

DOM

SET | 2023

CONTEXTO

inovação & digital

Construindo futuros sustentáveis

A importância da inovação nos
conselhos de administração

Inovação precisa de estratégia,
fomento, foco e urgência

Confira mais a seguir

FDC

FALE COM A DOM CONTEXTO

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Coordenador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

Professor Hugo Ferreira Braga Tadeu

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

Adobe Stock

Freepik

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há mais de 40 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, no ranking do jornal Financial Times, e é a primeira na América Latina.



carta do editor

Inovação e transformação digital têm sido constantes pautas de discussões na sociedade contemporânea. No Brasil, as organizações têm buscado desenvolver capacidade de inovação e adotar tecnologias digitais para contribuir com o seu crescimento econômico e do país também. Para além disso, elas procuram melhorar a qualidade de serviços prestados à sociedade.

Muito mais que estar presente no contexto da organização, inovação e digital precisam fazer parte da estratégia em toda a sua estrutura, passando pelo Conselho de Administração até o relacionamento com o cliente. Outro ponto importante é criar a cultura de análise de dados para a tomada de decisão.

Para contribuir com os desafios enfrentados na gestão da inovação e no entendimento sobre transformação digital, convidamos o Núcleo de Inovação e Empreendedorismos da FDC e alguns dos seus parceiros para dividirem conhecimentos e experiências nesta edição da revista.

Embora a jornada ainda seja grande, existem muitos avanços nos processos e ambientes organizacionais. Precisamos manter o foco no desenvolvimento de estudos de pesquisas nestas áreas e no compartilhamento de resultados alcançados.

Desejamos uma ótima leitura!

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 5** **Construindo futuros sustentáveis: a estratégia de inovação voltada para ganhos de produtividade,** por Hugo Ferreira Braga Tadeu, Rodrigo Penna e Miguel Costa
- 11** **Planejamento de cenários: antecipando o futuro para a inovação,** por Paulo Vicente dos Santos Alves
- 21** **A importância da inovação nos conselhos de administração,** por Rachel Horta
- 28** **Fazer escolhas assertivas na hora de inovar,** por Clarisse Gomes
- 33** **Como medir resultados com inovação. Um caminho para o crescimento acelerado,** por Bruno Stefani
- 38** **Métodos ágeis em projetos de inovação. O Poder da Agilidade nos Negócios: Uma alavanca para a inovação,** por Rafael Ferrari Aldemir e Renata Moreno
- 46** **Inovação precisa de estratégia, fomento, foco e urgência,** por Heloisa Menezes e Marcos Arcuri



Imagem Adobe Stock

Construindo futuros sustentáveis: a estratégia de inovação voltada para ganhos de produtividade

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU, RODRIGO PENNA
E MIGUEL COSTA**

O resultado do censo demográfico de 2023, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), surpreendeu pelo crescimento abaixo do esperado da população brasileira. O aumento da população desacelerou, crescendo em média 0,52% ao ano desde 2010. Esse cenário reforça que o país, em especial empresas que atuam em solo nacional, não obterá mais ganhos com o chamado “bônus demográfico” – com fim mais próximo do que se imaginava – e precisa, mais do que nunca, apostar em ganhos de produtividade. Nesse sentido, fatores associados ao cenário da competitividade ganham força e demonstram a necessidade das empresas em planejar a posição em que pretendem estar no futuro.

Aproveitar as oportunidades atuais é fundamental para o progresso, antes que nossa população “envelheça demais”. Apesar disso, o cenário atual é de estagnação em grande parte dos setores da economia brasileira. A produtividade por hora trabalhada no país em todos os setores agregados cresceu, em média, apenas 1% entre 1995 e 2018.

A produtividade de um setor está relacionada com sua capacidade de produzir mais sem que haja aumento proporcional de recursos e insumos, ou seja, está associada à otimização. Entre os fatores que corroboram para estagnação de produtividade brasileira, as principais são:

1. Uma formação insatisfatória de capital humano em termos de qualidade. Embora o país seja um dos que mais investem em educação no mundo em valores brutos (12º), o desempenho dos alunos de ensino fundamental e médio está entre as últimas colocações. Além disso, executivos consideram que há baixa interação entre os setores produtivos e comunidade acadêmica do ensino superior.
2. Um ambiente de negócios caótico, com um sistema tributário complexo e cumulativo, infraestrutura básica precária e economia relativamente fechada, sem incentivos de concorrência via qualidade em padrões internacionais.
3. Baixa capacidade/entendimento por parte dos empresários sobre a importância de estratégias de inovação e tecnologia, ou baixos e ineficientes incentivos para promoção dessas nas empresas brasileiras.

Esse quadro é apontado no ranking de competitividade IMD 2023, elaborado em parceria com a Fundação Dom Cabral, no qual o Brasil se configura na 60ª colocação. O estudo analisa 64 economias em termos de níveis de prosperidade e condições criadas para um crescimento econômico próspero de longo prazo. O resultado brasileiro, à frente apenas da África do Sul, Mongólia, Argentina e Venezuela, evidencia fragilidades nas diversas frentes analisadas pelo estudo, a exemplo de questões relacionadas à infraestrutura, educação, cenário macroeconômico e ambiente de negócios.

Na última edição do estudo, a maior queda do país foi no pilar *Eficiência dos Negócios*, com perda de nove posições. Nesse pilar, o principal destaque negativo é o subfator de *Práticas de Gestão*. Esse fator leva em conta indicadores como a percepção do empresariado sobre a agilidade das empresas, a capacidade das firmas em identificar oportunidades e ameaças, e empreendedorismo. Em *Produtividade e Eficiência*, o principal destaque negativo apontado pelo relatório é o indicador de produtividade da força de trabalho (61º).

Em um ambiente desfavorável, a pauta da inovação e tecnologia se torna ainda mais complexa para pequenas e médias empresas, que apresentam dificuldades em mitigar efeitos do chamado “custo Brasil” e mantêm níveis similares de produtividade ao longo do tempo, principalmente em razão de um caráter intrínseco à inovação, o risco.

Diante dessa conjuntura brasileira, demanda-se uma reflexão sobre referências que tiveram êxito em ambientes complexos e desafiadores, semelhantes ao panorama brasileiro, para direcionar estratégias de empresas. Nesse contexto, destacam-se dois *cases* que iremos abordar a seguir, a fim de contribuir para as discussões sobre inovação e ganho de produtividade.

A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO CAMPO: APRENDIZADOS O setor agrícola tem se destacado pelo crescimento robusto de produtividade, ao passo que a indústria e os serviços têm enfrentado dificuldades. Esse sucesso no agronegócio é impulsionado por um ambiente mais favorável, onde há uma alta interação entre instituições de pesquisa, como a Embrapa, e o setor produtivo, resultando em novas tecnologias para o campo. Além disso, o elevado grau de abertura e exposição à concorrência mundial incentiva investimentos em eficiência no agro brasileiro. Outros fatores que corroboram com essa tendência são a carga tributária relativamente menor e o fato de o setor ser pouco intensivo em capital humano, o que o torna menos impactado pela escassez de mão de obra qualificada e encargos trabalhistas, apesar do aumento na demanda por profissionais mais qualificados nessa área nos últimos anos.

A Embrapa é um exemplo de sucesso de políticas públicas alinhadas às demandas do setor privado na promoção de inovação. A instituição é responsável pelo desenvolvimento de grãos adaptados e promoveu a expansão da área de plantio e o aumento da produtividade por metro quadrado de área de cultivo. A ação da estatal contribui para o atual nível de inovação e alta competitividade do agronegócio brasileiro.

O modelo Triple Helix da Embrapa, ao promover a interação entre universidades, governo e indústria, estimula a inovação tecnológica no setor agrícola e pecuário. A pesquisa conjunta e a troca de conhecimento entre esses atores impulsionam o desenvolvimento de tecnologias avançadas, práticas mais eficientes e soluções para desafios agrícolas. Essas inovações aumentam a produtividade no agronegócio brasileiro, resultando em maior eficiência, maior qualidade dos produtos e melhores práticas agrícolas para atender às demandas do setor.

Ademais, ao analisarmos o investimento feitos por agronegócios em inovação, observa-se uma priorização clara por projetos para eficiência e digitalização das operações agrícolas,

que garantem a produtividade, em especial dos grandes produtores rurais, que possuem acesso ao crédito facilitado e maior capacidade de adotar as novas tecnologias para ampliar os rendimentos de escala.

OS DENOMINADORES COMUNS ENTRE LÍDERES DE COMPETITIVIDADE A Dinamarca é líder no ranking de competitividade, seguida da Irlanda (2º), principal destaque dessa edição por ter avançado em todos os pilares do estudo. A economia irlandesa, que foi fortemente afetada pela crise de 2008, com deterioração das contas públicas e altas taxas de desemprego, apresenta em 2023 um cenário completamente diferente após reformas econômicas realizadas pelo governo local.

Diversas filiais (*headquarters*) de multinacionais na Europa foram atraídas para a Irlanda, principalmente pelo tributo corporativo relativamente baixo, além de fácil acesso ao mercado europeu, mão de obra qualificada e boa infraestrutura. Com melhoras no quadro econômico, foram criados fundos de emergência com recursos provenientes dos recentes superávits primários com o intuito de reverter ou mitigar possíveis quadros de recessão econômica, o que favorece uma estabilidade da economia e atração de investimentos.

Além disso, a Irlanda oferece uma série de incentivos para fomentar a inovação nas empresas, criando um ambiente propício ao desenvolvimento tecnológico. As políticas de incentivo incluem o Enterprise Ireland e o IDA Ireland, que oferece apoio financeiro e incentivos fiscais para atividades inovadoras. Esses incentivos têm sido fundamentais para impulsionar a produtividade das empresas dinamarquesas, pois estimulam investimentos em pesquisa e desenvolvimento, bem como a colaboração entre empresas e instituições de pesquisa. Com acesso a fontes de financiamento e uma cultura empresarial voltada para a inovação, as empresas podem adotar novas tecnologias, melhorar processos e produtos, e, conseqüentemente, aumentar sua produtividade e competitividade no mercado global.

O caso irlandês ilustra bem que uma boa performance do ambiente de negócios, macroeconômico e do nível educacional, se alinhada, propicia o fomento à inovação e competitividade dos setores. O país é o 3º em produtividade e 20º em infraestrutura científica. Os demais países que lideram no ranking têm em comum um arranjo institucional propício e eficiente para a atuação do setor privado em prol de um crescimento contínuo da produtividade.

UMA AGENDA DE INOVAÇÃO COM FOCO EM PRODUTIVIDADE Diante da estagnação de produtividade brasileira e mudanças nos padrões de crescimento da população, o país urge por ação conjunta entre os atores em prol de um engajamento em torno de ganhos de produtividade a partir da inserção de novas tecnologias no processo produtivo e adoção de práticas inovativas. Analisando o caso irlandês e do setor da agroindústria brasileiro, é possível inferir aprendizados importantes para o atual cenário macroeconômico brasileiro.

Observa-se a crescente necessidade de transição de uma estratégia de inovação “unicórnio”, que busca crescimento rápido e expansão por meio de investimentos intensos em tecnologia e inovação, para uma abordagem “camelo”. A estratégia “camelo” valoriza a estabilidade, sustentabilidade e crescimento gradual, destacando a importância da eficiência operacional e da adaptação a longo prazo.

Em segundo lugar, recomenda-se que organizações estabeleçam cada vez mais parcerias para codesenvolvimento de novos serviços, produtos e tecnologias, pois reduz a necessidade de investimentos em aquisição de ativos e competências que estão longe do *core* da organização. O fortalecimento de alianças e uma maior inserção nos ecossistemas de inovação demonstram-se essenciais para que uma organização desenvolva novos serviços e produtos, com custos marginais menores, à medida que há o compartilhamento de recursos. Ademais, reforça-se a necessidade por projetos de inovação com claro alinhamento estratégico, mensurados por métricas financeiras que comprovem os resultados almejados.

