

Fundação
Dom
Cabral

• www.fdc.org.br •

CRI Minas

Relatório 05 de outubro | 2016



1. Sumário Executivo

No dia 05 de outubro de 2016 foi realizado o quarto encontro do ciclo de 2016 do CRI Minas. O tema abordado foi “**Quando Davi e Goliás Apertam as Mãos: modelos de colaboração entre empresas grandes e nascentes**”. O evento teve início às 08:30 horas com um *welcome coffee* e foi encerrado às 17 horas. Os palestrantes foram convidados o Luiz Gustavo Ortega, *Sustainable Development Manager* da Braskem, Máira Rabelo, CEO da startup M2 Agro, o professor do IBMEC Rio Marcelo Salim e o subsecretário de ciência, tecnologia e inovação do estado de Minas Gerais, Leonardo Dias. Os professores Ana Burcharth e Carlos Arruda, da FDC, também contribuíram para as discussões em diferentes momentos do dia. O dia de imersão e aprendizado contou com 50 participantes de 22 organizações de diferentes setores e tamanhos.

a. Agenda do dia

08h30	Welcome Coffee
09h00	Boas-vindas <i>Carlos Arruda</i>
09h15	Introdução ao tema e agenda do dia <i>Ana Burcharth</i>
09h30	Braskem Labs: Capacitação e relacionamento com os empreendedores do plástico <i>Luiz Gustavo Ortega, Sustainable Development Manager Braskem</i>
10h45	Coffee Break
11h00	O Pequeno dentro do Mundo do Grande: A experiência da M2Agro participando de uma aceleradora corporativa <i>Maíra Rabelo, CEO M2 Agro</i>
12h15	Debate: perspectiva do Grande versus a perspectiva do Pequeno <i>Luiz Gustavo Ortega, Máira Rabelo e Carlos Arruda</i>
12h45	Almoço
14h15	O mundo do Grande e o Mundo do Pequeno <i>Prof. Marcelo Salim</i>
16h00	Oportunidade de interação entre Davi e Goliás: apresentação da FINIT <i>Leonardo Dias, Subsecretário de Ciência Tecnologia e Inovação de MG</i>
16h15	Encerramento <i>Ana Burcharth</i>
16h30	Coffee End

b. Palestrantes

Luiz Gustavo Ortega é engenheiro têxtil pela FEI (1994), pós-graduado em marketing pela ESPM (1995) e possui Executive MBA da Business School São Paulo (2013). Entrou na Braskem em 2000 como responsável pelo mercado têxtil dentro de polipropileno, alcançando o cargo de gerente técnico. Foi transferido para a área de sustentabilidade (2012), onde trabalha até hoje, a fim de promover recursos e estratégias de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.

Leonardo Dias é engenheiro elétrico pela UFMG e atual subsecretário de Ciência, Tecnologia e Inovação do estado de Minas Gerais.

Maíra Rabelo é engenheira ambiental pela FUMEC (2011) e fundadora e CEO da M2Agro, ferramenta de gerenciamento operacional de lavouras e apontamento de campo do mercado. Participou do programa de aceleração de startups do estado de Minas Gerais - SEED - por 6 meses (2014) e também do programa de aceleração corporativa Inove Senior (2015). Hoje o serviço da M2Agro faz parte do portfólio de soluções da Senior Sistemas.

Marcelo Salim é bacharel em matemática pela UFRJ (1988), mestre em engenharia de sistemas pela COPPE UFRJ (1992), cursos de especialização por Harvard Business School, MIT e Babson College. Trabalhou na IBM de 1992 a 1998. Em seguida, iniciou sua trajetória empreendedora fundando empresas no Brasil e nos EUA. Atualmente, é sócio de empresas em diferentes segmentos do mercado, membro do conselho de administração de empresas nacionais, professor universitário e criador do CEI – Centro de Empreendedorismo Ibmec. Também é colunista no site da Endeavor.

2. Objetivos

As atividades do CRI Minas possibilitam colocar em ação toda a metodologia de comunidade prática, onde as empresas associadas participaram de diagnósticos constantes das suas práticas de inovação e são objeto de estudos e análises específicas que resultam, entre outros, na preparação de casos de suas práticas de inovação e experiências organizacionais, sempre focando na troca de informação, geração e disseminação de conhecimento.

