

Fundação Dom Cabral

• www.fdc.org.br •

CRI Minas

Relatório 04 de Maio | 2016

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

1. Sumário Executivo

No dia 05 de maio de 2016 foi realizado o segundo encontro do ciclo de 2016 do CRI Nacional. O evento teve início às 9:00 horas e encerramento às 17:00 horas. Como palestrantes foram convidados, Marcos Maciel, Chief Operating Officer (COO) do CSEM Brasil e Hugo Ferreira Braga Tadeu, professor da Fundação Dom Cabral – FDC, na área de Gestão da Inovação e Produtividade e pesquisador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. Os professores da FDC, Ana Burcharth e Carlos Arruda também participaram das discussões em diferentes momentos do evento. Ana Paula Pena Almeida, da área de Inovação Estratégica da Fiat Chrysler participou da organização do encontro e da definição das metodologias utilizadas. O evento contou com 39 participantes de 16 empresas diferentes.

- Agenda do dia:

09:00 Boas vindas

09:15 - 09:30 Ana Burcharth, FDC: Agenda do dia

09:30 - 10:00 Hugo Tadeu, FDC: Por que não investir em inovação? (ou por que inovamos de forma equivocada?)

10:00 – 10:30 Marcos Maciel, CSEM Brasil: Inovação em tempos de recessão.

10:30 – 10:45 Lembrete de insights para preenchimento da matriz CSD.

10:45 – 11:00 Coffee break

11:00 – 11:45 Dinâmica Matriz CSD

11:45 – 12:05 Dinâmica World Café entre grupos de lados "opostos"

12:05 – 12:30 Dinâmica Affinity sorting

12:30 – 13:30 Almoço

13:30 – 14:30 Dinâmica Learning Canvas

14:30 – 15:00 Cartão de Aprendizado

15:00 – 15:40 Dinâmica Sharing, Conflito de Ideais – Round 1: Contra a inovação em tempos de crise

15:40 – 16:20 Dinâmica Sharing, Conflito de Ideais – Round 2: A favor da inovação em tempos de crise

16:20 – 16:40 Ana Burcharth, Ana Paula Almeida, Carlos Arruda: Consolidação do debate – Debriefing final

16:40 – 17:00 Coffee End

- Palestrantes do dia:

Hugo Tadeu é pós-doutor em Transportes e Modelagem Aplicada, pela Sauder School of Business, Canadá (2011). Doutor em Engenharia Mecânica pela PUC Minas (2010). Mestre em Engenharia Elétrica pela PUC Minas (2007). Graduado pela Faculdade de Administração e Economia do Ibmec (2004). É professor da Fundação Dom Cabral – FDC, na área de Gestão da Inovação e Produtividade e pesquisador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, atuando como Coordenador do Centro de Referência em Inovação Nacional. Coordenador de pesquisas sobre produtividade e inovação. Professor do Quadro Permanente do Mestrado Profissional e dos Programas Customizados. As áreas de interesse e experiência envolvem: Gestão da Inovação, Produtividade e Simulação Empresarial.

Marcos Maciel possui doutorado em Gerenciamento Aplicado da Ciência e Tecnologia pela Universidade de Strathclyde, no Reino Unido (2007). É mestre em Gestão de Negócios também pela Universidade de Strathclyde, no Reino Unido. Formado em Engenharia Eletrônica, pela Universidade de Pernambuco. Atuou como consultor e, posteriormente, como gerente, na Capgemini Consulting, em Londres, entre 2007 e 2011. Foi Chief Operating Officer (COO) do CSEM Brasil entre 2011 e 2016. Atualmente é Chief Executive Officer (CEO) da SUNEW, spin off do CSEM Brasil que produz filmes fotovoltaicos e tem como objetivo revolucionar a indústria solar no Brasil.

2. Objetivos

O Centro de Referência em Inovação de Minas Gerais – o CRI Minas – é uma comunidade de prática sobre gestão da inovação que funciona como um fórum por meio do qual gestores compartilham suas melhores práticas, debatem temas desafiadores e interagem com diferentes agentes da comunidade empresarial mineira. O objetivo da comunidade de prática é buscar a harmonização, compartilhamento e socialização de conhecimentos orientados as práticas de inovação. As empresas associadas têm a oportunidade de avaliarem constantemente suas práticas, além de poderem trocar conhecimentos, informações, práticas e experiências organizacionais, debatendo temas relevantes e atuais.

No encontro de 04 de maio, especificamente, foi abordado o tema "Inovação em Tempos de Crise". O foco do encontro era discutir duas visões opostas sobre a pertinência de investimentos em inovação em tempos de recessão econômica, como o experimentado pelo país atualmente, permitindo que os gestores refletissem sobre as estratégias de suas empresas em um cenário de crise como vivenciado pelo país nos últimos tempos.

