

Fundação
Dom
Cabral

• www.fdc.org.br •

CRI Nacional

Relatório 14 de Setembro|2016

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

1. Sumário Executivo

No dia 14 de Setembro de 2016 foi realizado o primeiro encontro do CRI Nacional neste ciclo, 2016 – 2017. O evento teve início às 8:30 horas e encerramento as 16:30 horas. Como palestrantes externos foram convidados Marcela Zonis e Camila Bivar – Endeavor Brasil e representantes de algumas startups dentre eles: Alessandro Andrade e Pedro Facchini - Lean Survey; Greg Bateman - Hodana e Gabriel Drummond - Intelipost. O evento também contou com grupos de trabalho e debates acerca dos temas: geração de ideias, inovação disruptiva e formulação estratégica. O professor da FDC, Hugo Tadeu, coordenador do CRI Nacional, conduziu o evento. O encontro contou com participantes de 19 empresas diferentes compondo um grupo de 34 pessoas no total.

- Agenda do dia:

08:30 - 09:00: Recepção e café de boas-vindas.

09:00 - 09:15: Abertura do evento, professor Hugo Tadeu, FDC.

09:15 - 10:45: Inovações disruptivas, o avanço das startups e os possíveis impactos nas organizações tradicionais, Marcela Zonis - Endeavor..

10:45 -11:00: Coffee-break.

11:00 - 12:30: Debate em grupos sobre apresentação da Endeavor e textos recomendados para leitura prévia. Qual os desafios das organizações do CRI Nacional? Grupos de trabalho.

12:30 - 14:00: Almoço.

14:00 - 16:00: Dinâmica de grupos e elaboração de apresentações. Grupos de trabalho.

16:00 - 16:30: Pitch dos grupos. Qual os desafios das organizações do CRI Nacional? Respostas das equipes. Grupos de trabalho.

16:30: Encerramento, professor Hugo Tadeu, FDC.

- Palestrantes do dia:

Marcela Zonis: Atualmente trabalha como diretora de relações institucionais na Endeavor Brasil, já trabalhou em empresas como Instructure, Stratus Group e United Nations Principles for Responsible Investment. É formada em Administração de empresas pela FGV e possui MBA pelo INSEAD.

Camila Bivar: Atualmente trabalha com relações institucionais na Endeavor Brasil, já atuou em organizações como IBOPE e Amcham Brasil. Possui graduação em Ciência Política pela UFPE e em Administração de empresas pela UPE.

2. Objetivos

As atividades do CRI Nacional possibilitam colocar em ação toda a metodologia de comunidade prática, onde as empresas associadas participaram de diagnósticos constantes das suas práticas de inovação e são objeto de estudos e análises específicas que resultam, entre outros, na preparação de casos de suas práticas de inovação e experiências organizacionais, sempre focando na troca de informação, geração e disseminação de conhecimento.

Para esse encontro, especificamente, o foco foi debater sobre o processo de geração de ideias, inovações disruptivas e formulação estratégica, bem como o impacto destes temas no modelo de negócio das empresas tradicionais. Ao longo da reunião uma agenda intensa de debates, trabalhos e apresentações de grupo foram conduzidas pelos participantes e coordenada pela equipe do CRI Nacional. Para auxiliar as atividades do dia, materiais sobre o tema foram disponibilizados previamente e pessoas que pudessem falar um pouco sobre o assunto compartilharam seu posicionamento.

3. Palestras

a. *Abertura – Professor Hugo Tadeu, FDC:*

A abertura do evento se deu por meio da fala do Professor Hugo Tadeu. Hugo deu as boas-vindas a todos os presentes e introduziu o evento, sendo este o primeiro encontro do ciclo 2016-2017 funcionando como um aquecimento para o ciclo. Foi ressaltada a presença da Endeavor a comunidade CRI, participando neste encontro como palestrante. Hugo lembrou a todos quanto ao CRI e seus objetivos, consistindo de uma comunidade prática para compartilhamento, trocas e aprendizagem de forma aberta e “sem paredes”.

Em seguida foi apresentada a agenda do dia. Este encontro teria um caráter mais prático que de costume, contando com vários momentos no formato grupos de trabalho. A ideia era que após as apresentações da Endeavor e das startups, todos os presentes discutissem estratégias e iniciativas de inovação interna, determinando qual o papel ou em que medida startups se relacionam com o tema.