No encontro do dia 05 de outubro de 2016, foi abordado o tema **“Quando Davi e Golias Apertam as Mãos: modelos de colaboração entre empresas grandes e nascentes”**. O foco foi discutir como empresas com culturas tão diferentes podem cooperarem entre si para inovar. Apostar nesta parceria faz com que ambos os lados ganhem com complementaridades. Do lado do Golias, existe recursos, rotinas e poder para escalonar um negócio. Também possuem fácil acesso ao mercado, que é algo que o Davi pode demorar a desenvolver independentemente. Por outro lado, as empresas pequenas possuem ideias promissoras, coragem para assumir riscos e necessidade de um crescimento rápido. Ao mesmo tempo, a empresa grande não consegue desenvolver um novo produto com a mesma velocidade que as *startups*. O objetivo do evento foi mostrar, de diferentes perspectivas, como uma

colaboração bem planejada, para quebrar as barreiras existentes entre as empresas, pode trazer bons resultados para ambos os lados.

3. Palestras

a. Boas Vindas e introdução ao tema – Professora Ana Burcharth e Professor Carlos Arruda

O evento foi aberto pelo professor Carlos Arruda que começou apresentando o núcleo de inovação e empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, passando pelos membros e projetos do núcleo hoje. Também disse que o objetivo do núcleo é gerar conhecimento e promover um ambiente para ajudar as empresas a serem mais inovadoras, eficientes e produtivas. Também apresentou a história do CRI Minas que surgiu de um projeto demandado pelo governo de Minas Gerais e pela FAPEMIG para analisar a inovação no estado. Um dos resultados foi que para as empresas do estado não perderem mercado, deveriam investir em inovação. Fruto desta pesquisa surgiu o CRI Minas para fomentar a inovação nas empresas do estado.

Em seguida, informou sobre os materiais distribuídos aos participantes no dia. Cada um recebeu um infográfico sobre os modelos de colaboração entre empresas grandes e nascentes com o intuito de divulgar e criar exemplos inspiradoras para as empresas. Também foi distribuído o caso “Born to be UAI: A descentralização do Desenvolvimento de Produtos na EMBRAER para Belo Horizonte” escrito por integrantes do núcleo. O caso mostra como foi feita a transferência de conhecimento gradual de São José dos Campos para Belo Horizonte e como foi dado espaço para construção de novos conhecimentos, a partir de uma conexão não planejada. Este caso se adiciona aos outros casos já desenvolvidos pelo núcleo. Por fim, terminou sua fala dizendo sobre a importância do tema do dia para que a sobrevivência da comunidade e das organizações parceiras no sentido em que a inovação deve estar inserida em toda a cadeia em que a empresa está inserida. Em seguida, repassou a palavra para a professora Ana Burcharth.

Ana começou sua apresentação dizendo que o dia do CRI Minas é especial porque é um dia de muito aprendizado e também de encontrar amigos. Posteriormente, apresentou as empresas que estavam participando do CRI Minas pela primeira vez: AngloGold, iSQ e MRV Engenharia. Antes de introduzir as discussões propostas para o dia, falou do próximo encontro que acontecerá no dia 30 de novembro sobre “**Gestão de Equipes de Inovação Interdisciplinares e com Alta Produtividade**” e sobre a aplicação do Berkeley Innovation Index nas empresas associadas ao CRI Minas.

O tema foi introduzido lembrando as discussões feitas no Rumos da Inovação em agosto de 2016, em relação a velocidade com que as coisas acontecem e como está o mundo hoje. O mundo é conhecido por MU.VUCA que é o mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo que começou com a internet. Além disso, o novo mundo parece que é importante agilidade para sobreviver e essas características hoje estão além da internet, mas também na sobrevivência de uma empresa, não

sobreviverá o grande em relação ao pequeno, mas sim o rápido em relação ao lento. Devido a isso, a reflexão proposta para a reunião foi: será que é hora do grande e o pequeno darem as mãos?

Após a justificativa do tema do dia, Ana mostrou as diferenças do grande e do pequeno e como eles se complementam. Adicionou que para que a colaboração entre eles funcione e seja frutífera para ambos, deve ser pensado formas de colaboração para quebrar as barreiras que existe entre os dois, principalmente em relação as diferenças culturais. Para mostrar como isso tem acontecido no Brasil e no mundo, foi exposto que houve a tentativa de catalogar como as empresas seguem os modelos.

Para finalizar a introdução ao tema, as perguntas abaixo foram instigadas para os participantes:

- Será que faz sentido promover essa colaboração?
- Como fazer?
- Qual o modelo mais adaptado à sua organização?
- O que evitar?

