



**INSPIRAÇÃO PARA INOVAR**  
**NEGÓCIOS**

BUSCA  OK

LOGIN  Senha:  OK

Entrar automaticamente  Esqueci minha senha  Quero me cadastrar



Ampliar capa  
Ed. Agosto de 2008

**ASSINE A REVISTA**

SUMÁRIO

Conteúdo Extra

As Empresas + Inovadoras do Brasil

Reportagens e análises

Qualidade em gestão

A Notícia em 360°

PODCASTS

Por trás da capa

Por trás da reportagem

Mulheres Alfa

BLOGS

Blog do Líder

Empresa Verde

Finanças de Bolso

Giro pela Bolsa

Idéias e inovação

Tecnaira

INTERATIVIDADE

Fórum

Informe um erro

Fale com a redação

SOBRE A REVISTA

ED. ANTERIORES

LEIA TAMBÉM

Pequenas Empresas, Grandes Negócios

Época

Época SP

EXPEDIENTE

INOVAÇÃO

Página Principal Tamanho do texto: A- A+

Faça um comentário | Leia os comentários | Envie a um amigo | Imprimir

EDIÇÃO 12 - FEVEREIRO DE 2008 | 08/02/2008 - 08:13

## Quem disse que elefantes não voam?

A IBM não é mais a mesma. Perto de completar 100 anos, a inventora dos computadores adotou um novo modelo aberto de inovação, ele parece capaz de gerar lucro e manter a gigante dos serviços na vanguarda da indústria

POR RAFAEL BARIFOUSE, DE NOVA YORK

### ESPECIAIS

Coração brasileiro da IBM

Em busca da empresa global

A sede mundial da IBM fica em Armonk, a 40 minutos de Manhattan, nos Estados Unidos. Além do Watson Research, o seu maior centro de pesquisa e que leva o sobrenome de seu fundador, o terreno de 4 milhões de metros quadrados (em grande parte uma reserva ecológica) abriga uma construção envidraçada esculpida em formas assimétricas. Lá ficam as salas da maioria de seus altos executivos, inclusive a de Samuel J. Palmisano, seu CEO e presidente de conselho. Por mais global que a companhia seja, presente em 170 dos 194 países do mundo, é ali que pulsa o seu coração. Na entrada do edifício, três videogames são a primeira coisa com que se deparam os visitantes. Não, eles não foram feitos pela IBM. Mas dentro de cada um deles estão os símbolos de como a segunda maior empresa de tecnologia americana quer ser percebida no mundo - "a inovadora dos inovadores", como diz seu novo slogan. Os chips, sim, estampam a marca IBM e são resultado de parcerias de tecnologia e experiências com a Sony, a Nintendo e até com sua concorrente, a Microsoft. Como resultado, a IBM responde por quase 100% do mercado de processadores para videogames de última geração.

Como ela chegou a isso constitui um exemplo - o melhor exemplo - da intensa transformação que a corporação criada em 1911 atravessa. A IBM tem atualmente cinco alianças diferentes com nove empresas para o desenvolvimento de chips, um dos setores mais dinâmicos da tecnologia. É uma área em que a demanda por inovações em escala geométrica faz com que os custos de pesquisa cresçam duas vezes mais do que a receita. Poucas empresas podem se dar ao luxo de arcar com isso sozinhas, como a americana Intel. A IBM, apesar de uma verba anual de pesquisa e desenvolvimento de US\$ 6,15 bilhões, optou por outro caminho. As parcerias contribuíram com mais de US\$ 1 bilhão na expansão de sua fábrica de chips em East Fishkill, no estado de Nova York, e na compra de equipamentos para fazer os produtos topo de linha que o mercado exige. Essas empresas também emprestaram 250 cientistas. Resultado: a operação de chips da IBM, que chegou a dar prejuízo de US\$ 1 bilhão em 2002, hoje é lucrativa, mesmo durante um ciclo ruim da indústria.

Por trás da bem-sucedida aventura dos chips há uma novidade na forma de a IBM tratar a inovação. Dentro da empresa, a novidade chama-se inovação colaborativa. Fora dela, inovação aberta. Seja qual for o termo, trata-se da conclusão de que não é mais possível fazer tudo sozinho, se o objetivo é inovar de forma cada vez mais rápida, barata e melhor - um mantra da sobrevivência corporativa nos dias de hoje. Ser uma fortaleza cercada de sigilo é um modelo que só funciona para mercados onde há pouca concorrência e baixa pressão por inovação. O conceito pós-moderno prega o compartilhamento do que se sabe, a busca do que não se sabe fora (no mercado e na academia) e a formação de redes de parceiros - e até de concorrentes - para acelerar a mudança.

