



Inovação Aberta

Acertos e erros de sete dos principais hubs de inovação do Brasil



*Algar Telecom
BASF
Bradesco
BTG Pactual*

*Itaú Unibanco
Natura&Co
Unilever*



Índice

INTRODUÇÃO	3
OS CAMINHOS DA INOVAÇÃO	8
O EFEITO MEDICI DA INOVAÇÃO	14
A TRÍADE DO HUB DE INOVAÇÃO	15
FAZENDO A ENGRENAGEM GIRAR	20
5 PILARES PARA CONSTRUIR UM HUB DE INOVAÇÃO	21
SE INTERESSOU PELO ASSUNTO?	23
SOBRE NÓS	25
REFERÊNCIAS	26

Introdução

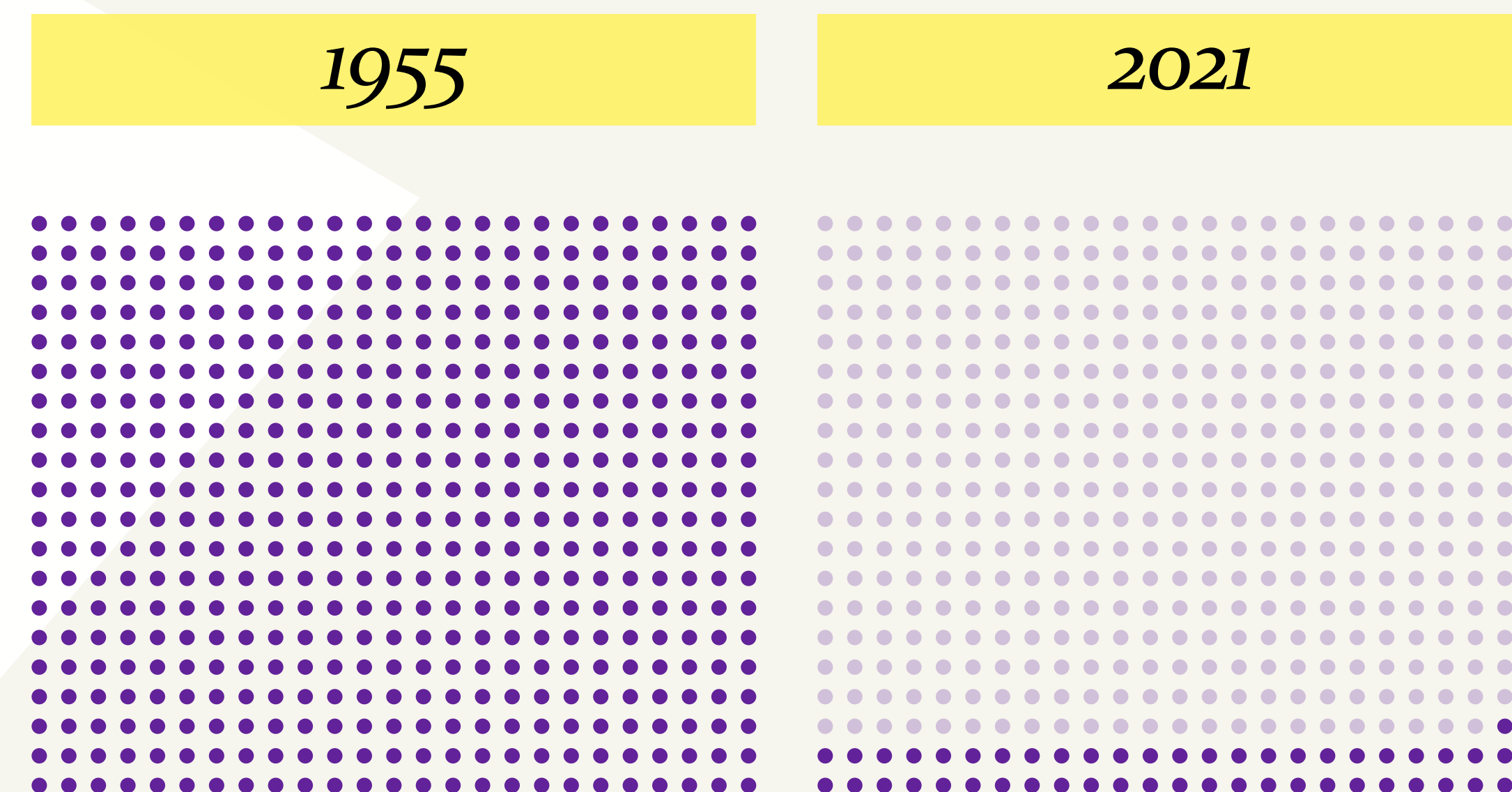
Há pelo menos uma década, as grandes corporações têm enfrentado um novo contexto econômico, em que tecnologias disruptivas - capazes de alterar completamente o funcionamento de setores sólidos da economia - são desenvolvidas e lançadas no mercado em um ritmo extremamente acelerado. Portanto, não é de hoje que o mundo dos negócios ficou veloz e incerto, aumentando a competitividade.

Liderado pelas startups, empresas de pequeno porte com tecnologia no centro do seu negócio, esse movimento econômico tem proporcionado a revolução de diversas categorias tradicionais do mercado, como, por exemplo, no universo das finanças, mobilidade urbana e turismo, não só por meio da tecnologia, mas também por conta da agilidade de desenvolvimento de produto e a filosofia de colocar o cliente no centro do negócio.

Um exemplo deste novo e desafiador cenário proveniente do avanço tecnológico e do surgimento de empresas mais ágeis, está no ranking "Fortune 500"¹ - uma lista anual realizada pela revista Fortune, elencando as 500 maiores corporações dos Estados Unidos (EUA) por nível de faturamento.

Segundo um levantamento realizado pelo American Enterprise Institute (AEI)², apenas 52 companhias que estavam no ranking da Fortune 500 em 1955 continuaram presentes na lista em 2021. As 448 empresas restantes perderam sua relevância no decorrer das últimas seis décadas, permitindo a ascensão de empresas como Amazon, eBay, Facebook, Microsoft, Google e Netflix.

Apenas 10,4% das empresas que estavam no ranking de 1955 apareceram no ranking de 2021



Fonte: American Enterprise Institute/Fortune 500



Esse seleto grupo de 52 empresas - o qual possui nomes como 3M, General Electric, IBM, Motorola Solutions, Procter & Gamble e Whirlpool - conseguiu manter a relevância de seus negócios por 66 anos. O que une essas empresas, além do fato de terem sobrevivido épocas de caos financeiro e disrupções tecnológicas? A resposta é simples: a cultura de inovação.

As corporações presentes neste grupo desenvolveram, no decorrer dos anos, estruturas internas capazes de identificar tendências de mercado, gerar novos projetos e ideias de negócios e validar protótipos de produtos e serviços. Ao mesmo tempo, também fortaleceram uma cultura de aprendizagem rápida voltada para testes e experimentação em todos os seus níveis hierárquicos.

Assim como essas empresas sobreviveram por seis décadas utilizando a inovação como guia, as companhias que hoje estão no ranking e desejam permanecer relevantes no mercado durante as próximas décadas precisam incorporar a inovação no seu dia a dia.

Crises econômicas virão, novas tecnologias serão lançadas no mercado e novos entrantes continuarão surgindo rapidamente em qualquer setor. Ter uma cultura orientada para a criação de valor e novos negócios é fundamental para superar todos esses desafios e riscos.

Essa máxima não se restringe apenas ao mercado americano. As empresas brasileiras também precisam adotar a inovação como um motor de desenvolvimento econômico. Isso porque, atualmente, há uma grande discrepância entre o discurso e a prática quando o assunto é inovação, conforme foi constatado na última edição do ACE Innovation Survey³, levantamento realizado anualmente pela ACE para mapear o estado da inovação no Brasil.