Por fim, foi ressaltado que antigamente a única opção considerada para o grande e pequeno cooperarem para a inovação era a partir de investimentos, mas que seriam discutidas durante o dia outros modelos diferentes do tradicional.

b. *Braskem Labs: Capacitação e relacionamento com os empreendedores do plástico – Luiz Gustavo Ortega, Sustainable Development Manager Braskem*

Luiz começou a palestra se apresentando e apresentando a Braskem que é uma indústria petroquímica e química brasileira. Antes de dar continuidade em sua apresentação, reforçou um ponto mencionado anteriormente pelo professor Carlos sobre a importância da inovação na empresa não ser apenas interna, mas sim em expandir a inovação para toda a cadeia em que está inserida. E com esta finalidade, a Braskem criou o programa Braskem Labs que é um programa de capacitação para empreendedores feito em parceria com a Endeavor. O objetivo é conectar inovação e sustentabilidade, reforçando o compromisso público assinado pela empresa quando ela iniciou suas atividades que é atuar de acordo com os princípios sustentáveis para o seu desenvolvimento.

No sentido de cumprir este compromisso, a estratégia da Braskem tem como crença e propósito “melhorar a vida das pessoas criando as soluções sustentáveis da química e do plástico”, que é sustentado pelos pilares de fontes, operações, portfólio e soluções mais sustentáveis. Em relação a inovação, a Braskem possui 7 plantas pilotos, 851 patentes depositadas e cerca de 4% da receita é investida em inovação. Além da inovação e sustentabilidade, a Braskem também tem uma cultura de formar intraempreendedores em toda a sua organização.

Logo após a apresentação da empresa, começou a falar sobre o programa Braskem Labs. O programa foi criado ligado naquilo que a empresa acredita para ajudar empreendedores a tornar a sua ideia em algo real e fortalecer a cultura intraempreendedora dos executivos da Braskem sem esperar nenhum

retorno financeiro. O programa é dividido em 5 etapas: divulgação, seleção e diagnóstico, capacitação e acompanhamento, *bootcamp* e *demoday*. As empresas são selecionadas a partir de um questionário e de outras entrevistas a partir da análise dos critérios: inovação, potencial de mercado, perfil do empreendedor/equipe, impacto socioambiental, modelo de negócio e valor para a Braskem.

O programa é customizado de acordo com as necessidades dos empreendedores. A forma de capacitação dos empreendedores são e as mentorias. Normalmente, os mentores são executivos da Braskem e por membros da Endeavor com a possibilidade de buscar mentores externos para ajudar no desenvolvimento dos participantes. Desta forma, um diagnóstico é feito para entender as principais dores de cada projeto para selecionar os melhores mentores para cada caso. Durante todo o programa o contato entre os empreendedores selecionados e mentores é intenso, tornando possível o aprendizado de ambos os lados. Para que seja possível a real capacitação nas startups selecionadas, é selecionado apenas aquelas que possuem modelos de negócios mais maduros por ser mais palpável para os executivos trabalharem com elas.

Em sua percepção, Luiz percebeu que os empreendedores procuram o programa para ter facilidade de acesso as pessoas certas que irão ajudar no crescimento do projeto. Para ilustrar, mencionou o *demoday* que é feito no fim do programa e envolve o máximo de potenciais parceiros estratégicos no evento para os projetos assistidos se apresentarem. Mesmo havendo uma premiação no final para os melhores projetos, o entendimento final é quem participou do programa e o aprendizado envolvido e não a valorização do vencedor da edição.

Dando continuidade em sua apresentação, Luiz discorreu mais sobre o Braskem Labs. O programa está na sua segunda edição. Na 1ª edição, em 2015, o programa ajudou empresas apenas da categoria plástico durante 1 mês e meio e trabalhou com 19 empresas. Já a 2ª edição, em 2016, selecionou empresas da categoria química e/ou plástico, impacto social, inovação e uma última para ajudar a combater o mosquito *Aedes Aegypti*, ao mesmo tempo aumentou o tempo de duração para 4 meses e reduziu o número de empresas atendidas para 12. Em seguida, apresentou todos os 12 projetos que estão participando do Braskem Labs 2016.

Por fim, Luiz concluiu a sua palestra mostrando que o principal efeito do programa é o aprendizado em duas vias, ou seja, tanto para empreendedores quanto para os executivos da Braskem. A medida que os mentores doam seu tempo o retorno em termos de aprendizado é muito grande e é uma forma de trazer o conhecimento externo para dentro da empresa.

