



fu  
se

20  
Q3

# O GORILA INVISÍVEL

## Introdução

A atenção é uma função cognitiva presente desde os primeiros dias de nossas vidas. Logo no começo, ela orienta nossos sentidos aos estímulos do ambiente. Posteriormente, à medida que o cérebro se desenvolve, a atenção tem a tarefa de administrar, de forma seletiva, os recursos que processam as informações. Em outras palavras, ela ajuda a focar um estímulo e inibir os demais.

O tema da atenção seletiva ficou bastante conhecido em um estudo realizado, em 1992, por [Arien Mack](#) e [Irvin Rock](#), e publicado pela MIT Press, com o título “Cegueira por desatenção”, em 1998. Segundo os autores, quanto maior o foco em um estímulo selecionado, maior será a possibilidade de percebê-lo e lembrá-lo conscientemente. Ao mesmo tempo, menor será a possibilidade de considerar os demais estímulos.

setas pretas. Os espectadores foram então instruídos a contar o número de passes feitos por um dos times e a ignorar os do outro. Na metade do vídeo, um gorila invade a cena por nove segundos e, olhando para a câmera, bate no peito. À primeira vista, o experimento não parece relevante. Todavia, a verdade é que, por incrível que pareça, metade dos espectadores sequer notou a presença do primata.

O processo de contar absorve a atenção de tal forma que esta parte dos espectadores ignora o evento aleatório. Como ficou comprovado, o cérebro constrói uma narrativa de situações dentro de um determinado script pré-concebido, e tudo o que for diferente e não fizer parte de uma construção mais lógica é, de certa forma, ignorado. Não fica, assim, registrado como algo que aconteceu, e, muito menos, considerado com uma possibilidade.

*“O que vemos depende não apenas de para onde olhamos, mas, também, de como focalizamos a nossa atenção.”*

Daniel J. Simons e Christopher F. Chabris, em *O Gorila Invisível*

**Olhar não é a mesma coisa que ver.** Essa é a conclusão de um estudo desenvolvido pelos psicólogos Daniel J. Simons e Christopher F. Chabris, ambos de Harvard, que demonstra que pessoas em posse de muitas informações acabam deixando passar coisas óbvias.

O experimento, intitulado *O Gorila Invisível*<sup>1</sup> - que posteriormente virou um ótimo livro com o mesmo nome -, é fascinante e perturbador. No trabalho, um vídeo de um minuto é apresentado, no qual duas equipes de basquete trocam passes. Uma delas está com camisetas brancas e a outra, com cami-

Neste momento, nossos leitores devem estar se perguntando por que abordar este tema da cegueira por desatenção. Acreditamos que, de certa forma, quando o assunto é tecnologia, algumas corporações estão enfrentando o dilema do gorila invisível. Sendo assim, apesar de várias empresas realizarem um ótimo trabalho, muitas estão olhando, mas não estão vendo. E, como a Fuse nasceu com o propósito de aproximar mais o mercado de tecnologia das grandes corporações, abordaremos este tema do Corporate Venture Capital na nossa terceira carta.

1. Livro escrito por Daniel Simons e Christopher Chabris busca destrinchar seis ilusões do dia a dia que influenciam a vida das pessoas. A obra foi uma continuação do experimento homônimo dos dois professores de Harvard.

## Inovação incremental x Inovação disruptiva

Antes de entrarmos no tema de Corporate Venture Capital propriamente dito, vale fazermos uma reflexão sobre algumas teorias conceituais que irão nos ajudar a entender melhor o dilema da inovação.

O primeiro grande pensador a popularizar esse tema foi Joseph Schumpeter, economista austríaco, que em seu livro [Capitalismo, socialismo e democracia](#)<sup>2</sup>, de 1942, cunhou a expressão “destruição criativa” ou “destruição criadora”. De acordo com ele, o processo de inovação é intrínseco à economia de mercado, na qual novos produtos destroem não só empresas arcaicas, como modelos de negócio antigos. Esse círculo virtuoso de inovação seria então a força motriz do crescimento econômico sustentável de longo prazo.

