UM CAMINHO ABERTO À INOVAÇÃO

| POR **MARTA DE CAMPOS MAIA E ITALO FLAMMIA**

Grandes empresas expandem suas fronteiras e ganham vantagem competitiva com o *crowdsourcing* e as incubadoras de empreendimentos.

Com as transformações aceleradas no cenário competitivo, muitas empresas começaram a utilizar ferramentas de inovação aberta (*open innovation*) para buscar fora de suas fronteiras ideias de como enfrentar melhor a concorrência. Hoje, o desenvolvimento tecnológico possibilita usar a inteligência da multidão (*crowdsourcing*) e das *startups* para ter acesso a fontes de inspiração, desenvolver novos produtos e/ou serviços e gerar conhecimento.

CROWDSOURCING

O *crowdsourcing* é uma forma de conectar o conhecimento das pessoas pela rede. Por meio dele, torna-se factível a execução de tarefas superiormente complexas ou até mesmo específicas. Separadamente, os recursos humanos não seriam capazes de alcançar determinados conhecimentos.

> O desenvolvimento tecnológico possibilita usar a inteligência da multidão e das *startups* para ter acesso a fontes de inspiração, desenvolver novos produtos e serviços e gerar conhecimento.

O c*rowdsourcing* não é uma estratégia única. Ele gera várias possibilidades, como:

- **Sabedoria das multidões:** o objetivo é usar a "inteligência coletiva" de pessoas de dentro ou de fora de uma organização para resolver problemas complexos.

Exemplos são a InnoCentive, plataforma que permite às organizações contar com a colaboração de cientistas para solucionar desafios tecnológicos; e a OpenIDEO, plataforma que usa a colaboração em massa para dar visão, estimular inspirações e contribuir para solução de grandes desafios sociais ou ambientais.

- **Criação das multidões:** a ideia é alavancar a capacidade e os *insights* de muitas pessoas para criar novos produtos. Um exemplo é a comunidade de cocriação Quirky.
- **Voto das multidões:** a comunidade vota em ideias e produtos favoritos. Um exemplo é a Threadless, *e-commerce* de camisetas que une uma comunidade de artistas para produzir e escolher os melhores *designs*.
- **Financiamento das multidões:** há uma proliferação de plataformas de *crowdfunding* no mercado baseadas em recompensas. Exemplos são Kickstarter, para financiamento coletivo de projetos criativos em áreas como música, arte, cinema, etc.; CrowdCube, para aquisição de ações de negócios; e Kiva, para empréstimos a empreendimentos.

STARTUPS

As grandes empresas também encontram crescentes oportunidades de criar soluções inovadoras por meio de parcerias com *startups*. Empresas como Nestlé, Natura, Braskem, Xerox, Fiat e Embraer perceberam que a capacidade de inovação não pode se limitar unicamente a seus projetos de pesquisa.

A inovação pode ocorrer do ambiente interno ao externo, por meio de processo colaborativo. De acordo com o Instituto Forrester Research, 30% das maiores empresas do mundo já vivenciaram um processo de inovação aberta.

Para as *startups*, estabelecer relações com parceiros externos também traz grandes vantagens. Empresas recém-criadas, geralmente começando do zero, são afetadas pela escassez, em decorrência de seu tamanho e de recursos limitados. Além disso, costumam sofrer de falta de mão de obra com conhecimentos específicos, o que é crítico para o bom funcionamento do negócio. São questões que afetam diretamente a sua capacidade de inovar e competir. Consequentemente, podem se beneficiar tanto de parcerias com grandes empresas quanto de plataformas de *crowdsourcing*. Os projetos de inovação aberta podem ser iniciados internamente ou por parceiros externos, bem como ser incorporados ou transferidos para outras organizações.

> Por meio do *crowdsourcing*, torna-se factível a execução de tarefas complexas que, separadamente, os recursos humanos não seriam capazes de fazer.

MUDANÇA DE OLHAR

Os modelos de inovação aberta podem ser aplicados em diversos setores da economia. Com o maior conhecimento gerado pela conectividade, novos modelos de negócio têm surgido e devem ser analisados e estudados.

O livro *Crowdsourcing: uma forma de inovação aberta*, de Carmen Lucia Branquinho, faz algumas recomendações para que um projeto de inovação aberta seja bem implementado nas empresas:

- Reforçar, na comunicação interna e externa, a colaboração de trocas entre funcionários e as colaborações externas;
- Fazer com que os funcionários saibam o que é *crowdsourcing*, para que possam opinar e decidir sobre o assunto;
- Disponibilizar o maior número possível de informações para a melhor compreensão e engajamento do empregado;
- Delinear uma estratégia bem clara de como as ideias/sugestões serão moderadas e de como as decisões serão tomadas.