Coffee Break

c. O pequeno dentro do Mundo do Grande: A experiência da M2Agro participando de uma aceleradora corporativa – Maíra Rabelo, CEO M2 Agro

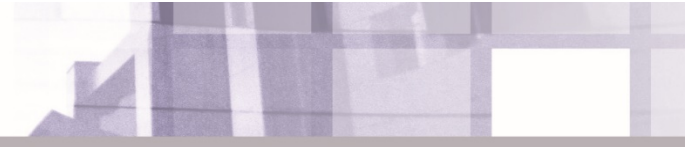
Maíra em sua apresentação contou a história da startup que fundou, empresa esta que teve apoio de uma grande organização como aceleradora. Diante disso, o objetivo de sua palestra era dividir com os ali presentes um pouco do seu aprendizado com base na sua experiência de relacionamento grande empresa e empresa nascente.

Em seu momento de fala a palestrante apresentou sua startup e alguns dos números atuais. A M2 Agro foi fundada em 2014 por Maíra, a empresa fornece um serviço de gestão agropecuária por meio de uma plataforma digital que usa tecnologias *mobile e analytics* para prover suas soluções. Por meio deste serviço a gestão das operações do agronegócio se torna muito mais eficiente e assertiva, dando ao gestor informações de maneira mais fácil, rápida e confiável. Quanto aos números atuais da empresa, ela conta com 5 funcionários, 21 contratos ativos e mais de 90 fazendas gerenciadas. Em seguida a palestrante tratou acerca da Senior, a grande empresa que auxiliou a M2 Agro em seu desenvolvimento. A Senior é uma das maiores empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão do Brasil, está a 27 anos no mercado, a empresa possui mais de 3.000 funcionários, cerca de 370.000 usuários e 4.000.000 colaboradores utilizando seus serviços mensalmente.

Partindo para a história da M2 Agro, Maíra expôs que a empresa foi idealizada em 2014, participando do programa do Seed, aceleradora patrocinada pelo governo do estado de Minas Gerais. No programa do Seed, com rodadas de aceleração semanais a ideia inicial da empresa sofreu mudanças a partir dos treinamentos ministrados e o entendimento melhor das demandas e problemas do agronegócio brasileiro. Ao final do programa a empresa já havia definido que solução ofertar, estando no final do processo de prototipação, porém sem contar mais com a ajuda do programa, os fundadores da M2 Agro não possuíam capital próprio para continuar tocando a empresa. Neste contexto foi descoberto o programa de aceleração da Senior, o Inove.

O Inove é um programa de aceleração da Senior que oferece aporte financeiro, espaço de *coworking*, acesso a know-how e mercado. Nele as startups se inscrevem, há um processo de seleção, após selecionadas as startups para serem aceleradas precisam vender 50% da sua empresa para a Senior e em seguida há rodadas de mentoria e treinamento. A M2 Agro então se inscreveu no processo de seleção do Inove por motivos de sobrevivência. Segundo Maíra, investidores só investem em startups mais maduras e que já faturam devido ao alto risco inerente. A empresa foi uma das selecionadas, e em seguida a Senior fez uma oferta de 200 mil reais para comprar 50% da empresa. Tendo em vista os fatores levantados acima, a M2 Agro fechou com a Senior entrando em seu programa de aceleração.

Durante o processo de aceleração a M2 Agro teve acesso aos canais de vendas da Senior partindo para prospecção de clientes. Embora o canal de vendas da Senior fosse bem robusto, possuindo grande capilaridade no Brasil, Maíra se deparou com dois desafios, o primeiro advinha da necessidade



de catequisar tanto os vendedores da Senior, quanto os clientes finais, sobre a solução da M2 Agro e seus benefícios. Isso se tornava um desafio uma vez que o modelo de negócio e a solução da empresa eram novos e inovadores. Após traspassado este primeiro desafio, foi percebido um problema de prioridade, como os vendedores tinham em mãos diversos produtos Senior a serem vendidos, possuindo metas a serem batidas, a solução M2 Agro não era devidamente ofertada refletindo em uma baixa conversão de clientes. Dessa forma o acesso a mercado da Senior não proporcionou todo seu potencial para a M2 Agro.