Schumpeter é considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, e foi um dos primeiros a colocar a inovação tecnológica como um pilar essencial do desenvolvimento capitalista. Ao longo do tempo, muitos teóricos passaram a agregar ou aprimorar suas ideias, e ficaram, inclusive, conhecidos como neo-schumpeterianistas.

Outro pensador, esse bem mais recente, que se debruçou brilhantemente sobre o tema da inovação foi Clayton Christensen. Se você já ouviu as expressões “disrupção” e “inovação disruptiva”, agradeça a Christensen, que, para muitos, é um dos maiores influenciadores das últimas décadas. Ex-professor de Harvard, ele foi autor de diversos livros, entre os quais, o best-seller [O dilema da inovação](#)<sup>3</sup>, que, em 2011, foi eleito pela *The Economist* como um dos seis livros sobre negócios mais importantes de todos os tempos.

Uma das grandes sacadas de Clay, como ele é comumente chamado, foi desmembrar a inovação em duas formas: a inovação incremental e a disruptiva. Para o autor, a inovação incremental não tem por hábito romper paradigmas. Trata-se normalmente da inclusão de algo novo ou melhorado, sem, contudo, alterar as características básicas do produto já existente. Um bom exemplo que Clay fornece em seu livro é o advento do vidro elétrico na indústria automobilís-

tica. Para ele, esta é uma clara [inovação incremental](#), bastante comum em grandes corporações.

Por outro lado, a [inovação disruptiva](#) tem como objetivo criar novos mercados e quebrar paradigmas. Em geral, trata-se de algo simples e barato, mas em que ninguém havia pensado. Portanto, o impacto desta inovação acaba sendo tão grande que muda, por completo, o hábito de consumo dos clientes. O resultado frequente é que a solução prévia se torna obsoleta. Para Clay, o dilema do inovador disruptivo é bastante contraintuitivo, já que, em sua visão, continuar fazendo a coisa certa, é, na realidade, fazer a coisa errada e, por outro lado, fazer a coisa errada é a coisa certa. Um bom exemplo de inovação disruptiva se deu na indústria de celulares e smartphones, na qual a Blackberry disruptou a Nokia e, em seguida, ela foi disruptada pela Apple.

*“Se eu tivesse perguntado  
às pessoas o que elas  
queriam, elas teriam dito  
cavalos mais rápidos.”*

(Henry Ford)

Agora que abordamos os conceitos básicos de inovação, podemos nos dedicar ao foco proposto nesta nossa carta trimestral: Corporate Venture Capital.

A literatura sobre Corporate Venture e Inovação Aberta é bastante vasta e nos debruçamos sobre algumas delas aqui na Fuse Capital. Entretanto, a respeito de tudo que pesquisamos, a melhor síntese está no ótimo livro intitulado [Corporate Innovation in the Fifth Era](#)<sup>4</sup>, de Matthew Le Merle e Alison Davis. Acreditamos também que a experiência dos autores como Management Partners da Keiretsu Forum, somada a décadas de trabalho nas empresas mais inovadoras do Vale do Silício, faz com que o livro tenha um mix bem interessante entre conteúdos acadêmico e prático. Utilizamos esta literatura e pesquisas que deram origem à obra para explicarmos os conceitos que, a nosso ver, levam algumas empresas a serem mais inovadoras que outras.

2. Livro mais famoso de Schumpeter, que acabou transformando seu pensamento inclassificável dentro das correntes econômicas hegemônicas.

3. Best seller escrito por Clayton Christensen e eleito, em 2011, pela *The Economist* como um dos seis livros mais importantes sobre negócios já escrito. Nele, o autor apresenta um conjunto de regras para as corporações capitalizarem o fenômeno das inovações disruptiva e incremental.

4. Neste livro os autores compartilham lições que aprenderam em duas décadas de interação com as empresas mais inovadoras do Vale do Silício. Eles visam a transmitir essa nova abordagem com intuito de ajudar as empresas a entrarem na quinta era.

