

A hand holding a stylized globe with a cityscape at night in the background. The globe is composed of a grid of dots and lines, with the continents of North and South America visible. The hand is positioned in the foreground, holding the globe. The background shows a cityscape at night with lights and buildings.

FDC

Para ser relevante.

Inovação como deve ser: dez etapas centrais para a sua real execução

Hugo Ferreira Braga Tadeu
Gláucia Alves Guarcello



SUMÁRIO

Introdução.....	5
ETAPA 1: propósito, ideias e execução.....	6
ETAPA 2: tendências e riscos possíveis	7
ETAPA 3: cultura e gestão de pessoas	8
ETAPA 4: proposta de valor e crescimento	9
ETAPA 5: novos modelos de negócio e intraempreendedorismo.....	10
ETAPA 6: inovação aberta e conectar pontos.....	11
ETAPA 7: inovação, estratégia e projetos	12
ETAPA 8: maturidade organizacional e estrutura adequada	13
ETAPA 9: investimentos, jurídico e expansão do negócio atual.....	14
ETAPA 10: métricas e resultados	15
Pontos de atenção	16
Para saber mais.....	17
Notas Técnicas	18
Sobre os Autores	18
Sobre a Fundação Dom Cabral.....	19

INTRODUÇÃO

Por que mais um relatório executivo sobre inovação? Esta talvez seja a pergunta mais importante antes mesmo da leitura deste texto. Nos últimos anos, inúmeros foram os autores sobre temas relacionados a inovação, empreendedorismo e a dita transformação digital. No entanto, alguém parou para pensar como realmente seria estruturar uma agenda de inovação em organizações dos mais variados portes e conseguir apresentar resultados?

Inúmeros são os livros escritos por professores americanos, para empresas americanas e todos com casos de sucesso. Aliás, como é bom ler livros de autores americanos, pois tudo tem uma receita pronta, com resultados espetaculares e crescimento garantido. E a realidade brasileira, onde fica?

Partindo da experiência empírica e de inúmeros projetos realizados em organizações de médio e grande porte, sem obviamente esquecer do rigor técnico necessário, o ponto de partida deste relatório executivo iniciou-se com a inquietude de muitos empresários em como realmente fazer a inovação acontecer.

Não bastava mais contar o velho e bom caso da empresa fabricante de máquinas fotográficas, que faliu um belo dia, por não conseguir antecipar as suas próprias soluções para o mercado. Seria preciso mais. A necessidade por inovar em um país, em que a maioria dos empreendedores inicia o seu negócio por necessidade e com a presença ainda relevante de fami-

liares no controle das decisões tornou-se evidente. Claro, isto não tira a importância dos projetos em grandes corporações, com as suas nuances e particularidades políticas.

Tendo como experimento o mundo real e inúmeras metodologias testadas em praticamente todo o território nacional, a escrita deste relatório executivo tornou-se obrigatória. O exercício acadêmico trouxe uma outra perspectiva interessante, pois os inúmeros diálogos com os nossos alunos em programas executivos e pós-graduação, trouxeram luz e novos caminhos para o conhecimento somado no mundo prático. Ou seja, todos os itens aqui apresentados refletem anos de sala de aula, inúmeras alterações nos nossos materiais e aprendizado prático considerável.

Nosso relatório executivo concretiza um desejo antigo em traduzir tantos conhecimentos complexos, de forma simples, objetiva e encorajando o leitor a transformar todas as suas ideias em algo prático, como o mundo assim exige. Se fosse você em nosso lugar e adotando o nosso texto, como faria? Este é o principal objetivo de cada frase aqui escrita, tendo um material útil e que também retrate os inúmeros erros, acertos e claro a busca pelo compartilhamento de experiência em etapas sugeridas para a real gestão da inovação.

Boa leitura.

ETAPA 1:

propósito, ideias e execução

Como primeira etapa, as organizações deveriam ter clareza do seu propósito transformador e como estimular um ambiente favorável para a geração de ideias e sua execução.

Mais importante do que estabelecer rotinas e processos para a inovação, toda organização deveria ter clareza do seu propósito e como estabelecer mecanismos adequados para a geração de ideias e sua execução. Ao longo dos últimos anos, pode-se perceber um crescimento exagerado em busca de parcerias com startups, fornecedores de tecnologia, instituições de ensino e consultorias. No entanto, um dos principais ativos para inovar advém da capacidade interna das empresas em gerar ideias com o seu próprio time, tendo estoque de conhecimento e transformando-o em novos processos, produtos, serviços e tecnologias.