O PANORAMA DA INOVAÇÃO NO BRASIL

84,8%

das empresas afirmam que a inovação é totalmente ou parcialmente uma prioridade em suas estratégias de negócios;

52,8%

das companhias brasileiras acreditam que estão sofrendo uma disrupção por tecnologia emergentes;

18,4%

Apenas 18,4% das empresas brasileiras estão desenvolvendo projetos capazes de alterar por completo o seu modelo de negócios;

36,8%

Apenas 36,8% das companhias atribuem recursos - pessoas, tempo e dinheiro - para o desenvolvimento de ideias inovadoras propostas internamente;

15,2%

Apenas 15,2% das empresas possuem processos estruturados e colaboradores com expertise para o desenvolvimento de projetos inovadores.

Fonte: ACE Innovation Survey 2021



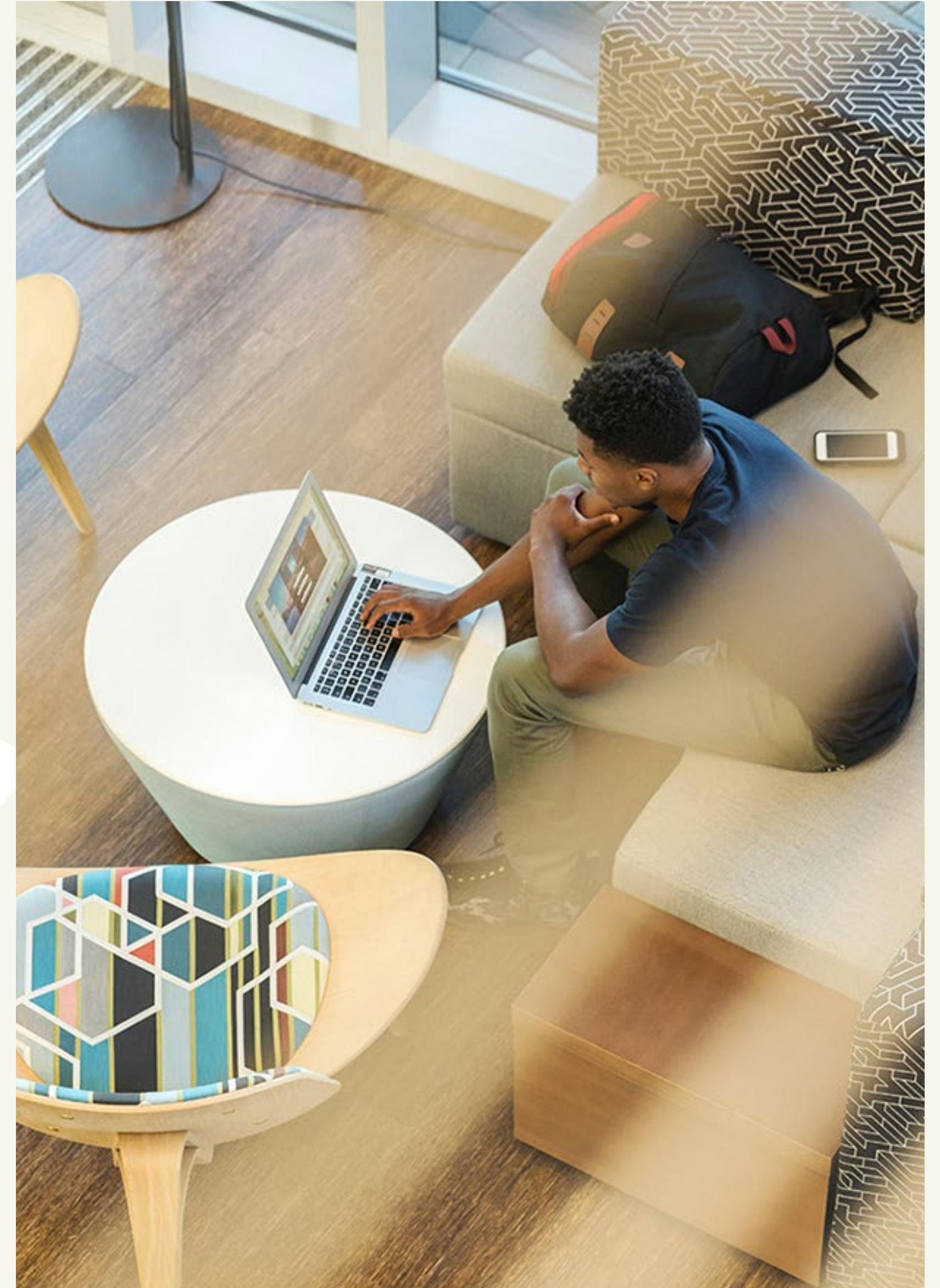
Partindo da crença de que as corporações brasileiras precisam de apoio para começar a implementar a inovação na prática em seus negócios, a ACE Cortex tem mobilizado atores do ecossistema de inovação brasileiro para debates enriquecedores sobre a teoria e, principalmente, a prática por trás dos mecanismos e iniciativas da Inovação Aberta (ver página 12).

Este levantamento reflete os principais aprendizados da websérie “Open Innovation: Hubs e Labs de Inovação” (ver página 24), que, por meio de entrevistas qualitativas com executivos de grandes corporações, como Bradesco, BTG Pactual, Itaú Unibanco, Algar Telecom, Natura, Basf e Unilever, debateu as principais táticas e formas de se criar e implementar uma estratégia de Inovação Aberta, focada em hubs de inovação.

O que você vai aprender neste report?

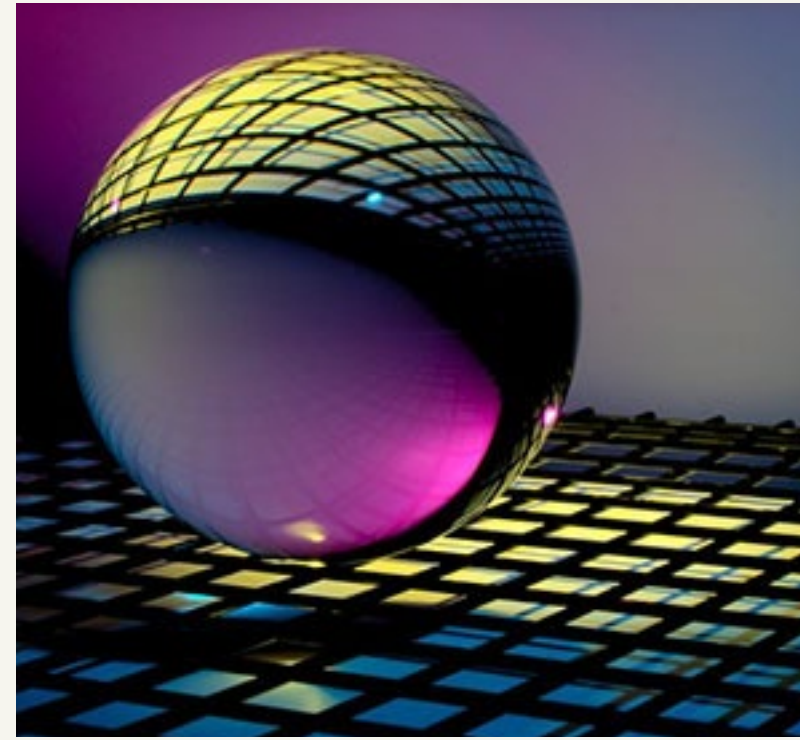


- × A diferença entre os três modelos de inovação corporativa;
- × O conceito de hubs e laboratórios de inovação e como eles podem se complementar na estratégia da sua empresa;
- × O passo a passo de como desenhar e implementar um hub de inovação na sua organização.



