

INOVAÇÃO E COLABORAÇÃO:

MODELOS DE NEGÓCIO E DESAFIOS AOS MODELOS TRADICIONAIS*

Por Rossana Pavanelli e Peter Dostler*

A análise dos dados e informações globais sobre competividade e inovação indica que o desempenho do Brasil deixa a desejar quando comparado com países como Alemanha, China e EUA. Em que se pesem os esforços e aporte de recursos em inovação realizados no País, ainda são observados resultados tímidos em termos do que é gerado efetivamente por meio da inovação em benefícios sociais, sobretudo nos setores industriais. Diferentemente dos países mais desenvolvidos e inovadores apontados nas pesquisas, no Brasil uma parte considerável dos pesquisadores formados continua atuando apenas na academia: é preciso uma maior articulação com o mercado, por meio da identificação de demandas e soluções concretas e alinhadas. Além disso, boa parte das inovações realizadas nas empresas no Brasil são incrementais: poucas investem e realizam inovações radicais, que resultem em novos produtos, processos e métodos que possam diferenciá-las em seus mercados, em âmbito nacional e internacional.

A inovação tem papel estratégico no aumento da competitividade das empresas, bem como no crescimento econômico sustentável do País. Com a ampliação da atuação focada na inovação, as organizações podem aumentar seu potencial de oferta de produtos e serviços competitivos, com mais qualidade e maior valor agregado. Fazer a gestão da inovação envolve riscos, pessoas e estrutura, sendo necessário o envolvimento de todas as áreas da organização. Em alguns segmentos, faz-se fundamental a compreensão de que o retorno do investimento em inovação possa ocorrer em longo prazo, contrastando com a cultura de grande parte das empresas, que espera por retorno mais imediato.

O conceito de *open innovation*, que representa termo cunhado por **Henry Chesbrough**, professor da Universidade de Berkeley (2003), tem sido utilizado por vários segmentos da indústria, não estando restrito apenas às empresas relacionadas diretamente à tecnologia. Em contrapartida aos modelos fechados de gestão da inovação observados no século passado, quando se pressupunha que talentos e competências pudessem ser promovidas apenas internamente, a disseminação do conhecimento, reforçada pela globalização das bases de pesquisa e desenvolvimento, ampliou as bases para inovação, que agora podem ser aplicadas por qualquer um, em qualquer lugar e a qualquer tempo. A internet, como tecnologia disruptiva, teve papel de extrema importância nesse sentido, viabilizando plataformas para atuação em rede.

Ao longo dos últimos anos, a inovação vem ganhando uma importante aliada — a colaboração. Um bom exemplo para ilustrar os modelos colaborativos seriam processos de inovação ou de produção realizados a partir de colaboração externa, como nos casos em que são abertas competições para solucionar desafios apresentados pela iniciativa privada ou pelos governos. Durante muitos anos, a IBM, gigante no setor de TI, incentivou competições ao redor do mundo para identificar novas soluções que pudessem ser incorporadas pela organização: participaram,

O conhecimento está em todos os lugares e agora pode, por meio de redes estruturadas, ser melhor aproveitado.

desse tipo de evento, instituições de ensino de ponta, representadas por alunos e professores-tutores, bem como a população em geral; em contrapartida, os vencedores recebiam — além de premiações pontuais, boa parte delas em dinheiro — ofertas para integrar o quadro de colaboradores da empresa.

No Brasil, instituições como a Natura realizam rodadas de inovação com participação de representantes de diferentes setores da sociedade, como professores, cidadãos comuns e cientistas. Independentemente do ramo do negócio ou setor de atuação, os resultados tendem a ser extremamente positivos, ampliando-se as bases internas das organizações em pesquisa, desenvolvimento e inovação — processo, aliás, que precisa ser fortalecido. Esse raciocínio estende-se à gestão pública, que pode se beneficiar da maior aproximação entre governos e as diferentes formas de representação da sociedade, na busca de soluções a desafios específicos compartilhados.

Nessa mesma linha, o conceito de *corporate venturing*, apoiado no conceito de *venture capital*, tem conquistado posição de destaque mundo afora, como alternativa possível de apoio à inovação, por meio da realização de investimento, por parte de grandes empresas, em micro e pequenas *startups*. As empresas-âncora tornam-se sócias de outras menores visando ampliar ou aprimorar sua atuação, via aplicação de recursos em novas tecnologias, exploração de novos mercados e lançamento de soluções e novos produtos. Amplamente utilizado por organizações de diferentes segmentos nos EUA, Europa e Ásia, esse modelo vem ganhando espaço no Brasil, contando com o apoio de instituições como o BNDES.