Maíra ressaltou que o Inove foi a primeira iniciativa da Senior com startups, dessa forma, a empresa desconhecia especificidades do funcionamento de startups, isso levou a diversos problemas e desencontros. Nesta primeira fase de relacionamento descrita acima, a palestrante sugeriu que abusar da transparência vem a ser uma das maneiras de solucionar os problemas e desencontros salientados. Outro aborrecimento da Senior neste processo foi com relação a velocidade dos resultados esperados, isso se deu uma vez que mesmo dando o primeiro passo, startups não podem contar com muito risco se não morrem, logo não podem se lançar em desafios muito ariscados podendo dessa forma demorar para atingir alguns resultados previstos.

Após o processo de aceleração, a M2 Agro passou a compor uma unidade de negócio da Senior. Neste processo a Senior buscou introduzir governança e burocracia a M2 Agro. Segundo Maíra, governança em uma startup é um ponto importante, definir quem faz o que, quando e como, porém no caso de sua empresa isso se deu apenas por meio da replicação da governança e burocracia da Senior. Isso causou problemas uma vez que o funcionamento de uma startup é diferente de uma grande empresa, com uma simples replicação de processos e práticas, a startup perderá sua agilidade e seu caráter inovador sobre risco de morrer. Novamente, os problemas gerados pela imposição de práticas incondizentes a M2 Agro foram solucionados por meio do diálogo com a alta gestão. Dessa forma, foi adotada a burocracia necessária, adaptou-se alguns dos processos a realidade da startup, e foi deixado de lado aqueles processos que não faziam sentido.

Seguindo na trajetória de unidade de negócio até o momento presente, a palestrante destacou outros pontos relevantes segundo sua experiência. Segundo ela empresas grandes precisam ficar atentas quanto a qual perfil da pessoa responsável por intermediar a grande empresa e a empresa nascente, essa pessoa deve ser mais aberta ao novo sendo capaz de enxergar fora da estrutura da grande empresa. Quanto a sugestões para startups, Maíra salientou o fato de “quem não chora não mama”, a necessidade de transparência e credibilidade, ou seja, compartilhe com a grande empresa suas necessidades e problemas, peça e cobre auxílio propondo possíveis soluções ou elaborando tais soluções em conjunto.

Ao final, Maíra dividiu algumas de suas percepções quanto ao tema grande empresa e empresa nascente. Segundo ela, startups podem contribuir muito para inovação da empresa, de modo que grandes empresas ao inovarem não devem contar apenas com iniciativas internas. Tendo isso em vista empresas tem buscado uma maior interação com startups, estando isso visível no mercado com a

elevação da quantidade e variedade de programas de interação e fomento. Quanto programas de aceleração, mentoria ou aquisições, a palestrante afirmou que é necessário que grandes empresas avaliem bem o potencial das startups, identificando quais delas são startups de palco e startups de performance. Quanto ao processo de aceleração, foi salientado que autonomia é trivial para o bom funcionamento do modelo e desenvolvimento da empresa nascente.

d. Debate: perspectiva do grande versus perspectiva do pequeno

O objetivo do debate foi gerar uma discussão com diferentes perspectivas para gerar aprendizado com olhares completamente diferentes. As questões foram levantadas pelos participantes do evento direcionadas ao Luiz e a Maíra com a mediação do professor Carlos. Os próximos parágrafos descrevem o que foi discutido de forma resumida e as conclusões.

O primeiro ponto levantado no debate foi sobre startups se tornarem fornecedoras de grandes empresas e se o grande precisa do pequeno. No caso da Braskem, há assinatura de contratos no P&D com pequenas empresas já que o “erro” faz parte da rotina no trabalho. Diferente de outras áreas como TI e financeiro que não é permitido a ocorrência de falhas, já que é necessário existir uma confiança prévia antes de firmar um contrato. A M2Agro passa essa confiança para os grandes clientes através de um contrato entre a Senior e o contratante do serviço para assegurar os serviços prestados, mas não são todas as startups que possuem uma grande empresa por trás para dar essa segurança e a maior parte delas ainda não estão preparadas para se tornarem fornecedores de grandes empresas. Existe startups que possuem potenciais para crescimento no mercado, mas elas não crescem por não saberem conversar com o mundo corporativo.

