

Open Innovation: a importância de uma estratégia de inovação para grandes empresas

Por que organizações tradicionais entraram em uma simbiose importantíssima com startups promissoras

Imagine que você tem um uma ideia totalmente nova para ser desenvolvida e deve adotar uma das duas estratégias a seguir:

A primeira é submeter tal ideia a dois ou três setores responsáveis por identificar possíveis problemas, depois levá-la para um outro grupo focado na resolução de outras questões e que ficará um bom tempo pensando nas formas de resolvê-las – grupo este que, por sua vez, deverá solicitar aprovação de outros tantos a cada solução planejada – para que você possa, enfim, analisar se o trabalho foi frutífero e concordar com a implantação, ou não, do resultado final;

A outra é levar a ideia para um pequeno grupo totalmente fora da sua realidade, que terá mais tempo e menos etapas para propor uma resolução para aquela questão. Você pode ou não gostar do que foi proposto, mas só tem a obrigação de pagar por aquilo se decidir utilizar.

Você acaba de entender por que as grandes empresas estão desopilando seus departamentos de inovação e transportando a tarefa de desenvolver soluções e novas ideias para outras pessoas, alheias à imensa estrutura corporativa. A tal iniciativa dá-se o nome de *Open Innovation*, e é uma atividade em constante crescimento no dia-a-dia das corporações tradicionais.

Henry Chesbrough foi um dos primeiros estudiosos a respeito do tema. Em artigo publicado em 2003¹, o professor de Harvard descreve que até então grandes empresas valorizavam o controle de novas ideias antes que estas pudessem ser colocadas no mercado – a velha máxima do *if you want something right, do it yourself* era senso comum. Contudo, este procedimento começou a enfrentar dificuldades no fim do século XX.

Dois fatores foram primordiais para tanto, de acordo com o professor: a mobilidade de *knowledge workers*, ou seja, aqueles funcionários que produziam conhecimento e sabiam dos processos da empresa; e o crescente volume de capital empreendedor disponível para o financiamento de novas – e pequenas – empresas. Diante desta realidade, as grandes corporações se viram numa situação de dificuldade para controlar a sua propriedade intelectual. A saída foi uma mudança radical na forma como novos projetos eram pesquisados e desenvolvidos – a partir de então, iniciava-se uma era de transição *from closed to open innovation*.

¹ CHESBROUGH, H. W. **The Era of Open Innovation**. MIT Sloan Management Review. Magazine: Spring, 2003.

A nova estratégia era complexa, mas perfeitamente executável. Ao olhar para *players* menores do mercado e levantar as próprias barreiras de proteção de propriedade intelectual, as empresas podiam tanto aproveitar o que era produzido do lado de fora, quanto exportar o que era produzido do lado de dentro. A ponta final era o sempre o lançamento do que foi desenvolvido e, com este esquema, agora era possível comercializar tanto as ideias próprias quanto as ideias compartilhadas com firmas menores.

Uma vez decidido que era preciso enxergar iniciativas *out of the house*, era a hora de decidir como fazê-lo. Se alguém deseja entrar em universo diferente, precisa oferecer algo que falta ali. E uma das principais necessidades das pequenas empresas inovadoras é algo que grandes empresas normalmente têm de sobra: dinheiro.

Surge então uma parceria que une as principais características de grandes organizações - disponibilidade de capital, reconhecimento no mercado, processos validados e estruturas seguras - com as melhores partes das pequenas inovadoras (*startups*) - procedimentos simplificados e enxutos, custos reduzidos, cultura informal, rapidez e foco em nichos específicos. A relação é, portanto, *win-win*.

Como, então, esta cooperação tem sido feita no mundo real?