Posteriormente Hugo salientou os projetos, pesquisas e conhecimento gerados pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC, estando todos estes materiais disponíveis no site da FDC na página do Núcleo. Foi também ressaltado os materiais disponibilizados previamente e durante o CRI, sendo estes três artigos sobre os temas: Geração de ideias, Inovação disruptiva e estratégia de inovação. Por fim Hugo convida os representantes da Endeavor para dar início a sua apresentação.

b. Inovações disruptivas, o avanço das startups e os possíveis impactos nas organizações tradicionais, Marcela Zonis e Camila Bivar - Endeavor

Marcela iniciou sua palestra apresentando a Endeavor Brasil, sendo esta uma organização global sem fins lucrativos fundada em 2000. O objetivo da Endeavor é fomentar o empreendedorismo no país e auxiliar empreendedores a dar certo. Ela o faz criando um ecossistema virtuoso ao interligar empreendedores, empresas, recursos e conhecimento, tendo uma série de iniciativas para tal como e-books, pesquisas, eventos, a Rede Endeavor, dentre outras.

Em seguida a palestrante iniciou sua apresentação sobre o tema proposto. Inicialmente foi defendido que em nossa história o mundo esteve sempre em transformação, como exemplos temos as revoluções industriais compondo ondas tecnológicas, porém a velocidade pela qual as mudanças estão acontecendo está muito superior a qualquer outro período na história e isso obviamente tem implicações sobre as empresas e o mercado. Para ilustrar seu argumento, Marcela mostrou alguns dados quanto à o que acontece por minuto na internet, em um minuto: ocorrem 2,4 milhões de pesquisas no Google; há 20,78 milhões de visualizações a vídeos no Youtube; são trocadas 20,8 milhões de mensagens no Whatsapp e há 204,596 vendas na Amazon. Foi também chamado atenção a mudanças quanto a cadeias de valor e modelos de negócio de empresas, os exemplos citados foram Uber que não possui nenhum carro e fatura 3 vezes mais que a indústria de taxi de São Francisco; Airbnb que não é proprietária de nenhum imóvel, mas a empresa já é mais valiosa que as Redes Hilton.

Tendo este novo cenário a ser perpassado, segundo as palestrantes, empresas estão passando por dificuldades devido ao fato de que muitas delas são organizações fundadas no século XIX, com colaboradores do século XX e clientes do século XXI. Este descompasso gera problemas de adaptação e ambientação destas organizações ao mercado. Concomitante a isso, o aumento da velocidade de mudanças tem gerado também novas oportunidades. Estes fatores têm levado a uma diminuição da barreira entrada, aumento da concorrência e criação de novos mercados. Para exemplificar os resultados dos fatores acima Marcela mostrou dados correspondente a idade média das empresas do ranking S&P 500, os 60 anos médios em 1960, passam para 20 anos em 2015. Considerando este novo quadro acima, Marcela fez três provocações aos presentes: “você sabe tudo que seu mercado tem? Você olha para fora do seu negócio? Porque olhar para fora é importante?” Respondendo a terceira pergunta, a palestrante defendeu que startups tem aproveitado melhor estas novas oportunidades disponíveis e isso tem duas principais implicações as grandes empresas atuais: 1 startups são capazes de auxiliar as empresas vigentes e 2 elas são capazes de oferecer uma alternativa ou substituir mercados e empresas.

Dessa forma, foi defendido que iniciativas de *open innovation* e olhar para fora se faz necessário, do mesmo modo que a colaboração grande empresa Startup tem grande valor. Em seguida as palestrantes citaram uma série de maneiras pelas quais startups e *scale-ups* podem contribuir com uma empresa, exemplificando algumas destas temos: resolver desafios internos de forma eficiente e inovadora, melhorando processos internos; mapear novidades emergentes que podem desenvolver seu setor de atuação; responder de forma mais rápidas a transformações do mercado; proteger sua empresa a ameaças; se aproximar

da cultura de inovação e empreendedorismo. Diversos cases correspondentes aos fatores acima ressaltados foram rapidamente expostos.