Por fim, o alto custo de capital originado dos juros elevados faz com que o uso de leis de incentivo se torne bastante oportuno para que corporações utilizem no financiamento de seus projetos. Um exemplo a ser considerado é a lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, conhecida como Lei do Bem, que concede incentivos fiscais às empresas que realizam atividades e projetos de inovação tecnológica em território nacional, abrangendo desde o desenvolvimento de produtos ou processos inéditos até adaptações e modificações em itens já existentes.

Dessarte, o atual cenário demanda uma agenda para inovação mais “pé no chão”, sobre uma agenda proativa e pragmática, sem aguardar sinais de aquecimento do mercado ou aumento de investimento público para tal, tornando-se uma oportunidade para avançar na maturidade e sofisticação da pauta.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

MATOS, S.; PERUCHETTI, P. Baixo crescimento da produtividade do trabalho no Brasil: uma análise dos resultados setoriais desde meados da década de 90. **Boletim Macro IBRE**, 11 dez. 2019.

IMD. **IMD World Competitiveness Yearbook 2023**. **Lausanne**: International Institute of Management and Development, 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 11.196**, de 21 de novembro de 2005.

HUGO FERREIRA BRAGA TADEU é diretor do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, Pós-Doutor em Análise Multicritério, pela Sauder School of Business, da University of British Columbia (Canadá).

RODRIGO PENNA é pesquisador da HEC Montréal e do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo e mestrando em Administração, pela FDC.

MIGUEL COSTA é pesquisador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC.



Imagem Freepik

Planejamento de cenários: antecipando o futuro para a inovação

POR **PAULO VICENTE DOS SANTOS ALVES**

O mundo dos negócios enfrenta um cenário cada vez mais complexo e volátil, no qual as organizações precisam lidar com constantes mudanças e incertezas. Eventos globais, como a pandemia de COVID-19, a guerra entre a Rússia e a Ucrânia, a escalada das tensões entre China e Estados Unidos e a recente escalada nos juros globais são exemplos impactantes de instabilidades que afetaram e continuam afetando os mercados e as estratégias das organizações.

Diante desse contexto desafiador, o Planejamento de Cenários surge como uma abordagem essencial para as organizações se prepararem e se adaptarem a esse ambiente em constante transformação, impulsionado pela inovação. Essa técnica de planejamento estratégico permite antecipar mudanças, identificar tendências e avaliar os possíveis impactos

nos negócios, auxiliando as organizações a tomar decisões informadas e estrategicamente alinhadas, especialmente diante dos avanços tecnológicos disruptivos.

Ao planejar cenários, as organizações podem definir o escopo do processo, identificando as áreas-chave e estabelecendo objetivos alinhados às suas necessidades estratégicas. Além disso, é fundamental identificar os fatores impulsionadores, tanto internos quanto externos, que têm maior impacto no ambiente de negócios. Esses fatores podem variar desde tendências tecnológicas até mudanças demográficas e regulamentações governamentais, que moldam o panorama da inovação em diversos setores.

A partir desse processo de análise, as organizações podem desenvolver estratégias adaptativas que as ajudarão a lidar com os desafios e aproveitar as oportunidades apresentadas por cada cenário, especialmente no que diz respeito à inovação. Essas estratégias devem ser flexíveis, capazes de se adaptar a diferentes futuros possíveis, e são implementadas e monitoradas de forma contínua, promovendo a inovação sustentável.

PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS NA BUSCA POR INOVAÇÃO O Planejamento de Cenários desempenha um papel fundamental na promoção da inovação organizacional, permitindo que as empresas se preparem para o futuro de maneira estratégica e proativa. Ao adotar essa abordagem, as organizações podem antecipar mudanças e identificar oportunidades emergentes, ganhando vantagem competitiva em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e incerto. Neste sentido, é possível citar algumas implicações do Planejamento de Cenários na promoção da inovação organizacional:

- **Antecipar mudanças e incertezas:** O Planejamento de Cenários permite que as organizações considerem uma ampla gama de possibilidades futuras, incluindo eventos inesperados e tendências disruptivas. Ao antecipar mudanças e incertezas, as empresas podem se preparar para diferentes cenários e adotar estratégias flexíveis que as posicionem de forma favorável para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades.
- **Identificar oportunidades emergentes:** O Planejamento de Cenários auxilia na identificação de oportunidades emergentes antes de seus concorrentes. Ao analisar diferentes futuros possíveis, as empresas podem identificar novas demandas de mercado, tendências tecnológicas, mudanças regulatórias e outros fatores que possam criar oportunidades para a inovação. Isso permite que as organizações desenvolvam

novos produtos, serviços e modelos de negócios alinhados com as necessidades futuras dos clientes.

- **Estimular a criatividade e o pensamento disruptivo:** O processo de Desenvolvimento de Cenários incentiva a criatividade e o pensamento disruptivo dentro das organizações. Ao considerar futuros alternativos, as equipes são encorajadas a desafiar suposições convencionais, explorar novas ideias e abordar problemas de maneira inovadora. Isso estimula a cultura de inovação e a busca por soluções criativas em todos os níveis da organização.
- **Avaliar riscos e tomar decisões informadas:** O Planejamento de Cenários permite uma avaliação mais abrangente e informada dos riscos associados a diferentes futuros. As organizações podem identificar ameaças potenciais, como mudanças no mercado, avanços tecnológicos ou perturbações políticas, e desenvolver estratégias de mitigação de riscos adequadas. Além disso, ao considerar diferentes cenários, as decisões são embasadas em análises mais robustas, levando a resultados mais eficazes.
- **Facilitar a adaptação e a resiliência:** Ao incorporar o Planejamento de Cenários na cultura organizacional, as empresas se tornam mais adaptáveis e resilientes às mudanças do ambiente de negócios. A capacidade de antecipar mudanças, ajustar estratégias e inovar rapidamente coloca as organizações em uma posição favorável para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, mesmo em cenários incertos e voláteis.
- **Promover a colaboração e o aprendizado organizacional:** O Planejamento de Cenários envolve a colaboração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos dentro da organização. Através desse processo, as empresas podem reunir conhecimentos e perspectivas diversas, promovendo o aprendizado organizacional e a tomada de decisões mais holísticas. Esse compartilhamento de informações e ideias enriquece a capacidade da organização de inovar e se adaptar às mudanças.

A implementação eficiente do planejamento de cenários requer uma abordagem estruturada e iterativa, envolvendo várias etapas e a participação de diversas partes interessadas. Neste sentido, apresenta-se na sequência cada uma dessas etapas, desde a definição do escopo até a implementação e monitoramento dos cenários, a fim de compreender como as

organizações podem otimizar o potencial do planejamento de cenários para melhorar sua capacidade de inovação e adaptação às mudanças.

ENTENDENDO O PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS Conforme demonstrado, o Planejamento de Cenários desempenha um papel fundamental para orientar as ações estratégicas das organizações em um ambiente em constante transformação. Contudo, para maximizar seus benefícios, é necessário seguir um conjunto de etapas cuidadosamente projetadas que permitam uma abordagem abrangente e sistemática.

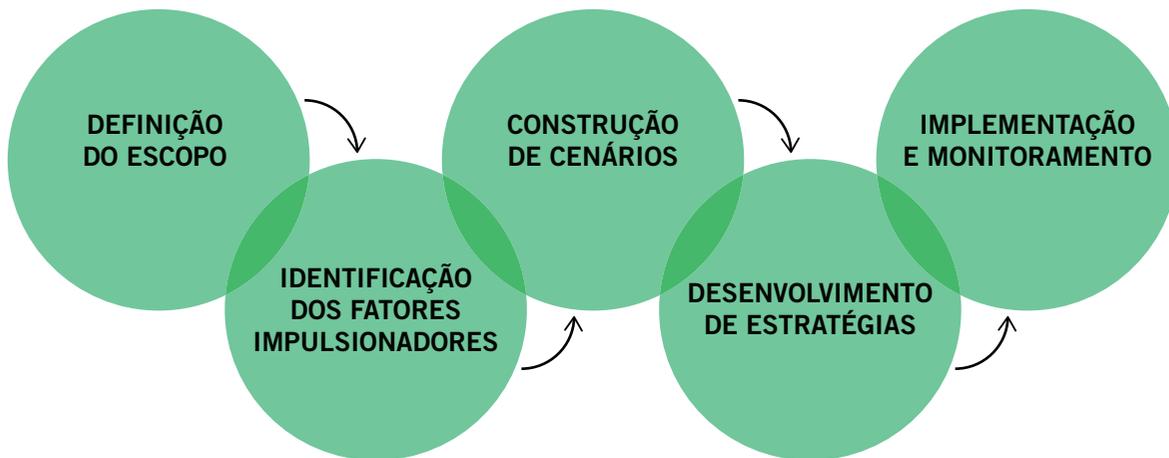
A primeira etapa é definir o escopo do planejamento de cenários, estabelecendo os objetivos e identificando as áreas-chave de foco que serão exploradas. Isso garante que o processo esteja alinhado com as necessidades estratégicas da organização, fornecendo uma visão clara do que será abordado. Em seguida, a organização deve identificar os fatores impulsionadores, tanto internos quanto externos, que têm um impacto significativo em seu ambiente de negócios. Esses fatores podem variar desde tendências tecnológicas e mudanças demográficas até flutuações econômicas e regulamentações governamentais. Ao compreender esses fatores, a organização estará melhor preparada para construir uma série de cenários plausíveis que representam diferentes futuros possíveis. Esses cenários devem ser consistentes internamente, ou seja, devem ser coerentes em suas premissas e suposições, além de serem mutuamente exclusivos.

É importante que os cenários abranjam uma ampla gama de resultados e considerem tanto os aspectos positivos quanto os negativos, permitindo uma avaliação abrangente dos riscos e oportunidades envolvidos. Neste sentido, a próxima etapa envolve a análise detalhada de cada cenário, explorando suas implicações para a organização. Isso inclui a avaliação dos riscos associados a cada cenário, a identificação de oportunidades emergentes e a compreensão dos recursos necessários para se adaptar a cada cenário. Com base nessa análise, a organização pode desenvolver estratégias adaptativas que a ajudarão a enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades apresentadas por cada cenário. Essas estratégias devem ser flexíveis o suficiente para se adaptar a diferentes futuros possíveis, permitindo que a organização ajuste sua abordagem à medida que o contexto evolui.

Finalmente, uma vez que as estratégias são desenvolvidas, é crucial implementá-las e monitorar continuamente o ambiente de negócios. A organização deve estar atenta a sinais de mudanças que possam indicar a necessidade de ajustes em suas estratégias, garantindo assim

uma abordagem ágil e responsiva às transformações do mercado. Ao seguir essas etapas, as organizações podem obter uma visão holística do futuro, identificar oportunidades e desafios e desenvolver estratégias robustas que impulsionem a inovação e o sucesso organizacional.

FIGURA 1 | ETAPAS DO PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS



FONTE: ADAPTADO DE RINGLAND, 2010; HAMMOUD & NASH, 2014; E BOWMAN, 2016

- 1. Definir o escopo:** Nesta etapa, a organização define o escopo do Planejamento de Cenários, identificando as áreas-chave de foco e estabelecendo os objetivos do processo. Isso ajuda a garantir que o planejamento de cenários esteja alinhado com as necessidades estratégicas da organização.
- 2. Identificar os fatores impulsionadores:** Aqui, a organização identifica os fatores internos e externos que têm maior impacto em seu ambiente de negócios. Esses fatores podem incluir tendências tecnológicas, mudanças demográficas, flutuações econômicas, regulamentações governamentais e muito mais.
- 3. Construir os cenários:** Com base nos fatores identificados, a organização constrói uma série de cenários plausíveis que descrevem diferentes futuros possíveis. Esses cenários devem ser coerentes internamente e mutuamente exclusivos. Eles devem abranger uma ampla gama de resultados e considerar tanto os aspectos positivos quanto os negativos.
- 4. Analisar os cenários:** Nesta etapa, a organização analisa cada cenário em detalhes, explorando suas implicações para a organização. Isso pode envolver a avaliação dos

riscos associados a cada cenário, a identificação de oportunidades emergentes e a compreensão dos recursos necessários para se adaptar a cada cenário.