Os Caminhos da Inovação

No início de todo trabalho de inovação corporativa, há uma decisão muito importante que o C-Level e alta liderança deve tomar: qual modelo de inovação será seguido? Há pelo menos três grandes vertentes e filosofias de trabalho (veja no quadro ao lado), que são definidas pelo nível de abertura - de desafios de negócio, dados, informações, entre outros fatores - que a companhia terá com os demais atores do mercado.



Inovação Aberta

Modelo em que empresas trabalham seus desafios de negócios em conjunto com agentes externos - como fornecedores, acionistas e outras organizações. Esse modelo parte do pressuposto da colaboração mútua entre os atores envolvidos, que trocam experiências, recursos e conhecimentos para o desenvolvimento de projetos, produtos ou serviços que agreguem valor para a companhia.



Inovação Mista

Modelo que mescla a Inovação Aberta com a Inovação Fechada. Ao mesmo tempo em que a empresa possui iniciativas voltadas para a resolução de seus desafios de negócios com agentes externos, a companhia também desenvolve programas internos para a geração, desenvolvimento e experimentação de novas teses de negócios.



Inovação Fechada

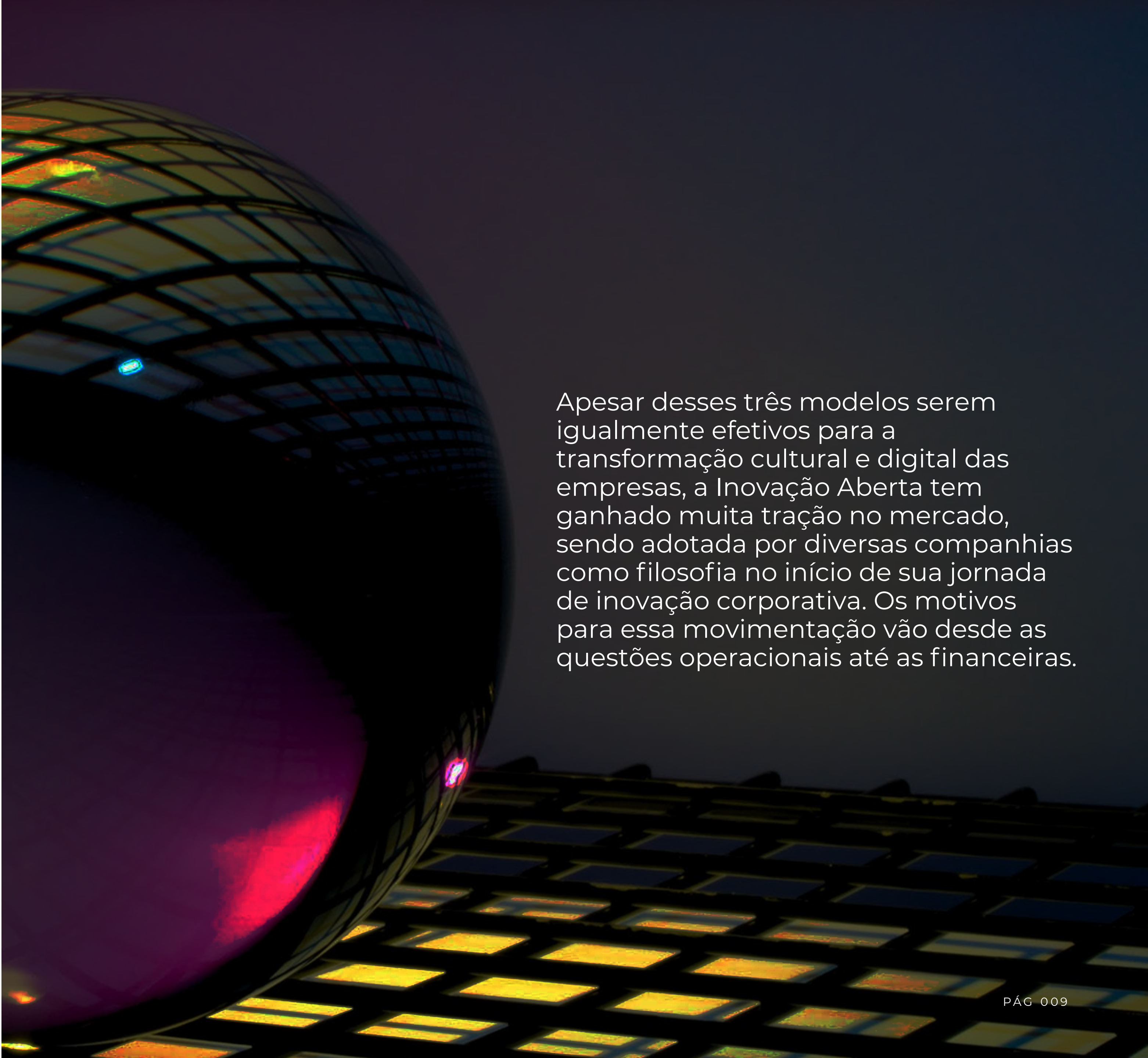
Modelo em que as empresas trabalham seus desafios de negócios internamente, utilizando os seus próprios recursos financeiros e humanos. Em algumas situações, são criadas iniciativas e programas voltados para a geração, desenvolvimento e teste de ideias propostas pelos próprios colaboradores, como em programas de intraempreendedorismo. Em outros momentos, são desenvolvidos departamentos de inovação ou Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) para a criação de novos produtos ou serviços.

A escolha de uma filosofia de inovação - Aberta, Mista ou Fechada - é condicionada por um leque de questões que somente o C-Level e a alta liderança podem responder:

- O principal ponto é a **estratégia** da companhia. É necessário levar em consideração não só os planos e ações do próximo ano, como também da próxima década. A partir dessa visão de onde a companhia quer chegar, começa-se a desenhar uma jornada de iniciativas de inovação que se complementam para impulsionar o objetivo central da companhia;

- Outra questão relevante que precisa ser considerada são **recursos financeiros e humanos disponíveis** para o desenvolvimento dessa estratégia. Há uma série de veículos e iniciativas de inovação disponíveis. Cada um possui um nível de complexidade, com exigências diferentes, tanto em nível de investimento, quanto em número de colaboradores;

- Por fim, a **cultura da empresa** é outro fator decisório para a escolha de uma filosofia de inovação. É preciso avaliar não só o nível de maturidade dos colaboradores e dos gestores com relação às práticas e metodologias de inovação, como também pesar na balança o quanto a corporação está disposta a cooperar com outros agentes de inovação - universidades, startups, fornecedores, colaboradores e empresas - para desenvolver novas soluções e promovê-las no mercado.



Apesar desses três modelos serem igualmente efetivos para a transformação cultural e digital das empresas, a Inovação Aberta tem ganhado muita tração no mercado, sendo adotada por diversas companhias como filosofia no início de sua jornada de inovação corporativa. Os motivos para essa movimentação vão desde as questões operacionais até as financeiras.

