

Brasil já vive “inovação aberta”

Natura, Embraer, Laboratório Cristália e Omnisys são empresas que inovam em parceria com outras empresas e universidades.

Uma palestra de Henry Chesbrough, diretor-executivo do *Center for Open Innovation* da Universidade da Califórnia, em Berkeley, e criador do conceito de inovação aberta, abriu o primeiro evento totalmente dedicado ao tema no Brasil, dia 16 de junho, no World Trade Center, em São Paulo.

Organizado pela Allagi Consultoria, o *Open Innovation Seminar 2008* durou todo o dia e atraiu gestores de empresas e empreendedores interessados em novas formas de superar os gargalos tradicionais na implementação de políticas e estratégias de inovação nas empresas.

“A inovação agora é global” disse Chesbrough, contrastando com o caráter praticamente individual da atividade desde o início do século passado, quando Thomas Edison ou Henry Ford eram paradigmas da inventividade que transformou o planeta. Esse estilo de inovação, centrada na figura do inventor que cria um produto e o desenvolve em segredo até a comercialização, está caminhando para o colapso, na visão de Chesbrough.

Gargalos – Embora a inovação continue sendo o motor para quase a metade do valor do crescimento econômico nos países da OCDE, essa atividade está cada vez mais cara e complicada para as empresas. Manter um centro interno de pesquisa e desenvolvimento (P&D) começa a ficar inviável até mesmo para corporações de grande porte, com mais de 25 mil funcionários. “O ciclo de vida dos produtos é cada vez mais curto”, observa Chesbrough, “e o crescimento da mobilidade dos empregados treinados contribuem para a erosão do modelo tradicional de inovação”.

No telão, Chesbrough aponta os sinais do colapso do modelo tradicional: em 1971, as empresas com mais de 25 mil empregados eram responsáveis por 70,7% do valor das inovações no mercado, mas despencaram para 40,9% em 2003. Por outro lado, as pequenas empresas, com menos de mil empregados, subiram de 4,4% para os atuais 22,5%.

Uma das razões para essa assimetria, no entender de Chesbrough, é a nova forma adaptativa de lidar com a inovação das pequenas empresas. Com recursos escassos para investir na pesquisa e desenvolvimento cativos, elas apelam para contratos e parcerias externas. “As pessoas inteligentes que trabalham para você precisam falar com outras pessoas inteligentes que não trabalham para você. Esse é o paradigma da inovação aberta”, resume Chesbrough.

No modelo antigo, a criação de produtos e processos entram num funil que tem só uma entrada, os centros de P&D cativos da empresa, e só uma saída até a colocação no mercado. No modelo do professor de Berkeley, o funil de entrada tem vários acessos que permitem *spinoffs* e também parcerias de agentes externos à empresa.

As pequenas e novas empresas têm um trunfo natural. “Darwin mostrou que não é o maior ou mais forte que sobrevive, mas quem se adapta melhor”, lembrou o professor, apontando as vantagens adaptativas das pequenas: foco em um mercado específico, capacidade maior de atender um nicho, capacidade de se especializar, custo de expansão menor e presença quase natural na Internet, onde as empresas podem ser mais globais com custos menores e mais competitivos. “Empresas pequenas possuem perfil empreendedor e menos politicagem interna. Ou seja, é possível tomar decisões e aplicá-las em horas, em dias, ao contrário do que acontece com as grandes empresas. Velocidade gera resultados mais rápidos”, sentencia Chesbrough.

Mas não só as pequenas empresas que proliferam nesse novo ambiente. A Procter & Gamble, gigante da criação de produtos de uso pessoal, era uma das mais tradicionais empresas de P&D fechadas. Resolveu abrir o processo de inovação e hoje tem mais de 50% dela vinda de fora.

Debates – Após a palestra de Henry Chesbrough, o *Open Innovation Seminar* teve três mesas de discussão. A primeira mostrou iniciativas nacionais na área, a segunda

debateu como esse novo modelo pode tornar mais eficazes as políticas públicas de incentivo à inovação, e a última avaliou como a inovação aberta pode beneficiar não só o setor de P&D das empresas, mas também suas estratégias de negócios.

O seminário revelou que várias empresas brasileiras chegaram a um modelo aberto de inovação, antes mesmo da formalização do conceito por Chesbrough.

É o caso da Natura, que fatura R\$ 4,3 bilhões e investe em torno de R\$ 108,4 milhões por ano em inovação. Segundo Sônia Tuccori, gerente de P&D e Biodiversidade da Natura, a necessidade de inovar rapidamente fez a empresa formar um grupo de cientistas brasileiros, franceses, alemães e americanos que pensam juntos em como colocar novos produtos no mercado em menos tempo. A Natura optou por um modelo de co-propriedade entre os parceiros da P&D. “Temos perto de 200 grupos de pesquisa cadastrados”, informou Sônia Tuccori.