A adoção da inovação aberta no meio empresarial começou timidamente, na segunda metade dos anos 90, quando se formaram redes entre pesquisadores de diferentes empresas para amenizar os custos de desenvolvimento. A tendência ganhou força a partir de 2000, com a aceleração da globalização e a abertura de novos mercados, principalmente os emergentes. "Isso pôs no circuito uma quantidade tão grande de pessoas, com culturas e experiências diferentes, que a troca de informação tornou-se vital", diz Sérgio Lozinsky, vice-presidente da consultoria Booz Allen Hamilton. A Procter & Gamble, líder mundial do mercado de consumo, com um faturamento de US\$ 76 bilhões anuais, está à frente desse movimento. Outras corporações, como Eli Lilly e Boeing, seguiram na mesma rota (veja quadro à pág. 139). A Forrester Research estima que 30% das maiores companhias do mundo estão experimentando a inovação aberta, mas que apenas 5% já têm domínio total do conceito. A IBM está nessa elite pioneira.



**O LÍDER E A FÁBRICA** Sam Palmisano, o CEO da Big Blue, posa na sede da empresa, na cidade de Armonk. Ao lado, uma fábrica de chips, fruto da colaboração bem-sucedida com clientes e adversários



Fotos: Timothy Redel; divulgação

**LEIA TAMBÉM**

Página 1 de 4 | **Próxima página:** Próxima: Quem disse que elefantes não voam?

**ASSINE JÁ**  
**NEGÓCIOS**  
 A PARTIR DE 4X DE  
**R\$ 23,80**

PUBLICIDADE

Viva essa experiência.  
 É isso que você ganha.  
 É isso que sua empresa ganha.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
**FDC**  
DESENVOLVIMENTO DE ESTRUTURAS E EMPRESAS

**SERVIÇOS**

Anuncie  
 Assine a revista  
 Outras assinaturas  
 Newsletter  
 Central do assinante  
 Informe um Erro

**OUTROS SITES**





Ampliar capa  
Ed. Agosto de 2008

**ASSINE A REVISTA**

SUMÁRIO

Conteúdo Extra

As Empresas + Inovadoras do Brasil

Reportagens e análises

Qualidade em gestão

A Notícia em 360°

PODCASTS

Por trás da capa

Por trás da reportagem

Mulheres Alfa

BLOGS

Blog do Líder

Empresa Verde

Finanças de Bolso

Giro pela Bolsa

Idéias e inovação

Tecneira

INTERATIVIDADE

Fórum

Informe um erro

Fale com a redação

**SOBRE A REVISTA**

**ED. ANTERIORES**

**LEIA TAMBÉM**

Pequenas Empresas, Grandes Negócios

Época

Época SP

**EXPEDIENTE**

INOVAÇÃO

Página Principal Tamanho do texto:

Faça um comentário [Leia os comentários](#) [Envie a um amigo](#) [Imprimir](#)

EDIÇÃO 12 - FEVEREIRO DE 2008 | 08/02/2008 - 08:13

## Quem disse que elefantes não voam?

**A IBM não é mais a mesma. Perto de completar 100 anos, a inventora dos computadores adotou um novo modelo aberto de inovação. ele parece capaz de gerar lucro e manter a gigante dos serviços na vanguarda da indústria**

POR RAFAEL BARIFOUSE, DE NOVA YORK

### ESPECIAIS

Coração brasileiro da IBM  
Em busca da empresa global

### COLABORAÇÃO

"Hoje, a inovação não é resultado do trabalho de inventores solitários em seus sótãos, mas produto de um processo colaborativo que combina conhecimentos de tecnologia e marketing", disse Palmisano numa recente palestra. A IBM começou a flertar com esta ideia há uma década, quando criou um portal que dá acesso público a programas de computador criados em seus laboratórios. Dois anos depois, em 1999, foi lançado o developerWorks, um site com projetos de softwares livres e gratuitos com mais de 5,7 milhões de desenvolvedores independentes associados. O comprometimento com a comunidade de código aberto (que defende programas de computador gratuitos, melhorados, em colaboração, por pessoas de todo o mundo) é o maior símbolo da nova fase da companhia. Seu produto mais visível é o Linux.