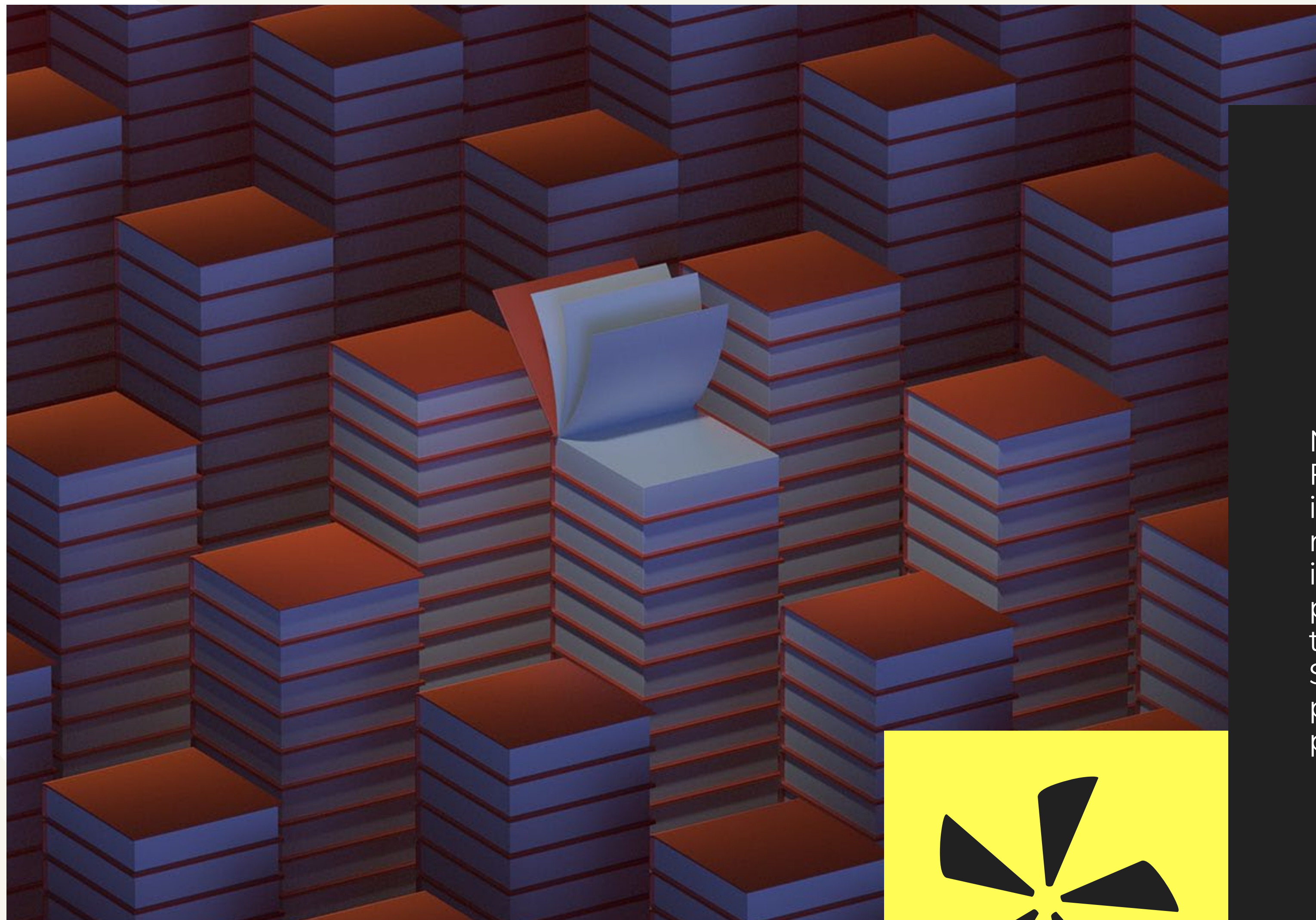


“

“A escolha pelo modelo de Inovação Aberta é estratégica para grandes corporações por conta de diversos fatores. O primeiro é o financeiro. O processo de colaboração entre os mais variados atores do ecossistema possibilita uma redução de custo operacional para a criação de uma estrutura de inovação, quando comparado, por exemplo, com a implementação de um departamento de P&D. O segundo motivo é a redução no tempo para gerar ideias e criar novos projetos. Por último, na Inovação Aberta, há uma grande oportunidade de acessar novos mercados e realizar trocas de aprendizados e experiências.”

Amanda Coutinho,

Head de Corporate Venture Capital da ACE Cortex

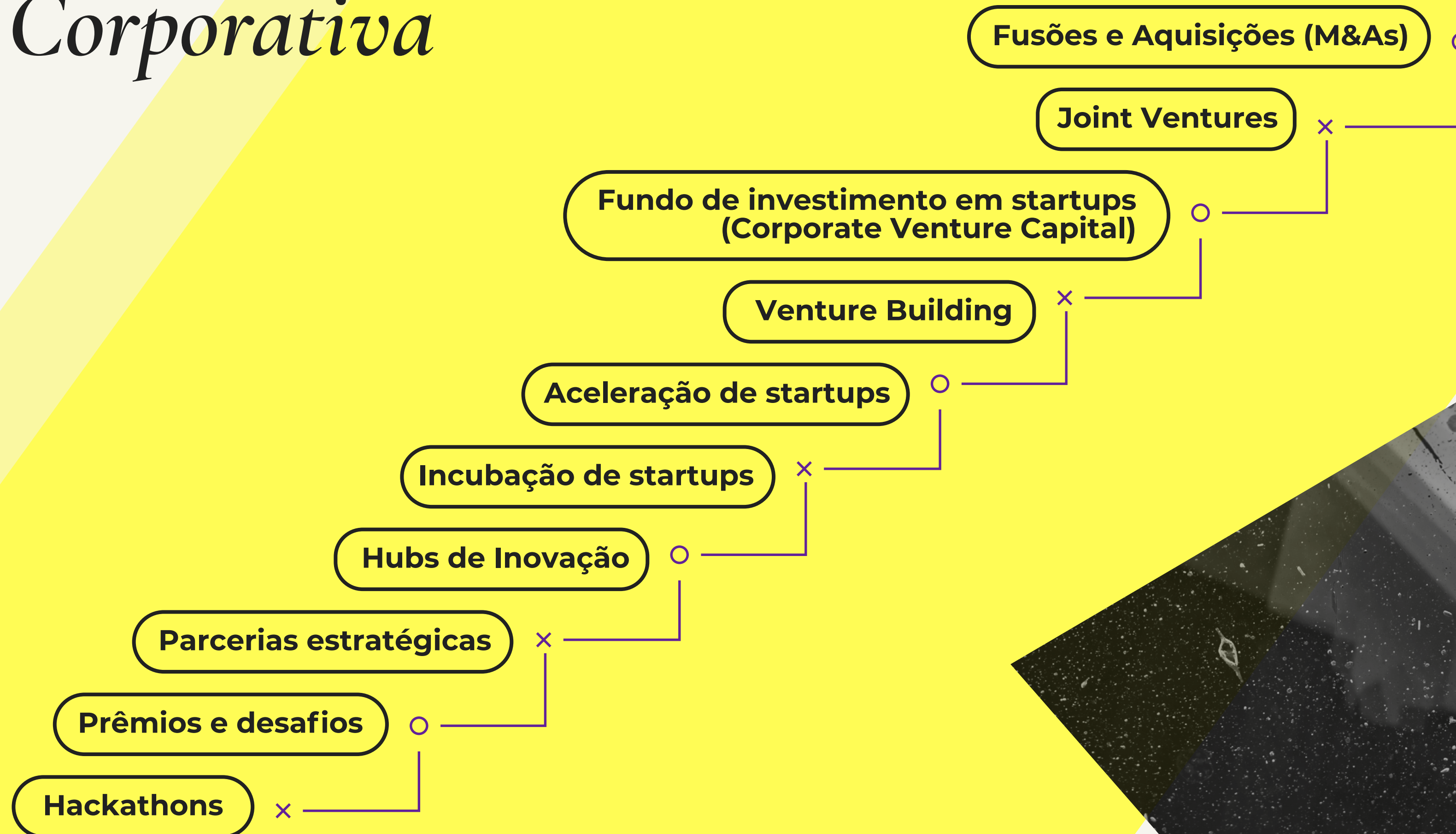


No final do dia, a Inovação Aberta, assim como a Fechada e a Mista, é uma filosofia de trabalho da inovação corporativa. Em cada um desses modelos, há uma variedade alta de “veículos de inovação”, que são os formatos ou programas que podem ser implementados para desenvolver a transformação que a empresa almeja alcançar. São muitas iniciativas nas quais uma companhia pode trabalhar, indo de um grau mais simples para o mais complexo⁴.