## Inovação Top-Down

Na última década, as empresas mais inovadoras do mundo colocaram a inovação como uma meta anual para remuneração dos seus executivos e membros do conselho. Isso partiu de uma visão compartilhada de que trabalhar em um modelo top-down (de cima para baixo) se mostrou muito mais eficiente do que qualquer outro.

Ao utilizar o Facebook como primeiro exemplo, podemos notar como Mark Zuckerberg e seu time definiram uma estratégia concentrada em três pilares de inovação<sup>5</sup>, que eles acreditam serem fundamentais para cumprir a missão de “dar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado”. A partir dessa estratégia, foi desenvolvido um guia de inovação a ser seguido, e o seu cumprimento passou a ser relevante no pacote de remuneração de todos na empresa.

*“Quem não sabe o que busca,  
não identifica o que acha.”*

Immanuel Kant

Os mantras de inovação desenvolvidos no Facebook são altamente conhecidos e explorados por toda a equipe de gestão e pelo conselho de administração. E, ao contrário do que se esperaria, eles estão longe estarem guardados a sete chaves na alta gerência. O próprio Mark Zuckerberg é constantemente visto externando essas visões tanto para seus colaboradores como para o público em geral em entrevistas e conferências. Reza a lenda, inclusive, que esses tópicos são parte integrante do pequeno livro vermelho que cada colaborador recebe ao entrar na empresa.

Outro exemplo deste discurso de inovação top-down fica a cargo de Tim Cook, CEO da Apple desde 2011, que recentemente revisitou a visão e a missão da empresa. Em sua última declaração so-

bre o tema, Cook fez questão de enfatizar o papel central do cliente e da inovação. Para ele, “devemos possuir e controlar as tecnologias primárias por trás dos produtos que fazemos e estar apenas em mercados onde podemos gerar uma contribuição significativa”.

Pegamos estes dois exemplos apenas para ilustrar a forma como a inovação vem sendo implementada em grandes disruptoras de tecnologia. Mas, para onde quer que olhemos, vemos os líderes das corporações mais revolucionárias do mundo falando constantemente sobre inovações aliadas às suas estratégias em cada área. E o exemplo vindo de cima acaba por, obviamente, alinhar e motivar o restante da empresa.

Infelizmente, os exemplos contrários também são bem numerosos, e se você quer saber de qual lado a sua empresa está, basta fazer a seguinte pergunta para os principais executivos e os membros do conselho:

*Qual é a sua estratégia de inovação corporativa?*

Se a resposta dada por todos não for similar, é pouco provável que exista um alinhamento de interesses sobre este tema. Fica, portanto, mais difícil ainda supor que haja uma estratégia de inovação unificada e compartilhada na empresa.

Em um estudo interessante feito, em 2012, por Jaruelski, Le Merle e Randolph, sob o título [A cultura da inovação: O que faz as empresas da baía de São Francisco serem diferentes?](#), podemos perceber de forma clara a tese acima mencionada.

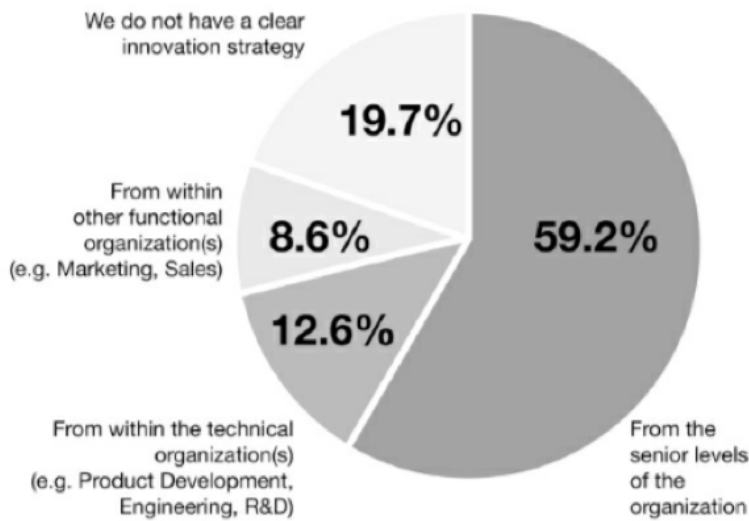
No referido estudo, os autores analisaram as empresas mais inovadoras do Vale do Silício e aquelas que mais gastam em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no mundo. No gráfico abaixo, extraído da pesquisa, podemos perceber que entre as empresas que mais gastam com P&D, a estratégia de