5. **Desenvolver estratégias:** Com base nas análises dos cenários, a organização desenvolve estratégias adaptativas que a ajudarão a lidar com os desafios e aproveitar as oportunidades apresentadas por cada um deles. Essas estratégias devem ser flexíveis e capazes de se adaptar a diferentes futuros possíveis.
6. **Implementar e monitorar:** Uma vez que as estratégias são desenvolvidas, elas são implementadas e a organização monitora continuamente o ambiente de negócios para detectar sinais de mudanças que possam indicar a necessidade de ajustes nas estratégias.

Ao definir o escopo, identificar fatores impulsionadores, construir cenários, analisá-los, desenvolver estratégias adaptativas e implementá-las, as organizações podem antecipar possíveis futuros, tomar decisões informadas e posicionar-se de forma proativa diante das mudanças. Essa abordagem estratégica permite que as organizações não apenas enfrentem os desafios do ambiente em constante evolução, mas também aproveitem as oportunidades emergentes, maximizando os benefícios da correta utilização desta ferramenta.

BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS Ao antecipar mudanças, promover a resiliência, identificar oportunidades estratégicas e promover a comunicação e o alinhamento, o Planejamento de Cenários se torna uma ferramenta essencial para impulsionar a inovação e o sucesso organizacional. Além disso, é possível destacar sua capacidade de antecipar mudanças, fornecer informações para a tomada de decisões, promover a resiliência organizacional, identificar oportunidades estratégicas e facilitar a comunicação e o alinhamento. Vamos examinar como esses benefícios contribuem para a melhoria da capacidade adaptativa das organizações, permitindo que enfrentem os desafios do ambiente empresarial em constante evolução e se posicionem à frente da concorrência.

- **Antecipação de mudanças:** Planejar Cenários permite que as organizações identifiquem e compreendam as tendências e fatores que podem impactar seu ambiente de negócios no futuro. Isso ajuda a antecipar mudanças, como avanços tecnológicos, mudanças nas preferências do consumidor, flutuações econômicas e regulamentações governamentais. Ao antecipar essas mudanças, as organizações podem tomar medidas proativas para se adaptar e se posicionar estrategicamente.

- **Tomada de decisões informadas:** O Planejamento de Cenários fornece informações valiosas para a tomada de decisões. Ao explorar diferentes cenários plausíveis, as organizações podem avaliar os riscos e oportunidades associados a cada um deles. Isso permite que tomadores de decisão considerem uma ampla gama de resultados e adotem abordagens estratégicas mais informadas e fundamentadas.
- **Resiliência organizacional:** O Planejamento de Cenários também promove a resiliência organizacional, permitindo que as empresas estejam preparadas para lidar com mudanças inesperadas e incertezas. Ao considerar uma variedade de cenários, as organizações podem desenvolver estratégias adaptativas que lhes permitam responder de forma eficaz a diferentes condições futuras. Isso ajuda a minimizar os impactos negativos de eventos imprevistos e a aproveitar as oportunidades emergentes.
- **Identificação de oportunidades estratégicas:** O Planejamento de Cenários não se limita apenas a identificar ameaças e desafios; também ajuda a identificar oportunidades estratégicas. Ao explorar diferentes futuros possíveis, as organizações podem descobrir nichos de mercado, identificar novas formas de atender às necessidades dos clientes e antecipar mudanças no comportamento do consumidor. Isso permite que as organizações se posicionem à frente da concorrência e capitalizem oportunidades emergentes.
- **Comunicação e alinhamento:** O processo de Planejamento de Cenários envolve a participação de várias partes interessadas dentro da organização. Isso promove a comunicação e o alinhamento entre equipes e departamentos, garantindo que todos tenham uma compreensão comum dos desafios e oportunidades futuras. Esse alinhamento facilita a implementação eficaz de estratégias e a colaboração em toda a organização.

A despeito de todos os benefícios apresentados, é importante reconhecer que o Planejamento de Cenários também enfrenta desafios e limitações. A seguir, exploraremos essas questões, discutindo as dificuldades de prever o futuro com precisão, lidar com a incerteza, envolver as partes interessadas de forma eficaz e adaptar-se a mudanças rápidas e imprevisíveis. Embora esses desafios possam representar obstáculos, é possível superá-los com uma abordagem cuidadosa e uma compreensão clara das limitações inerentes ao processo.

LIMITAÇÕES E DESAFIOS As Técnicas de Desenvolvimento de Cenários são uma ferramenta valiosa para o planejamento organizacional, mas também apresentam algumas limitações e desafios que devem ser considerados. Como qualquer abordagem estratégica, é importante ter uma compreensão clara das restrições e dificuldades associadas. Neste sentido, é possível relacionar algumas das principais limitações e desafios das técnicas de desenvolvimento de cenários:

- **Incerteza inerente:** Uma das principais limitações das técnicas de desenvolvimento de cenários é a incerteza inerente ao processo. O futuro é altamente imprevisível e nenhum conjunto de cenários pode capturar completamente todas as possibilidades. Os cenários são simplificações da realidade e estão sujeitos a erros e lacunas na compreensão do ambiente de negócios.
- **Dependência de suposições:** A construção de cenários envolve fazer suposições sobre variáveis importantes e tendências futuras. Essas suposições podem estar sujeitas a viés, falta de informações completas ou mudanças inesperadas no contexto. As conclusões e estratégias baseadas em cenários dependem dessas suposições, o que pode levar a resultados imprecisos ou inadequados.
- **Tempo e recursos necessários:** O desenvolvimento de cenários exige tempo, recursos e expertise significativos. A coleta e análise de dados relevantes, a construção de modelos, a realização de *workshops* e a colaboração de especialistas demandam investimentos consideráveis da organização. Portanto, as restrições de tempo e recursos podem limitar a aplicação abrangente dessas técnicas em algumas organizações.
- **Dificuldade na seleção de cenários:** A seleção dos cenários mais relevantes e significativos pode ser um desafio. Existem inúmeras combinações e possibilidades a considerar, e é necessário identificar os cenários que são mais relevantes para os objetivos estratégicos da organização. A seleção inadequada de cenários pode levar a uma falta de foco ou à perda de *insights* valiosos.
- **Dificuldade na quantificação de resultados:** Embora os cenários possam fornecer uma compreensão qualitativa dos possíveis futuros, é desafiador quantificar e avaliar os resultados de cada cenário. A atribuição de probabilidades e métricas específicas aos cenários pode ser complexa e sujeita a erros. Isso pode dificultar a comparação e a tomada de decisões baseada em dados sólidos.

- **Manutenção e atualização contínua:** O ambiente de negócios está em constante mudança, e os cenários devem ser revisados e atualizados regularmente para permanecerem relevantes. Isso requer um compromisso contínuo com a monitorização e análise do ambiente externo e interno. A falta de manutenção adequada pode levar a cenários desatualizados e ineficazes para a tomada de decisões.

Em outras palavras, a incerteza inerente ao processo, a dependência de suposições, a necessidade de tempo e recursos, a dificuldade na seleção de cenários, a quantificação dos resultados e a manutenção contínua são aspectos que precisam ser cuidadosamente gerenciados durante a aplicação desta ferramenta estratégica.

Não obstante, é possível superar esses desafios com uma abordagem estruturada e consciente. A transparência na identificação das suposições, a busca de dados confiáveis, a colaboração entre especialistas e a revisão regular dos cenários são práticas essenciais. Além disso, a flexibilidade e a adaptabilidade são fundamentais para ajustar as estratégias conforme o ambiente de negócios evolui.

CONCLUSÃO O Planejamento de Cenários é uma ferramenta estratégica poderosa que permite que as organizações antecipem diferentes futuros possíveis e tomem decisões informadas para se adaptarem a eles. Ao considerar uma ampla gama de fatores e suas interações, as organizações podem se tornar mais ágeis, proativas e preparadas para enfrentar mudanças disruptivas.

Embora a ferramenta tenha suas limitações e desafios, os benefícios que ele oferece superam essas preocupações. As organizações que investem no Planejamento de Cenários podem obter vantagens competitivas significativas, identificar oportunidades emergentes e gerenciar melhor os riscos.

Em um mundo onde a incerteza é a norma, o Planejamento de Cenários se torna uma ferramenta indispensável para antecipar o futuro e garantir a resiliência e o sucesso a longo prazo para a gestão contemporânea das organizações.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**: planejamento de cenários para a empresa. Editora Best Seller, 1996.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica**: da antecipação à ação. Publicação Lisboa: Dom Quixote, 1993, Gestão & Inovação: Macrotendências, 1. ISBN 9722011197

SLAUGHTER, R. **The Foresight Principle**: Cultural Recovery in the 21st Century. Editora Adamantine Press, 2004.

Fischmann, A. A.; de Almeida, M. I. R. Planejamento estratégico na prática. Editora Atlas, 1991.

PAULO VICENTE DOS SANTOS ALVES é professor de estratégia, gestão pública e negócios internacionais da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração, pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.



Imagem Adobe Stock

A importância da inovação nos conselhos de administração

POR **RACHEL HORTA**

No atual contexto de rápida evolução e transformação no mundo dos negócios do século XXI, a inovação emerge como um determinante crítico de sucesso para as organizações. Não é mais um luxo ou uma opção; é um imperativo. As empresas que não inovarem correrão o risco de ficar para trás, perder participação de mercado e, finalmente, tornar-se obsoletas. Embora a importância da inovação seja amplamente reconhecida no nível operacional, há um crescente entendimento de que ela também deve permear os mais altos escalões da governança corporativa: o conselho de administração.

A inovação no nível do conselho é mais do que apenas apoiar novas ideias ou iniciativas. Envolve fomentar uma cultura de inovação que permeia toda a organização, incentivando a tomada de riscos estratégicos e alinhando a governança corporativa com os objetivos de

inovação de longo prazo. Cada vez mais, os conselhos deverão não apenas entender e acompanhar os avanços tecnológicos e as tendências de mercado, mas também serem capazes de antecipar futuras disrupções e oportunidades.

A inovação não é apenas sobre criar novos produtos ou serviços; é sobre reinventar o negócio em todas as suas dimensões para se manter à frente da curva. Como tal, o papel dos conselhos na condução e supervisão da inovação é crucial.

O PAPEL DOS CONSELHOS NA PROMOÇÃO E ACELERAÇÃO DA INOVAÇÃO Tradicionalmente, os conselhos têm sido os guardiões da saúde financeira e estabilidade de uma empresa. Suas principais responsabilidades incluíam, até então, a supervisão da gestão, garantindo a conformidade com as leis e regulamentações e proteção dos interesses dos acionistas. O papel do conselho ainda tem sido em grande parte reativo, intervindo principalmente para prevenir erros ou corrigir o curso quando as coisas saem erradas. No entanto, a dinâmica do mercado atual exige uma mudança nesta perspectiva.

Os conselhos devem ocupar uma posição cada vez mais única e influente dentro de uma organização, podendo moldar significativamente a trajetória da inovação. Como a bússola estratégica de uma empresa, o conselho tem a autoridade para aprovar e supervisionar a alocação de recursos, ajudar a definir a direção estratégica e influenciar a cultura corporativa. Ao colocar a inovação no centro de sua agenda, os conselhos fomentam um ambiente de resiliência e competitividade, permitindo que a organização prospere em meio a constantes mudanças.

O papel do conselho na promoção da inovação é multifacetado. Uma das principais maneiras é através do endosso e execução de estratégias inovadoras. Ao defender e apoiar a inovação, os conselhos garantem que a organização não esteja apenas reagindo às mudanças de mercado, mas ativamente impulsionando-as. Esta abordagem proativa, se bem conduzida e cultivada, deverá levar ao desenvolvimento de novos produtos, serviços processos e modelos de negócio inovadores, criando, assim, vantagens competitivas consistentes e sustentáveis.

