



EMPREENDEDORES ESCONDEM SUAS IDEIAS?

ESTUDO COM *STARTUPS* DO SETOR FINANCEIRO

MOSTRA QUE ESSAS EMPRESAS SÃO BEM MAIS ABERTAS DO QUE MUITOS ESPERARIAM.

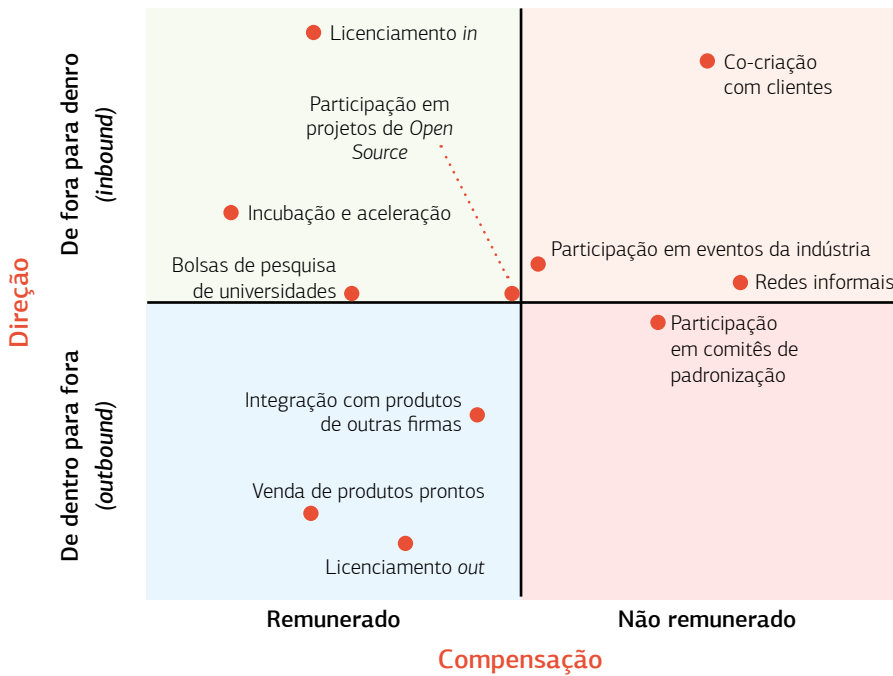
| POR LUIS BUSSMANN

Aprendemos desde cedo que, quando se tem uma boa ideia, é melhor não contá-la para ninguém para não correr o risco de a roubarem. Seria intuitivo, assim, imaginar que *startups* receiem compartilhar suas sacadas, dado o risco de outras empresas se apoderarem delas. Isso explicaria por que o tema inovação aberta é tão discutido quando grandes empresas buscam conhecimento fora da organização, inclusive por meio de parcerias

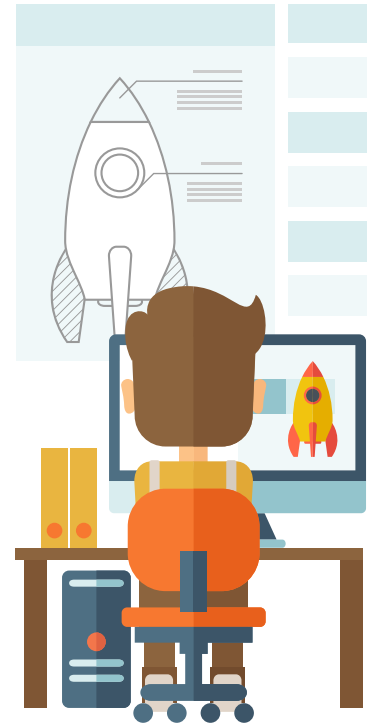
com *startups*, mas em escala bem menor quando se fala em empreendedores tomando a iniciativa de compartilhar suas ideias. De acordo com os pesquisadores Vareska Van De Vrande, Wim Vanhaverbeke e Oliver Gassmann, a quantidade de pesquisas sobre inovação aberta em pequenas empresas é insignificante.