5. Os três pilares são conectividade, inteligência artificial e VR/AR.

comunicação de inovação parece ter uma agenda bem mais frequente e bem mais desenvolvida que nas demais companhias. Notamos que 59,2% dos colaboradores informaram que conhecem a estratégia de inovação da empresa por intermédio dos executivos.

Tudo isso evidencia que líderes devem fazer da inovação o seu grande objetivo. Afinal, como demonstrado, nas empresas mais inovadoras, todo comandante já possui isso entranhado no seu cotidiano. De modo que eles querem constantemente saber quais inovações estão surgindo, o que os concorrentes estão fazendo, o que uma outra indústria está desenvolvendo e como tudo isso junto pode ser benéfico para sua empresa e para seus clientes.

### How an Organization's Innovation Strategy Is Developed and Communicated



Overall Survey Companies = 595

Sources: Bay Area Council Economic Institute, Booz & Company analysis

## Incorpore a inovação em suas estratégias e seus planos

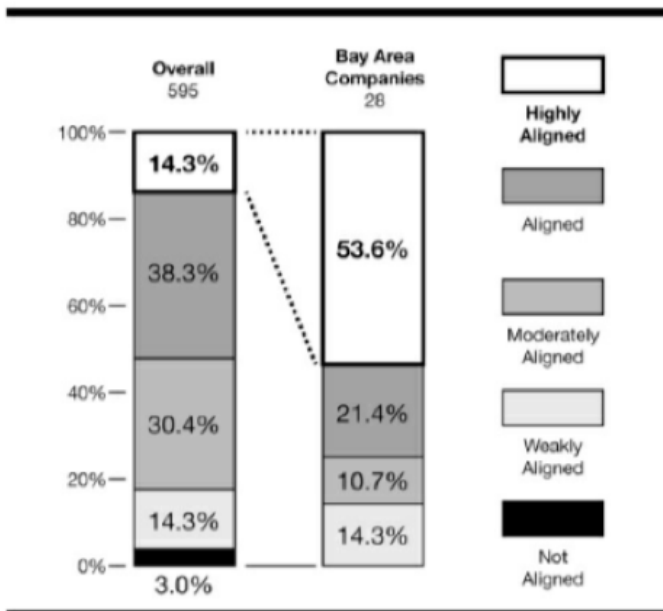
Com a liderança top-down já amplamente adotada na implementação de inovação, precisamos nos voltar para os principais processos que conduzem à tomada de decisão em relação a ela. Afinal, é necessário muito mais do que sorte para transformar boas ideias em sucesso.

Normalmente, as grandes corporações reúnem o conselho e seus diretores executivos uma vez ao ano para iniciar uma revisão estratégica dos planos. Na ocasião, são aprovados orçamentos, estipuladas metas para o ano seguinte e estruturado um planejamento estratégico de cinco anos. Um importante diferencial das empresas inovadoras é que elas incorporam o componente de inovação já dentro do seu planejamento estratégico, componente este que se torna métrica de bonificações de executivos.

*“Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém.”*

Alvin Toffler

### Innovation Strategy Alignment with Business Strategy



Sources: Bay Area Council Economic Institute, Booz & Company analysis

Com base no estudo também citado no capítulo anterior, podemos ver como as empresas do Vale do Silício e aquelas que mais gastam em P&D

conseguem alinhar a estratégia de inovação às estratégias gerais da companhia. Como percebemos abaixo, as corporações do Vale relataram um grau muito superior de alinhamento, 75% (highly aligned + aligned), comparado com 52,6% nas demais empresas. No mesmo estudo, aquelas que gastam pouco com P&D tiveram níveis de alinhamentos mais modestos, sendo que algumas, inclusive, não possuem estratégia alguma de inovação.