**EMPRESA GLOBAL** A central de serviços de Hortolândia, no interior de São Paulo, atende a 40 países. Além de inovar, a IBM decidiu alocar suas divisões onde encontra o talento certo pelo melhor preço

Em 2000, a IBM adotou o programa criado pelo finlandês Linus Torwald para seus computadores de grande porte e anunciou o investimento de US\$ 1 bilhão no projeto. O sistema, rival do Microsoft Windows, está presente em mais de 29 milhões de computadores mundo afora. Milhares de pessoas trabalham em seu aperfeiçoamento. Ao adotá-lo, a IBM deu o passo que a transformaria na maior fornecedora de software aberto do mundo, com um faturamento nessa área de US\$ 425 milhões por ano. Isto não significa que a IBM adotou para toda a corporação a ideia de software livre. Só no Brasil, estima-se que a empresa venda US\$ 600 milhões em software por ano, a maior parte dele proprietário, fechado, para os grandes mainframes do governo e dos bancos. O sistema operacional de um gigante desses custa R\$ 800 mil por ano - e a IBM é dona de 87% do mercado de mainframes brasileiro. Software livre, sim, mas com moderação.

### A IBM tem cinco alianças com nove empresas para o desenvolvimento de chips, um dos setores mais dinâmicos da tecnologia

vários segmentos da economia. "Descobrimos que não se trata apenas de entender de tecnologia, mas de saber como as pessoas trabalham", diz Paul Maglio, gerente de pesquisa em serviços do Almaden Research Center IBM. Desde o início do ano passado, a empresa decidiu ir mais a fundo na estratégia, com a criação da Service Research Initiative (SRI), para financiar estudos sobre serviços e funcionar como um centro de troca de experiências. Junto com o Global Innovation Outlook e o Innovation Jam, a SRI é mais uma das ações usadas pela companhia para estar na fronteira da inovação da indústria.

"A colaboração é uma grande virada para a IBM", disse Palmisano. "Eu acredito que ela seja necessária para aproveitar os benefícios da globalização e lidar com seus desafios". Falar é fácil, mas a IBM tem feito mais que isso. Em 2005, quando abriu 500 de suas patentes de software, ela mostrou que pretendia realmente compartilhar propriedade intelectual. Convocou um grupo de jovens empresas e lhes deu acesso livre ao seu portfólio de 43 mil invenções. As empresas que faturam menos de US\$ 10 milhões pagam US\$ 25 mil para aplicar por três anos as descobertas relacionadas à sua área de atuação. Se inventarem algo com base nelas, a IBM tem a preferência de compra. Caso o faturamento esteja acima de US\$ 10 milhões, o acordo dura cinco anos e é paga uma taxa de 1% sobre a receita dos produtos criados com a tecnologia licenciada. Com isso, a IBM consegue fazer com que suas tecnologias cheguem ao mercado mais rapidamente e sem custos adicionais. Patentes não usadas geram um desperdício de US\$ 1 trilhão por ano no mundo corporativo americano, de acordo com estimativas. Já a IBM, líder do ranking americano de publicação de patentes pelo 15º ano consecutivo, ganha US\$ 2 bilhões anuais por meio de seu sistema de licenciamento, o equivalente a um terço de seu gasto de pesquisa e desenvolvimento.

### A NOVA BIG BLUE

Há 15 anos, a IBM extraía 90% de sua receita de aparelhos e programas de computador e passava por uma séria crise. Hoje, aos 96 anos, é uma gigante do setor de serviços