Dando continuidade ao debate, outro ponto foi apontado. Foi questionado se a grande empresa precisa se aproximar da pequena. A necessidade de aproximação é crescente porque a qualquer momento pode nascer um modelo de negócio que inviabilize a operação de uma grande empresa, um exemplo citado é o caso dos bancos com o nascimento das fintechs como NuBank. O Itaú de forma reativa começou a se perguntar como ser mais inovador porque todas as startups do mercado financeiro chegaram de uma forma que os grandes bancos não estão sabendo interpretar. O Itaú então criou uma plataforma para interagir com outras startups, o Cubo Space, de forma que seja possível fomentar inovação. Por ser um tópico muito recente, os programas ainda não têm qual é a influência da startup nas inovações dentro da empresa, mas acredita que terão grandes resultados já que as startups possuem uma facilidade em desenvolver novas tecnologias. Para isso, cada empresa tem que ter seu modelo para atender seus objetivos, cada caso seguirá um caminho diferente e não existe uma maneira certa a seguir e consequentemente atingir o sucesso porque o mercado está mudando muito rápido. Também é importante os dois lados se protegerem em tempos de propriedade intelectual e previamente acordado, como no caso da M2Agro que assinou um contrato que toda tecnologia desenvolvida seria dos sócios da empresa.

Por mais que a empresa se abra para a startup para uma cooperação, precisa existir adaptações em ambos os lados. A grande precisa modificar e flexibilizar alguns processos de staff e aceitar um pouco mais de “ousadia” enquanto a pequena tem que saber enxergar e aproveitar a liberdade que a empresa dá para tirar melhor proveito. Quando apontado que esta forma de colaboração pode ser algo momentâneo e considerado moda, dois pontos foram usados como antítese. Um deles foi que no Vale do Silício não se demonstrou como algo momentâneo e tem sido uma estratégia usada para alavancar inovação em grandes empresas. O outro ponto foi em relação a não estabilidade do mercado e a necessidade de rápida adaptação, característica presente nas startups. Concluindo as discussões, foi exposto que o Davi não deve depender apenas do Goliath mas também deve preocupar com outros stakeholders. O tema é altamente relevante porque permite utilizar algo que a empresa tem para conquistar aquilo que não tem. O envolvimento entre eles é uma opção de estratégia de inovação dentro do seu portfólio, não excluindo outras formas de se inovar dentro da grande empresa.


Almoço

e. O mundo do Grande e o Mundo do Pequeno – Professor Marcelo Salim

Marcelo começou sua apresentação introduzindo o que era inovação com palavras-chaves e dizendo que é um tópico complicado. Resumiu que a inovação começa na mentalidade da empresa. Em seguida, resumiu um pouco de sua carreira dizendo que já esteve do lado do empreendedor, investidor, conselho e que hoje está ao lado do governo trabalhando no programa Startup Rio e mencionou que a maior parte do trabalho é na mudança de mentalidade dos envolvidos. Em seguida, fez uma comparação entre o mundo do adulto e o de uma criança, começando a falar sobre o mundo do grande e do pequeno e como os dois são diferentes. Enquanto o mundo do grande é mais previsível, no mundo do pequeno a fé é fundamental para sobrevivência. Por isso, se olhar da mesma forma para os dois mundos veremos coisas totalmente diferentes entre eles e assim também acontece com empresas.

Marcelo deu continuidade falando sobre como no passado as coisas eram muito mais lentas e previsíveis e que hoje a tecnologia acelerou e criou caminhos que não existiam antes. Devido a isto, as empresas estão sendo empoderadas pela tecnologia e isso está revolucionando o mercado transformando o que Michael Potter diz relacionando a estratégia, sendo que essa visão não se encaixa mais para o cenário atual. A forma de obter conhecimento e de se preparar da nova geração mudou completamente, resultando em uma geração muito ansiosa. O que não quer dizer que a empresa tenha que ser ansiosa para acolher esta geração, mas sim saber se reinventar naquilo que faz, e é este o ponto que está relacionado a inovação.

Posteriormente, Marcelo afirmou que inovação é a invenção chegar ao mercado, e no mundo do grande são 20 anos entre a invenção e a inovação. A inovação precisa passar pelo dinheiro para funcionar, mas também depende do cérebro humano que é uma grande fábrica de armazenamento de novos padrões. Quando estes padrões trazem bons resultados, os hábitos ficam cada vez mais fortes ativando