A inteligência, a capacidade de desenvolvimento e a criação não estão mais restritas à fronteira geográfica da empresa, mas sim disseminadas por toda a rede. Para que as inovações possam efetivamente acontecer, são necessárias mudanças internas na cultura e na estrutura organizacional. Entre as mais relevantes, destacam-se: ouvir as sugestões dos usuários; estimular a criação de massa crítica, a fim de atrair cada vez mais pessoas; criar infraestrutura de colaboração; e, o mais importante, repensar as estruturas e a governança, para que não haja problemas e as mudanças sejam bem aceitas.

Em um mundo de conhecimento amplamente distribuído, as fronteiras entre uma organização e seu ambiente tornaram-se mais permeáveis. Para buscar inovação constantemente, as empresas podem fazer usufruto de outras fontes de ideias para manter vantagem competitiva. ●

O PROJETO DA OXIGÊNIO ACELERADORA

Criado pela Porto Seguro em meados de 2015, o projeto Oxigênio é uma aceleradora de *startups* que oferece dois programas distintos, sendo um voltado ao público externo e outro ao público interno.

1) ACELERADORA DE *STARTUPS*:

Até o momento, já foram lançados três ciclos de chamada no mercado, convidando *startups* a se candidatarem ao processo seletivo. Foram inscritas cerca de mil *startups* em cada ciclo. Destas, 19 empresas foram escolhidas para ser incubadas.

O foco são empresas que têm alguma sinergia com os produtos e serviços da Porto Seguro. A Porto Seguro, em parceria com a aceleradora Plug and Play Tech Center, localizada do Vale do Silício, pode adquirir 10% da propriedade das empresas selecionadas.

As empresas selecionadas pela aceleradora recebem US$ 150 mil, sendo US$ 50 mil em investimentos diretos e US$ 100 mil em investimentos indiretos, como uso de serviços na nuvem, rede, equipamentos, consultoria e mentoria especializada. Tais *startups* participam de um programa de aceleração por três meses em São Paulo. Nesse período, os empreendedores ficam exclusivamente dedicados ao crescimento do negócio, à aquisição de usuários e ao posicionamento do produto. Recebem mentorias interna e externa e apoio de profissionais referência no mercado. Na mentoria interna, cada *startup* tem como padrinho um diretor da Porto Seguro, na mentoria externa, o foco é no desenvolvimento de técnicas de gestão e de negócios e na formação do time.

Além do investimento inicial, as empresas têm acesso aos mercados de atuação da Porto Seguro, aos serviços e às ferramentas da empresa; recebem suporte do time da Plug and Play Tech Center para identificar oportunidades adicionais de levantamento de fundos e parcerias estratégicas; e contam com acompanhamento da evolução de sua empresa pela equipe da Liga Ventures, aceleradora especializada em fazer conexões entre grandes empresas e *startups*.

Uma vez prontas, as empresas têm a oportunidade de passar três meses no Plug and Play Tech Center nos Estados Unidos, no Vale do Silício, para ampliar e internacionalizar seus produtos. Com essa experiência, também conseguem ter acesso a fundos de investidores estrangeiros e outras empresas do Vale.

2) PRÉ-ACELERAÇÃO:

O programa de pré-aceleração é voltado aos funcionários da Porto Seguro. A chamada para participação é apresentada de forma simples, algo como: "Sr. Funcionário que sonhou em ter sua própria empresa, inscreva-se na Oxigênio Aceleradora e vamos ajudá-lo a criar o seu próprio negócio".

Os funcionários, normalmente os melhores, apresentam projetos que tenham sinergia com os produtos e serviços da Porto Seguro. Eles pedem licença não remunerada de três meses e recebem mentorias para construírem seus produtos.

O produto desenvolvido é de propriedade do funcionário. Após esse período, o funcionário decide se volta a trabalhar na empresa – a Porto Seguro garante sua recolocação –, ou se pede demissão para se tornar empreendedor e investir na sua própria *startup*. Se seu projeto for aprovado e ele decidir prosseguir com o negócio, entra diretamente no processo da aceleradora de *startups*.

Até o momento, já ocorreram duas chamadas internas, com cerca de 50 inscritos em cada ciclo. Foram selecionadas cinco empresas criadas por funcionários. Entre elas, três já viraram parceiras de negócio da Porto Seguro, e as demais continuam desenvolvendo o projeto.

PARA SABER MAIS:

- Carmen Lucia Branquinho. ***Crowdsourcing: uma forma de inovação aberta***, 2016.
- Thomas Peisl, Willem Selen e Robert Raeside. ***Predictive crowding and disruptive innovation: how to effectively leverage crowd intelligence***. Journal of New Business Ideas & Trends, vol. 14, n. 2, 2016.

MARTA DE CAMPOS MAIA > Professora da FGV EAESP > marta.maia@fgv.br
ITALO FLAMMIA > CIO da Porto Seguro e diretor da Oxigênio Aceleradora > italo.flammia@portoseguro.com.br