Posteriormente as palestrantes apresentaram 4 modelos de colaboração grande empresa startups como sugestão para os ali presentes. O primeiro modelo seria a criação de um fundo separado para investir diretamente nas empresas; o segundo consiste no investimento em startups por meio de um fundo de venture capital e parcerias com aceleradoras; o terceiro consiste na criação e manutenção de um espaço aberto de *coworking* e o quarto estabelecimento de um programa de *business development*, este que seria um espaço interno destinado a startups que possuem confluência a estratégia de inovação da empresa. Foram também citados alguns cases exemplificando os modelos acima e defendido que não há um modelo melhor que o outro, tudo depende dos objetivos e estratégia da empresa. Por fim Marcela e Camila trataram um pouco das empresas apoiadas pela Endeavor, onde ao ano 5000 empresas são avaliadas, 300 aceleradas e 10 empreendedores selecionados para compor o grupo de Empreendedores Endeavor, para exemplificar algumas destas empresas aceleradas as palestrantes convidaram 3 startups para se apresentarem rapidamente.

c. Intelipost – Gabriel Drummond

Gabriel iniciou seu momento de fala apresentando a Intelipost, esta é uma empresa que fornece um serviço através de uma plataforma que utiliza da tecnologia nuvem para solucionar problemas de logística. A empresa foi fundada em 2014 e atua no mercado de fretes fracionados. Antes de tratar das soluções da Intelipost, Gabriel contextualizou o mercado de logística no Brasil. A logística atualmente compõe grande parte dos custos das empresas brasileiras, cerca de 10%, além disso o mercado é extremamente fragmentado contando com mais de 8000 provedores logísticos com diferentes escalas e processos.

Tendo em vista as características acima, a empresa viu uma oportunidade de tornar este processo embarcador-transportador mais barato ao fazê-lo de forma mais eficiente. A empresa atua no intermédio entre o embarcador e o transportador oferecendo um serviço por meio de sua plataforma em nuvem que realiza todo o processo de cálculo do frete, gestão de despacho, rastreamento, reconciliação e logística reversa. Em seguida Gabriel apresentou alguns de seus clientes como Renner, o Boticário e Lojas Marabras e chamou atenção para a adaptabilidade do serviço prestado pela empresa capaz de se adequar as mais diversas formas de escoamento, dependendo do cliente demandante.

Posteriormente foi defendido que a Intelipost resolve um problema que já existia muito tempo. A empresa não está criando um novo mercado, seu diferencial é resolver tal problema de forma inovadora. Por fim Gabriel afirmou “Consigno te dar ganho amanhã”.

d. Hodana – Greg Bateman

Greg iniciou sua palestra se apresentando, ele nasceu em São Francisco Califórnia e em seu histórico profissional já participou da fundação de algumas startups. Neste evento seu objetivo era apresentar sua atual startup a Hodana. Antes de tratar da empresa, ele apresentou a motivação que o levou a criá-la. A primeira reflexão veio do tempo gasto por um colaborador no celular que é muito grande, o brasileiro atualmente utiliza o celular por cerca de 4 horas por dia em média, número este grande em comparação com o americano que possui uma média diária em torno de 3 horas. Olhando para isso Greg se perguntou o que poderíamos fazer com este fator? Concomitante a este problema acima, Greg visualizou outro problema, a dificuldade da transmissão de informações *top-down* em uma empresa, assim como a insuficiência de informações disponíveis a um colaborador quanto a suas atividades na empresa. Tendo em vista os dois problemas acima a Hodana surgiu.

A empresa desenvolveu e fornece um sistema de educação corporativa por celular. O objetivo é prover a informação certa, para a pessoa certa no momento certo. Como? Por meio de smartphones, aproveitando a facilidade de acesso e as várias horas que os colaboradores passam o utilizando. O projeto piloto da empresa aconteceu junto a Leroy Merlin, a empresa tinha problemas quanto ao desconhecimento dos seus 4000 vendedores sobre seus próprios produtos, assim como uma dificuldade de transmissão das diretrizes e estratégia da empresa aos mesmos. A Hodana entrou nesta história criando e implementando uma plataforma chamada Indica que consiste em um aplicativo para celular que se apresenta em *background* semelhante ao Whatsapp, se relacionando com o vendedor de acordo com as necessidades do colaborador no momento do acesso. A solução da Hodana também monitora o aplicativo provendo aos gestores dados segundo o uso da plataforma, informando: número de acessos, engajamento, entendimento, aplicação, etc. Segundo o palestrante a empresa tem aprimorado a plataforma a cada novo cliente, possuindo também ampla adaptabilidade, se adequando conforme demanda do contratante.