Logo, a influência da alta liderança em prover um ambiente em que o medo em propor novas soluções seja uma agenda do passado, com menor centralização das decisões e com amplo envolvimento do time de gestão de pessoas, por exemplo, seria uma enorme vantagem competitiva.

Para tanto, alguns pontos de atenção devem ser analisados cuidadosamente pelas organizações, como:

- Qual o grande propósito transformador da organização e como a cultura organizacional tem sido trabalhada para gerar novos desafios e soluções?
- Quais os mecanismos formais para o intraempreendedorismo, destacando tempo, recursos e indicadores de resultado viáveis ao contexto da inovação?
- Existem espaços e instrumentos formais para o compartilhamento de ideias e testes para novas soluções?
- Haveria um processo formal para geração, captura e implementação de ideias? Da mesma forma, qual o portfólio de ideias, mediante a sua aderência com o planejamento estratégico?
- Quais são os métodos utilizados para gerar e registrar as novas ideias, vinculando-as ao planejamento estratégico organizacional e obviamente para inovação?



ETAPA 2: tendências e riscos possíveis

Como segunda etapa, não subestime o mercado, a sua evolução e constante surgimento de novos modelos de negócio. Logo, quais seriam os inimigos invisíveis para o seu negócio e que não estão no radar?

Além da capacidade interna em gerar ideias, em busca da sua implementação e no estímulo adequado para a criação de um ambiente favorável para inovação, todas as organizações deveriam ter a humildade em perceber que o mercado vive em constante mutação, com o surgimento de novas startups e modelos de negócio com ampla capacidade de ruptura.

Por mais que a sua organização seja brilhante e mesmo que o momento atual esteja marcado por resultados financeiros expressivos, não subestime o mercado e crie uma capacidade constante de monitoramento do mercado.

Tradicionalmente, existem inúmeras técnicas conhecidas para a formulação de cenários, bem como na elaboração de rotas tecnológicas possíveis. No entanto, o maior desafio relaciona-se aos pontos chave abaixo:

- Sempre criar um senso de urgência estratégico em todos os times da organização, sendo o cliente o centro das decisões. Logo, o desenvolvimento de processos focados na jornada do cliente é essencial para monitorar as demandas de mercado.
- Contrate especialistas de mercado e crie comitês estratégicos multidisciplinares para debater possíveis novos projetos, bem como antecipar movimentos de mercados e a capacidade operacional para mudanças.
- Formule cenários e busque antecipar tendências. Além disso, sempre tenha um orçamento com possibilidades para investimentos em parcerias e até mesmo para investimentos considerados importantes.
- Somado aos cenários, desdobre-os em rotas tecnológicas, criando caminhos possíveis para a organização, além do negócio atual. Não fique preso ao modelo de negócio atual e nas crenças estabelecidas, sempre buscando abertura para o novo.
- As parcerias estratégicas são importantes, considerando a formulação de um radar com possíveis novos parceiros, destacando laboratórios de pesquisas em universidades, consultores especialistas no negócio, uma área de inteligência monitorando o comportamento dos concorrentes, startups e fundos de *corporate venture capital*, por exemplo.
- Finalmente, uma das principais técnicas para a criação do futuro seria o *"future back approach"*, em que os cenários e rotas tecnológicas possíveis são desdobrados na capacidade atual de entrega da organização. Este exercício, estimula uma revisão constante de competências estabelecidas e na capacidade operacional atual para estas entregas futuras.

ETAPA 3: cultura e gestão de pessoas

Como terceira etapa, não caia no jargão em que todos podem inovar, pois é isto é uma completa falácia. O papel central da equipe de gestão de pessoas é uma avaliação consistente de perfis e competências para o estímulo correto a inovação.

Dados de pesquisa do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral (FDC), indicam que as organizações brasileiras têm inúmeros desafios para estimular uma cultura de inovação, ambiente favorável a falhas, com transparência na tomada de decisão, origem para novas ideias e conforto com ambiguidade e incerteza. Como resultado, grande parte das organizações pesquisadas teriam um perfil compatível ao poder, comando e controle, sendo o lado oposto, as estruturas ágeis e flexíveis.