ASSINE JÁ  
**NEGÓCIOS**  
A PARTIR DE 4X DE  
R\$ 23,80

PUBLICIDADE

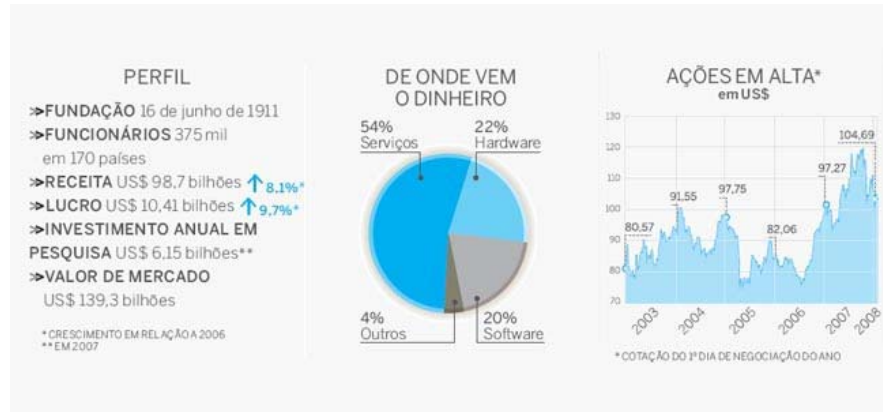
Viva essa experiência. É isso que você ganha. É isso que sua empresa ganha.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
**FDC**  
DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

### SERVIÇOS

Anuncie  
Assine a revista  
Outras assinaturas  
Newsletter  
Central do assinante  
Informe um Erro

### OUTROS SITES



A inovação aberta, embora crucial, é apenas parte de uma estratégia ampla. A companhia está deixando para trás o velho modelo multinacional, com réplicas de si mesma em cada país, e se transformando em uma empresa verdadeiramente global. Isto significa alocar áreas de competência nos países onde encontra o talento certo pelo melhor preço. A Índia é hoje o seu centro global de serviços, assim como a China coordena a sua cadeia de fornecedores e o Brasil faz grande parte do trabalho financeiro. Mas não basta a ela integrar-se globalmente. Diferentemente de empresas como o Wal-Mart, procurado por seus baixos custos, os clientes da IBM exigem inovação rápida e tecnologia de ponta. Ao colaborar com outras empresas, ela tenta atender a tais expectativas. O supercomputador Blue Gene é um exemplo. Os pesquisadores da IBM descobriram como criar uma rede ultra-eficiente para interligar as 20 partes do seu núcleo, composto por mais de mil processadores. Conseguiu, com isso, a terceira máquina digital mais poderosa do planeta. Agora, cabe aos parceiros descobrir para que servem 1 quatrilhão de cálculos simultâneos por segundo. "Cientistas sugerem e nós escolhemos os projetos mais complexos", afirma Paulo Koteas, engenheiro-chefe do Blue Gene. Se algo valioso surgir, a IBM está na melhor posição para lucrar com isso. Há pouco tempo, não era assim que as coisas funcionavam no mundo da Big Blue.

Até o início dos anos 90, a IBM tinha por tradição a total auto-suficiência. Com 3 mil cientistas a seu dispor, dentre eles cinco ganhadores de prêmios Nobel, a companhia acreditava que o futuro estava dentro de seus laboratórios - e só dentro deles. Em consequência, foi retardatária em todas as tecnologias da informação criadas a partir de 1980. Havia lançado as bases do fenômeno do computador pessoal em 1981, com o famoso IBM-PC - o primeiro microcomputador a ser aceito no mundo corporativo -, mas os frutos dessa revolução foram entregues de mão beijada à Microsoft e à Intel, fornecedoras, respectivamente, do software básico e do processador que davam vida ao aparelho. À IBM cabia apenas 10% da renda obtida com as vendas do produto. Ao mesmo tempo, 90% de seus lucros ainda vinham de mainframes, computadores de grande porte usados em indústrias e bancos, e dos softwares neles instalados. O mercado, porém, seguiu para o modelo descentralizado de processamento dos PCs, fazendo com que a receita com mainframes caísse pela metade.

Em 1993, em consequência da revolução dos computadores pessoais e de sua estrutura organizacional ineficiente, a IBM somava prejuízos de US\$ 16 bilhões e já demitira mais de 175 mil pessoas. Suas ações caíram 50% em um ano e chegaram a US\$ 12 (hoje em dia, estão em torno de US\$ 100). Em abril de 1993, o executivo Lou Gerstner aceitou convites insistentes e sucedeu a John Akers como presidente. Ex-consultor da McKinsey, diplomado em Harvard, ele tinha 50 anos e larga experiência em consertar empresas problemáticas, como American Express e RJR Nabisco. Ao chegar, descartou logo de cara a idéia de esquartejar a IBM e vender seus pedaços, o que era bastante comum na época. Em vez disso, fortaleceu a área de serviços, reconstruiu a cultura interna esfaçalhada pela crise e apostou no fenômeno da internet, com a criação do conceito de e-business. Como o próprio Gerstner afirma em seu livro Quem Disse Que Elefantes Não Dançam? sobre a virada da IBM, ele salvou a companhia e deu-lhe uma visão do futuro: a função de integradora de tecnologias e serviços para clientes corporativos cansados de lidar com dezenas de fornecedores conflitantes.