Além disso, os conselhos devem estimular a inovação, incentivando a gestão a se aventurar em territórios inexplorados. Isso pode envolver a exploração de novos modelos de negócios, a adoção de tecnologias emergentes ou a penetração em mercados inexplorados. Ao apoiar tais iniciativas, os conselhos apoiam uma cultura de curiosidade, questionamento e experimentação, que são ingredientes essenciais para a inovação.

É fundamental lembrar que promover a inovação não é apenas endossar novas ideias. Também envolve garantir que essas ideias sejam adequadamente executadas e que tenham recursos suficientes. A alocação correta de recursos financeiros, humanos e tecnológicos para esforços de inovação acelera e amplia a transformação de ideias em resultados tangíveis.

Estudos fornecem evidências convincentes do impacto positivo do envolvimento do conselho na inovação. Empresas, onde o conselho desempenha um papel ativo na definição da agenda de inovação, tendem a ter um valor de mercado mais alto. Além disso, o envolvimento do conselho na inovação melhora a eficácia dos investimentos em P&D e acelera a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças tecnológicas.

Promover e acelerar a inovação dentro das organizações é uma tarefa desafiadora para os conselhos. Essa dificuldade, muitas vezes, decorre da resistência inerente à mudança e do conforto em manter o *status quo*. Assim como os artistas da ‘Semana de Arte Moderna de 1922’ enfrentaram resistência quando buscaram revolucionar a cena artística, conselheiros e advisors inovadores também enfrentam oposição quando questionam as normas, cultura, processos e práticas estabelecidas.

Conselheiros na vanguarda dos novos tempos, tecnologias e dinâmicas mercadológicas muitas vezes enfrentam resistência quando tentam promover e acelerar a inovação dentro das organizações em que atuam. Essa resistência pode vir de várias fontes, incluindo lideranças que estão confortáveis com os processos e dinâmicas até então vingentes, gestores que estão 100% focados em resultados de curto prazo e acionistas que estão cautelosos com os riscos associados à inovação.

No entanto, assim como os artistas da ‘Semana de Arte Moderna de 1922’ acabaram conseguindo transformar a arte brasileira, conselhos mais inovadores podem ter sucesso em fomentar a inovação. Ao desafiar o *status quo*, abraçar o risco e fomentar uma cultura de inovação, os conselhos ajudarão a guiar suas organizações em direção a um futuro de transformação, crescimento e sucesso.

A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE A diversidade é um componente crítico da inovação. Ela traz uma multiplicidade de perspectivas, experiências e ideias para a mesa, abrindo espaço para um ambiente rico onde a criatividade e a inovação podem florescer. No contexto de um conselho corporativo, a diversidade não é apenas uma questão de representação; é um impe-

rativo estratégico que melhora significativamente a capacidade do conselho de impulsionar a inovação.

Um conselho diverso, composto por membros com diferentes origens, experiências e perspectivas, pode gerar um espectro amplo de ideias e soluções. Essa diversidade estimula discussões mais abrangentes, desafia o pensamento convencional e incentiva a exploração de novos e inexplorados territórios. O resultado é um processo de tomada de decisão mais robusto, ágil e que pode levar a resultados mais inovadores.

No entanto, apesar dos claros benefícios da diversidade, muitos conselhos permanecem homogêneos. Essa falta de diversidade limita a gama de perspectivas e ideias, levando ao pensamento de grupo e sufocando a inovação. Também pode resultar em um descompasso entre o conselho e os diversos *stakeholders* que a empresa atende, incluindo clientes, colaboradores e acionistas.

Empresas com conselhos homogêneos têm mais dificuldade em se adaptar às dinâmicas de mercado em mudança, falhar em atender às necessidades de clientes e perder oportunidades de inovação e crescimento. Elas também podem enfrentar riscos de reputação e reação de *stakeholders* que cada vez mais esperam que as empresas demonstrem um compromisso com a diversidade e a inclusão.

A diversidade não é apenas um ‘bom ter’ para os conselhos corporativos; é um ‘deve ter’. É um poderoso motor de inovação que melhora a capacidade de tomada de decisão do conselho e a competitividade da empresa e contribui para seu sucesso a longo prazo. Conselhos que reconhecem e tomam medidas para aumentar o valor da diversidade contribuem positivamente para que suas empresas tenham a chance de obter sucesso e se manterem perenes e relevantes em seus mercados de atuação.

APRENDENDO A LIDAR COM O RISCO INERENTE AO PROCESSO DE INOVAÇÃO A inovação, por sua própria natureza, é uma aventura no desconhecido. Envolve explorar novas ideias, desafiar normas estabelecidas e ultrapassar limites. Como tal, envolve, inerentemente, risco. No entanto, isso não deve desencorajar os conselhos a buscar a inovação. Em vez disso, reforça a importância do seu papel na gestão de riscos.

Os conselhos estão em uma posição única para supervisionar os riscos associados à inovação. Eles têm a supervisão estratégica para identificar potenciais riscos, a autoridade para alocar recursos para a gestão de riscos e a responsabilidade de garantir que o apetite ao

risco da organização esteja alinhado com seus objetivos estratégicos. Ao abraçar este papel, os conselhos podem garantir que os riscos associados à inovação não sejam apenas identificados e compreendidos, mas efetivamente gerenciados.

Isso envolve encontrar um equilíbrio delicado. Por um lado, os conselhos devem incentivar a busca de iniciativas inovadoras, reconhecendo que estas são essenciais para o sucesso e competitividade a longo prazo da organização. Por outro lado, eles devem garantir que essas iniciativas não coloquem em risco a estabilidade financeira ou a sua reputação. Isso requer uma compreensão detalhada do risco, reconhecendo que nem todos os riscos são iguais e que algum nível de risco é necessário para a inovação.

Os conselhos também devem garantir que a organização tenha processos robustos de gestão de riscos em vigor. Isso inclui mecanismos para identificar e avaliar riscos, estratégias para mitigá-los e sistemas para monitoramento e revisão. Ao fazer isso, os conselhos podem garantir que a organização não está apenas preparada para gerenciar os riscos associados à inovação, mas também equipada para aproveitar as oportunidades que a inovação apresenta.

APRENDIZADO CONTÍNUO E ADAPTAÇÃO A inovação é um processo contínuo que requer disponibilidade para questionamento e revisão das certezas para geração de aprendizado e adaptação constantes. Para os conselhos, isso exige um compromisso com a educação contínua e o próprio autodesenvolvimento. Manter-se atualizado sobre as últimas tendências, tecnologias e desenvolvimentos em sua indústria não é apenas benéfico – é essencial para uma governança eficaz e supervisão estratégica dos esforços de inovação.

Conselhos que se comprometem com o aprendizado contínuo estão melhor equipados para navegar em contextos de mudança cada vez mais frequentes e acelerados. Eles devem ser capazes de antecipar tendências emergentes, entender as implicações de novas tecnologias e tomar decisões informadas e mais rápidas sobre a direção estratégica da organização. Este conhecimento é inestimável para orientar a organização, garantindo que eles estejam focados em áreas que oferecem o maior potencial de crescimento e vantagem competitiva.

Walking the Talk – o compromisso com o aprendizado contínuo reforça e contribui para uma cultura de aprendizado dentro da organização. Quando as lideranças e demais colaboradores veem que o conselho pratica e valoriza o aprendizado e a adaptação, eles são mais propensos a abraçar esses valores. Isso cria um ambiente que incentiva a experimentação,

tolera o fracasso e recompensa o pensamento inovador – ingredientes-chave para uma cultura de inovação.

A adaptação é igualmente importante. O ritmo de mudança no mundo de hoje é implacável, e o que funcionou ontem provavelmente não funcionará amanhã, ou no mínimo será diferente. Portanto, os conselhos devem estar dispostos a se questionar, a adaptar seu *modus operandi*, suas estratégias, processos e até mesmo seu *mindset* em resposta a circunstâncias em mudança. Isso pode envolver a mudança dos esforços de inovação da empresa, repensando o modelo de negócios da organização ou abraçando novas formas de pensar e executar o trabalho.

ESTRATÉGIAS PARA ENCORAJAR A INOVAÇÃO NO NÍVEL DO CONSELHO Fomentar a inovação no nível do conselho é uma tarefa complexa que requer uma abordagem multifacetada. Aqui estão algumas estratégias que os conselhos podem empregar para encorajar a inovação:

- 1. Diversificando a Composição do Conselho:** A diversidade do conselho pode melhorar significativamente a capacidade de inovar de uma organização. Isso inclui diversidade em termos de gênero, cultura, raça, habilidades, experiências, perspectivas, ideias. Conselhos que incluem membros com diversos tipos e formas de pensar, conhecimentos, incluindo tecnologia, marketing e percepções do cliente, têm mais probabilidade de acelerar a inovação. Eles trazem diferentes perspectivas, desafiam o pensamento convencional e contribuem para uma discussão mais rica sobre a direção estratégica da organização.
- 2. Encorajando uma Cultura do Questionamento e Experimentação:** Os conselhos devem incentivar uma cultura de experimentação. Isso envolve encorajar a gestão e os colaboradores a questionar – “Perguntar por que pode ser o primeiro passo para trazer mudanças em praticamente qualquer contexto” – explorar novas ideias, assumir riscos calculados e aprender com os fracassos. Isso requer que os conselhos aprendam a tolerar os erros e os vejam como oportunidades de aprendizado e melhoria, em vez de fracassos.
- 3. Alinhando a Remuneração Executiva com os Objetivos de Inovação:** Incentivar a inovação alinhando os objetivos dela com a remuneração dos executivos. Isso envolve vincular uma parte da remuneração dos executivos à realização de metas específicas

de inovação, como transformação digital, lançamento de novos produtos/ serviços, o registro de patentes ou a realização de marcos de P&D, por exemplo.

Fomentar a inovação no nível do conselho não é apenas apoiar iniciativas inovadoras específicas. Trata-se de criar um ambiente e uma cultura que incentivem a inovação, promovam a experimentação e recompensem o pensamento criativo. Isso requer um conselho que seja diverso, voltado para o futuro e disposto a desafiar o *status quo*. E requer um compromisso com o sucesso de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo.

Ao olharmos para o futuro, fica claro que o modelo do conselho de administração tradicional ainda precisa evoluir. É um chamado à ação para os conselhos corporativos não apenas defenderem a inovação, mas a incorporarem.

Os conselhos devem abraçar a mudança, abrir espaço para novas ideias e liderar a carga em direção a um futuro de sucesso sustentável. O momento é para a inovação, pois a longevidade e a prosperidade das organizações atuais dependem disso.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

SIERRA-MORÁN, J.; CABEZA-GARCÍA, L.; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, N.; BOTELLA, J. **The board of directors and firm innovation: A meta-analytical review.** BRQ Business Research Quarterly, 0(0), 2021.

KAFETZOPOULOS, Dimitrios; SAMARA, Elpida; THEODORAKIOGLOU, Ypatia. (2023). Multiple organizational capabilities for effective business model innovation and increased performance. **European Journal of Innovation Management.** 10.1108/EJIM-01-2023-0065.

HILL, LINDA A.; DAVIS, George. The Board's New Innovation Imperative, **Harvard Business Review**, Corporate Governance, November/December, 2017.

RACHEL HORTA é empreendedora serial, conselheira de administração, advisor e investidora-anjo. Fundou e liderou mais de 5 empresas de ciência e tecnologia. É Especialista em empreendedorismo, estratégia de negócios & transformação digital e cultural, creative thinking. É fundadora e CEO da Maisha Ventures – plataforma de desenvolvimento de negócios, consultoria e investimento. MBA, pelo Ibmec Business School, Especialista em Inovação e Empreendedorismo, pela Stanford University, Pós-Graduada em Neurociência e Comportamento, pela PUC-RS, e Especialista em Curadoria do Conhecimento.



Imagem Adobe Stock

Fazer escolhas assertivas na hora de inovar

POR **CLARISSE GOMES**

Muito provavelmente, a priorização esteja dentre os maiores desafios na agenda dos executivos e executivas nos dias de hoje. São tantas novidades, possibilidades e conectividades que, muitas vezes, somos consumidos (e nos tornamos consumidores) por escolhas não intencionais. Perdemos de vista a estratégia e dissipamos tempo e recursos em apostas de inovação que não nos conectam com o *roadmap* de futuro das nossas empresas.