Para estimular uma cultura de inovação, os mecanismos de reforço e um ambiente propício para a constante aprendizagem deveriam estar no centro das decisões. Para tanto, práticas relacionadas a cooperação de times, indicadores de resultado vinculados a inovação e no desenvolvimento de um ambiente inspirador, em que projetos de destaque devem ser uma referência coletiva são importantes.

Os pontos de atenção para a cultura de inovação e correta gestão de pessoas são:

- Qual o propósito organizacional (etapa 1) e entendimento explícito de toda a organização para este assunto? Além das tradicionais reuniões de resultados financeiros e de novos clientes, como os líderes estão inspirando as suas equipes para novos projetos transformadores e elevando a sua organização para um novo patamar de negócios?
- Quais são as novas competências necessárias para inovar, bem como o plano de desenvolvimento de pessoas e equipes?
- Como é realizado o mapeamento de projetos, pessoas e equipes inovadoras? De que forma estas iniciativas são comunicadas para toda a organização, gerando um senso de pertencimento, mudança e espírito empreendedor?
- Quais são os mecanismos de incentivo e acompanhamento de resultados das pessoas e equipes, estimulando a inovação?
- Como evitar a síndrome do não inventado aqui, entendendo que existem inúmeras soluções campeãs no mercado e que acordos de cooperação técnica, bem como parcerias seriam mais vantajosas do que perder mercado para novos concorrentes.
- Quais são os instrumentos utilizados para avaliação de perfis, competências e desenvolvimento? Destaque para o MBTI, FACET e *Business Chemistry*.

ETAPA 4: proposta de valor e crescimento

Como quarta etapa, tenha uma proposta de valor bem definida, destacando a governança para inovação e resultados alcançados. Soma-se a visão dos parceiros de negócios e a criação de possíveis barreiras de entrada de mercado.

Em 2017 e em uma das reuniões do Centro de Referência em Inovação da Fundação Dom Cabral em São Paulo, um dos principais fundos de investimentos brasileiros realizou uma apresentação sobre a sua tese de investimentos em empresas consolidadas e em startups. Na época, o referido fundo de investimentos tinha uma das principais carteiras de investimentos do Brasil, com recursos aportados em setores como educação, saúde, construção civil, aviação e telecomunicações. Neste mesmo ano, muitas ainda eram as perguntas sobre como criar uma estratégia viável para inovação e apresentar resultados financeiros consistentes.

Como proposta, o principal gestor deste fundo apresentou o modelo de geração de valor para inovação, destacando um caminho envolvendo um modelo bem estabelecido para a governança, envolvendo práticas ESG (hoje tão em moda), indicadores de crescimento de mercado, geração de caixa e retorno sobre o investimento. Além disso, o estabelecimento de parcerias, destacando uma agenda de aprendizagem foi muito bem apresentada.



Logo, uma proposta de valor e crescimento para as organizações que realmente queiram inovar envolvem:

- Estabelecer mecanismos claros para a governança da inovação, destacando equipes, orçamento, metas e resultados esperados.
- Além da governança para inovação, o entendimento concreto do ecossistema de inovação nacional e internacional seria bem vindo, em busca de parcerias e novos projetos.
- Como resultado dos itens acima, a inovação não deve ser vinculada somente ao ambiente estimulador para novas ideias, mas na capacidade organizacional em comprovar crescimento em vendas, mercado e na geração de caixa. Isto é, inovação deve comprovar ganhos financeiros, como qualquer outra área de negócio.
- A busca por ganhos de produtividade deve ser constante. Neste sentido, o trabalho pela inovação incremental é tão importante quanto a inovação tecnológica. Para diversos fundos de investimentos e focados em práticas de inovação, empresas vencedoras conseguem comprovar boas práticas de gestão operacional, com novos produtos e avanços tecnológicos.
- Crie uma narrativa campeã, buscando vantagens competitivas com adoção de tecnologias de mercado e com a devida percepção dos clientes.

ETAPA 5: novos modelos de negócio e intraempreendedorismo

Como quinta etapa, sempre procure reformular a sua estratégia atual, observando e obviamente estudando detalhadamente novos modelos de negócios. Para tanto, tenha um senso de despreendimento gigante e procure aprender com o novo sempre.