e. Lean Survey - Alessandro Andrade e Pedro Facchini

Pedro iniciou seu momento de fala apresentando a Lean Survey. A empresa é uma startup de pesquisa de mercado, utilizando *crowdsourcing* e uma plataforma automatizada para coleta de pesquisa comerciais. A motivação da organização é resolver problemas existentes no mercado de pesquisas presenciais, problemas estes como: erro humano, longa duração, alto custo, não aditável e não digital, tendo que passar posteriormente por digitalização.

Para resolver tais problemas a empresa desenvolveu um aplicativo livre, onde o usuário pode realizar pesquisas (elaboradas pela empresa contratante da Lean Survey) em troca de dinheiro, seguindo uma lógica é semelhante ao Uber. A solução oferecida possui uma série de diferenciais sendo eles: **Crowdsourcing e capilaridade**, possuindo o número de pesquisadores necessários em qualquer lugar demandado desde que haja acesso a smartphones; **auditoria e treinamento**, auditoria com GPS e gravador de voz, além do pesquisador receber *feedback* em *realtime* de acordo com seu andamento; **contratação digital e baixo custo**.

Para demonstrar as possibilidades da ferramenta Matheus apresentou dois cases, demonstrando a adaptabilidade da ferramenta quanto ao tamanho da amostra a ser entrevistada, localidades atendidas e flexibilidade de local e horário de entrevistadores, todos estes fatores culminando em pesquisas de rápida duração, baixo custo e qualidade dos dados.

4. Grupos de Trabalho

O professor Hugo Tadeu, introduziu as próximas atividades a serem desenvolvidas, todas envolvendo grupos trabalho. Primeiramente haveria um momento de debate para discutir quais as principais dificuldades de inovar dentro as empresas e qual as possíveis contribuições de startups neste contexto. Ao final da discussão cada grupo apresentaria aos demais suas conclusões. Em seguida os grupos escolheria uma empresa dentre as integrantes e novamente a discussão aconteceria porém orientada agora apenas sobre a perspectiva desta empresa. Ao final todos os grupos apresentariam o desfecho de seus debates aos demais se norteando em um modelo de apresentação determinado previamente.

- a. Debate em grupos sobre apresentação da Endeavor e textos recomendados para leitura prévia. Qual os desafios das organizações do CRI Nacional? Grupos de trabalho.

Para a primeira atividade foram delimitadas quatro perguntas a serem respondidas para orientar a discussão, sendo elas:

- Quais os principais desafios/problemas das nossas empresas para inovar?
- Quais as contribuições das startups para o negócio?
- Como formar times para inovar, tendo valores como a diversidade e liberdade.
- Como vincular a inovação, startups e times ao contexto estratégia?

Para responder a tais perguntas, os participantes foram divididos em quatro grupos. Dentre os pontos levantados pelos participantes durante os debates e *pitch* como desafios para inovar tivemos: desafios tecnológicos; regulação macroeconômica; governança interna das empresas (possuindo uma visão apenas no business atual); cultura das empresas que promove o medo ao erro, pouca liberdade e aversão ao risco (“tomar o risco de inovar vem a ser algo difícil internamente uma vez que o colaborador tem que entregar um resultado previsto ao final do mês”). Como contribuição das startups para com os pontos salientados acima tivemos: terceirização do risco e do erro (terceirizando parte das inovações da empresa para startups); resolver problemas internos das empresas com soluções de startups como redução de custos e agilidade em processos internos; ter acesso a conhecimento tanto no ponto de vista tecnológico quanto ao metodológico; ampla possibilidade de networking tendo acesso a rede e ecossistema das startups

Dentre as considerações levantadas pelos grupos quanto a como formar times tivemos: reprogramação da cultura das pessoas e crenças; parcerias com clientes e fornecedores para desenhar soluções em conjunto; quebrar barreiras psicológicas (“muitas vezes colaboradores desistem de fazer algo simplesmente porque há uma regra”). Como resposta a última pergunta proposta, as principais considerações feitas pelos grupos foram: Adaptar a governança interna das empresas para o relacionamento com startups; criar um dicionário comum startup-empresa; *demoday* para alta diretoria; clareza da inovação na estratégia da empresa; *Inbound* marketing; debater modelos de inovação internamente; ter verbas claras para a inovação.