Por outro lado, as inteligências humanas ou artificiais ainda não foram capazes de prever o futuro com absoluta precisão. Sendo a incerteza um componente indissociável da gestão dos portfólios de inovação, precisamos incorporar práticas e ferramentas que nos auxiliam a reduzir os riscos e maximizar os retornos. Não há bala de prata; é necessário avaliar alternativas e adaptar cada contexto.

Em um estudo publicado pela Deloitte na Harvard Business Review (2012), as organizações que possuíam os históricos mais fortes de inovação articularam uma clara ambição de inovação; alcançaram o equilíbrio certo entre iniciativas centrais, adjacentes e transformacionais em toda a empresa; e implementaram as ferramentas e capacidades para gerenciar essas várias iniciativas como partes de um todo integrado. Em vez de esperar que seu futuro emergisse de uma coleção de iniciativas locais, esforços autônomos que competem entre si por tempo, dinheiro, atenção e prestígio, eles gerenciam para a “inovação total”. A priorização é um componente transversal de um sistema de inovação total. Ela começa quando avaliamos a aderência das oportunidades aos temas estratégicos e permanece com as reavaliações constantes de manutenção do portfólio e alocação de recursos. Os fatores críticos a serem considerados na definição das estratégias de priorização de portfólios de inovação podem ser organizados em quatro principais áreas.

1. ESCOLHA INTENCIONALMENTE COMO O SEU PORTFÓLIO DE INOVAÇÃO IRÁ PARE-

CER Sua empresa tem maior ou menor apetite ao risco? Quais são as temáticas prioritárias? Como o portfólio será balanceado entre os horizontes de inovação? Essas são perguntas que devem ter uma resposta clara, capaz de direcionar os esforços e facilitar as tomadas de decisão no dia a dia. A agenda de inovação precisa ser construída como um desdobramento da estratégia corporativa, incorporando diferentes fatores contextuais, como a taxa de mudança do mercado em que a organização está inserida, o nível de maturidade, a tolerância ao risco, as metas de crescimento e as expectativas de retorno.

Adicionalmente, a escolha da estratégia de alocação de recursos afeta o desempenho da inovação e é um forte mecanismo de mitigação de riscos. Segundo Klingebiel e Rammer (2014), uma maior amplitude na alocação de recursos para inovação, em comparação com uma estratégia de seletividade de recursos, aumenta o desempenho ao diversificar os investimentos das empresas em empreendimentos inovadores não comprovados. O benefício de desempenho da amplitude é maior para empresas que alocam recursos seletivamente em estágios posteriores do processo de inovação. Por outro lado, a estratégia de seletividade é mais relevante quando se trata de iniciativas adjacentes ou transformacionais.

ESTUDO DE CASO - IMAGINATION BREAKTHROUGH NA GE

Em 2003, o então CEO da Ge desafiou as lideranças a pensar em projetos inovadores e vinculou a inovação à remuneração variável. Como parte desse sistema, os gerentes de unidades de negócios foram obrigados a apresentar três ideias de “Imagination Breakthrough” todos os anos. Cada projeto “IB” visa um crescimento incremental de pelo menos US\$ 100 milhões em receita pelos próximos 3 a 5 anos e que leve a GE a novas linhas de negócios, geografias ou bases de clientes. As ideias foram selecionadas por um painel de liderança com um mandato global de aceleração do crescimento orgânico de 5% para 8%. Mais de 130 projetos do IB receberam atenção e financiamento diretos do nível do CEO, como parte de uma nova “classe protegida de ideias”. Por exemplo, para um projeto de locomotiva híbrida, a Immelt selecionou o gerente do programa, se registrou mensalmente e exigiu aplicação de melhores práticas.

2. COMPONHA SEUS CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO ATRAVÉS DE QUATRO LENTES DE ANÁLISE A priorização contínua do portfólio precisa levar em conta os diferentes estágios de maturidade em que as iniciativas se encontram. Chamado de Breakthrough Model, as lentes que devem ser consideradas nessa análise são:



- 1. Desejabilidade:** Existe demanda para essa ideia? Existe realmente um problema do qual as pessoas se beneficiariam se fosse resolvido, em vez de apenas uma solução procurando um problema?

2. **Viabilidade:** Vale a pena? A empresa obterá benefícios de longo prazo com a solução? Quais as implicações no modelo de negócio?
3. **Praticabilidade:** Podemos fazer isso? É possível que a empresa realmente cumpra esse desafio?
4. **Sustentabilidade:** Faz sentido? Isso impacta positivamente o meio ambiente e a sociedade?

3. TENHA UM MECANISMO DE REPRIORIZAÇÃO CONTÍNUA COMPATÍVEL COM O MODELO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

De nada adianta um modelo flexível de reavaliar a continuidade das iniciativas no portfólio se as alocações de *funding* são feitas em ciclos anuais. A flexibilidade na alocação de recursos é peça fundamental para sustentar um modelo de repriorização contínua. A abordagem conhecida como “agile funding” é uma maneira de financiar projetos de forma iterativa e adaptativa, alinhada com os princípios ágeis. Em vez de financiar um projeto inteiro de uma vez só, o financiamento ágil permite que os recursos sejam alocados em incrementos menores e frequentes, normalmente em ciclos curtos, como *sprints* ou iterações.

Essa abordagem permite que a equipe responsável pelo projeto ajuste suas prioridades e recursos com base no feedback contínuo e nas mudanças do ambiente.

Dessa forma, os recursos são investidos em partes do projeto que são mais valiosas e relevantes no momento, tornando o processo mais eficiente e permitindo uma maior adaptabilidade às necessidades em constante evolução.

4. ESTABELEÇA UM PROCESSO SISTEMÁTICO DE GESTÃO DE PIPELINE SUPOSTO POR MÉTRICAS E UMA GOVERNANÇA ESTÁVEL

Qualquer processo de inovação bem administrado inclui mecanismos para rastrear iniciativas em andamento e garantir que elas estejam progredindo de acordo com o plano. Empresas normalmente contam com processos *stage-gate* para avaliar projetos periodicamente, recalculando seu ROI projetado de acordo com quaisquer condições alteradas, e decidir se eles devem receber uma luz verde.

As métricas devem informar e nortear esse processo. Para as inovações incrementais ou mesmo adjacentes, métricas financeiras tradicionais são inteiramente apropriadas. No entanto, usar essas métricas muito cedo nos projetos transformacionais pode potencialmente matar ótimas ideias. Por exemplo, valor presente líquido (VPL) e cálculos de retorno sobre o

investimento (ROI), comumente usados para avaliar iniciativas incrementais, exigem suposições sobre taxas de adoção, pontos de preço e outras variáveis que as iniciativas transformacionais ainda desconhecem, por não terem entrado no mercado efetivamente. As lideranças devem discutir cuidadosamente quais métricas econômicas e não econômicas, juntamente com métricas externas e internas, são as mais apropriadas.

Por fim, um pipeline de inovação deve se parecer com um funil, não como um cilindro. Se o processo de gestão de pipeline não é capaz de despriorizar ideias ao longo do caminho, alguma coisa não está indo bem.

PARA DE APROFUNDAR NO TEMA

HARVARD BUSINESS SCHOOL. (s.d.). Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems, and Behaviors that Drive Effective Selling. **Harvard Business School**. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34629>

HARVARD BUSINESS REVIEW. (2020, agosto 19). An Agile Approach to Budgeting for Uncertain Times. **Harvard Business Review**. Disponível em: <https://hbr.org/2020/08/an-agile-approach-to-budgeting-for-uncertain-times>

HARVARD BUSINESS REVIEW. (2012). Managing Your Innovation Portfolio. **Harvard Business Review**. Disponível em: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>

KLINGEBIEL, R.; RAMMER, C. Resource allocation strategy for innovation portfolio management. **Strategic Management Journal**, 35(2), 246-268, 2014.



Imagem Freepik

Como medir resultados com inovação. Um caminho para o crescimento acelerado

POR **BRUNO STEFANI**

A inovação é um componente vital para o avanço e a competitividade das organizações. No entanto, sua mensuração pode ser um desafio, dada a sua natureza abstrata e multifacetada. A inovação pode ser entendida como a introdução de novas ideias, processos, produtos ou serviços que resultam em melhorias significativas. Dessa forma, as métricas de inovação são ferramentas utilizadas para quantificar, acompanhar e avaliar o desempenho e o progresso da inovação dentro de uma organização e são essenciais para entender o impacto das iniciativas de inovação e para orientar a tomada de decisões estratégicas.

As organizações que alcançam os maiores retornos da inovação e possuem um plano de inovação contínua tendem a empregar métricas de forma eficiente. Estas organizações

avaliam a inovação de forma mais completa, olhando para todo o processo de inovação e não apenas para os resultados. Isso pode incluir o número de novas ideias geradas, o número de pessoas envolvidas na inovação, o tempo para lançar novos produtos no mercado e o retorno sobre o investimento em novos produtos ou serviços.

As métricas de inovação podem ser divididas em várias categorias, dependendo do que exatamente estão medindo. Para serem eficazes, essas métricas devem ser cuidadosamente selecionadas e aplicadas de forma a refletir a estratégia de inovação única de cada empresa.

Aqui estão alguns exemplos:

- 1. Métricas de Entrada:** Estas métricas avaliam os recursos que são investidos em atividades de inovação. Isso pode incluir coisas como o número de funcionários dedicados à inovação, o tempo gasto em atividades de inovação ou o investimento financeiro em pesquisa e desenvolvimento.
- 2. Métricas de Processo:** Estas métricas avaliam a eficiência e a eficácia dos processos de inovação. Isso pode incluir coisas como o tempo que leva para uma ideia passar do conceito ao lançamento ou a taxa de sucesso de novos projetos.
- 3. Métricas de Saída:** Estas métricas avaliam os resultados das atividades de inovação. Isso pode incluir coisas como o número de novos produtos ou serviços lançados, o número de patentes obtidas ou o aumento nas vendas ou na participação de mercado como resultado de inovações.
- 4. Métricas de Impacto:** Estas métricas avaliam o efeito a longo prazo das atividades de inovação na organização e em seus *stakeholders*. Isso pode incluir coisas como o retorno sobre o investimento em inovação, o impacto na satisfação do cliente ou a contribuição para o crescimento e a competitividade da organização.

Para empresas de médio e grande porte, a aplicação dessas métricas pode ser um poderoso motor de crescimento. Ao medir a inovação, essas empresas podem identificar áreas de força e fraqueza, alocar recursos de forma mais eficaz, alinhar incentivos de desempenho e comunicar efetivamente o desempenho da inovação aos investidores.

É importante notar que não existe um conjunto único de métricas de inovação que seja adequado para todas as organizações. As métricas que são mais relevantes e úteis podem variar dependendo da natureza da organização, da indústria em que opera e, principalmente, da estratégia de cada organização

IMPLEMENTANDO UM CONJUNTO DE MÉTRICAS Implementar um conjunto de métricas de inovação não é uma tarefa fácil. Requer um entendimento claro dos objetivos estratégicos da empresa, uma compreensão profunda dos processos de inovação e a capacidade de medir e acompanhar o desempenho de maneira consistente.

Compreenda a estratégia de inovação: Antes de criar métricas, é fundamental compreender a estratégia de inovação da organização. Isso inclui identificar os objetivos de inovação, as áreas prioritárias e as metas de curto e longo prazo. A estratégia de inovação fornecerá orientação sobre quais métricas são mais relevantes e úteis.

