaú, em São Paulo.

Existem inúmeros benefícios em construir ou participar ativamente de um hub de inovação: a oxigenação em relação às novas práticas de inovação, o contato direto com startups de grande potencial, a percepção do mercado como uma marca inovadora e muitos outros.

6. AMADURECIMENTO DE PROCESSOS INTERNOS DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE PARA IMPULSIONAR A INOVAÇÃO ABERTA

Quando uma organização encontra-se no início de sua jornada de Inovação Aberta, existem atritos inevitáveis entre diversas áreas-meio do negócio, em relação às iniciativas realizadas. Setores como Jurídico, Compras, Logística e Tecnologia da Informação agem muitas vezes como “sabotadores internos” das ações, apenas por seguir os processos operacionais vigentes, que não previam a exposição a este tipo de relação.

Com o passar do tempo, o “sistema operacional” organizacional vai ganhando uma atualização e assim os processos e práticas de governança vão se adaptando a essas novas demandas.

Contratos e relações comerciais vão sendo flexibilizados, autorização e abertura a novos sistemas vão sendo feitos pela equipe de tecnologia e a organização vai deixando de ver as startups e demais parceiros externos como “corpos estranhos ameaçadores”.

PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL



REFERÊNCIAS

ACE Innovation Survey. ACE, 2021. Disponível em: < <https://www.acecortex.com.br/ace-innovation-survey/> >. Acesso em: 10/06/2022.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006.

CHESBROUGH, H. Why companies should have open business models. MIT Sloan Management Review, v.48, n.2, 2007.

CB Insights. The History of CVC, 2017. Disponível em: < <https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-history/> >. Acesso em: 12/05/2022.

Panorama da Open Innovation entre Corporações e Startups no Brasil | 2016-2021. 100 Open Startups, 2022. Disponível em: < <https://www.openstartups.net/> >. Acesso em: 12/05/2022.

PERRY, Mark. Only 52 US companies have been on the Fortune 500 since 1955, thanks to the 'creative destruction' that fuels economic prosperity. AEI, 2021. Disponível em: < <https://www.aei.org/carpe-diem/only-52-us-companies-have-been-on-the-fortune-500-since-1955-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity-2/> >. Acesso em: 26/06/2022.

TTR Deal of the quarty 2022. Transactional Track Record, 2022. Disponível em: < <https://www.ttreCORD.com/pt/publicacoes/> >. Acesso em 12/05/2022.

World Intellectual Property Indicators Report 2021. World Intellectual Property Organization, 2021. Disponível em: < <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4571> >. Acesso em 11/05/2022.



PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL

SOBRE OS AUTORES



RAFAEL FERNANDES

Integrou a equipe de Inovação da Softex entre 2019 e 2022. Na Softex, fez parte da equipe do Programa Conecta Startup Brasil e foi Coordenador do Programa DF Inovador. Atualmente, é Consultor de Inovação Sênior do Grupo JCPM, holding localizada em Recife -PE.

RAYANNY NUNES

Gestora de Inovação na Softex, na qual atua no desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a criação de novos negócios, incentivo ao empreendedorismo, inovação e capacitação. Integrou a equipe de gestão dos Programas Conecta Startup Brasil, Ela Empoder@, THEch, IA² MCTI, TechD, Inova Maranhão, dentre outras iniciativas conduzidas pela área de inovação da Softex. Nos últimos anos, acompanhou mais de 350 startups e 120 corporações em relacionamentos de Inovação Aberta e tem se dedicado a compreender as relações entre estes stakeholders. Coautora do Guia de Conexão Startup Indústria produzido para a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e autora do Playbook: Modelos de relacionamento com startups.



PANORAMA DA
INOVAÇÃO
ABERTA
NAS EMPRESAS DO BRASIL

SOBRE A SOFTEX

A Softex – Organização Social Civil de Interesse Público (OSCIP) atua há 25 anos em prol do fomento da Transformação Digital Brasileira, criando, promovendo e executando iniciativas no âmbito nacional e internacional nas áreas de tecnologia e inovação.

Com sede em Brasília/DF e em Manaus/AM, atua em seis áreas, contando com 21 Agentes Regionais, 1 Aceleradora exclusiva e mais 30 parceiras e 53 Instituições de Ciência e Tecnologia. Beneficia a aceleração de mais de 6 mil startups e cerca de 6 mil empresas. Atua em todos os estados do Brasil e em 20 países.

PROGRAMAS DE INOVAÇÃO ABERTA DA SOFTEX



CONECTA STARTUP BRASIL

O Programa Conecta Startup Brasil é uma iniciativa conjunta do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), do CNPq e da Softex.

O programa tem o objetivo de incentivar a Inovação Aberta no Brasil e aumentar a expressividade das startups brasileiras, desenvolvendo um ecossistema com conhecimento, capacitação, conexões entre startups, empresas, parceiros, mentores e entidades inovadoras para geração de novos negócios.

Para saber mais, acesse: conectastartupbrasil.org.br



IA² MCTI

O Programa IA² MCTI é uma iniciativa financiada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) e executado pela Softex.

Trata-se de um Programa de Aceleração Tecnológica para soluções baseadas em Inteligência Artificial, para aumentar a competitividade brasileira através da Inovação Aberta.

Para saber mais, acesse: softex.br/iamcti



DF INOVADOR

O Programa DF Inovador é realizado pela Fundação de Apoio à Pesquisa do DF (FAP-DF) e executado pela Softex.

Busca promover a inovação e a transformação digital das organizações públicas e privadas do Distrito Federal e RIDE, além de desenvolver talentos para a nova economia digital.

Para saber mais, acesse: dfinovador.org.br



VIAS

O Programa VIAS é uma realização conjunta entre a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e a Softex.

Tem o objetivo de promover a qualificação e análise das interações entre empresas e startups, a fim de propiciar uma maior compreensão dos cenários e realidades que ambas se encontram no contexto da Inovação Aberta, além de propor boas práticas com capacitação e conexões para o alcance de um relacionamento de sucesso.

Para saber mais, acesse: vias.net.br



PPEI

O PPEI (Programa Prioritário de Empreendedorismo Inovador) é uma iniciativa governamental para a gestão do ecossistema de inovação na Amazônia Ocidental, que busca:

- Incentivo ao Empreendedorismo Inovador;
- Fomentar a criação de projetos de Ideação e Prototipação;
- Preparar empresas da região para Inovação Aberta.

O Programa utiliza recursos da Lei N° 8.387, de 30 de Dezembro de 1991.

Para saber mais, acesse: softexamazonia.com.br/ppei

@softex.nacional 

softexnacional 

@softexbr 

Softex Player 

Softex Nacional 



WWW.SOFTEX.BR