Os Veículos de Inovação Corporativa

Complexo



Simple

Fonte: IESE, Wayra e ACE Cortex

As companhias que desejam iniciar o seu trajeto de inovação, na grande maioria das vezes, começam com uma iniciativa mais simples - como hackathons, prêmios e parcerias estratégicas -, a fim de evitar muitas barreiras e impeditivos para sentir o ecossistema e entender como os atores ali presentes podem auxiliar a corporação na solução de seus desafios e complexidades de negócios.

Embora esses veículos de inovação sejam mais simples, tanto em termos de execução, quanto em termos financeiros, eles possuem duas grandes questões a serem pensadas. A primeira delas é a data de validade. Hackathons, prêmios e desafios são veículos com data marcada para acabarem, assim, travando o fluxo da inovação após o seu encerramento. O segundo ponto é o impacto. Por serem de curta duração, essas iniciativas geralmente não causam um impacto de médio e longo prazo na estratégia e na operação das organizações.

Por conta dessas questões, os hubs de inovação (ver definição no quadro) surgem como uma alternativa interessante para quem deseja começar a sua jornada de transformação cultural e digital. Ao mesmo tempo que não possui uma data de encerramento, esses espaços colaborativos permitem que a organização se conecte com startups - um encontro, que se bem orquestrado, tem capacidade de impactar positivamente os rumos da organização.



O que são hubs de inovação?

Hubs de inovação são espaços - físicos ou virtuais - focados no desenvolvimento da relação entre corporações e startups. Por meio dessa iniciativa, as corporações oferecem um espaço físico para que as startups possam trabalhar, ao mesmo tempo em que garantem aos empreendedores acesso a especialistas, mentores, investidores e outros atores do ecossistema.

Em contrapartida, para as grandes empresas, esse tipo de programa é uma oportunidade para mapear tendências, tecnologias disruptivas e novos modelos de negócios. Além disso, também há a possibilidade de realizar integrações, parcerias e trocas de experiências com as startups, potencializando o aprendizado da corporação sobre metodologias ágeis e gestão da inovação.

Se você quiser saber mais sobre o assunto, ouça o episódio 88 do podcast Growthaholics:



O efeito medici da inovação

Por



Luís Gustavo Lima,

Partner e CEO da ACE Cortex

“Iniciar um programa de inovação pode parecer assustador. São muitas opções de iniciativas que podem ser realizadas para incentivar o desenvolvimento e a criação de novas oportunidades, novos modelos de atuação e novos negócios. E a dúvida sobre qual escolher, em muitos momentos, paralisa a alta liderança. Afinal, determinar a direção pela qual uma corporação vai seguir, com sua marca, reputação e suas centenas e milhares de colaboradores, é uma tarefa extremamente desafiadora e que demanda muita coragem.

A realidade dos negócios hoje é que não se pode ter mais a dúvida se o foco fica no core business OU na inovação. O foco da empresa deve ser no ganho de eficiência e crescimento do core business E nas iniciativas de inovação, que exploram novas possibilidades, novos mercados e novos negócios. É a inovação que construirá as avenidas do crescimento futuro. Isso é ambidestria! Todo processo de transformação de grandes companhias começa simples, com uma iniciativa pequena: pode ser a contratação de uma startup para resolver

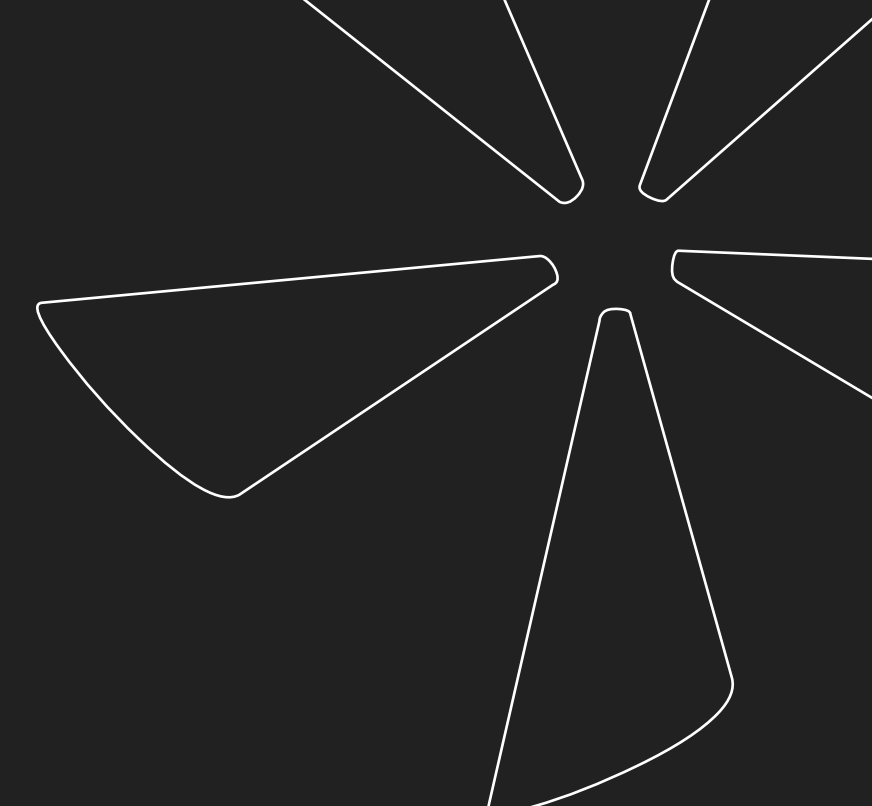
um problema específico, a realização de um treinamento de sensibilização da liderança, ou até mesmo um programa de intraempreendedorismo.

O mais interessante de observar neste processo todo, no entanto, é que a jornada de inovação corporativa tem um comportamento muito semelhante ao “Efeito Médici”, conceito detalhado em livro homônimo, escrito por Frans Johansson. Ele chama a proliferação de ideias de “Efeito Médici”, referindo-se à notável evolução artística e cultural proporcionada pela família de banqueiros Médici no Renascimento Italiano. Segundo ele, os inovadores estão mudando o mundo ao penetrarem na intersecção: um lugar no qual conceitos de variados campos e culturas se encontram e se chocam, produzindo uma explosão de novas descobertas extraordinárias.

Abrir a cabeça e a empresa para inovar com o mundo externo, é colocar o cliente no centro de verdade, unir diferentes objetivos em torno de um propósito comum e trazer a inteligência coletiva para a criação de soluções. É atuar com o mindset de resolver os problemas olhando para diferentes perspectivas, combinando conceitos e maximizando a geração de valor em conjunto com diferentes atores.

Por que então falar de hubs de inovação? Justamente porque, na maioria dos casos, os hubs são um dos primeiros movimentos que as corporações adotam para começar o seu processo de inovação aberta, como fica claro nas entrevistas que realizamos. Essas iniciativas permitem que as organizações entrem em contato com startups, conheçam novas tecnologias, empreendedores, aprendam uma nova forma de gestão mais ágil dos negócios e oxigenem a cultura interna.

Com o tempo, os hubs de inovação acabam trazendo aprendizados e resultados, que potencializam a cultura de experimentação, agilidade, diversidade e empreendedorismo”.



A tríade do hub de inovação



A implementação de um hub de inovação parte de dois pressupostos:

- A corporação escolheu o modelo de Inovação Aberta ou Inovação Mista para a sua jornada de transformação. De alguma forma, em um maior ou menor grau, a companhia deseja colaborar com outros atores do ecossistema para o desenvolvimento de novos negócios e a resolução de desafios de negócio;
- No centro dessa estratégia de inovação, há o desejo de criar conexões com startups e empreendedores. Essas pontes permitirão que as corporações entrem em contato com tecnologias disruptivas, novas visões de negócios e do mercado, assim como tenham acesso a mercados antes não mapeados.