Um exemplo importante de como um planejamento estratégico com foco em inovação é essencial vem do Barclays Global Investors (atualmente parte do grupo BlackRock). O banco, como indicador-chave para avaliar desempenho dos seus funcionários, implementou como meta o percentual de produtos novos vendidos sobre o faturamento total. Isso criou um foco disciplinado em novos produtos e serviços na empresa. Foi neste período que o Barclays lançou o iShares, que hoje é líder mundial de ETF, com mais de um trilhão de dólares sob custódia.

## Construa uma cultura de inovação

Até agora cobrimos dois aspectos que julgamos relevantes para aprimorar a cultura de inovação dentro de uma grande corporação. O primeiro é que a **inovação deve ser conduzida de cima pra baixo** por uma equipe empenhada, apaixonada pelo tema. O segundo é que **o advento da inovação precisa estar entranhado nos processos estratégicos da companhia**, caso contrário, ela acaba se perdendo no furor do dia a dia.

A partir deste momento, nos voltamos para o terceiro elemento da inovação corporativa: a **construção de cultura e valores inovadores**. A criação de uma cultura que apoie a novidade, na qual cada funcionário - do alto escalão ao funcional - se torne um apaixonado por encontrar as melhores e mais inovadoras maneiras de atender aos seus clientes, é uma força muito potente dentro de uma corporação. Essa postura garante que haja um grau de alinhamento entre cultura organizacional e estratégia disruptiva.

7

*“Cultura é o que seu time faz quando você não está vendo.”*

Ben Horowitz

Uma forma fácil de avaliar o nível desse alinhamento em sua empresa é perguntando para pessoas de diferentes níveis se elas conseguem descrever a estratégia de inovação implementada. Nas altamente inovadoras é natural que os indivíduos de diversos níveis, mesmo abaixo do de gerência, consigam descrever de forma bastante clara a estratégia do grupo.

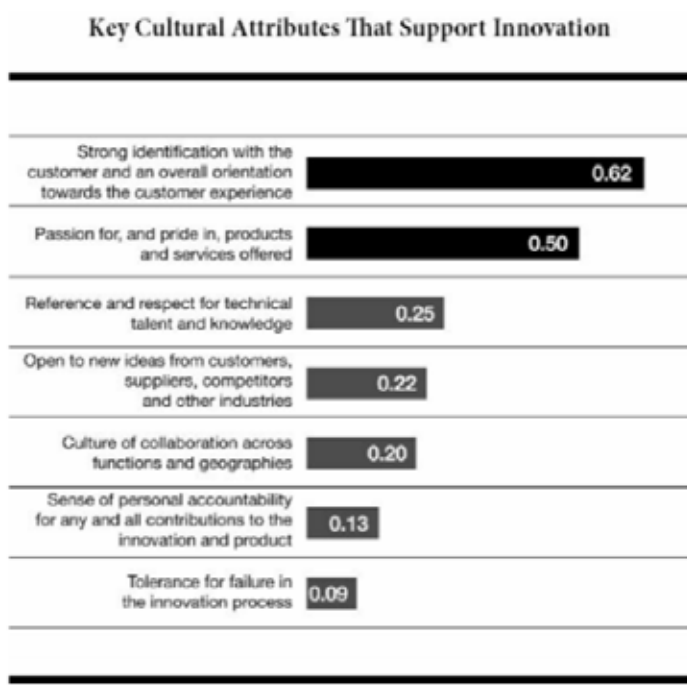
Apenas a título de informação, no Google, a maioria dos funcionários pode descrever a missão de “organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis” com exatidão.