A colaboração abre um espaço maravilhoso para a troca de conhecimento e a inovação, tanto na esfera privada como na pública: pesquisa e desenvolvimento, assim como identificação de possíveis soluções a problemas, não são mais exclusivos às áreas técnicas de organizações e instituições. O conhecimento está em todos os lugares e agora pode, por meio de redes estruturadas, ser melhor aproveitado. Os consumidores e usuários de bens e serviços, inclusive, estão ávidos por participar desse processo. O grande desafio trata do que as organizações farão a respeito e de como aproveitarão essas novas relações estabelecidas.

E nesse ambiente de inovação surgem novos modelos de negócio, pautados em tecnologia e eficiência operacional, apoiando-se em princípios como sustentabilidade ambiental, social e econômica. Entre os novos modelos organizacionais, destaque aos relacionados à chamada economia colaborativa, que abrange os conceitos de *common thinks* e de economia compartilhada. O conceito de economia colaborativa não é novo: ele existe desde o início dos tempos, na medida em que ocorrem compartilhamentos e trocas, de bens ou de serviços, por meio de uma rede de confiança estabelecida. O que é relativamente recente, de cerca de 10 anos para cá, é o impacto dessa colaboração, que ganhou corpo com a ascensão tecnológica. Na verdade, representa muito mais novos modelos de negócio, que surgem em resposta à evolução natural de mercado, do que um novo modelo econômico em si. Trata-se de um conceito em formação, sendo para muitos considerado como nada mais que modelos diferentes de atuação dentro da própria economia de mercado. Independentemente de questões conceituais, representa um fenômeno que vem ganhando escala e trazendo à tona importantes questões relacionadas à concorrência, a ganhos incrementais e à eficiência operacional, com grande potencial, inclusive, para contribuição aos modelos tradicionais já instalados.

Os negócios fundamentados no princípio da chamada economia compartilhada, em geral,



Os novos modelos de negócio fazem com que *players* tradicionais percam parte considerável de seus mercados, obrigando-os à revisão estratégica, muitas vezes apoiada em qualidade e em preços.

possuem dois grandes apelos: o primeiro, vinculado à sustentabilidade e, o segundo, a princípios de consumo racional, com vistas à economia de recursos financeiros. A crescente conscientização, sobretudo das gerações mais jovens, acerca da preservação de recursos naturais e do meio ambiente, abre espaço para modelos de negócio mais sustentáveis, nos quais o foco deixa de ser na posse e passa a ser no uso: para que comprar um bem, como por exemplo um carro ou uma bolsa, se o que importa não é o fato de tê-lo, mas sim de poder utilizá-lo? Esse tipo de modelo se estende aos mais variados segmentos, como hotelaria, bens de consumo e até mesmo serviços de naturezas diversas e é, em geral, operacionalizado por meio de plataformas tecnológicas, apoiadas em sites de oferta.

É inegável que esses novos modelos de negócio trazem impactos às indústrias tradicionais, na medida em que ofertam soluções alternativas aos consumidores, em geral apoiadas em plataformas gerenciais bastante flexíveis e de baixo custo. A evolução tecnológica talvez tenha sido o principal fator crítico de sucesso desse tipo de modelo, uma vez que a grande maioria opera em rede e em plataformas digitais. Esses modelos fazem com que *players* tradicionais percam parte considerável de seus mercados, obrigando-os à revisão estratégica — muitas vezes apoiada em qualidade e em preços. E isso beneficia diretamente o consumidor final, que passa a ter um número maior de opções de oferta, aumentando também seu poder de barganha para com as indústrias e os segmentos tradicionais.

É possível afirmar que não somente os novos modelos de negócio, mas também os tradicionais possam ser favorecidos com as estruturas de rede de colaboração estabelecidas. Um bom exemplo é o observado na indústria chinesa de motocicletas, que opera em um modelo descentralizado no qual centenas de pequenas empresas cooperam entre si, alinhado ao conceito de inovação colaborativa (*Tapscott, 2011*). Nesse modelo, não há uma única empresa central, nos moldes tradicionais fabris: os participantes se reúnem em locais privados ou trocam informações pela internet; cada um responde por uma parte específica do negócio, por um elo da cadeia; todos compreendem e opinam a respeito de seus papéis, de forma interdependente. A internet reduz brutalmente o custo da colaboração, as pessoas podem se juntar e criar valor, sem necessariamente estarem incluídas no sistema tradicional hierárquico. Resta à indústria tradicional monitorar os impactos e identificar formas de incorporar possíveis benefícios aos seus modelos de negócio.

* **Rossana Pavanelli** é consultora e professora da Fundação Getulio Vargas (FGV) e conselheira-técnica da STEINBEIS-SIBE do Brasil. **Peter Dostler** é diretor-executivo da STEINBEIS-SIBE do Brasil e consultor-sênior do Fundo Monetário Internacional (FMI)