É uma saída atraente nessa área de substâncias novas. Um novo fármaco de mercado global pode exigir das grandes empresas investimentos perto de US\$ 800 milhões, quase dez vezes mais que há uma década.

Ogari Pacheco, presidente do Laboratório Cristália, declara investir de 7% a 10% do seu faturamento anual nas atividades de P&D. O laboratório tem parcerias com centros de pesquisa públicos para canalizar o bom desempenho financeiro gerado pela fabricação de genéricos com novas tecnologias próprias. O Cristália começou no ramo há mais de 20 anos, num programa nacional da fase histórica de substituição de importações, mas o alvo era muito centrado em *commodities*. “Preferimos nos concentrar em substâncias com alto valor agregado, como o Fentanil, que pagava US\$ 400 por grama, contra algumas dezenas de dólares por tonelada das *commodities*”, explicou Ogari.

Hoje o Cristália tem perto de 60 pedidos de patentes de moléculas originais, várias drogas antivirais viabilizadas pela quebra de patentes pelo governo no combate à Aids e finalmente a única droga para disfunção erétil produzida fora dos EUA. “Apanhamos prá burro até descobrir o caminho da ajuda de pesquisadores na universidade e da inovação aberta”, testemunha Ogari.

Mudanças – Outro exemplo de inovação aberta é oferecido pela IBM, que se reinventou em parcerias e no licenciamento de patentes afastadas do seu *core business*. Em 2007, a empresa abriu 500 patentes para que desenvolvedores criassem soluções para seus usuários. Para Cezar Taurion, gerente de Novas Tecnologias da IBM no Brasil, a inovação sempre esteve relacionada aos valores culturais da empresa – responsável pelo desenvolvimento da primeira linguagem de programação e pelo primeiro banco de dados relacional. “Para nós, da IBM, a inovação é a intersecção entre a invenção e o insight, e o *open innovation* é um modelo abrangente, que está trazendo mudanças significativas na indústria”.

Esse era o caminho que a Embraer já vinha trilhando e que agora virou uma ampla avenida, segundo explicou Hugo Borelli Resende, cientista chefe da empresa. “Tínhamos quatro parceiros no desenvolvimento de aviões; no próximo, o 170/190, teremos 16”.

O engenheiro Luiz Henriques, da Omnisys, também atribui o sucesso da empresa à colaboração externa. Fabricante de dispositivos de alta tecnologia, embarcados em satélites, radares meteorológicos e aparelhos de guerra eletrônica para a Marinha, a Omnisys participa de projetos internacionais com o grupo francês Thales e funciona como plataforma de exportação de tecnologia do Brasil para diversos países, inclusive para a França. O caso Omnisys-Thales foi elogiado por Chesbrough, pois exemplifica a força da inovação aberta e das diferentes parcerias que estão sendo criadas e que seriam impensáveis tempos atrás, já que uma pequena empresa brasileira entrou em um grande grupo francês de defesa aérea e mantém 49% das quotas com os fundadores. Além disso, a Omnisys faz parcerias com a Unicamp e foi empresa do programa PIPE da Fapesp. “Ficou inviável ter todas as competências para esse tipo de empreitada dentro apenas da empresa,” diz o engenheiro Luiz Henriques.

O inevitável exemplo da Apple também foi lembrado. "Empresas como a Dell e a Microsoft tentaram concorrer com o iPhone, mas não tiveram sucesso. O que torna o iPhone bem sucedido é a criação de uma plataforma que atende todo o ecossistema, ou seja, vários dispositivos criados, como o iPod, por exemplo. Essa integração é muito poderosa no modelo open innovation, porque não envolve só engenharia, mas marketing, economia, design", explicou Chesbrough. "Há toda uma gama de produtos associadas à plataforma, que vão desde capinhas a caixas de som. O aparelho, que é uma coisa simples, não é o centro do modelo, mas sim a plataforma com seus licenciamentos pela Apple", conclui o palestrante.

Todos esses casos de sucesso não implicam, no entanto, abolição dos centros internos de pesquisa e desenvolvimento das empresas, como observou Chesbrough. "Sem P&D interno fica difícil absorver o P&D externo. Na verdade, nem dá para saber o que a empresa vai precisar comprar fora", advertiu o palestrante. Para ele, não dá certo queimar etapas; por isso, recomenda que as empresas cruas no assunto planejem mais ou usem consultorias externas para fazer o que ele chama de "lista de compras".