Um dos principais casos de inovação e criação de novos modelos de negócio é o da Microsoft. Historicamente, esta empresa foi criada em uma garagem americana, por um jovem estudante de Harvard, muito inquieto com o domínio de mercado de poucas empresas tradicionais de tecnologia. Além do desejo pelo desenvolvimento de um pacote operacional único, havia o sentimento de mudança e por um novo modelo de negócio para o setor de tecnologia.

Não é preciso ser repetitivo que a história criada por Bill Gates foi um caso único, sendo que a partir da sua garagem foi possível criar uma das empresas mais valiosas em valor de mercado dos últimos anos. No entanto, poucos lembram da crise recente da Microsoft, com inúmeras batalhas na justiça e pela queda das vendas do sistema Windows. Soma-se ao fato, a saída do seu fundador das atividades de gestão diária, para o conselho da empresa e a nomeação de um líder focado em resultados de curtíssimo prazo.

No entanto, a história de sucesso da Microsoft do passado, foi garantia de vitória futura. A partir das percepções das mudanças de ambiente e do uso das tecnologias, com uma migração de pacotes operacionais para sistemas baseados em tecnologia nas nuvens, a empresa decidiu realizar mudanças na sua gestão, estrutura organizacional e novas tecnologias. Novamente, a Microsoft tornou-se caso de sucesso, recuperando mercado e crescimento.

O exemplo da Microsoft, como de tantas outras empresas, destaca os seguintes pontos de atenção:

- Organizações inovadoras tem ampla capacidade de antecipação de cenários, como sugerido no item 2. Além da antecipação de cenários, estas empresas estão focadas no cliente, compreendendo as novas demandas do mercado e alterando a sua oferta de valor.
- Mudanças nos modelos de negócio exigem pessoas bem preparadas e um ambiente que estimule o intraempreendedorismo. Para tanto, sugere-se a criação de um ambiente em que a geração de novos conhecimentos seja traduzida em novos produtos e ofertas para o mercado. Isto exigirá um despreendimento constante dos produtos atualmente vencedores e na criação de uma narrativa de transformação.
- Observar casos de novos modelos de negócios deveria ser obrigatório para as lideranças. Ou seja, ter tempo para conhecer novas empresas, startups e pesquisas em estágio avançado seria importante para todo líder.
- Finalmente, estimule as equipes na criação de novos negócios. Exemplos brasileiros e práticas de *corporate venture* são importantes, destacando os casos como ZX Ventures, Wayra, Innoventures, Biotech Ventures, Google Ventures, GE Ventures, Unilever Ventures, entre tantos outros.

ETAPA 6: inovação aberta e conectar pontos

Como sexta etapa, entenda que a inovação aberta é uma estratégia além das parcerias com startups, envolvendo outros parceiros importantes. Além disso, tenha uma equipe dedicada no monitoramento do ecossistema e oportunidades.

Muito do que vem sendo dito sobre inovação aberta no Brasil, resume-se as parcerias com as startups. Para muitas organizações, a busca pela ruptura do seu modelo de negócio viria de projetos em parcerias com startups de tecnologia, considerando os inúmeros casos de sucesso registrados todos os dias pela mídia especializada.

No entanto, pouco tem sido dito sobre o nível de maturidade em gestão das startups, o percentual de mortalidade e os desafios para acessar capital destas empresas. Logo, muitas oportunidades existem no ambiente de inovação brasileiro e mundo, começando pela estruturação interna da inovação, com equipes, recursos, orçamento e resultados entregues. Além disso, a capacidade para absorver conhecimento externo e transformá-lo em algo aplicado seria outro diferencial. Logo, nada de contratar startups, sem saber o por que e para que tê-las dentro da sua empresa.

Outro ponto importante é o pleno entendimento do ecossistema brasileiro. Não resta dúvida do valor gigantesco do ambiente americano, chinês e israelense, mas existem muitas riquezas em solo nacional para descobrimento. Logo, buscar parcerias com universidades de ponta, entender sobre o fomento público a inovação, sobre os investimentos anjo, fundos de investimentos focados no que se chama de série A, B, venture capital e private equity também deveria estar no radar de oportunidades.