Investigamos o tema em sete *fintechs*, *startups* do setor financeiro que usam a tecnologia para inovar, e descobrimos que essas organizações são bem mais abertas do que

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO ABERTA DE *STARTUPS**



*OBSERVAÇÕES PRELIMINARES COM BASE EM PESQUISA EM FINTECHS.
 FONTE: ADAPTADO DE A FAD OR A PHENOMENON? THE ADOPTION OF OPEN INNOVATION PRACTICES IN LARGE FIRMS, 2014



muitos esperariam. Compartilham ideias trazendo conhecimento de fora para dentro (*inbound*) da *startup* e levando de dentro para fora dela (*outbound*), de forma remunerada ou não (veja na ilustração).

RAZÕES PARA COMPARTILHAR IDEIAS

Os dirigentes de *startups* entrevistados para o estudo mencionam três fatores principais que os ajudaram a desconstruir o risco de fazer inovação aberta.

O primeiro deles é a necessidade frequente de fazer *pitchs* para conseguir investimentos. Nessas apresentações de poucos minutos para captar recursos, as *startups* explicitam seu plano de negócio, sua estratégia, suas criações. Recebem, em troca, sugestões e ideias com maior frequência do que investimentos.

É então que desponta o segundo fator: as *startups* aprendem que essas sugestões e ideias recebidas são de valor inestimável, pois funcionam como uma ferramenta eficiente para refinar seu modelo de negócio. Percebem, ainda, que expandir seu fórum e discutir conhecimento e ideias com outros participantes do ecossistema, até mesmo com competidores, alimentam um ciclo virtuoso que torna seus planos melhores e seu *pitch* mais eficiente.

O terceiro fator que ajuda a desconstruir o risco de compartilhamento nas *startups* consultadas é a capacidade de

execução. A percepção é de que não há problema em dividir ideias e conhecimento com outros, porque o que faz uma empresa ter sucesso não é uma sacada, e sim a execução desta. Do ponto de vista dos entrevistados, ideias boas surgem a todo instante, mas, enquanto não são colocadas em prática, não se tem nada. Como diz um deles, “tem muita gente pensando em tudo e é difícil uma inovação surgir só em um lugar”.

As *startups* precisam saber o que está acontecendo e absorver informações sobre o mercado de modo eficiente. Assim, vão conseguir interagir com o que está acontecendo no seu ambiente para garantir sua sobrevivência. Agilidade é um dos fatores que provêm adaptabilidade às *startups*.

EM BUSCA DE AGILIDADE

Como *startups* conseguem agilidade? De acordo com as *fintechs* entrevistadas, isso é possível por quatro fatores: estrutura organizacional que favorece a troca de ideias, capacidade de executar com sucesso as inovações, pessoas abertas ao novo e que cumprem várias tarefas ao mesmo tempo e a própria prática da inovação aberta. Vejamos cada um deles.

Estrutura organizacional

Não basta ser *flat*. Muitas empresas tradicionais têm estrutura horizontal, mas nem por isso alcançam agilidade.

A horizontalização deve favorecer a fluidez no compartilhamento de conhecimentos dentro e fora da organização. A estrutura precisa dar aos funcionários autonomia e capacidade de se autogerenciar. Como diz um dos entrevistados, “o gestor pode até brigar com sua equipe como faria em um banco de investimentos, mas vai ouvir e discutir as ideias e abrir espaço para enriquecê-las”.

Capacidade de execução superior

A capacidade de execução é uma característica que emerge da estrutura organizacional fluida. Quando se dá autonomia ao funcionário, ele se compromete com o sucesso da firma. Sabe que, quando precisar, pode discutir suas ideias com outros membros da organização e que isso vai ajudá-lo a refiná-las. Além disso, pode partir para a execução sem que seja necessária uma ordem superior para tal.

Recursos humanos

Costuma-se dizer que “esse negócio de ter autonomia não é para todo mundo”. Por isso mesmo, *startups* precisam recrutar funcionários com habilidades que não são normalmente encorajadas ou exigidas em empresas tradicionais. Conhecimento do mercado é importante, mas também são essenciais o desejo e a capacidade de trabalhar em várias frentes ao mesmo tempo. Encontrar tais requisitos não é fácil, pois geralmente pessoas com conhecimento do mercado cresceram em empresas tradicionais e não estão acostumadas ao estilo de multitarefas requerido em uma *startup*.