Foto\_A André de Toledo Sader; Gráfico\_Alexandre Affonso

[LEIA TAMBÉM](#)

Página 2 de 4 | Próxima página: [Próxima: Quem disse que elefantes não voam?](#)

- Página 1: [Quem disse que elefantes não voam?](#)
- Página 2: [Quem disse que elefantes não voam?](#)
- Página 3: [Quem disse que elefantes não voam?](#)
- Página 4: [Quem disse que elefantes não voam?](#)

Faça um comentário

Leia os comentários

Envie a um amigo

Imprimir

**LEGENDA**

- Conteúdo disponível para usuários cadastrados.
- Conteúdo exclusivo para assinantes.

- Conteúdo disponível apenas na revista impressa.
- Conteúdo extra das matérias.



BUSCA

LOGIN  Senha:

Entrar automaticamente  Esqueci minha senha  Quero me cadastrar



Ampliar capa  
Ed. Agosto de 2008

**ASSINE A REVISTA**

SUMÁRIO

Conteúdo Extra

As Empresas + Inovadoras do Brasil

Reportagens e análises

Qualidade em gestão

A Notícia em 360°

PODCASTS

Por trás da capa

Por trás da reportagem

Mulheres Alfa

BLOGS

Blog do Líder

Empresa Verde

Finanças de Bolso

Giro pela Bolsa

Idéias e inovação

Tecneira

INTERATIVIDADE

Fórum

Informe um erro

Fale com a redação

SOBRE A REVISTA

ED. ANTERIORES

LEIA TAMBÉM

Pequenas Empresas, Grandes Negócios

Época

Época SP

EXPEDIENTE

INOVAÇÃO

Página Principal Tamanho do texto:

Faça um comentário [Leia os comentários](#) [Envie a um amigo](#) [Imprimir](#)

EDIÇÃO 12 - FEVEREIRO DE 2008 | 08/02/2008 - 08:13

## Quem disse que elefantes não voam?

A IBM não é mais a mesma. Perto de completar 100 anos, a inventora dos computadores adotou um novo modelo aberto de inovação. ele parece capaz de gerar lucro e manter a gigante dos serviços na vanguarda da indústria

POR RAFAEL BARIFOUSE, DE NOVA YORK

### ESPECIAIS

Coração brasileiro da IBM  
Em busca da empresa global

#### O LÍDER

Se Gerstner tirou a IBM do abismo nos anos 90, coube a Palmisano empurrá-la para o mundo da inovação aberta. Vendedor profissional, funcionário há 30 anos da empresa, ele assumiu a presidência em 2002, aos 51 anos. Formado em História pela Universidade Johns Hopkins, ele é casado, tem quatro filhos, nasceu em Baltimore, jogava futebol americano e tocava sax na banda do colégio. Sua obsessão é inserir a IBM no centro do processo de globalização, em posição de destaque. Se possível, relocalar a marca no panteão da glória da tecnologia, onde ela tinha um lugar de destaque até os anos 80, como a empresa que inventou os computadores e ensinou o mundo a usá-los. "A integração global é o novo campo do jogo, e a inovação é como você o vence", disse Palmisano em julho passado. Inovação aberta - poderia ter acrescentado - e como você conquista a liderança entre os inovadores. "A pressão dos clientes e do mercado financeiro para que ela mude é muito grande. A IBM não tem escolha", diz Navi Radjou, consultor da Forrester e autor do livro Open Innovation ("Inovação aberta").

Ser pioneira é ainda mais importante em uma época em que a IBM não mais lidera o setor em receita, posição perdida para a Hewlett-Packard em 2006. Apesar de dizer o contrário, a companhia está mordida com isso. Em novembro passado, Época NEGÓCIOS conversou com Robert Moffat, vice-presidente de operações integradas da empresa e um de seus cinco executivos mais importantes. Ao ser questionado sobre a queda no ranking, Moffat disse que era "irrelevante". Importante, explicou, é resolver problemas reais de clientes e tornar seus negócios mais eficientes. Vinte minutos depois, porém, parou a entrevista e pediu para voltar ao assunto do ranking. "Fico furioso ao ver que nós melhoramos muito o nosso negócio e as ações continuam subvalorizadas. As pessoas costumam olhar para o tamanho da empresa e não para seus fundamentos", disse. "Liderança significa determinar a agenda da indústria com ações de vanguarda, não discutir se o meu é maior do que o seu." Ok, Bob.