Para este item, os principais pontos de atenção são:

- A inovação aberta deve estar associada ao nível de incerteza envolvido, isto é, predisposição para comprar serviços, acordos de cooperação técnica e parcerias.
- Considerando um nível de incerteza maior, a sugestão seria trabalhar com projetos de aceleração, incubação ou investimentos via estruturas de *venture ring*.
- Em todos os casos acima, o foco deveria estar em fluxos de aprendizagem e fundamentalmente em resultados financeiros para a organização.
- Finalmente, todos os projetos de inovação aberta deveriam ter como foco central a resolução de problemas do negócio, registrando os novos conhecimentos, fazendo testes comerciais e estudos de viabilidade de mercado. As análises de riscos em todos os projetos envolvendo parceiros também deve estar na pauta, com um bom planejamento para mitigação de falhas.



ETAPA 7: inovação, estratégia e projetos

Como sétima etapa, a devida compreensão de valor das estratégias tradicionais, somada a capacidade para formular projetos de curto, médio e longo prazo são elementos essenciais para a inovação. Além disso, avaliar a capacidade de execução e desenvolver uma estrutura de projetos é o diferencial.

Muitas empresas insistem em formular o seu planejamento estratégico a partir de modelos tradicionais dos anos 70. A tradicional abordagem em avaliar o mercado e estruturar uma visão de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades é vencedora. No entanto, o seu principal desafio é a velocidade de execução e atualização destas propostas.

Inúmeros estudos da Universidade de Toronto e de consultorias relevantes em planejamento estratégico tem sugerido que seria mais interessante adotar uma abordagem focada na geração de ideias, projetos e com maior agilidade na tomada de decisão. Como exemplo, a modelagem “zoom in, zoom out”, em que a definição de projetos e recursos de curto prazo, alinhados ao desenvolvimento de roadmaps (etapa 2), escolhendo caminhos possíveis e ações necessárias no presente torna-se uma possibilidade.

Além das técnicas acima sugeridas, estruturar um funil de ideias e projetos inovadores em toda a organização, envolvendo as equipes e alimentando a alta liderança seria um diferencial competitivo, ainda mais, em tempos de mercados baseados em conhecimento. A partir deste fluxo de ideias, caberia uma classificação de projetos, com base em benefícios e esforço de implementação.

Como exemplo, são sugeridos os pontos de atenção abaixo:

- Estruturar um planejamento estratégico de inovação, atendendo aos desafios da inovação, clientes atuais, potenciais e ao contexto de evolução do mercado.
- Estimular todas as equipes na geração de ideias e projetos de inovação, com viés de curto e longo prazo.
- Contratar especialistas externos para estimular novas ideias e possíveis roadmaps com propostas de curto e longo prazo.
- Estruturar um fluxo de ideias de inovação, mapeando oportunidades e adotando critérios de seleção das melhores propostas.
- Adotar uma gestão do portfólio dos projetos de inovação, mediante os benefícios percebidos e esforço de implementação.
- Monitorar constantemente a maturidade para inovação na organização, mediante diagnósticos contemplando a abordagem interna para inovação, estrutura organizacional, recursos, competências e indicadores de resultado.

ETAPA 8: maturidade organizacional e estrutura adequada

Como oitava etapa, afirmar que a inovação deveria ser para todos pode ser um erro crucial. Dependendo do nível de maturidade organizacional, sugere-se uma área dedicada para gerenciar equipes, projetos, conhecimento e a busca por soluções de negócio.

Existe uma percepção de mercado relacionada a possibilidade para que todos os colaboradores poderiam inovar, bem como as mais diversas áreas de negócio. Como sugerido na etapa 3 acima, compete a área de gestão de pessoas um diagnóstico adequado quanto aos perfis, competências e indicadores de resultados para uma possível afirmação quanto a capacidade para inovar. Este é o mesmo raciocínio para as áreas de negócio.

A aplicação de um diagnóstico de maturidade digital seria um ponto de partida interessante em busca do correto entendimento sobre competências de gestão relacionadas a temas como a estratégia de inovação, gerenciamento do portfólio de projetos, processos de ideação, quanto a senioridade da liderança, processos decisórios, colaboração entre áreas, recursos disponíveis e incentivos para novas ideias. Ou seja, a resposta quanto centralizar ou descentralizar a gestão da inovação tem relação direta com as respostas do diagnóstico.

