



«INOVAÇÃO»

“Governos precisam de open innovation”

Quanto investir em inovação e como tirar partido desta passou a ser uma questão não apenas privada, mas pública, defende o guru Henry Chesbrough / Texto Susana Torrão / Foto Paulo Vaz Henriques

Henry Chesbrough, autor do livro *Open Innovation* e investigador do Garwood Center for Corporate Innovation, esteve em Portugal para participar no seminário “O Papel da Open Innovation – Obter ROI em Inovação”, organizado pela AESE – Escola de Direcção e Negócios. Em entrevista à Exame, explica as principais vantagens desta gestão e as perspetivas para o futuro.

Passaram-se dez anos desde que publicou o livro *Open Innovation*. Hoje a realidade é diferente na Europa e em Portugal. Isso fez com que o conceito ou a forma como é aplicado mudassem?

O conceito evoluiu. E de várias formas. No princípio o conceito de *open innovation* aplicava-se a uma empresa que trabalhava com outra, ou com uma universidade ou outro parceiro. Hoje aplica-se não só a empresas como a governos nacionais, políticas públicas, formas de trocar conhecimento de forma mais rápida na sociedade. Passou para um contexto mais lato.

A conjuntura económica contribuiu para essa evolução?

Os últimos quatro ou cinco anos foram economicamente muito difíceis. E penso que um dos impactos foi o de ter tornado cada vez mais difícil para as empresas continuarem a sustentar a pesquisa e desenvolvimento internos. Algumas companhias estão a virar-se para a *open innovation* como uma estratégia para tentar manter-se inovadoras ao mesmo tempo que os orçamentos diminuem. Não há

o dinheiro para suportar a atividade de Investigação e Desenvolvimento (I&D) interno que havia antes, mas com *open innovation* esse fardo pode ser partilhado com alguns dos fornecedores ou até alguns dos clientes ou, em alguns casos, os gestores podem agarrar na pesquisa das suas empresas e mudá-la para uma universidade, permitindo que o trabalho continue a ser desenvolvido, perdendo parte do controlo, mas continuando a ter acesso.

Durante o seminário estabeleceu comparações entre as *start up* –

“

Antes, as grandes empresas eram os verdadeiros motores da inovação, com toda a gente a segui-las. Hoje, as pequenas, em algumas áreas, podem ser líderes

tradicionalmente mais ligadas à *open innovation* – e as grandes empresas corporativas. Há empresas onde este conceito resulta melhor?

Uma forma de responder a isso é dizendo que empresas de todos os tamanhos têm um papel a desempenhar num sistema de *open innovation*. Enquanto que, inicialmente, a grande parte dos papéis era desempenhada pelas empresas muito grandes – que eram os verdadeiros motores da inovação, com toda a gente a segui-los – hoje penso que se dá o caso em que empresas mais pequenas, em algumas áreas, podem ser as líderes. Ao mesmo tempo, as grandes empresas procuram o crescimento e a inovação, e aprendem a ir procurar cada vez mais empresas pequenas para as ideias iniciais. Se se provar que funcionam, por vezes as grandes empresas chegam-se à frente e compram as empresas mais pequenas que tentam continuar a existir dentro da maior.

Esta é uma opção muito arriscada para as mais pequenas? Referiu o risco das empresas pequenas acabarem a ser exploradas pelas maiores. Há esse perigo, quer se trate de PME ou de *start ups*?

Sem dúvida que a inovação é arriscada para empresas de todos os tamanhos. ▶

Open Innovation É o livro de Henry Chesbrough, investigador do Garwood Center for Corporate Innovation





OPEN INNOVATION EM PORTUGAL

Falta a atitude certa para disseminar o conceito em Portugal, diz José Ramalho Fontes, diretor-geral da AESE

❶ **Só as grandes empresas, como EDP, Brisa, PT aplicam open innovation ou essa realidade mudou?**

❷ Esses casos são os três diferentes e todos envolvem também pequenas empresas. A *open innovation* em Portugal tem um antecedente maior em Braga, com pequenas empresas que, digamos assim, não têm tido um grande mediatismo pela dimensão local, mas que têm aplicado este princípio em pequenas unidades.