o “piloto automático”, fazendo o cérebro seguir o que já é comum para ele sem questionamentos. Contudo, para inovar é preciso desligar o “piloto automático” e seguir um caminho diferente o que é antinatural para o ser humano. Paralelo a isso, Marcelo destacou que em algum momento replicar o que já tem no mercado não será bom e para conseguir seguir o caminho contrário a este será necessário começar a inovação na identificação de um problema para então encontrar a solução, seguindo o caminho contrário que é comumente acontece hoje. De acordo com Marcelo, onde há dilemas há espaço para inovação, cada ramo de um dilema tem uma alternativa. É muito mais fácil começar de um dilema para chegar em uma inovação. A melhor forma para resolver problemas é voltar a “fazer como as crianças fazem” na fase do “por quê?”, que é aumentar a “base de dados” fazendo com que encontre dilemas que deixarão de fazer sentido com um novo conhecimento, portanto para inovar tem que vestir a “carapaça” de uma criança pequena para entender como cada problema é. E da mesma forma acontece com as empresas, a startup tem essa características de entender o problema e querer uma solução enquanto a grande perdeu essa capacidade durante seu crescimento.

Logo após, Marcelo citou dois conceitos que foram apresentados por Schumpeter, o de inovação incremental e disruptiva. A primeira é melhorar aquilo que já existia globalizando aquilo que já foi pensado. Enquanto a outra é aquilo que foge completamente do jeito de pensar da média, ou seja, para Marcelo é a “gambiarra” porque não faz o menor sentido ou padrão para quem vê e é anacrônica. Chegar na inovação disruptiva não está ligado à genealidade mas sim ao trabalho e esforço por trás de cada uma delas.

Continuando sua apresentação, o palestrante mostrou que não deve preocupar em resolver apenas o problema aparente, mas sim entender todo o entorno do cliente. Mencionando Clayton Christensen, autor dos livros “The Innovation Dilema” e “The Innovators Solution”, Marcelo afirmou que o cliente compra uma solução para sua dor, por isso a pesquisa para entendimento do cliente é o diferencial. Adicionalmente, demonstrou que a maior parte das inovações existentes da empresa vem a ser modelos de negócio. Em seguida, apresentou o Canvas e como é seu funcionamento, ressaltando que o foco deve ser as atividades e recursos chaves de seu modelo de negócio, repassando aquilo que não for fundamental repassando para parceiros. Outro ponto apresentando foi a forma de como as *startups* hoje constroem seu modelo de negócio a partir da metodologia científica juntamente do PDCA e como as startups fazem o desenvolvimento de produto e o customer development juntos, enquanto a grande preocupa primeiro com o desenvolvimento do produto para depois entender o cliente. Dessa forma, empreendedores partem de uma ideia, constroem diferentes modelos de negócio, testam as hipóteses que foram levantadas durante a elaboração dos modelos para então encontrar algo escalável, replicável e lucrativo. E isso tudo é feito sem recurso, sem marca e sem nada, tendo a necessidade de ser criativo para ultrapassar essas barreiras que existe durante a caminhada.

Partindo para o contraste do modelo “antigo” do utilizado nas startups, Marcelo disse que tradicionalmente a empresa era criada, para depois refinar o modelo de negócio para então encontrar os clientes enquanto agora o cliente primeiro é entendido, para encontrar o melhor modelo e criar a empresa. Em ambos os casos a empresa parte da “garagem” para o sucesso no mercado, o que muda

é quando as alterações no modelo de negócio são feitas. Caso for em operação, saem muito mais caras do que no planejamento.

Continuando a apresentação, Marcelo explicou que uma startup é uma unidade que não tem dinheiro, recurso e nem clientes interessados e pagantes em sua solução. Por outro lado, a empresa grande tem isto tudo e destacou o principal indicador para o sucesso delas, no caso o número de clientes. Mesmo com essas diferenças, as práticas de uma startup podem ser aplicadas na grande. Já do lado do pequeno, os melhores clientes são as empresas grandes. Discorrendo mais sobre este tópico, foi sugerido que a grande não deve entrar em contato com a pequena apenas para se beneficiar, mas sim para ajudar e ter ganhos para os dois lados. Dessa forma, a aproximação entre elas devem acontecer de forma a criar uma cultura de ajuda e tirando a lógica de opressão por ser um concorrente em potencial. Do ponto de vista da concorrência, ela será desenvolvida de qualquer maneira a diferença é o quão próximo o seu concorrente estará de você.