Para que esse veículo de Inovação Aberta seja bem-sucedido nas organizações, é necessário que se trabalhe três pilares na operação:

Estratégia →

Engloba todas as atividades de planejamento tático e operacional que avaliem o momento atual da companhia, assim como mapeiam novas oportunidades de negócios no curto, médio e longo prazo. Também estão conectadas à estratégia todo trabalho de análise que identifique os pontos a serem trabalhados por meio da inovação e colaboração com os demais atores do ecossistema;

Gestão →

Envolve todas as melhores práticas e processos necessários para que o hub de inovação tenha sucesso em sua empreitada de promover conexões e estimular a inovação em todos os níveis hierárquicos das organizações;

Cultura →

Traz para a discussão todos os princípios de transformação dos valores e hábitos enraizados na operação das companhias. Parte da ideia de que todos os colaboradores precisam estar alinhados sobre o propósito das iniciativas de Inovação Aberta, assim como devem possuir os conhecimentos básicos sobre metodologias e processos ágeis.

Em colaboração com alguns dos principais especialistas em Inovação Aberta do Brasil, selecionamos os principais insights para aqueles que desejam criar o seu próprio hub de inovação e iniciar um relacionamento mais próximo com startups. Esses ensinamentos foram retirados da websérie **“Open Innovation: Hubs e Labs de Inovação”**, produzida por ACE Cortex e publicada gratuitamente no YouTube.



Webserie Hubs e Labs de Inovação

“

Estratégia



“A estratégia e inovação andam de mãos dadas. A empresa precisa ter um norte: é preciso definir para onde se quer ir e de qual maneira se quer chegar nesse objetivo. Só depois disso que as equipes recebem autonomia para trabalhar em cima dessa visão endereçada. Uma vez definido esse norte, essa estratégia, você parte para definir os veículos que serão trabalhados”.

Fernando Freitas,
Superintendente de Pesquisa e Inovação do Bradesco



“Qualquer centro de inovação tem que estar alinhado ao objetivo estratégico da empresa. No nosso caso, decidimos trabalhar com a base do trabalho de inovação: colaboração, métodos e práticas apropriadas. Com isso, nós já nascemos como uma unidade totalmente ágil, com um foco de não só trabalhar com tecnologias disruptivas, mas principalmente colocar o nosso cliente no centro e entender o que poderíamos gerar de valor para ele”.

Zaima Milazzo,
Presidente do Brain e Diretora de Novos Serviços da Algar Telecom



“Quando criamos o Innovation Lab, a primeira coisa que fizemos foi definir qual era o nosso papel e o valor que iríamos entregar para a estratégia da Natura. Também pensamos em como mobilizar times para que fossemos capazes de seguir com toda a execução. Hoje, temos uma visão de ecossistema - de marcas, atores e fluxos que interagem e geram valor entre si. O Innovation Lab atua como um acelerador desse ecossistema, sempre procurando entender como destravar valor mais rapidamente nesses elos da cadeia”.

Marina Almeida,
Innovation & Corporate Venture Senior Manager da Natura&Co



Gestão



“Quando você bota um sócio para tocar o programa de Inovação Aberta, você ganha um capital político com os demais executivos da empresa, e o processo de aproximação com startups se torna uma tarefa muito mais fácil.

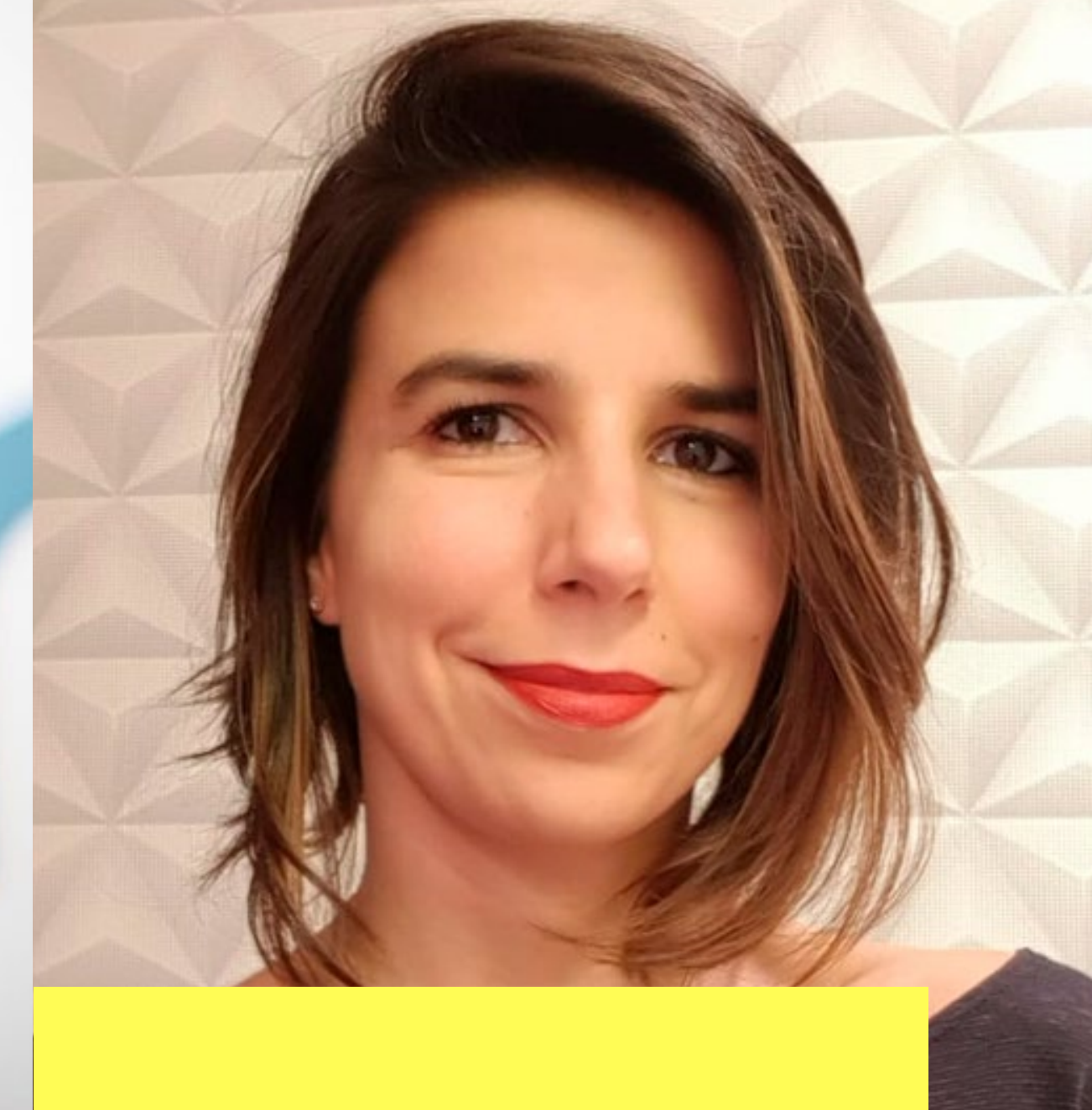
Eu acho extremamente importante você colocar alguém sênior da empresa para tocar o projeto. Não pode ser estagiário e nem analista. Isso porque, mesmo que o CEO apoie a área de inovação, ele não vai conseguir participar sempre. No dia a dia, você precisa de alguém sênior para fazer as coisas acontecerem”.

Frederico Pompeu,
Head do boostLAB e
Sócio do BTG Pactual



“Quando estávamos fazendo o design estratégico do Brain, percebemos que essa era a oportunidade de transformar o modelo organizacional da Algar Telecom. Então, nascemos numa estrutura 100% ágil, onde achatamos os níveis hierárquicos, trabalhando com um modelo que destrói o conceito tradicional de empresa voltada para departamentos. Passamos a trabalhar com times multidisciplinares, que trabalham os desafios do cliente, colocando-o no centro, e buscando gerar valor”.