Caso uma determinada organização tenha um baixo nível de entendimento e respostas no seu diagnóstico, sugere-se uma área centralizada para inovação, com maior controle de projetos, recursos e visão sistêmica do negócio. Caso seja percebido um nível intermediário para a inovação, a adoção de comitês com equipes pequenas, fornecendo uma orientação e

desafios artísticos ao contexto estratégico e operacional seria o caminho. Finalmente, a opção por uma estrutura descentralizada seria a opção, caso todas as áreas de negócio tenham independência e consigam gerar resultados efetivos para a agenda da inovação.

Os principais pontos de atenção para este item são:

- Somente adote equipes internas ou externas multidisciplinares na sua organização, caso o nível de maturidade para inovação esteja caminhando para um patamar intermediário. Do contrário, corre-se o risco para o desperdício de recursos e esforços.
- O estímulo adequado para o crescimento do entendimento e maturidade para inovação tem relação direta com o ambiente favorável para testes, neste caso, com a criação de hubs e laboratórios.
- Definir os líderes de projetos, em busca da responsabilização e soluções de alto nível seria importante.
- Focar em conhecimento e não no processo, bem como adotar indicadores de resultados possíveis e resultados concretos seria a chave para aumentar a maturidade para inovação organizacional.

ETAPA 9: investimentos, jurídico e expansão do negócio atual

Como nona etapa, é muito importante ter uma visão de investimentos e retorno para as atividades de inovação. Além disso, ter respaldo da área jurídica para possíveis acordos de cooperação é importante e em busca da expansão do negócio atual.

A capacidade em criar uma estratégia de inovação interna e externa seria um diferencial competitivo para as organizações que desejam absorver novos conhecimento e até mesmo gerar resultados financeiros importantes, como registrado na etapa 6. Além disso, a capacidade em gerenciar portfólio, mapear parceiros e buscar conhecimento relevantes deveria estar no radar de oportunidades.

Antes mesmo de pensar em investimentos para inovar, seria importante estruturar um caminho para a criação de um modelo evolutivo para inovar. Um roteiro envolvendo a participação em eventos, espaços de co-working, aceleradoras e identificando possíveis parceiros seria o pontapé inicial. Estas atividades tem relação com uma possível mudança de cultura e entendimento de mercado. Na sequência, recomenda-se pensar em parceiros e na busca pelo desenvolvimento de provas de conceito, isto é, projetos em ambiente de teste e formulando soluções de negócio ainda não comerciais. Finalmente, ter uma tese de investimentos concreta, o apoio da área financeira para validar possíveis alocações de recursos e do departamento jurídico para assinatura de contratos em respeito as partes envolvidas seria desejável.

Para tanto, os principais pontos de atenção são:

- Estruturar uma área de investimentos em projetos de inovação, com um propósito transformador de mercado e como registrado na etapa 1.
- Pesquisar quais organizações tem investido em projetos de inovação, buscando similaridade e quebrando as regras existentes de mercado.
- Estabelecer uma tese de investimentos em inovação, em busca de novas soluções e escala.
- Ter clareza do modelo de investimentos da organização e dos resultados esperados, isto é, novos conhecimentos, contratação de serviços ou fusões e aquisições.
- Criar uma mentalidade empreendedora no negócio, tendo critérios estabelecidos para seleção de projetos internos externos, com redução de burocracias e com equipe especializada em inovação.
- Ter em mente que o resultado desta etapa 9 pode ser a expansão do negócio atual, além das atividades core e na busca por novos modelos de negócio.

ETAPA 10: métricas e resultados

Como décima etapa e última etapa sugerida, é importante ter o entendimento sobre os resultados gerados pela inovação, envolvendo melhorias de processos, novos serviços e a criação de tecnologias transformadoras. Para tanto, gerenciar os recursos de entrada e as conquistas é um diferencial.

Como última etapa é preciso ter a clareza que a inovação precisa gerar resultados, em especial, os ganhos financeiros. É um engano imaginar que as atividades de inovação envolvem um propósito transformador, avaliação de riscos, cultura, novos modelos de negócio, estímulo ao intraempreendedorismo, inovação aberta, estratégia e projetos, mas sem pagar a conta por tudo isto. Completo engano. Qualquer organização que realize investimentos, demandará retorno.