Primeiramente, podemos citar algumas iniciativas de investimento em pequenas startups de tecnologia que podem ou não atuar no mesmo mercado da investidora, o que é conhecido como *corporate venture capital*. São realizados aportes de capital em startups para que desenvolvam seus negócios, em uma relação de parceria que pode até incluir o compartilhamento obrigatório da propriedade intelectual produzida. A fabricante de aviões Embraer e a seguradora Porto Seguro são exemplos de grandes empresas que abertamente iniciaram programas de investimentos desta natureza.

Outra experiência observada é a fundação de verdadeiras estruturas de *open innovation*, como aceleradoras e espaços de *coworking*². Nestes casos, as empresas oferecem ao menos estrutura física, conhecimento e acesso a networking - o investimento de capital não é obrigatório, mas pode ocorrer. Um dos *cases* de sucesso a nível global é o da aceleradora Wayra, fundada pela gigante Telefonica e presente em mais de 10 países, dentre eles o Brasil. Ainda por aqui, temos o *coworking* Cubo, fundado pelo Banco Itaú em parceria com a Redpoint eVentures.

Em alguns casos, há a organização de eventos voltados à inovação. São os *hackathons*³ e *weekends*, por exemplo, nos quais há a proposição de algum problema enfrentado cotidianamente na operação

² Espaço físico de trabalho, normalmente aberto e descontraído, que opera por meio de assinaturas ou planos periódicos. Em um *coworking*, os membros afiliados não se preocupam com os aspectos físicos e estruturais, como mobiliário, internet, água, luz, telefone, etc., cujas despesas normalmente já estão incluídas nos planos de afiliação.

³ Evento que reúne profissionais de diversas áreas relacionadas ao desenvolvimento de uma solução tecnológica utilizável no campo prático, normalmente um software; os *hackathons* são normalmente realizados nos fins de semana, sem intervalos, em espaços montados exclusivamente para este fim. No término do evento, há uma premiação com as melhores soluções, que podem ser ter sua propriedade intelectual compartilhada entre os organizadores e o time desenvolvedor.

da empresa organizadora. Os participantes, divididos em times, passam alguns dias trabalhando compulsivamente naquela ideia – movidos a pizza, café e refrigerante. Ao final, o time vencedor é premiado por sua ideia, normalmente um MVP⁴ totalmente desenvolvido no evento. Toda a propriedade intelectual ali produzida é, na maior parte das vezes, compartilhada com a organizadora. Esta, por sua vez pode ter encontrado rapidamente um novo produto a ser lançado.

Estas são apenas algumas demonstrações de como o mercado tradicional tem se relacionado com a nova geração de pessoas e de empresas. Atualmente, neste mundo globalizado em que a rapidez e a eficiência são valorizados, organizações robustas não podem se dar ao luxo de demorar para inovar. Este atraso faz com que, gradativamente, possam se tornar desnecessárias.

Quando o Facebook mudou de sede no Vale do Silício, Mark Zuckerberg fez questão de deixar ali a placa enferrujada da antiga ocupante do prédio. Ali se vê o antigo logotipo da Sun Microsystems, uma companhia de tecnologia que não sobreviveu à nova era - justamente por apostar em produtos que não acompanhavam a evolução tecnológica e as demandas do mercado. O recado do chefe da rede social ao deixar a placa definhando a céu aberto foi bem claro: empresas que não inovam não prosperam.

Se para tanto for necessário mudar paradigmas e estabelecer parcerias nunca antes imaginadas, que seja. O importante, no fim do dia, é não ser passado para trás.

Que a tecnologia e a nova cultura das startups seja cada vez mais presente no mundo corporativo. Todo mundo só tem a ganhar com isso.

Rodrigo Vieira

Sócio – São Paulo

rvieira@tozzinfreire.com.br

Victor Cabral Fonseca

Advogado – São Paulo

vfonseca@tozzinfreire.com.br

⁴ O MVP – Minimum Viable Product é o produto desenvolvido pela *startup* que possui condições mínimas de ser oferecido no mercado. É uma fase de testes, em que as funcionalidades podem ser melhoradas ou alteradas conforme o *feedback* dos usuários.