Zaima Milazzo,
Presidente do Brain e Diretora de
Novos Serviços da Algar Telecom



“Se a gente tá falando de inovação, de transformação, já começamos errado quando fazemos isso de forma muito isolada. Por isso, montamos um plano para centralizar as demandas e ter uma governança de inovação. A ideia é que a Garagem de Inovação exista e que todos façam uso dela de uma forma muito natural e orgânica. Queremos que ela seja a corrente sanguínea da companhia e que não dependa apenas de duas cabeças para orquestrar tudo”.

Alexandra Gomes,
Digital Transformation Manager
na Garagem de Inovação da
Unilever



Cultura



“Desde o começo, o Itaú começou nesse processo de fazer negócios com as startups que estavam no Cubo. Por isso, esse momento foi a oportunidade de abrir a cabeça e mudar processos internos para, por exemplo, conseguir contratar uma startup. Com isso, o banco pôde mudar a sua mentalidade, passando desde o dress code até como a companhia poderia gerar mais eficiência. Esse processo foi muito benéfico para o banco em termos de inovação aberta, de mudança de mindset”.

Renata Zanuto,
Co-Head do Cubo do Itaú



“A parte de cultura é super importante. Eu tento simplificar a cultura como hábito, ou seja, aquilo que você faz no dia a dia. O hábito da empresa é de testar e errar? A empresa dá espaço para que as pessoas consigam explorar coisas novas dentro do perímetro da estratégia definida? A cultura requer uma atenção absoluta do CEO e do conselho administrativo. É preciso criar um ambiente favorável para que as pessoas possam evoluir. Negligenciar isso diminui muito a potência de inovação de uma corporação”.

Fernando Freitas,
Superintendente de Pesquisa e Inovação do Bradesco



“Para todo programa de inovação, em qualquer corporação, essa transformação do mindset interno dos colaboradores e da alta liderança, é um ponto crucial. Sem isso, dificilmente a gente consegue levar um programa para frente. Seria remar contra a maré o tempo todo. Esse programa nos trouxe a possibilidade de transformar a mentalidade das pessoas. Hoje, elas entendem que a inovação é muito mais produtiva quando ela acontece de fora pra dentro, ouvindo o cliente e, a partir disso, criar soluções que atendam suas demandas”.

Eduardo Menezes,
Digital Product & Innovation Manager da BASF

Fazendo a engrenagem girar

Por



Milena Fonseca,

Partner e COO da ACE Cortex

“Se pudéssemos fazer uma analogia entre o processo de inovação corporativa e uma automóvel, com certeza poderíamos dizer que a estratégia é o motor. Sem um plano tático detalhado e uma visão dos potenciais destinos da organização, dificilmente as mudanças esperadas para o negócio são alcançadas com sucesso.

No final do dia, ter os objetivos de negócios bem definidos é fundamental para que a inovação tenha o seu propósito dentro da operação. Quando um norte é desenhado pela organização, todas as iniciativas passam a trabalhar em sinergia para cumprir com essas metas de médio e longo prazo. Se isso for extremamente compartilhado com os colaboradores, melhor ainda.

E isso me traz para um outro ponto importante neste processo: claro que o motor é essencial para o funcionamento de um automóvel, mas nenhum carro irá longe sem as quatro rodas.

Assim como os pneus oferecem a sustentação necessária para qualquer veículo, a transformação cultural é a principal base na qual as empresas precisam focar, caso queiram que a inovação dê resultados.

Nesse caso, desenvolver programas de treinamento de todos os colaboradores, incluindo a liderança e o C-Level, é fundamental para que os conhecimentos das metodologias ágeis e da gestão de inovação sejam espalhados por todos os níveis hierárquicos da organização.

Criar e manter um calendário de cursos e capacitações em inovação ao longo do ano é tão importante quanto a geração de novos negócios propriamente dita.

Se engana quem pensa que só com a estratégia e o treinamento dos colaboradores se desenvolve um processo de inovação corporativa. Há uma série de outras peças e engrenagens igualmente importantes. No entanto, esses componentes variam de organização para organização.

Em alguns casos, para o carro funcionar perfeitamente, será necessário a implementação de um programa de intraempreendedorismo, em outros, o desenvolvimento de um fundo de investimentos em startups. Há uma variedade de iniciativas e formatos de inovação, que dependem muito do momento da empresa, os objetivos estabelecidos para o futuro e o nível de sinergia estratégica de cada modelo de trabalho.

Mesmo mantendo tudo em ordem, obviamente, em algum momento, serão necessárias revisões periódicas, apenas para checar se todas as engrenagens estão no lugar correto ou se é necessário fazer ajustes de rota. E é realmente importante avaliar as métricas e resultados das iniciativas de inovação para otimização de processos e identificação de pontos de melhoria.”

5 pilares para construir um hub de inovação

Por



Luís Gustavo Lima,
Partner e CEO da ACE Cortex



Milena Fonseca,
Partner e COO da ACE Cortex

1. VISÃO E ESTRATÉGIA

O primeiro passo para qualquer empresa que deseja começar um processo de transformação do seu negócio por meio da inovação é traçar uma visão de futuro. Executivos, membros do conselho e acionistas precisam responder a duas importantes questões: qual é a posição atual da companhia no mercado? Para onde a empresa deseja ir e concentrar as suas forças?

A realização de um diagnóstico honesto e coerente do momento atual da corporação é fundamental para identificar fraquezas, fortalezas, oportunidades e ameaças para o modelo de negócios. Com essas informações em mãos, começa-se a desenhar uma visão de futuro, avaliando quais são os melhores caminhos disponíveis e que fazem mais sentido para a companhia, sua cultura, seus recursos e também sua posição no mercado.

Esse planejamento estratégico funcionará como um guia não só para a alta liderança, mas também para colaboradores. É uma visão que deve ser desenvolvida e compartilhada em todos os níveis hierárquicos da companhia. Como consequência, toda e qualquer decisão a ser tomada terá que respeitar e ser coerente com essa visão.

2. ESCOLHA DAS INICIATIVAS

Com as ambições da corporação definidas, está na hora de escolher qual a filosofia de inovação que a companhia adotará. Como explicado anteriormente (ver na página 08), há três modelos principais - Inovação Aberta, Inovação Mista e Inovação Fechada. Cada qual possui seus benefícios e desafios, pontos que devem ser pesados em uma balança e passar pelo crivo do planejamento estratégico da companhia.

A depender da maturidade dos colaboradores para as práticas de inovação e os recursos disponíveis, a companhia deve também traçar um plano de ação para suas práticas e iniciativas de inovação. É preciso refletir sobre quais tipos de projetos realmente funcionarão para impulsionar a visão de futuro da companhia, trazendo resultados importantes para o desenvolvimento de novas soluções, produtos e serviços, assim como a transformação cultural.

Vale a pena ressaltar que cada empresa terá uma jornada diferente no mundo da inovação. Algumas companhias começarão com palestras de sensibilização e rodas de conversas com startups, enquanto outras criarão um hub de inovação, programas de intraempreendedorismo, aceleração de projetos internos, entre outros. Independentemente da iniciativa escolhida, é importante que elas se conectem com a visão traçada pela companhia, com a estratégia do negócio e sejam uma peça fundamental para promover a transformação e gerar valor para os clientes.

3. ESTRUTURA

Após o desenho de uma visão estratégica para a companhia e as escolhas das iniciativas de inovação que serão desenvolvidas, parte-se para a criação de uma estrutura responsável pelo desenvolvimento desses programas tanto internamente, para colaboradores, como também externamente, voltada para os atores do mercado.

Seja no formato de um departamento de inovação, hub de inovação ou programa de aceleração interna, essa estrutura corporativa precisa ser comandada por um profissional de alto calibre e possuir uma equipe multidisciplinar. Isso porque a presença de um sócio ou um executivo C-Level dá um peso maior às decisões tomadas pela nova área. O time deve contar com a diversidade para obter habilidades e visões de mundo complementares, questões essenciais para a criação de boas soluções.