❸ **E porquê em Braga?**

❹ Braga, através da Universidade do Minho, tem gerado muitos empreendedores nas tecnologias e a *open innovation* 'casa bem' com as novas tecnologias. Nos três casos que refere, a *open innovation* passa sempre com a colaboração com as PME. A Brisa é o caso típico em que as pequenas e médias empresas têm um papel relevante. Para a Brisa evoluir para a segunda geração de Via Verde, e para o ecossistema dos transportes e da mobilidade, necessitou da colaboração de PME. No caso da PT houve a percepção que os inventos que tinha secavam a capacidade de inovação da empresa. Há três anos, Zeinal Bava decidiu fazer algo diferente, com *open innovation* que atraiu todos os colaboradores da PT

para a produção de inovação para a companhia. Uma ferramenta-base para isso foi a Exago, uma pequena empresa que forneceu uma plataforma de recolha e tratamento a informação, e atribuiu prémios às inovações dos colaboradores. A EDP aprendeu a *open innovation* dos livros e começou a aplicá-la dentro da empresa. A EDP tem uma atividade de inovação mais diversificada do que a PT mas, de facto, não está a retirar o rendimento adequado.

❺ **Mas o InovGrid, da EDP Distribuição, foi recentemente considerado um case study europeu de open innovation...**

❻ É um caso concreto em que há várias colaborações. Mas no caso da PT tudo está pensado em termos do cliente e não em termos de tecnologia, e na EDP todas as inovações são da tecnologias e não para o cliente. São boas, mas não é a tecnologia que sustenta a EDP, são os clientes. É necessária uma mudança de mentalidade que passa por perceber que a EDP precisa de abrir a sua capacidade ao exterior, aprender com o exterior, de modo que o cliente a continue a preferir.

❼ **O que é que tem faltado para que se torne uma prática mais abrangente?**

❽ É necessária a atitude.

➤ Para as PME o grande problema é que não inovar é ainda mais arriscado. Se isso não for feito, a empresa vai ficar parada enquanto as outras à sua volta andam para a frente. Se vai ter com os clientes, sem nada de inovador a oferecer ou com o mesmo que ofereceu em anos anteriores, o cliente pode terminar a parceria. Por isso, para mim, isso é um risco ainda maior. Mas, nestes tempos difíceis é importante inovar de forma inteligente, começando por reunir verdadeira informação experimental, antes de começar a gastar mais. Por vezes as grandes empresas são tentadas a dizer que só investirão se em causa estiver um grande mercado. O que fazem é que gastam uma grande quantidade de dinheiro antes de saberem se é um grande mercado, e isso sai muito caro! É melhor política para uma empresa grande tentar fazer experiências, ser mais paciente para o tamanho do mercado, gastar menos dinheiro no presente, ter mais informação, e só depois decidir se o mercado vai ser grande ou não e então investir mais. Assim, se pararem numa fase inicial, o prejuízo financeiro é menor.

Em torno do conceito de open innovation surgem problemas com questões legais ou com a propriedade intelectual. Quais são os principais problemas com que se depara uma empresa que queira embarcar numa política de open innovation e qual a melhor forma de os ultrapassar?

Um dos aspetos que referi, quando falei da propriedade intelectual, é que as pessoas do departamento legal de uma empresa quase não têm contacto com as atividades ligadas à inovação. Uma das mudanças necessárias é fazer com que as duas trabalhem de uma forma muito mais próxima, e até criar um dos modelos de que falei, que permitam que se estruturarem diferentes tipos de relação de uma forma rápida sem que nenhum dos lados tenha problemas. Uma outra coisa que o pensamento da inovação traz ao departamento legal é que as pessoas do departamento jurídico querem ter a certeza de que nada vai correr mal, e querem ter as coisas o mais possível sob o seu controlo. O departamento de negócio e inovação quer que aconteça algo de bom e isso quer dizer que estão dispostos a correr alguns ➤

► riscos para criar essa oportunidade. O pessoal do departamento legal tem de aprender a fomentar a criação de algo bom e não apenas a prevenir que aconteça algo de mau.

Em Portugal ainda não há muitos exemplos de pequenas e médias empresas que sejam famosas por optarem pela *open innovation*. Temos grandes empresas como a EDP, Brisa ou PT que a praticam e é nelas que se baseiam os *case studies*. Há países onde o conceito tenha evoluído de forma diferente?