Almoço

b. Dinâmica de grupos e elaboração de apresentações. Grupos de trabalho.

Após o almoço Hugo Tadeu retomou as atividades do CRI. Para a próxima atividade cada grupo deveria escolher um problema real de uma das empresas e discutir pontos semelhantes as questões do exercício anterior chegando a resposta a seguinte pergunta: Como propor uma solução ao problema associando startups, diversidade de times, e geração de ideias? Para orientar esta tarefa foi disponibilizada uma ficha padrão que deveria ser preenchida e mais tarde apresentada aos demais grupos. Mais tarde foram apresentados os problemas e as soluções propostas. Estes materiais não serão aqui disponibilizados a pedido das empresas do CRI presentes.

5. Conclusão

A partir da troca de experiências, por meio dos debates entre os participantes, das palestras ministradas e das apresentações das startups, ficou claro várias das contribuições que startups podem prover a grandes empresas e vice-versa. Porém ainda que existam interesses dos dois lados, o aprofundamento deste relacionamento não vem a ser algo fácil devido a uma série de características muito divergentes entre tais organizações. Ainda assim, constatou-se que maneiras para a aproximação e relacionamento entre ambas vem a

ser necessário visto os possíveis ganhos, algumas dessas maneiras foram apresentadas e discutidas.

Quanto a inovação, mercado e estratégia de inovação, conhecimento tácito e acadêmico sobre o tema foram trocados, principalmente no que tange a geração de ideias e inovações disruptivas, focos deste encontro. Destacou-se que o processo de geração de ideias tem valor porém gerar ideias vem a ser uma tarefa fácil sendo um pequeno primeiro passo. Implementar as ideias propostas é o principal desafio, neste contexto o processo de priorização é essencial. No que diz respeito a inovações disruptivas, estas são as com maior potencial para captação de valor. Ficou acordado que inovações disruptivas vem de fora do ambiente interno a empresa, ainda assim a agenda de inovação das empresas tem como foco a busca por eficiência e melhorar o que faço hoje, não olhando para fora.

6. Sobre o Núcleo de Inovação e Empreendedorismo

O Núcleo de Inovação e Empreendedorismo trabalha no desenvolvimento de conhecimento sobre gestão de inovação no contexto brasileiro, conduzindo pesquisas e programas sobre temas diversos. A inovação está aliada a um processo de criação de cultura, estrutura, processos e métricas que permitam não apenas acompanhar, mas incentivar e desenvolver a capacidade inovadora dentro das empresas.

A missão do núcleo é contribuir para o desenvolvimento da atividade empresarial no Brasil, gerando conhecimento, ferramentas e tecnologias relacionadas à gestão da inovação, compartilhando-as com a sociedade.

O núcleo tem como objetivo central desenvolver e compartilhar conhecimentos sobre gestão da inovação e empreendedorismo por meio de pesquisas, publicação de artigos, casos, livros e participação em seminários. Ser referência no Brasil e no mundo nos temas da gestão da inovação e empreendedorismo.

O Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC conta com a coordenação de Carlos Arruda, professor da FDC. Também, na equipe, os professores da FDC: Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth e Hugo Ferreira Braga Tadeu; e bolsistas de iniciação científica: Eduardo Stock dos Santos e Raul Gustavo Fernandes Messias.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 - Nova Lima (MG) - Brasil

Campus Belo Horizonte

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 - Belo Horizonte (MG) - Brasil

Campus São Paulo

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184 - 15º andar
Vila Olímpia
04548-004 - São Paulo (SP) - Brasil

Campus Rio de Janeiro

Av. Afrânio de Melo Franco, 290
2º andar - Leblon
22430-060 - Rio de Janeiro (RJ) - Brasil

atendimento@fdc.org.br
0800-941-9200

• www.fdc.org.br •