Por meio desse grupo de pessoas, a companhia terá uma plataforma para realizar todas as ações necessárias em prol da sua visão de futuro. Isso inclui não só o desenvolvimento das iniciativas e programas de inovação, como também os treinamentos para colaboradores e parceiros de negócios, alinhamento de incentivos entre todos os atores envolvidos e o monitoramento de métricas e resultados dos projetos de inovação.

Importante: não estamos dizendo aqui que uma pessoa resolverá todos os problemas, também não que uma área de inovação será a salvação, uma vez que acreditamos que todas as áreas devem ser áreas de inovação. No início é importante esse olhar de recursos dedicados por uma questão de foco, prioridade e mobilização. Durante o processo de construção, desenvolvimento e resultados, a empresa aprenderá com os acertos e erros e estará mais madura para, finalmente, implementar um design organizacional de ambidestria.

4. CULTURA

Para que todos os processos e iniciativas sejam cumpridos com maestria e eficiência, faz-se necessário a criação de programas de treinamento

focados na transformação de mindset dos colaboradores. Isso porque a inovação demanda o conhecimento prévio de metodologias e práticas específicas para o desenvolvimento de soluções, produtos e serviços de uma maneira ágil e escalável.

Conforme essas bases compartilhadas de conhecimento se expandem para todos os níveis hierárquicos, ultrapassando as fronteiras da estrutura inicial de inovação, a companhia toda passa a “falar a mesma linguagem” e estabelece um campo comum de comunicação. Além disso, com esse alinhamento, colaboradores de todas as áreas se sentem à vontade para propor novos desafios e projetos para a corporação, estimulando ainda mais a inovação. Segurança psicológica é essencial!

5. MÉTRICAS DE PROGRESSO

Não há projeto ou visão que continue a operar caso os resultados não apareçam, por menor que sejam. Com as estratégias e ações de inovação, não é diferente. Por conta disso, é importante que os projetos sejam monitorados constantemente, utilizando-se das métricas corretas para a avaliação do impacto das iniciativas.

O grande erro na criação de métricas para inovação está no vício comum de avaliar esses projetos com indicadores extremamente tradicionais, como, por exemplo, o ROI (Retorno Sobre Investimento). Não que seja errado utilizar esse tipo de métrica, mas o tempo e contexto do universo das iniciativas de inovação é diferente, então a forma correta de olhar para isso é via Innovation Accounting (Contabilidade de Inovação), que utiliza métricas de progresso para acompanhamento e tomada de decisão.

Em projetos que trabalham a visão de futuro da corporação - e geralmente fogem do modelo de negócios tradicional da companhia -, o fator financeiro é um dos últimos a apresentarem resultados. Por conta do modelo ágil de desenvolvimento das soluções e as experimentações controladas no mercado, as métricas de inovação geralmente estão associadas ao universo de produtos, como o número de usuários, retenção de clientes, entre outras.

Se interessou pelo assunto?

Então, assista a websérie “Open Innovation: Hubs e Labs de Inovação”, produzida por ACE Cortex e publicada gratuitamente no YouTube. Em sete episódios, os apresentadores Luís Gustavo Lima, CEO de ACE Cortex, e Milena Fonseca, COO de ACE Cortex, conversam com os maiores especialistas em Inovação Aberta do Brasil.

Durante cada episódio, os executivos entrevistados não só abordam todo o bê-a-bá da implementação de hubs e laboratórios de inovação em grandes corporações, como também oferecem um debate amplo sobre o desenvolvimento de uma cultura organizacional ágil, o desenho de uma visão de futuro para a organização, assim como gerir o relacionamento com startups.

Episódios

EPISÓDIO 1

InovaBra/Bradesco



Entrevistado: Fernando Freitas, Superintendente de Pesquisa e Inovação do Bradesco

EPISÓDIO 2

boostLAB/BTG Pactual



Entrevistado: Frederico Pompeu, Head do boostLAB

EPISÓDIO 3

Cubo/Itaú



Entrevistada: Renata Zanuto, Co-Head do Cubo

EPISÓDIO 4

Brain/Algar Telecom



Entrevistada: Zaima Milazzo, Presidente do Brain e Diretora de Novos Serviços da Algar Telecom

EPISÓDIO 5

Innovation Lab Natura&Co



Entrevistada: Marina Almeida, Innovation & Corporate Venture Senior Manager da Natura&Co

EPISÓDIO 6

Garagem de Inovação/Unilever



Entrevistado: Alexandra Gomes, Digital Transformation Manager na Garagem de Inovação da Unilever

EPISÓDIO 7

AgroStart/BASF



Entrevistado: Eduardo Menezes, Digital Product & Innovation Manager da BASF

Sobre Nós

A ACE Cortex é uma consultoria de inovação. Como one stop shop da inovação, atuamos por meio de um modelo que chamamos de 3D, onde analisamos o contexto de negócios dos nossos clientes e os direcionamos para a melhor estratégia de inovação, combinada com um planejamento detalhado colocado em prática na vida real.

O nosso diferencial é a execução. Somos parceiros de negócios dos nossos clientes e atuamos na prática nos projetos disruptivos, utilizando nossa metodologia proprietária. Contamos com um time absolutamente talentoso, inovador e empreendedor que atua lado a lado dos inovadores corporativos, com muita mão na massa e orientação para resultados reais.

Queremos ser o motor de inovação e crescimento exponencial das empresas e contribuir para um Brasil mais competitivo em âmbito global.



@ace_cortex



ACE Cortex



ACE Startups



Referências

1. Fortune 500. Fortune, 2021. Disponível em: <<https://fortune.com/fortune500/>>. Acesso em: 21/01/2022.
2. PERRY, Mark. Only 52 US companies have been on the Fortune 500 since 1955, thanks to the 'creative destruction' that fuels economic prosperity. AEI, 03/06/2021. Disponível em: <<https://www.aei.org/carpe-diem/only-52-us-companies-have-been-on-the-fortune-500-since-1955-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity-2/>>. Acesso em: 21/01/2022.
3. ACE Innovation Survey. ACE, 2021. Disponível em: <<https://www.acecortex.com.br/ace-innovation-survey/>>. Acesso em 21/01/2022.
4. SIOTA, Josemaria; PRATS, Julia. Corporate Venturing Latam - Corporate Giants' Collaboration with Start-Ups in Latin America. IESE Business School e Wayra, 2020. Disponível em: <<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0533-E.pdf>>. Acesso em: 21/01/2022.

Ficha Técnica

Este estudo “Hubs de Inovação: Impulsionando a inovação por meio de conexões” foi desenvolvido em janeiro de 2022 pelo time de ACE Cortex. Para entender mais sobre esse mercado e se conectar com as startups e metodologias que estão mudando o panorama da Inovação Aberta, acesse:

www.acecortex.com.br.

Fale com nossos especialistas e saiba como a ACE Cortex pode acompanhar o seu time nessa jornada:
contato@goace.vc.

Consultoria:

Amanda Coutinho, Luís Gustavo Lima e Milena Fonseca

Pauta e Estratégia:

Guilherme Braga e Luiza Melo

Edição, produção e reportagem:

Matheus Riga

Diagramação e design:

Fernando Lopes

Apoio e divulgação:

Barbara Ripper, Fernando Lopes, Guilherme Braga, Jonathas Jocteel, Luiza Leite, Luiza Melo, Matheus Riga e Paula Riciolli

Agradecimentos:

Alexandra Gomes, Eduardo Menezes, Fernando Freitas, Frederico Pompeu, Marina Almeida, Renata Zanuto e Zaima Milazzo

The logo features the text "ACE cortex" in white. "ACE" is in a bold, uppercase, sans-serif font, while "cortex" is in a lowercase, italicized serif font. The text is positioned to the right of a white outline of a hexagon with rounded corners.

ACE *cortex*