Convergência – As políticas públicas para incentivo da inovação também foram alvo dos debates. A criação da Lei de Inovação e da Lei do Bem, a multiplicação de programas de fomento e financiamento a projetos de inovação a partir de agências federais e estaduais, a criação de parques tecnológicos e de incentivos fiscais pelos Estados e a instituição de núcleos de inovação tecnológica e de incubadoras de empresas nas universidades têm uma tendência convergente com o modelo de *open innovation*, segundo concluíram membros das mesas de debates.

Rodrigo da Rocha Loures, presidente da Federação das Indústrias do Paraná, a FIEP, lembra que a inovação passa por cooperação estratégica. "No Brasil temos um grande potencial, que é a interação. A desvantagem é uma forte inclinação para a burocracia, que sufoca a cooperação". Loures acha que é preciso popularizar a inovação. "É muito difícil ser uma empresa inovadora num contexto conservador, mas temos que aproveitar o momento propício que o Brasil vive para fomentar o empreendedorismo em redes de inovação", diz ele.

Já Roberto Nicolsky, diretor geral da Sociedade Brasileira Pró Inovação Tecnológica (Protec), lembrou que é preciso ver como se deu o desenvolvimento em países como Japão, China e Índia, onde as políticas públicas resultaram em benefícios para a inovação. "O estímulo à inovação nesses países foi fundamentada em mecanismos políticos e complementares, basicamente no compartilhamento de risco. Ou seja, com o governo representando a sociedade". Ele acrescenta que a grande beneficiária da inovação é a sociedade: "Basta ver o que aconteceu com os celulares e com os microcomputadores; não conseguimos imaginar como seriam nossas vidas sem eles".

Pelo lado do governo, Jorge Ávila, diretor do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), falou sobre "Propriedade intelectual e Inovação aberta". De acordo com Ávila, a propriedade intelectual é um sistema que vê como fim o mercado. "Se eu invento algo, a tendência é que eu guarde isso até que tenha chances de comercializá-lo. Na medida em que tenho um sistema seguro, isto se torna mais fácil. O sistema de propriedade intelectual é promotor da cooperação, é uma ferramenta que permite estabelecer confiança em uma parceria", explicou ele.

Ávila admitiu que o reconhecimento de patentes é um processo lento em qualquer país do mundo, mas planeja resolver todos os pedidos apresentados ao INPI até 2005 por volta de 2010.

Eduardo Costa, diretor de Inovação da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), antecipou uma ótima notícia para a platéia. Na próxima quinta-feira (dia 19), o órgão lançará o maior empreendimento de sua história, que vai disponibilizar R\$ 1,3 bilhão para o programa "Primeira Empresa". O objetivo é alcançar pelo menos cinco mil empresas inovadoras, com crédito subsidiado, em alguns casos a juros zero ou sem reembolso. Ele contestou as reclamações de que falta dinheiro para inovar. "Agora já

existe um volume significativo para ser investido em inovação. Superamos os impedimentos da década de 1990”, garante ele.

Outro participante que ressaltou a maior oferta de dinheiro foi Cláudio Furtado, da FGV, falando sobre os capitais de risco no Brasil. Vasculhando o mercado, Furtado acredita que o Brasil já tem quase 20% do volume de *venture fund* dos EUA. “Já temos um ecossistema de *venture capital* de quase US\$ 300 milhões”. Basta procurar bem, garante Cláudio Furtado.

Balanço – O *Open Innovation Seminar 2008* teve resultados francamente positivos, na avaliação da Allagi Consultoria. Bruno Rondani, diretor da empresa, explica os motivos: “Recebemos 350 inscrições, houve mais de 130 entidades representadas e participantes de 13 Estados, números excelentes para o primeiro evento sobre um tema ainda novo no País”. Rondani destaca ainda “a forte presença da Natura, com a participação de 32 de seus funcionários, e do setor farmacêutico, com oito empresas, além de representantes do Ministério da Saúde e do BNDES”. Da platéia vieram mais de 50 perguntas por escrito, que serão consolidadas e respondidas no blog da Allagi dedicado a *open innovation*: www.allagiconsultoria.blogspot.com/.

O seminário agradou Henry Chesbrough, que se disse “impressionado com o excelente nível dos debates”. Ele elogiou a organização do evento por ter conseguido articular diferentes setores, convidando empresas diversificadas, academia e representantes do governo. “Gostei muito das empresas e tive a oportunidade de aprender sobre o sistema de inovação do Brasil e as oportunidades de empreendedorismo que surgem no País”.

Diante desse balanço favorável, a Allagi já planeja repetir o seminário em 2009, dessa vez com dois dias de programação.