A Tesla também é um ótimo exemplo de cultura bastante estabelecida. Elon Musk conseguiu posicionar a empresa em torno da missão clara de acelerar a transição do mundo para a utilização da energia renovável. Basta entrar em uma de suas lojas e perguntar para algum dos vendedores a razão pela qual eles são apaixonados pela companhia. A resposta pode ser diferente em algumas palavras, mas a mensagem será sempre que a Tesla está tomando o mundo mais limpo e que eles adoram que seus carros superem os movidos a combustão.

Portanto, é de extrema importância que o presidente da companhia e a sua equipe de executivos desenvolvam um espírito corporativo com a inovação em papel de destaque. Só assim cada funcionário acabará sendo obrigado a implementá-la.

Para elucidar um pouco este raciocínio, podemos observar o questionário abaixo que Matthew Le Merle e Alison Davis fizeram com várias empresas inovadoras do Vale do Silício e do mundo. Nele, as companhias precisaram enumerar os principais atributos culturais que apoiam a inovação.

Ao analisar os atributos acima, fica claro que os dois primeiros são mais relevantes que os demais. Portanto, os atributos-chaves que alavancam a inovação em uma corporação são: (i) uma forte identificação com o cliente e a sua experiência; e (ii) uma paixão e um orgulho pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Podemos concluir que a chave para incorporar uma cultura de inovação em uma companhia é começar pelo cliente. Nesse sentido, aquelas mais inovadoras conseguem criar uma cultura em que todos têm o dever de entender o cliente e a obrigação de sempre entregar o melhor produto e serviço. E isso as leva a uma busca constante por mais inovação.



Note: Please force-rank the following cultural attributes in order of the relative level of importance to your company and the degree of prevalence. Rank the most important 1st, the next most important 2nd and so on. — Responses above reflect the recoded means, that is, responses



## Explore a inovação aberta

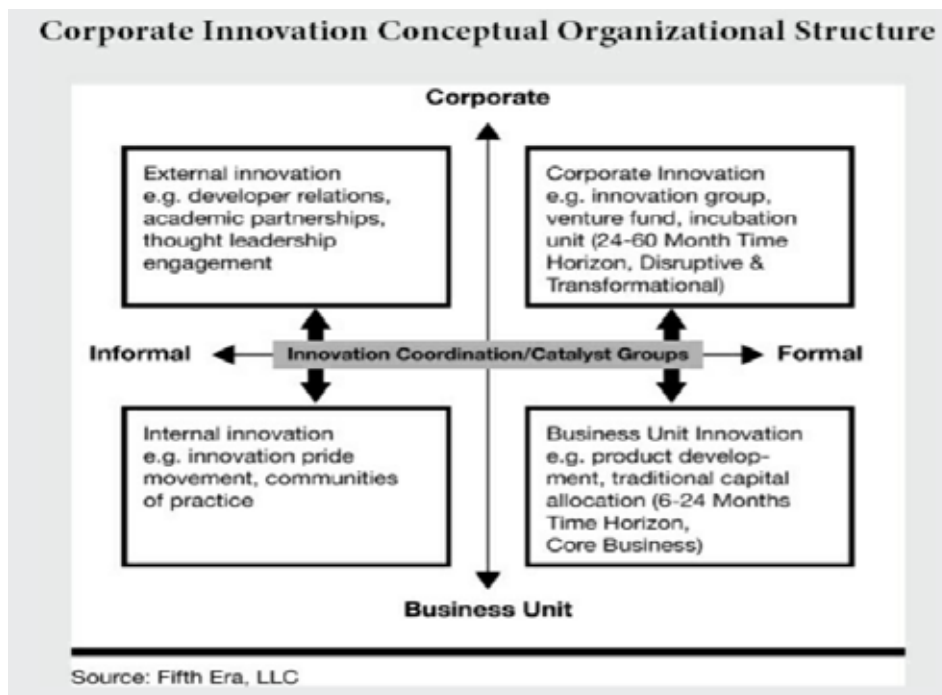
O último elemento que compõe a nova abordagem de inovação é um **mix equilibrado entre esforços internos e externos**. Um ponto comum entre as empresas mais inovadoras é que elas conseguem explorar com bastante intensidade as inovações geradas fora da sua organização, em vez de confiar apenas em sua própria capacidade limitada.