1. **Identifique as categorias de métricas:** As métricas de inovação podem ser divididas em categorias, como métricas de entrada, métricas de processo, métricas de saída e métricas de impacto. Analise essas categorias e identifique quais métricas são mais relevantes para a organização com base em sua estratégia de inovação.
2. **Métricas de entrada:** Essas métricas avaliam os recursos investidos nas atividades de inovação. Considere métricas como o número de funcionários dedicados à inovação, o tempo gasto em atividades de inovação, o investimento financeiro em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a diversidade de conhecimentos e habilidades da equipe de inovação.
3. **Métricas de processo:** Essas métricas avaliam a eficiência e a eficácia dos processos de inovação. Considere métricas como o tempo necessário para transformar uma ideia em um produto ou serviço lançado no mercado, a taxa de sucesso de projetos de inovação, a taxa de adoção interna de novas práticas e a velocidade de resposta às mudanças do mercado.
4. **Métricas de saída:** Essas métricas avaliam os resultados das atividades de inovação. Considere métricas como o número de novos produtos ou serviços lançados, a taxa de adoção pelos clientes, o aumento nas vendas ou na participação de mercado, o número de patentes obtidas e a melhoria da percepção da marca.
5. **Métricas de impacto:** Essas métricas avaliam o efeito a longo prazo das atividades de inovação na organização e em seus *stakeholders*. Considere métricas como o retorno sobre o investimento em inovação, a satisfação do cliente, o impacto na eficiência operacional, a contribuição para a sustentabilidade ambiental e o reconhecimento da marca.
6. **Personalize as métricas:** Adapte as métricas às necessidades específicas da organização. Considere o setor em que a empresa atua, seu modelo de negócios, as metas estratégicas

e os *stakeholders* envolvidos. É importante escolher métricas que forneçam informações relevantes e úteis para orientar a tomada de decisões e impulsionar a inovação.

7. Estabeleça metas e acompanhe regularmente: Defina metas claras para cada métrica de inovação e acompanhe regularmente seu desempenho. Isso ajudará a identificar áreas de melhoria, monitorar o progresso e tomar medidas corretivas quando necessário. A revisão periódica das métricas garantirá que elas continuem alinhadas com a estratégia de inovação em evolução da organização.
8. Promova uma cultura de inovação: Além das métricas quantitativas, incentive a geração de ideias e a colaboração entre equipes. Considere a implementação de métricas qualitativas, como a taxa de participação dos funcionários em programas de inovação, a taxa de implementação de sugestões de melhorias e a classificação da cultura de inovação pelos funcionários.
9. Comunique os resultados: Comunique regularmente os resultados das métricas de inovação para as partes interessadas relevantes. Isso inclui a equipe de liderança, os funcionários, os investidores e os clientes. Demonstre como as iniciativas de inovação estão contribuindo para o crescimento, a competitividade e o valor da organização.

EQUILIBRANDO AS CONSEQUÊNCIAS DAS MÉTRICAS Embora sejam projetadas para criar mudanças positivas, elas também podem gerar consequências negativas não intencionais que podem prejudicar o desempenho de uma empresa. Por exemplo, uma métrica que incentiva a rápida geração de novas ideias pode levar a uma falta de foco e a ideias de baixa qualidade. Para evitar essas consequências negativas, é importante equilibrar as métricas.

Como recomendação, segue alguns pontos importantes:

- Considerar métricas qualitativas: Uma oportunidade é implementar uma métrica qualitativa que avalie a colaboração e a diversidade de pensamento em projetos de inovação, por exemplo, por meio de pesquisas de feedback dos membros da equipe. Isso permitirá identificar oportunidades de melhorar a eficácia da colaboração e promover a inovação por meio de diferentes perspectivas. Vale lembrar que negligenciar métricas qualitativas, focando apenas em números e estatísticas, pode levar a um ambiente de trabalho desmotivador e a uma perda de oportunidades de inovação criativa.
- Definir metas desafiadoras, mas realistas: Uma oportunidade é estabelecer metas que incentivem a equipe a gerar um certo número de novas ideias inovadoras du-

- rante um período específico. Isso estimulará a criatividade e a experimentação. Uma meta irrealista seria exigir que a equipe dobre a produtividade de inovação sem fornecer os recursos necessários, o que pode levar a uma pressão excessiva e a resultados de baixa qualidade.
- Fomentar uma cultura de aprendizado: Uma oportunidade é valorizar o aprendizado com o fracasso ao implementar uma métrica que rastreie os aprendizados extraídos de projetos de inovação que não alcançaram os resultados esperados. Isso incentiva a experimentação e a busca contínua por melhorias. Não punir os membros da equipe por falhas, o que desencorajaria a inovação e limitaria o potencial de aprendizado e crescimento.
 - Monitorar e ajustar as métricas regularmente: Uma oportunidade é realizar avaliações periódicas para identificar áreas de melhoria e ajustar as métricas de inovação conforme necessário. Isso permite uma abordagem adaptativa e uma melhor compreensão do que está funcionando e do que precisa ser aprimorado. Um risco seria não realizar monitoramento ou ajustes, levando a métricas desatualizadas que não refletem mais a estratégia de inovação da empresa.

CONCLUSÃO As métricas de inovação desempenham um papel crucial na avaliação e impulsionamento do crescimento empresarial. Embora a definição das métricas corretas possa ser um desafio, as empresas que conseguem fazê-lo efetivamente podem obter *insights* valiosos que podem orientar suas estratégias de inovação e impulsionar o sucesso.

Definir as métricas corretas para medir a inovação pode ser um desafio. As empresas, muitas vezes, se deparam com a questão das “métricas antigas em um novo ambiente”. Isso ocorre quando as empresas tentam aplicar métricas tradicionais a iniciativas de inovação, o que pode não fornecer uma avaliação precisa do impacto da inovação. Além disso, as empresas também podem enfrentar a “sobrecarga de métricas”, onde o excesso de métricas pode levar a uma análise paralisante e a uma falta de foco nas métricas que realmente importam.



Imagem Adobe Stock

Métodos ágeis em projetos de inovação. O Poder da Agilidade nos Negócios: Uma alavanca para a inovação

POR **RAFAEL FERRARI ALDEMIR E RENATA MORENO**

Quando lemos, ouvimos ou vemos a palavra agilidade no ano de 2023, vários pensamentos imediatamente vêm à nossa cabeça. Esses pensamentos são variados de acordo com o nosso nível de conhecimento pelo tema e nossas experiências práticas com ele.

Para muitos, a agilidade ***faz parte do dia a dia organizacional***; a empresa pode ser considerada uma organização ágil e seus resultados, que são amplamente conhecidos, já são observados dentro da companhia. A aplicação dessa nova forma de trabalho gera aceleração do *time to market*, aumento de previsibilidade de entrega, redução do risco no

desenvolvimento de produtos, além de melhorias nas formas de trabalho, tais como aumento de colaboração, melhor alinhamento da necessidade do usuário e negócio e melhor ambiente de trabalho. ***Para outros, onde a empresa está se tornando ágil***, agilidade vem otimizando suas estruturas organizacionais, opera através de novas formas de trabalho, atua com agilidade em diversos ambientes organizacionais através de aplicação desse modelo de trabalho de forma escalada, coleta os benefícios e lida com os desafios de fazer uma transição para uma próxima fase de forma sustentável. Existem ainda as organizações que ***estão fazendo ágil***, ou seja, vem tirando vantagens da implantação da metodologia, contudo ainda restrita a uma parte específica da organização, organizada em silos, mas focada em engajar seu cliente/usuário para coletar os benefícios da metodologia. Não podemos esquecer que existem empresas que estão ***explorando a agilidade***. Essas encontram-se no início da adoção orgânica de métodos ágeis, realizando pilotos e experimentos e começando a engajar cliente, usuários e equipe para pensar em como melhorar o modelo de entrega de produtos e projetos.

Segundo o último Business Agility Report, apenas 30% das organizações podem ser consideradas ágeis. Em média, uma empresa leva dois anos para capturar resultados sustentáveis; é após esse período que os benefícios realmente conseguem ser percebidos e capturados. Hoje, apenas 50% estão há mais de dois anos priorizando esse tema. Diante desses dados e do contexto da sua organização, devemos refletir sobre como podemos acelerar a jornada de implantação e extrair mais valor da agilidade em projetos de inovação. Questionamentos devem ser feitos nesse sentido, tais como: Como a competência de agilidade em projetos de inovação pode gerar impactos esperados nos negócios? Quais são os principais desafios dessa transformação? Como podemos acelerar a implantação nas organizações? Quais são as experiências bem-sucedidas que vêm acontecendo no mercado? Ao longo dos últimos anos, realizamos diversas transformações em grandes empresas com níveis distintos de maturidade, e aqui vamos compartilhar nossos aprendizados do que funcionou e, tão importante quanto, o que não funcionou, visando auxiliar nas respostas necessárias a esse tema.

A COMPETÊNCIA AGILIDADE E SEUS IMPACTOS NOS NEGÓCIOS A inovação é um componente essencial para o sucesso das organizações no cenário empresarial atual. Independentemente de como a palavra agilidade se conectou com o seu contexto, à medida que a

transformação digital continua a moldar a forma como as empresas operam, é vital adotar competências na organização que permitam uma resposta rápida às mudanças do mercado.

Em muitos casos, as empresas podem precisar habilitar novas competências. Isso pode envolver uma mudança de mentalidade e cultura organizacional, bem como o desenvolvimento de habilidades específicas, tais como pensamento analítico e de dados, *design thinking*, estratégia de inovação, agilidade, entre outros. No entanto, ao habilitarmos essas competências na organização, não devemos aplicá-las apenas por aplicá-las. Um estudo recente da Deloitte, desencadeando o valor da transformação digital: caminhos e armadilhas, fez uma análise de 10 anos de divulgações financeiras de mais de 4.000 organizações globais e revela que as **ações combinadas de transformação digital** podem aumentar o valor da empresa – e, tão importante quanto, também podem corroê-la. A análise das informações indicou que para perceber o valor da implantação da agilidade, tudo deve estar vinculado à estratégia da empresa. Se uma empresa for construída sem isso em mente, ela está simplesmente adotando uma tendência de gerenciamento e não aproveitando ao máximo a agilidade como solução. Este é um caminho para a destruição de valor. A agilidade como competência deve estar na estratégia da organização e combinada com um conjunto de outras competências que façam com que a transformação cultural seja bem-sucedida. O resultado será percebido no valor que combinadamente é gerado e não na implantação do método por si mesmo.

A APLICAÇÃO DA AGILIDADE EM PROJETOS DE INOVAÇÃO Métodos ágeis pregam uma nova forma de se organizar, realizar entregas de produtos e projetos e como realizar validação de hipóteses através de um processo de feedback contínuo com seus usuários. É um novo método de trabalho que coloca constantemente o cliente no centro e explora as tecnologias disponíveis para acelerar a melhoria das atividades atuais de uma empresa, sua expansão em novos mercados, produtos e serviços, ou a criação de novos modelos de negócios.

Um fator muito comum que percebemos ao longo de nossas experiências práticas é a necessidade de entender de que forma a metodologia pode ser aplicada em ambientes com complexidades distintas. Muitas vezes, observamos o uso da metodologia de forma equivocada. Existe uma necessidade de entender que sua aplicação deve e pode acontecer em cenários distintos, considerando o contexto do negócio.

Quando se conhece o escopo do que será feito e está claro como fazer sua entrega, podem ser utilizados alguns artefatos, rotinas e papéis a fim de minimizar os riscos inerentes à entrega daquele produto ou projeto. Quando não temos um grau de precisão do que deve ser feito, ou como será executado, existem métodos como Kanban que podem ajudar a acelerar a entrega dos projetos de inovação. Agora, quando existe uma demanda de explorar qual a necessidade dos usuários e qual a melhor forma de executar a entrega, aplicamos métodos de Design Thinking e agilidade para que seja possível lidar com a complexidade das incertezas e o desconhecimento ao explorar hipóteses que vão atender a expectativa do usuário.

DESAFIOS PARA IMPLANTAÇÃO EM PROJETOS DE INOVAÇÃO Os benefícios da adoção da agilidade são amplamente conhecidos. Vemos o tema como uma pauta nas agendas estratégicas das organizações e percebemos que a aplicabilidade pode ser realizada em diversos ambientes organizacionais e de complexidades distintas. Tendo isso em vista, quais são as barreiras que enfrentamos ao longo dos últimos anos e quais os pontos requerem nossa atenção? Acreditamos que os principais desafios incluem lidar com resistência à mudança, compor novas habilidades na liderança, tratar práticas e processos ágeis implantados de forma inadequada, enfrentar silos e a divisão entre áreas de negócios e tecnologia, lidar com disponibilidade e qualificação de recursos para atuação no novo modelo de trabalho, entre outros.