Bancos de investimento, como Goldman Sachs e Bank of America, ratificam a visão do executivo - a de que os papéis da empresa não refletem sua boa posição no mercado como integradora de tecnologias, com resultados financeiros sólidos. Mas isso está mudando, mesmo que lentamente. Desde 2003, suas ações subiram 30%. Seu balanço, divulgado no fim de janeiro, com um aumento de quase 10% nos lucros, deu ainda mais ânimo a investidores e gerou uma alta histórica de 5%, a maior dos últimos cinco anos.

#### DE VOLTA PARA O FUTURO

As ações criadas pela IBM para manter-se na vanguarda da tecnologia

#### GLOBAL INNOVATION OUTLOOK

Começou em 2004, como uma série de sessões de debates entre especialistas de dentro e de fora da empresa. Virou um evento anual que já discutiu questões como tráfego, recursos hídricos, transporte e mídia. Ao final, um relatório é publicado sobre os consensos dessas reuniões

#### INNOVATION JAM

O evento, composto por duas sessões online de discussões com 48 horas de duração, realizadas em 2006, reuniu 150 mil funcionários, clientes e parceiros de 104 países, para discutir novas tecnologias e como a empresa poderia aproveitá-las. No final, dez idéias foram escolhidas para receber o investimento de US\$ 100 milhões, por dois anos

#### SERVICE RESEARCH INITIATIVE

Criou em 2007 uma organização inédita para, com outras empresas (entre elas as rivais Oracle e Microsoft), universidades e o governo americano, estimular inovações em serviços. Além de financiar estudos, a SRI é um pólo de troca de experiências e resolução de problemas

### LEIA TAMBÉM

Página 3 de 4 | Próxima página: Próxima: Quem disse que elefantes não voam?

Página 1: Quem disse que elefantes não voam?  
Página 2: Quem disse que elefantes não voam?  
Página 3: Quem disse que elefantes não voam?  
Página 4: Quem disse que elefantes não voam?

ASSINE JÁ  
**NEGÓCIOS**  
A PARTIR DE  
6X DE R\$ 17,90

PUBLICIDADE



### SERVIÇOS

Anuncie  
Assine a revista  
Outras assinaturas  
Newsletter  
Central do assinante  
Informe um Erro

### OUTROS SITES



INSPIRAÇÃO PARA INOVAR

# NEGÓCIOS

BUSCA

LOGIN  Senha:

Entrar automaticamente  Esqueci minha senha  Quero me cadastrar



Ampliar capa  
Ed. Agosto de 2008

**ASSINE A REVISTA**

SUMÁRIO

Conteúdo Extra

As Empresas + Inovadoras do Brasil

Reportagens e análises

Qualidade em gestão

A Notícia em 360°

PODCASTS

Por trás da capa

Por trás da reportagem

Mulheres Alfa

BLOGS

Blog do Líder

Empresa Verde

Finanças de Bolso

Giro pela Bolsa

Idéias e inovação

Tecneira

INTERATIVIDADE

Fórum

Informe um erro

Fale com a redação

SOBRE A REVISTA

ED. ANTERIORES

LEIA TAMBÉM

Pequenas Empresas, Grandes Negócios

Época

Época SP

EXPEDIENTE

INOVAÇÃO

Página Principal Tamanho do texto:

Faça um comentário | Leia os comentários | Envie a um amigo | Imprimir

EDIÇÃO 12 - FEVEREIRO DE 2008 | 08/02/2008 - 08:13

## Quem disse que elefantes não voam?

A IBM não é mais a mesma. Perto de completar 100 anos, a inventora dos computadores adotou um novo modelo aberto de inovação. ele parece capaz de gerar lucro e manter a gigante dos serviços na vanguarda da indústria

POR RAFAEL BARIFOUSE, DE NOVA YORK

### ESPECIAIS

Coração brasileiro da IBM  
Em busca da empresa global

### TEM FÔLEGO?

Mas a IBM, de quase 100 anos, tem fôlego para disputar a liderança do mercado ou ditar a agenda da indústria? Afinal, é um transatlântico de 375 mil funcionários presente em várias camadas da geologia tecnológica. Lidera o mundo dos mainframes, desenha chips inovadores, escreve softwares para a internet e tem enorme participação nos mundos virtuais - a ponta mais experimental do mercado. É, também, a companhia mais antiga de tecnologia e a que se mantém mais relevante, responsável por milhões de transações diárias do mundo corporativo. Mas a pergunta central, na era da competição digital, é simples: qual é o foco da empresa?