Inovação aberta

Em artigo publicado na *Research-Technology Management*, os pesquisadores Gene Slowinski e Matthew Sagal mostram que firmas com sucesso na implementação de inovação aberta seguem um conjunto de boas práticas: sabem o que querem, como obter tal conhecimento e também como gerenciá-lo. A cultura de compartilhamento verificada nas *startups* analisadas é instrumental. Em suas interações com o ecossistema, os empreendedores descobrem como conseguir e administrar o conhecimento de que precisam.

Por meio das habilidades de escanear o ambiente e absorver o que é relevante, tais profissionais conseguem identificar aquilo que podem utilizar sem a necessidade de reinventar a roda. *Startups* trabalham com esses conhecimentos como se fossem peças em uma caixa de Lego que podem ser aproveitadas conforme as necessidades. Portanto, priorizam os desenvolvimentos internos que compõem o núcleo do seu negócio e integram as peças obtidas externamente como um atalho no seu processo. Esse modelo acaba

otimizando recursos internos, trazendo flexibilidade para a firma e economizando tempo de implementação. Inovação aberta age como um potencializador da agilidade que percebemos nas *startups*.

No que diz respeito às práticas de inovação aberta, até o início do desenvolvimento da nossa pesquisa não havíamos encontrado nenhuma referência que as posicionasse no contexto das *startups*. Nosso estudo permitiu-nos levantar algumas dessas práticas. Nossas observações preliminares são apresentadas na ilustração em um quadro de quatro quadrantes (confira na página 41). Estes relacionam tanto práticas que trazem conhecimento de fora para dentro da *startup* (*inbound*), assim como aquelas em que o conhecimento vai de dentro da *startup* para fora (*outbound*), além daquelas práticas que pressupõem remuneração e daquelas nas quais a remuneração não é esperada.

CONCLUSÃO

As *startups* entrevistadas aprendem desde cedo a desconstruir o suposto risco associado ao compartilhamento de ideias e, com isso, ganham agilidade para sobreviver, no entanto esse não é um caminho livre de obstáculos. Há preocupações com aspectos que são considerados confidenciais para as *startups*. Do lado dos clientes, muitas vezes a cultura tradicional e a falta de familiaridade com soluções tecnológicas dificultam a colaboração. Obrigações legais e regulações de mercados também podem funcionar como inibidores da troca de conhecimento. Quando a empresa começa a crescer, precisa decidir se usará os recursos escassos para implementar inovações, que, por sua própria natureza, são arriscadas, ou tocar a operação já montada em busca de um fluxo mais estável de receitas. Por fim, cabe destacar novamente a importância de encontrar pessoas que consigam trabalhar em um ecossistema ágil e aberto, indispensável para que esses empecilhos sejam vencidos e se consiga colaborar para obter bons resultados em suas estratégias. ●

PARA SABER MAIS:

- Henry Chesbrough. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. 2003.
- Henry Chesbrough e Sabine Brunswicker. *A fad or a phenomenon? The adoption of open innovation practices in large firms*. *Research-Technology Management*, v.57, n.2, 2014.
- Anne Greul, Joel West e Simon Bock. *Open at birth? Why new firms do (or don't) use open innovation*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v.12, n.3, 2016. Disponível em: doi.org/10.1002/sej.1282
- Gene Slowinski e Matthew Sagal. *Good practices in open innovation*. *Research-Technology Management*, v.53, n.5, 2010. Disponível em: doi.org/10.1080/08956308.2010.11657649
- Vareska Van De Vrande, Win Vanhaverbeke e Oliver Gassmann. *Broadening the scope of open innovation: past research, current state and future directions*. *International Journal of Technology Management*, v.52, n.3-4, 2010. Disponível em: doi.org/10.1504/IJTM.2010.035974

LUIS BUSSMANN > Doutorando em Administração de Empresas pela FGV EAESP > luis.bussmann@gmail.com