LIÇÕES APRENDIDAS A CONSIDERAR NA SUA TRANSFORMAÇÃO Ao avaliar as transformações que realizamos nos últimos anos, percebemos que existem alguns padrões de sucesso nas organizações que conseguiram colher os benefícios. São eles:

- 1. Como líder, seja o protagonista, não delegue:** Principalmente nas etapas iniciais deste processo de transformação, seu papel como líder tem um poder de alavanca. Não se trata de um processo *top-down*, diretivo, e sim participativo. Junto aos agentes de mudança, os líderes devem ser os primeiros membros a serem treinados, para que possam assim exercer seu papel de patrocinador, sendo também atuantes e exemplos das práticas a serem adotadas. Seu principal desafio como liderança estará em balancear o foco na gestão da operação e a identificação de novas oportunidades; a agilidade pode suportar nisso.

“Não há nada que impacte mais no sucesso (ou no fracasso) da transformação ágil do que a liderança.” – Lars Cromley, Jonathan Holdowsky, Diana Kearns-Manolatos

- 2. Coloque o cliente no centro:** Como líder, vale analisar como empresas consideradas inovadoras se comportam: elas estão constantemente se questionando sobre quais são as necessidades e dores de seu cliente, ou seja, o cliente no centro do desenvolvimento do seu negócio. Não se trata apenas de ter uma área de inovação, deve ser algo disseminado por toda a organização. A adoção de práticas ágeis, onde estamos rotineiramente revendo o escopo e interagindo com o cliente sobre o que será desenvolvido, estimula esta mentalidade de exploração contínua de novas oportunidades. “Colocar o cliente no centro é o alicerce da verdadeira inovação, pois é a partir das suas necessidades que novas soluções ganham vida.” – Steve Jobs
- 3. Tenha clareza de que é uma transformação de pessoas e cultura:** Não é sobre método! Sabemos que uma das principais características de times ágeis é sua composição multidisciplinar. Lembre-se de incluir também a competência de Gestão da Mudança, habilitadora deste processo de transformação. Baseado na análise de mais de 700 organizações bem e mal-sucedidas, Jeff Hiatt desenvolveu a metodologia do ADKAR, um acrônimo que resume os 5 resultados a serem alcançados para uma mudança bem-sucedida: Awareness (Consciência), Desire (Desejo), Knowledge (Conhecimento), Ability (Habilidade) e Reinforcement (Reforço). Ter a competência de gestão da mudança como parte dos times ágeis, suportando em todas estas fases através de práticas de engajamento, comunicação, capacitação e gestão de impactos, alavancará os resultados dos projetos de inovação. “O fracasso está geralmente associado a subestimar as dificuldades em produzir mudanças.” – John Kotter
- 4. Crie um “*dual-operating model*”:** Este é um tópico que causa muita confusão. A criação de times ágeis buscando fomentar a inovação organizacional não implica em uma substituição da estrutura organizacional existente; estamos falando de um “modelo operacional duplo”. A fim de manter a produtividade e eficiências das atividades *core* da organização, se faz necessário manter sua estrutura de áreas baseadas em competências técnicas, permitindo troca de conhecimento e padrões entre seus especialistas. Por outro lado, existe a necessidade de exploração contínua de novos produtos centrados nas necessidades do cliente. Esses profissionais são

organizados matricialmente nos times multidisciplinares, onde podem contribuir com sua competência de forma integrada às demais competências da organização. “A solução não é destruir o que sabemos e recomeçar, mas sim reintroduzir um segundo sistema — um que seria familiar para os empreendedores mais bem-sucedidos. Você precisa de um sistema operacional duplo.” – Reid Hoffman

5. **Tenha incentivos que estimulem estes novos comportamentos:** É necessário rever planos de carreira e desenvolver sistemas de recompensas relacionados a esta nova mentalidade. Os planos de compensação individuais passam a ser combinados com metas do grupo, de forma a fomentar a colaboração. Outro desafio está relacionado ao incentivo a ideias inovadoras que, muitas vezes, concorrerão com seus produtos atuais, sendo que grande parte da receita organizacional é decorrente destes últimos. Balancear os incentivos para permitir este equilíbrio passa a ser fundamental. De forma mais extrema, algumas organizações optam por criar outras empresas, cujo foco e incentivos estão ligados a novas oportunidades de negócio. “Incentivar o novo é abrir portas para o futuro, desafiando o *status quo* e abraçando a mudança como oportunidade.” – Simon Sinek
6. **Priorize as iniciativas, comece pequeno e aprenda fazendo:** Não é possível fazer tudo de uma única vez! É importante adotar processos claros de priorização tanto para implementação quanto em etapas de sustentação. Existe um mito de que agilidade não inclui planejamento. Sim, é um mito! *Roadmaps* são artefatos adotados em práticas ágeis e indicam onde pretendemos chegar, considerando a visão que temos hoje. A diferença aqui é que esses planos são constantemente revisados à medida que feedbacks são colhidos. Sendo assim, o segredo está em garantir os ciclos contínuos de feedbacks para ajustes das rotas: testar e errar rápido! Por isso, defende-se muito a ideia de começar pequeno, conduzir pilotos, testar e refazer os planos conforme os resultados forem obtidos. Igualmente, no processo de adoção da agilidade em si, existe a recomendação de que a implementação seja feita de forma gradual na organização. Uma mudança de cultura exige cuidado com as pessoas, por isso é importante fazê-la de forma progressiva e consciente. “Não é uma questão de investimento, e sim uma maneira de pensar e priorizar projetos internos.” – Pedro Waengertner

- 7. Meça os resultados ao longo do caminho:** A transformação ágil na busca de fomentar o ambiente de inovação na organização também deve ter seus objetivos claros e ser monitorada. Uma abordagem que adotamos em projetos nos últimos anos destaca as diferentes dimensões que devem ser consideradas ao se mensurar o sucesso da execução de métodos ágeis em projetos de inovação. São elas: Adoção, onde avaliamos a utilização de práticas ágeis na execução de projetos e produtos; Desempenho, onde mensuramos se a agilidade está sendo realizada da forma certa, através de indicadores como velocidade, previsibilidade, entre outros; e Resultado, onde adotamos métricas para verificar os resultados do negócio, tais como NPS, *time to market* e valor capturado. “O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado.” – William Edwards Deming

PARA FICAR NO RADAR Independente da maturidade em que sua companhia se encontra, essas sete recomendações são fundamentais para impulsionar sua organização na aplicação de métodos ágeis em projetos de inovação e, assim, acelerar os benefícios.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BROCKMANN, C.; KAHL, S.; NAGEL, C.; BIERMANN, A. Stepping stones to an agile enterprise: From small beginnings to organization wide adoption, 2019. **Deloitte Insights**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/agile-enterprise-transformation.html>

CROMLEY, L.; HOLDOWSKY, J.; KEARNS-MANOLATOS, D. When scaling Agile, engaged self-aware leadership matters. A lot. **Deloitte Insights**, 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/scaling-agile-leadership-principles-for-agile-success.html>

DELOITTE. Desencadeando o valor da transformação digital: caminhos e armadilhas. **Mundo Corporativo**, 2023. Disponível em: <https://mundocorporativo.deloitte.com.br/desencadeando-o-valor-da-transformacao-digital-caminhos-e-armadilhas/>

RIGBY, D.; ELK, S.; BEREZ, S. The Agile C-Suite: A new approach to leadership for the team at the top. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>

RIGBY, D.; SUTHERLAND, J.; NOBLE, A. Agile at Scale: How to go from a few teams to hundreds. **Harvard Business Review**, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>

SAFe 6.0. Scaled Agile. 2023. Disponível em: <https://scaledagileframework.com/>

The Business Agility Report. (2022). **Business Agility Institute**. 5ª edição.

WAENGERTNER, P. **A estratégia da inovação radical**: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício. São Paulo: Editora Gente, 2018.

RAFAEL FERRARI é sócio da prática de Innovation & Ventures da Deloitte; professor da Fundação Dom Cabral, SAFe SPC, especialista em transformação digital, pela Berkeley Haas School Business e ITC SME Trade Academy. Possui mais de 15 anos de experiência em projetos de transformação digital, Lean-Ágeis e inovação. Ao longo da carreira, atuou em diversas indústrias, gerando impacto em mais de 30 projetos distintos.

RENATA MORENO é gerente sênior da prática de Innovation & Ventures da Deloitte, SAFe SPC, mestra em Administração, pela COPPEAD/UFRJ. Possui mais de 10 anos de experiência em consultoria e participação em mais de 25 projetos de diferentes países e indústrias. Atua fortemente em iniciativas de transformação ágil e gestão de programas de inovação, com estruturação de governança e práticas ágeis, que propiciem a construção de um ambiente focado no usuário e com entregas constantes.



Imagem Freepik

Inovação precisa de estratégia, fomento, foco e urgência

POR **HELOISA MENEZES E MARCOS ARCURI**

O MUNDO REAGE ÀS GRANDES TRANSFORMAÇÕES. PD&I ESTÃO NO CENTRO DA MISSÃO ESTRATÉGICA DOS PAÍSES As intensas transformações por que passaram recentemente a economia, meio ambiente e sociedade exigiram até mesmo dos países líderes adaptações nas suas estratégias de desenvolvimento.

Eventos como a crise de 2008, a pandemia de COVID-19, as crises nas cadeias de suprimentos e o acirramento da competitividade no mercado internacional exigiram que muitos governos tomassem ações rápidas e de alto impacto para amenizar a desestabilização econômica e evitar crises sociais. *O papel do Estado como regulador e agente econômico se revalorizou* e pudemos assistir a uma retomada gradual de políticas públicas temáticas e direcionadas ao desenvolvimento de setores específicos.

Invariavelmente, ciência, tecnologia e inovação (CT&I) são elementos centrais nas estratégias nacionais de desenvolvimento, por seu papel na solução de desafios da humanidade, como em saúde e meio ambiente, mas também porque determinam a competitividade de empresas e países, agindo como motor do desenvolvimento social e econômico.

Uma nova geração de *políticas de CT&I orientadas por missões* tem ganhado força. Buscando desenvolver soluções para grandes desafios transversais das sociedades, tal modelo de política é mais amplo que políticas de cunho setorial, não focando em atividades econômicas específicas, e articula agentes e investimentos públicos e privados em torno a objetivos e metas definidos em um cronograma. Muito difundido pela professora Mariana Mazzucato da University College London, o modelo tem sido usado como base para a criação de políticas de CT&I nos países líderes em inovação.

Um exemplo de estratégia de médio e longo prazo orientada por missões é a *Hightech Strategy 2025*, do governo alemão, com meta de passar dos atuais 3% do PIB investidos em P&D para 3,5% até 2025. Para isso, o governo alemão definiu 12 missões de longo prazo para atacar seis desafios globais: saúde; sustentabilidade, ação climática e energia; mobilidade; áreas rurais e urbanas; segurança; e economia e trabalho 4.0. A estratégia, focada em tecnologia e inovação, orienta todo o orçamento público alemão.

Em uma abordagem mais focada, os EUA lançaram, em 2022, o *CHIPS and Science Act*, com a missão de recuperar a produção local dos semicondutores, fortalecendo indústria e produção científica. O país, que tem a inovação como motor de sua economia, sofreu, durante a pandemia, com o desabastecimento global de semicondutores. A administração Biden anunciou USD\$ 280 bilhões, até 2032, em incentivos diretos para P&D industrial e formação de recursos humanos especializados, incluindo incentivo fiscal de 25% para investimentos privados no setor.