O Google pilota a maior nave do ciberespaço, fiel a seu lema de "organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível". A Apple fabrica aparelhos glamorosos e cria serviços que os façam funcionar. Na Microsoft, a prioridade é ir além do mundo Windows e achar novas formas de inserção no mercado. Qual é, então, o propósito da IBM? Ela pretende ser a maior e mais completa prestadora de serviços digitais, armada até os dentes de tecnologia e mergulhada até o pescoço na vida de seus clientes. Por isso a opção pela inovação aberta. É uma forma de manter-se em contato com o que há de mais avançado no mercado de tecnologia e gestão.

A IBM perdeu o trem do PC e conseguiu apenas um lugar nos fundos na nave da internet. Agora, Palmisano se impôs a missão de reconduzir a Big Blue de volta à liderança. "Gerstner ensinou o elefante a dançar", afirma Radjou. "A missão de Palmisano é ensiná-lo a voar." Quem disse que elefantes não voam?

### ELAS TAMBÉM SE ABRIRAM

Entre as grandes empresas, 30% experimentam a inovação aberta com redes entre funcionários, parceiros e clientes, mas poucas já dominam o processo. Veja cinco exemplos da elite pioneira:

PROCTER & GAMBLE	BRITISH TELECOM	BOEING	ELI LILLY	NORWICH UNION
»INDÚSTRIA consumo	»INDÚSTRIA telecomunicações	»INDÚSTRIA aeroespacial/defesa	»INDÚSTRIA farmacêutica	»INDÚSTRIA financeira
»O QUE FAZ 54% das invenções vêm de fora. Tem um sistema online para cessão de patentes	»O QUE FAZ Enviou funcionários a cinco países para descobrir inventores. Licencia patentes	»O QUE FAZ Dois terços das invenções do jato 787 Dreamliner vêm de fabricantes de nove países	»O QUE FAZ Criou uma rede de 25 mil cientistas. Financia empresas e acessa suas descobertas	»O QUE FAZ Licenciou, da rival americana Progress, um seguro de carros para jovens
»RESULTADO A taxa de sucesso de novos produtos subiu de 70% para 90%. A produtividade do seu setor de pesquisa e desenvolvimento subiu em 60% e suas vendas aumentaram em US\$ 1 bilhão desde 2002	»RESULTADO Invenções criadas fora da empresa já geraram mais de US\$ 1 bilhão desde 2002, valor que se soma à receita obtida com o seu sistema de licenciamento de patentes para outras empresas	»RESULTADO Cresceu em produtividade, reduziu em um terço o tempo para colocar novidades no mercado e cortou custos de desenvolvimento em 50%. Sua ações já subiram mais de 300% desde 2003	»RESULTADO É a parceira mais importante de firmas de biotecnologia nos EUA, com 300 alianças. Novos remédios geram 18% das vendas e está em vias de cortar em um terço seus custos de desenvolvimento	»RESULTADO Desde 2005, o programa já conquistou milhares de novos clientes para a empresa, aumentou a sua participação no mercado de seguros britânico e incrementou em 23% seu lucro anual

### LEIA TAMBÉM

Página 4 de 4

Página 1: Quem disse que elefantes não voam?  
 Página 2: Quem disse que elefantes não voam?  
 Página 3: Quem disse que elefantes não voam?  
 Página 4: Quem disse que elefantes não voam?

ASSINE JÁ

## NEGÓCIOS

A PARTIR DE  
6X DE R\$ 17,90

PUBLICIDADE

Faça MBA na FDC, a 16ª melhor escola de negócios do mundo, segundo o Financial Times.

SERVIÇOS

Anuncie  
Assine a revista  
Outras assinaturas  
Newsletter  
Central do assinante  
Informe um Erro

OUTROS SITES