Neste sentido, é preciso entender com clareza quais são os recursos de entrada para inovação, destacando exemplos como, receita líquida para projetos inovadores, distribuição destes recursos em projetos focados no negócio atual, propostas de futuro e novas tecnologias e até mesmo no tempo para qualificação das equipes.

A gestão destes recursos de entrada deve ser claramente distribuída em um portfólio, sendo uma boa analogia, a gestão de recursos aplicados em carteiras de investimentos. Ou seja, parte destes recursos pode ser aplicada em fundos conservadores e até mesmo em aplicações multi-mercado. No final das contas, a distribuição de resultados pagará o rendimento médio do investidor.

As conquistas esperadas deste modelo serão as reduções de custos dos projetos operacionais, novas receitas em produtos e serviços, novos clientes, aprendizagem e

até mesmo iniciativas que envolvam impacto social.

Os principais pontos de atenção para esta etapa são:

- Realizar benchmarkings com outras organizações e setores de interesse, procurando entender o investimento médio realizado.
- Analisar constantemente o impacto da inovação na geração de caixa e não somente ficar gerando ideias, sem a devida aplicação. No entanto, crie uma proteção para a inovação, não vinculando as suas atividades somente para o curtíssimo prazo.
- Formalize o portfólio de inovação, principalmente com a alta liderança, comprovando os resultados e uma narrativa vencedora. Todavia, evite uma crítica excessiva para os projetos de inovação e as ilusões das agendas rápidas.



Pontos de atenção

Estude os modelos de negócios e projetos de inovação das mais variadas fontes e setores. Não limite o seu esforço ao seu negócio, explorando oportunidades com especialistas, empreendedores, futuristas e participando de fóruns de debate.

Nossos pontos de atenção envolvem a busca por novos conhecimentos e por testar soluções além do negócio atual. Os destaques são:

- Mapear os principais obstáculos para a sua organização inovar, bem como iniciativas sugeridas pelas equipes deveria ser uma rotina constante. Isto é, passar mais tempo escutando as equipes e formulando possíveis mudanças de rota para o negócio deveria ser uma premissa dos gestores.
- Aprender com o erro de projetos é importante. Mais do que os inúmeros casos de sucesso registrados em revistas de negócio, torna-se importante compartilhar conhecimento com os fracassos e agenda de aprendizagem. Logo, ter equipes de registros e gestão do conhecimento é uma recomendação importante.
- A busca pela cooperação e pelo desenho da correta jornada do cliente pode ser uma boa medida de sucesso. Neste caso, ter uma liderança focada no mercado e menos preocupada em rotinas operacionais é uma medida de sucesso.
- Não subestimar o potencial inovador da base. Em muitas organizações, a inovação inicia-se em projetos de melhoria contínua, em busca das melhores práticas de gestão, envolvendo testes e capacitação de pessoas. Logo, a criação de um ambiente propício, em busca de novas ideias e incubação de soluções pode ser um bom caminho para o negócio.
- Repensar a estrutura organizacional, dando mais espaço para iniciativas em busca do crescimento de mercado e redefinição do portfólio de iniciativas tem sido uma agenda constante de muitas empresas, considerando a velocidade e mudança do mercado em que atuam.
- Caso a organização não tenha total domínio do seu mercado e na solução de problemas, um bom caminho pode ser o lançamento de desafios, geração de ideias em modelo colaborativo, criação de um comitê de avaliação das melhores sugestões e validação técnica.
- Permitir o desenvolvimento de projeto de garagem e uma ambiência de laboratório é importante. Inúmeras empresas com crescimento financeiro considerável, foram aquelas que se permitiram a testar soluções a princípio estapafúrdias, mas com o devido treinamento de pessoal e tempo propício em busca do novo.
- Finalmente, ter a devida compreensão de que a inovação é uma agenda acumulativa de experiências e não a descoberta da lâmpada mágica é vital. Em muitos casos analisados, a experiência acumulada em projetos, bem como abertura para aprendizagem significam um grande diferencial competitivo.

Para saber mais

OLIVEIRA, C; ROSSI, A; SAVAGET, P. Criando as condições para inovar. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v. 3, n. 8, p. 36-43, mar./jun. 2009.

TADEU, H; OLIVEIRA, C. A inovação como modelo estratégico de crescimento organizacional. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v.9, n.27, p. 74-80, jul./out. 2015.