Seguindo esta linha, Matthew Le Merle, em suas consultorias para grandes corporações, sempre começa a abordagem de um novo cliente com um questionário que ele intitulou de "Corporate Innovation Survey". Nele, uma série de perguntas é feita aos colaboradores para posicionar a empresa no quesito inovação. Quando inquiridos de onde virão as inovações na próxima década, ninguém responde que virá da sua própria empresa; enquanto que 50% afirma que virá de dentro da sua indústria e os outros 50%, que virá de outra indústria. Seguindo essa lógica, toda companhia inovadora deveria contar com uma inovação externa, restando apenas equilibrar o mix.

Como exemplo de estrutura organizacional, vamos pegar o Alphabet/Google. Larry Page e Sergey Brin dividiram a empresa em duas. A parte do Google ficou focada nos produtos e serviços de hoje, com um time dedicado realizando constantes evoluções e aperfeiçoamentos. Já a Alphabet ficou responsável pela disrupção criativa, em outras palavras, por oportunidades futuras que possam causar rupturas na corporação. Nesse sentido, como os próprios fundadores costumam dizer, na Alphabet, "estamos seriamente empenhados em começar de novo as coisas".

Pegando o Google e as principais empresas inovadoras do mundo, a matriz abaixo ilustra uma ótima segmentação da inovação corporativa a partir da estrutura conceitual da organização.

Como observado na figura, na estrutura de Inovação da Unidade de Negócios (Business Unit Innovation), há um esforço em manter um corpo formal e descentralizado das atividades de inova-



ção. Muitas vezes, o foco é apenas em inovações incrementais em busca de um melhor atendimento ao cliente. Neste modelo, o horizonte de tempo é de 6 a 24 meses e o foco está nos negócios principais da empresa. Isso conjuga muito bem com os esforços de inovação internos que são pautados em construir uma cultura pró-inovação.

Já na estrutura de Inovação Corporativa (Corporate Innovation), os esforços são centralizados e possuem um prazo de maturação de 24 a 60 meses. O cerne aqui são inovações disruptivas e transformacionais para a companhia. Como o olhar neste caso vai muito além da própria indústria, parcerias externas são mais eficientes.

Por fim, o encarregado de coordenar e priorizar todas as atividades de inovação (Innovation Coordination/Catalyst Groups) acaba sendo, em determinadas empresas, o diretor de inovação, enquanto em outras, o próprio presidente da companhia.

## Conclusão

Como observamos nos diversos exemplos citados, as empresas inovadoras nos orientam a olhar sempre para um mix equilibrado entre inovação interna e externa. Por um lado, torna-se claro que toda corporação que vislumbra ser inovadora deve se voltar, inicialmente, para dentro e criar as bases sólidas de uma cultura que favoreça a inovação. Elas são bem mais eficientes em gerar novidades incrementais, aquelas que não rompem com paradigmas.

Por outro lado, quando falamos de inovação disruptiva, o dilema do gorila é bastante evidente. Grandes companhias não têm por hábito olhar outras indústrias como fontes de aprendizado. E neste mundo cada dia mais conectado, isso se mostra um grave problema. Os problemas do dia a dia e a manutenção da rentabilidade do core business faz com que muita tecnologia disruptiva seja negligenciada. Neste quesito, vemos claramente o dilema do inovador de Clay Christesen, dado que continuar fazendo a coisa certa é a coisa errada, e fazer a coisa errada é a coisa certa. Nunca é demais repetir, *olhar não é a mesma coisa que ver*.

*“Às vezes é preciso parar e olhar para longe, para podermos enxergar o que está diante de nós.”*

John F. Kennedy

**fuse**  
capital

Rio de Janeiro  
30 de Setembro 2020

[ir@fuse.capital](mailto:ir@fuse.capital)

*"De empreendedores, para empreendedores"*