Partindo para o ponto de inovação, Marcelo indicou que para esta cooperação acontecer entre Davi e Golias, depende de um sistema de incentivos. No caso da grande, o maior incentivo para inovar é que todo modelo de negócio tem prazo de validade e coisas ruins acontecem em qualquer lugar. Outro ponto abordado é que em uma empresa deve existir inovação orgânica e inorgânica. A inovação orgânica é quando a inovação é construída dentro da empresa enquanto a inorgânica é quando você compra uma inovação, no escopo discutido a aquisição de uma nova startup. Em ambos os casos é difícil acontecer porque existe uma aversão a risco, já que o prêmio não é tão alto em relação aos riscos assumidos, mas é preciso que a inovação aconteça sendo ela orgânica ou não. Muitas vezes é considerado impossível, mas o impossível é “apenas o que ainda não foi feito, o ponto de partida de uma jornada mental e física que vale a pena” sendo temporário e se transformando em inevitável. Marcelo afirmou em sua apresentação que o empreendedor tem uma maior facilidade em transformar o impossível em inevitável e os executivos facilidade em transformar o inevitável em realizado. Para ilustrar, Marcelo falou que o empreendedor sempre responde sim para um novo desafio mas logo em seguida se pergunta como. Para finalizar, as grandes empresas não se habilitam para inovar mas é o que elas precisam enquanto as startups em particular são compostas por pessoas desta geração ansiosa e que tem uma maior facilidade em inovar. Para inovar continuamente, uma empresa deve construir um ecossistema de inovação e caso ocorra a valorização do pequeno os resultados serão grandes.

f. *Oportunidade de interação entre Davi e Golias: apresentação da FINIT – Léo Dias, Subsecretário de Ciência, Tecnologia e Inovação de Minas Gerais*

FINIT - Feira internacional de negócios, inovação e tecnologia será realizada entre os dias 9 e 13 de novembro de 2016 no Expominas em Belo Horizonte.

Mais informações: <http://finit.mg.gov.br/>

4. Conclusão

Após a intensa exposição a diferentes visões do mundo do grande, do mundo do pequeno e de formas de colaboração para inovação entre empresas grandes e nascentes foi possível entender a importância destes dois agentes darem as mãos para inovação. É importante ressaltar que essa não deve ser a principal estratégia de inovação para a empresa, mas ser encarado como mais uma dentre outras sendo realizadas de forma paralela. Para ter bons frutos para ambos os lados neste relacionamento deve-se planejar para as barreiras culturais sejam quebradas e também para criar um relacionamento para crescimento conjunto.

Por fim, é sugerido a seguinte reflexão para cada empresa antes de construir uma forma de colaboração:

- Que oportunidades de inovação entre o pequeno e o grande você vislumbra para a sua organização?
- Como implementá-las?
- Como quebrar as barreiras culturais existentes e haver ganhos de ambos os lados?

Coffee End

5. Sobre o Núcleo de Inovação e Empreendedorismo

O Núcleo de Inovação e Empreendedorismo trabalha no desenvolvimento de conhecimento sobre gestão de inovação no contexto brasileiro, conduzindo pesquisas e programas sobre temas diversos. A inovação está aliada a um processo de criação de cultura, estrutura, processos e métricas que permitam não apenas acompanhar, mas incentivar e desenvolver a capacidade inovadora dentro das empresas.

A missão do núcleo é contribuir para o desenvolvimento da atividade empresarial no Brasil, gerando conhecimento, ferramentas e tecnologias relacionadas à gestão da inovação, compartilhando-as com a sociedade.

O núcleo tem como objetivo central desenvolver e compartilhar conhecimentos sobre gestão da inovação e empreendedorismo por meio de pesquisas, publicação de artigos, casos, livros e participação em seminários. Ser referência no Brasil e no mundo nos temas da gestão da inovação e empreendedorismo.

O Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC conta com a coordenação de Carlos Arruda, Professor de Inovação e Competitividade. Também, na equipe, os professores da FDC: Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth e Hugo Ferreira Braga Tadeu; e bolsistas de pesquisa: Arthur Paiva Ramos, Eduardo Stock Santos, Luana Lott Alves e Raul Gustavo Fernandes Messias.



Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 - Nova Lima (MG) - Brasil

Campus Belo Horizonte

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 - Belo Horizonte (MG) - Brasil

Campus São Paulo

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184 - 15° andar
Vila Olímpia
04548-004 - São Paulo (SP) - Brasil

Campus Rio de Janeiro

Av. Afrânio de Melo Franco, 290
2° andar - Leblon
22430-060 - Rio de Janeiro (RJ) - Brasil

atendimento@fdc.org.br
0800-941-9200

• www.fdc.org.br •