Um colega belga fez investigação sobre PME usando casos do seu país. Na economia belga, tal como em Portugal, também existem umas quantas grandes empresas. Mas também muitas empresas mais pequenas, algumas das quais com sucesso com as suas práticas de *open innovation*, muitas vezes pegando em tecnologia de uma universidade belga e lançando-a no mercado como um novo produto. Uma delas é uma fábrica de colchas chamada Curana: usou tecnologia do programa espacial da Nasa para desenhar cobertores que eram leves mas muito quentes. Outra era uma empresa, de que não me lembro o nome, fabricante de acessórios para bicicletas, que criou uma forma de acrescentar valor às bicicletas e que tornou os seus materiais numa espécie de Nike no universo desses acessórios. Há alguns exemplos de países cujas economias são pouco maiores do que a portuguesa, onde as PME estão a ter sucesso. Muitas PME não usam o termo *open innovation*, estão apenas a tentar encontrar parceiros e colaboradores, eventualmente correndo alguns riscos no processo. Podemos olhar para isso como *open innovation*, mas elas não lhe dão esse nome.

Por algum motivo em particular?

Bom, em alguns casos julgo que nem sequer ouviram falar de *open innovation*. Da minha experiência, julgo que as PME tendem a ser muito práticas. Querem algo que funcione bem para elas. Idealmente, algo ou alguém da mesma dimensão e da mesma área de negócio.

E o crescimento de algumas é feito em colaboração com universidades e centros de pesquisa?

Não se trata apenas do montante que está a ser gasto, mas da capacidade de partilhar o conhecimento, diz o conceito

Algumas das melhores PME são criadas por professores que deixam as universidades para estabelecer um negócio próprio. Ou por serem muito apaixonados pela investigação, ou por detetarem uma necessidade que optam por preencher, ou ainda porque um amigo lhes disse que aquela poderia ser uma boa empresa. E por vezes não são apenas os professores, também os estudantes de doutoramento podem ser uma forma bastante poderosa de as ideias passarem das universidades para empresas mais pequenas.

Isto poderá dever-se ao facto de estarem imersos numa cultura com mentalidade mais aberta e pronta para optar por uma prática de *open innovation*?

Isso é interessante! Uma coisa que verifico que, em certa medida, funciona na Califórnia é que se alguém inova e tem um grande sucesso, sobretudo se for jovem, é que começa a investir noutras *start up*. Tornam-se, eles mesmos, *angel investors*. Aqui em Portugal a questão será perceber o que faz uma empresa quando tem sucesso: os empresários tentam estimular e investir no crescimento de outras empresas, ou pegam no dinheiro e compram terras e têm uma boa vida, mas sem investir em empresas futuras? Para isso eu

não tenho uma resposta. Culturalmente, isso seria o motor de que efeito possível? Quando os empresários de sucesso investem noutras empresas, essa cultura aumenta e fortalece-se. Quando isso não é feito, mesmo quando se tem sucesso, o sucesso não se expande da maneira que poderia.

Conhece exemplos portugueses?

Não.

De todos os casos que referiu, desde a Phillips à Procter & Gamble, há algum que considere ser o melhor exemplo de *open innovation* levada à prática?

Aquela que eu acho que deve ser olhada como exemplo para o futuro é a Amazon. Podem não ser o grande exemplo da *open innovation* no passado, mas estão a fazer coisas muito interessantes e desenvolveram processos, não só na nova tecnologia mas também para usarem novos modelos de negócio no futuro. Esta será a empresa a observar.

Como prevê a evolução da *open innovation* nos próximos 20 anos?

No mês passado houve uma conferência em Dublin cujo tema era "Open Innovation 2.0" que é uma resposta parcial à sua pergunta. Nessa conferência falou-se não só de *open innovation* em empresas, mas também de *open innovation* nas políticas públicas para a União Europeia. Para mim essa é uma direção muito importante. Os decisores de políticas públicas vão começar a criar políticas em torno deste conceito aberto de inovação. Ao contrário do método antigo, construído em torno de empresas que estavam sobretudo a investir em I&D a nível interno, a dar subsídios para as empresas fazerem a sua investigação, ou a seguir objetivos como o Tratado de Lisboa, em que todos se comprometiam em gastar 3% do PIB em I&D... O que a *open innovation* diz é que não se trata apenas do montante que está a ser gasto, é a capacidade de partilhar largamente esse conhecimento que interessa. E se se puder gastar 2,5% em I&D mas partilhar o conhecimento de forma alargada isso vai criar um sistema de inovação mais poderoso do que investindo 3% e concentrar o conhecimento em duas ou três grandes empresas. ☺