TADEU, H. Como mensurar a inovação? **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v. 8, n. 24, p. 64 - 71, jul./out. 2014.

TADEU, H. Criando a empresa exponencial. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v.11, n.32, p. 22-29, maio/ago. 2017.

TADEU, H; OLIVEIRA, C. Criando dados para inovar: em busca da empresa 2.0. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v.11, n. 34, p. 50-57, jan./abr. 2018.



Notas Técnicas

Este relatório executivo é o resultado de pesquisas em fontes secundárias e da evidência empírica dos autores. Todas as análises e sugestões contidas neste documento estão fundamentadas nas pesquisas e experiências dos autores. Neste sentido, os leitores não devem compreender que este documento é garantia de desempenho para as suas organizações, nem de ganhos de resultados no curto e longo prazo. Da mesma forma, este relatório não deve ser considerado como um documento para aconselhamento para possíveis investimentos e não assume responsabilidade para fins executivos. Trata-se de um relatório executivo destinado para a geração do conhecimento, não podendo ser publicado, transmitido, copiado, distribuído ou reproduzido sem a autorização da Fundação Dom Cabral.

Próximos relatórios executivos serão sobre a transformação digital e corporate venturing, sempre em um formato executivo e aplicado para as organizações nacionais e internacionais.

Sobre os Autores

Hugo Ferreira Braga Tadeu é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral. Lidera o Centro de Referência em Inovação e a Plataforma Forecasting FDC. Atua em conselhos e comitês de inovação, destacando a participação como especialista no Fórum Econômico Mundial. Participou de inúmeros projetos de inovação em grandes e médias empresas. Autor de livros e artigos publicados no Brasil e exterior. Pós-Doc em Simulação Aplicada pela Sauder School of Business, Canada.

Glaucia Alves Guarcello é sócia da Deloitte liderando os projetos de inovação e transformação digital. Foi diretora de inovação da Andrade Gutierrez. Professora convidada da Fundação Dom Cabral e da USP. Liderou inúmeros projetos de inovação e digital no Brasil e exterior. Recebeu prêmios e reconhecimentos importantes. Doutorado em Administração pela Coppead.

Sobre a Fundação Dom Cabral

A Fundação Dom Cabral (FDC) é uma escola de negócios brasileira, criada em Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver executivos, empresários e gestores públicos, promover a evolução dos ambientes de negócios e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Sua excelência em Educação Executiva é reconhecida internacionalmente. Em 2019, consagrou-se pela décima quarta vez consecutiva, como a melhor escola de negócios da América Latina, segundo ranking de educação executiva do jornal Financial Times.

A FDC alia o conhecimento acadêmico de seus professores à experiência empresarial acumulada em mais de 40 anos de trabalho realizado junto a empresas. Por meio da prática constante do diálogo, a filosofia é trabalhar com as organizações e não somente para elas, respeitando a identidade das empresas, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.

Para melhor analisar e compreender o ambiente de negócios, a FDC mantém núcleos de pesquisa para antecipar tendências em áreas de gestão, como estratégia e negócios internacionais, sustentabilidade, desenvolvimento de pessoas e liderança, logística e supply chain e inovação e empreendedorismo.





```
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
private fun initViewPager() {  
    mViewPager.addOnPageChangeListener(object : ViewPager.OnPageChangeListener {  
        override fun onPageScrollStateChanged(state: Int) {}  
        override fun onPageScrolled(position: Int, positionOffset: Float, positionOffsetPixels: Int) {}  
        override fun onPageSelected(position: Int) {  
            selectedTab = position  
        }  
    })  
    mTabLayout.getTabAt(selectedTab)  
    mTabLayout.tabMode = TabLayout.MODE_FIXED  
    mTabLayout.tabGravity = TabLayout.GRAVITY_FILL  
    mTabLayout.setupWithViewPager(mViewPager)  
}
```

```
private fun displayViewPager(packageResult: ArrayList<PackageMain.Result>){  
    mViewPager.adapter = PackagePagerAdapter(  
        supportFragmentManager,  
        packageResult,  
        bundleResult)  
    Utility.tabsFontChanges(context: this, mTabLayout)  
}
```

```
private fun initToolbar()  
package Activity
```

FDC

Para ser relevante.