A União Europeia definiu um orçamento para 2021-2027 de €\$ 95,5 bilhões para o programa *Horizon Europe*. Focado no desenvolvimento de CT&I, o programa estabelece cinco missões, com seus respectivos objetivos e marcos temporais até 2030: 1) Adaptação às alterações climáticas: apoiar pelo menos 150 comunidades europeias para se tornarem resilientes ao clima; 2) Câncer: apoiar o Plano Europeu de Combate ao Câncer para melhorar a vida de mais de 3 milhões de pessoas; 3) Restaurar oceanos e águas; 4) Cidades inteligentes e sustentáveis: 100 cidades transformadas; 5) Solos saudáveis: criação de 100 laboratórios para liderar a transição.

E NO BRASIL? PROGRAMAS ANUNCIADOS, O 'COMO' EXECUTAR AINDA GERA DÚVIDAS Já em 2023, foram apresentadas missões ligadas a CT&I para o Brasil, fruto de discussões entre os setores empresarial, científico e governo, este representado pelos ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC).

No MCTI, as missões são chamadas Programas Estruturantes e serão financiadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT). O Fundo, que conta com cerca de R\$ 10 bilhões para 2023, foi objeto, nos últimos anos, de grande polêmica por seu constante contingenciamento, sendo a principal fonte de recursos públicos para atividades de CT&I. Dentre os Programas Estruturantes do FNDCT, está o *Mais Inovação*, que apoiará a interação universidade-empresa para P&D, além de oferecer crédito a taxas especiais e recursos não reembolsáveis na forma de subvenção econômica para empresas com projetos de inovação.

Com foco maior no setor industrial, as missões apresentadas pelo MDIC foram definidas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI), formado por representantes do Governo Federal e do setor empresarial. São seis missões para a superação de grandes problemas sociais e para promover o desenvolvimento nacional através da indústria. Para tanto, o Governo Federal pretende investir cerca de R\$ 106,16 bilhões nos próximos quatro anos por meio do BNDES, FINEP e EMBRAPPII (incluindo recursos do FNDCT). Assim como no caso do FNDCT, as missões do CNDI ainda carecem de metas e cronograma.

Ainda é esperada, para o próximo ano, uma nova Política Nacional de CT&I pelo MCTI. A ser definida após a Conferência Nacional de CT&I (CNCTI), que não é realizada desde 2010, antecipa-se que essa nova política também tenha orientação por missões. Fato é que *ainda não há definição clara de uma estratégia nacional de longo prazo para CT&I orientada por missões*, mas de certo foram feitos os primeiros esforços para isso.

O que precisa ser definido, além de uma consolidação das missões para o país, é como serão executadas. Esse ponto é decisivo, uma vez que a inovação é o meio para solucionar grandes desafios sociais e a empresa é *locus* da inovação. Sem a compreensão sobre a capacidade das empresas brasileiras para inovar e sobre como apoiar e induzi-las a produzir inovações estratégicas, uma política de CT&I orientada por missões não terá sucesso.

A INOVAÇÃO REQUER MAIS INVESTIMENTO PÚBLICO E FOMENTO AO DISPÊNDIO EMPRESARIAL Em todo o mundo, o financiamento público para CT&I complementa os investi-

mentos empresariais e direciona estrategicamente o desenvolvimento de inovações. A lógica do financiamento público para inovação considera o compartilhamento do risco, intrínseco ao processo de inovar, frente aos possíveis benefícios para a empresa e para a sociedade. Quando governos financiam empresas para induzir inovação, estão viabilizando projetos que não seriam realizados se a empresa precisasse assumir todo o custo. Cumprem, pois, o papel de agentes da promoção do desenvolvimento econômico e social ao alocar recursos em empresas inovadoras.

No Brasil, o dispêndio em P&D é historicamente baixo e o investimento público suplanta o privado. No entanto, consideram-se gastos com pós-graduação como parte desse cálculo. Em 2020 (último dado disponível), foram gastos no país cerca de R\$ 87 bilhões em P&D, correspondendo a 1,14% do PIB. Desses, R\$ 47 bilhões foram dispêndios públicos.

Alemanha e EUA investiram em 2020, respectivamente, 3,13% e 3,34% do PIB em P&D. Contrastando com o Brasil, em ambos os países o investimento empresarial foi acima de 60% do total. A média do investimento em P&D por PIB em países da OCDE, em 2020, foi de 2,7%, enquanto o investimento empresarial representa 73% do total.

Além do financiamento público direto para P&D, muitos países usam incentivos fiscais como mecanismo para alavancar o investimento privado. A lógica por trás desse tipo de incentivo é reduzir a carga tributária de empresas que declarem gastos com P&D (compra de equipamentos, contratação de pessoal dedicado à P&D e terceirização de atividades de P&D, entre outros). Esse tipo de apoio à inovação é transversal e, por isso, muito usado em países com menor direcionamento dos investimentos em CT&I.

Tanto nos EUA quanto na média para os países da OCDE, os incentivos fiscais para P&D representaram 0,12% do PIB em 2019 (último ano disponível). No Brasil, essa taxa foi de 0,05% para o mesmo ano. Os incentivos fiscais em ambos, EUA e OCDE, são mais volumosos do que os investimentos públicos diretos em P&D, ao contrário do Brasil.

No Brasil, o principal instrumento de incentivo fiscal para atividades de P&D é a chamada Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005). Os benefícios da Lei, restritos a empresas que operam em regime de lucro real, podem chegar à redução de até 34% no IRPJ e CSLL, redução de 50% no IPI e depreciação acelerada para equipamentos para P&D, entre outros. O número de empresas que acessam esses benefícios, apesar de ainda pequeno diante do potencial e da necessidade, cresceu desde sua criação, passando de 130 empresas, em 2006, para 3.012, em 2021. Essas 3.012 empresas beneficiadas, em 2021, investiram R\$ 27,19

bilhões no ano em P&D, gerando uma renúncia fiscal de R\$ 5,86 bilhões, o que demonstra uma excelente relação custo-benefício em termos de aplicação de recursos públicos.

A efetividade da Lei do Bem como uma política de incentivo à inovação é, hoje, inquestionável. As empresas beneficiadas podem aumentar em até 80% seus investimentos em P&D e em até 10% na contratação de pessoal para P&D, segundo levantamento do IPEA, realizado pela diretora de políticas setoriais e inovação, Fernanda DeNegri. Em 2016, cerca de 36% dos investimentos em P&D no Brasil foram realizados com os benefícios da Lei do Bem.

Ainda que tenha eficácia reconhecida, no passado recente houve tentativa – felizmente frustrada – de redução progressiva das taxas de isenção da Lei e de outros benefícios fiscais em prol do aumento da arrecadação federal. Em contraposição, o que o país precisa é de uma modernização e ampliação da Lei do Bem e de outros incentivos fiscais e instrumentos de apoio para que sejam, de fato, instrumentos eficazes de uma política de CT&I que dê suporte às missões de país.

PARA ALÉM DO ORÇAMENTO: MODERNIZAÇÃO, GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO PARA MAIOR EFETIVIDADE É necessário ter uma cesta de instrumentos de apoio à inovação que se complementem para produzir resultados consistentes. Comumente chamado de *policy mix*, a combinação de diferentes instrumentos demanda a interação coordenada entre órgãos e agências públicas e privadas.

Atualmente, contamos com um sistema de fomento bastante abrangente, criado para suprir demandas dos diversos níveis de maturidade tecnológica, de portes e de desafios tecnológicos. Além dos incentivos fiscais, investimentos diretos, crédito para as empresas inovadoras, subvenção econômica, bolsas para pesquisa, o investimento de risco na forma de Venture Capital (VC) e de Corporate Venture Capital (CVC) configuram um conjunto complexo e abrangente de instrumentos de apoio à inovação no Brasil.

Novos instrumentos, novos atores e novas parcerias somam-se a instrumentos existentes há décadas, compondo o atual rico e complexo ecossistema de fomento à inovação, que responde à crescente diversificação e às mutantes necessidades do ecossistema de inovação. Destaca-se a Embrapii, cujos destaques são a estrutura de governança público-privado; o compartilhamento de risco entre governo, empresa e ICT; o direcionamento para o atendimento às demandas do mercado; monitoramento e gestão por resultados; e a agilidade na decisão do investimento e no desembolso. Tais diferenciais atenderam a demandas históricos do setor privado e têm sido fonte do sucesso da iniciativa.

Outro destaque é a ascensão do capital de risco no país, como resposta ao avanço das *startups* e das estratégias de inovação aberta, demonstrando o crescente interesse das grandes empresas em ingressar no mundo de capital de risco. Tal ímpeto precisa continuar para que haja uma evolução sustentada da modalidade no país. Isso por que, segundo levantamento recente da ABVCAP, com o apoio da FDC, a grande maioria das unidades de CVC ainda se encontra na fase inicial (72,7%), com foco em investimentos em *Seed* (76,55%) e em *Early Stage* (88,2%), com baixo foco nos estágios mais avançados das *startups*.

Podemos afirmar que estamos em um sistema evolutivo, que se modernizou ao longo dos anos, mas que requer avançar em efetividade, para o qual é necessário maior esforço de gestão de resultados e coordenação entre os atores, evitando superposições.

MAIS INOVAÇÃO PARA CRESCER COM SUSTENTABILIDADE Inovar é sinônimo de gerar e gerir mudanças demandadas pela sociedade, como a transição energética e a segurança alimentar. É dar contribuições reais para os desafios do desenvolvimento sustentado da nação.

Gerir empresas em tempos de mudanças rápidas e permanentes requer dos empresários a eleição estratégica da inovação como motor tanto de resiliência como de crescimento e disrupção nos mercados. Gerir políticas públicas de estímulo à inovação requer, da mesma forma, orientá-la a missões estratégicas. Requer destinar os volumes adequados de recursos ao tamanho dos desafios e focar a atenção aos resultados gerados com recursos públicos, exigindo esforços à coordenação dos instrumentos e atores para a efetividade dos gastos, frente às missões escolhidas.

O processo de inovar também é pressionado nesses tempos de mudanças, requerendo novos métodos e instrumentos de fomento, instrumentos acessíveis, ágeis, de gestão simplificada e de verificação auditável.

Assim, além da estratégia para o desenvolvimento e competitividade do país através da inovação, é fundamental lidar com a complexidade do processo de inovar e ter a capacidade de responder com instrumentos variados e modernos em termos de fomento à inovação.

Resumindo, a empresa é o *locus* da inovação. A inovação é o caminho para a solução dos desafios do país. Portanto, a recuperação da nossa indústria e o crescimento econômico e competitivo do país são os caminhos para o desenvolvimento sustentado do Brasil.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**Sobre políticas industriais e tecnológicas de países selecionados, ver:**

Hightech Strategy: <https://stip.oecd.org/covid/moip/case-studies/1?answerId=A4-1>

CHIPS and Science Act: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-chips-and-science-act-heres-whats-in-it>

Horizon Europe: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en

Para acompanhar as estatísticas sobre investimento em PD&I no Brasil, ver:

<https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/recursos-aplicados/indicadores-consolidados/2-1-7-brasil-comparacao-dos-dispendios-em-pesquisa-e-desenvolvimento-com-o-produto-interno-bruto>

Para indicadores de PD&I na OCDE, ver:

OECD Main Science and Technology Indicators - OECD

R&D tax expenditure and direct government funding of BERD (oecd.org)

Para entender o estágio atual do CVC no Brasil, ver:

<https://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/5378.pdf>

Para conhecer os instrumentos de apoio à inovação no Brasil

www.meitools.cni.com.br

HELOISA MENEZES é economista, mestra em Ciências em Desenvolvimento Agrícola, doutoranda em Ciências Empresariais e Sociais e professora convidada da Fundação Dom Cabral

MARCOS ARCURI é sociólogo, mestre em Educação, Ciência e Tecnologia, pela Universidade de Brasília.



Cuidamos do que importa para você.

O Alfa tem as melhores soluções financeiras para você, sua família e sua empresa.

- Private Bank
- Wealth Management
- Fusões e Aquisições
- Asset Management
- Previdência Privada
- Seguros
- Crédito para Pessoas Físicas e Jurídicas

Conte com o Alfa para ir cada vez mais longe.

Acesse:
alfa.com.br

  /conglomeradoalfa