Para o encontro, adotou-se a metodologia de Conflito de Ideias, que propõe que lidar com o conflito que surge a partir das diferenças ao invés de evitá-lo é fundamental para abrir caminhos para soluções criativas. Para isso, busca valorizar a diversidade por meio do confronto entre ideias divergentes, com o objetivo de entender as diferentes facetas que compõem um problema. É necessário, portanto, que as pessoas consigam reconhecer a legitimidade das necessidades em conflito e estejam dispostas a examiná-las com uma atitude compreensiva. A inspiração para o encontro veio do conceito "Innovation Collider"

desenvolvido pelo Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology, da Universidade de Berkeley, que consiste em uma dinâmica que busca envolver pessoas com diferentes backgrounds – alunos, pesquisadores, empreendedores e executivos – em projetos comuns que buscam soluções criativas e inovadoras. Os projetos envolvem a inovação em organizações já maduras, a criação de novos empreendimentos e inovações que tragam algum tipo de impacto social.

3. Palestras

a. Boas Vindas – Professora Ana Burcharth e Professor Carlos Arruda:

A abertura do evento foi conduzida pela Professora Ana Burcharth, que começou apresentando a agenda do dia, ressaltando o tema do evento: é possível legitimar investimentos em inovação em tempos de crise? Ana também falou sobre a abordagem de Conflito de Ideias, que pautou a organização do evento e foi adotada como forma de trabalho para incentivar a análise de ideias divergentes, favorecendo o entendimento das diferentes facetas que compõem o problema e estimulando o debate. As ferramentas de aprendizagem que foram utilizadas ao longo do workshop foram brevemente explicadas e o infográfico, material disponibilizado para os participantes, contendo informações mais detalhadas sobre as metodologias foi apresentado. As ferramentas adotadas foram:

- Matriz CSD: utilizada para externalizar Certezas, Suposições e Dúvidas;
- World Café: utilizado para conectar e polinizar ideias por meio de diálogos colaborativos;
- Affinity Sort: utilizado para organizar as ideias em grupos de afinidade;
- Learning Canvas: utilizado para estruturar o aprendizado e propor ações;
- Cartão de Aprendizado: utilizado para estruturar insights e ideias;
- Aquário: utilizado para incentivar o diálogo focado e o compartilhamento de conhecimentos.

Após a apresentação das atividades do dia, Ana passou a palavra ao professor Carlos Arruda, coordenador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC. Primeiramente, Carlos agradeceu a presença de todos e apresentou os novos membros da rede, que estavam participando pela primeira vez do encontro: SECTES, WayCarbon, PRIS, Águia Branca, Votorantim Metais e CPT. Além disso, Cláudia Botelho, da Gerência de Educação da Fundação Dom Cabral, também estava presente. O professor ressaltou a importância do CRI, uma comunidade de prática que busca o compartilhamento e a socialização de conhecimentos orientados as práticas de inovação. Também mencionou sua experiência na Universidade de Berkeley e o foco que eles dão ao conflito para a geração de ideias mais amplas e mais complexas. Falou sobre o conceito “Innovation Collider” desenvolvido pelo Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology, um modelo interdisciplinar que não busca a harmonização de ideias, mas sim o conflito de das diferentes visões, envolvendo pessoas com diferentes backgrounds – alunos, pesquisadores, empreendedores e executivos – em projetos comuns que buscam soluções criativas e inovadoras. Segundo o professor, o modelo é interdisciplinar e não busca a harmonização de ideias, mas sim o conflito das diferentes visões.

Carlos relembra a data do próximo encontro, “Rumos da inovação”, que será realizado no Campus São Paulo no dia 17/08

Após essa breve introdução, os palestrantes do dia foram apresentados pela professora Ana:

- O Hugo Tadeu, da FDC, palestrou defendeu o ponto de vista de que os investimentos em inovação não são os mais importantes em tempos de crise;
- Marcos Maciel, da CSEM Brasil, palestrou sobre a importância dos investimentos em inovação em tempos de recessão.

Os participantes foram orientados a tomar notas dos principais pontos das duas apresentações, para posteriormente, discutirem entre si e preencherem a Matriz CDS, primeira atividade do dia.

b. Por que não investir em inovação? (ou por que inovamos de forma equivocada?) – Hugo Tadeu, Professor da Fundação Dom Cabral

Hugo inicia sua palestra ressaltando que é professor na área de Gestão da Inovação e Produtividade, além de pesquisador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, portanto não defendia o não investimento em inovação, mas apontaria os principais equívocos das empresas que investem em inovação, considerando o contexto global e brasileiro. O professor também comentou sobre os projetos que conduz no Núcleo e os materiais disponibilizados no site da FDC e na página do CRI.

Hugo deu início a palestra ressaltando dois pontos, que segundo ele, são essenciais a sustentabilidade de qualquer organização e devem pautar os esforços de inovação: visão de futuro e ganhos de produtividade. Ressaltou que, na mesma semana, tinha estado em uma grande organização brasileira discutindo justamente como os investimentos em inovação poderiam impactar a produtividade e como a organização construiria sua visão de futuro.

O professor defendeu que a inovação não deve se basear apenas em criatividade, ponto também defendido por Marcos Troyjo, da Universidade de Columbia no artigo “Market-facing R&D required to spur creativity” da Financial Times. De acordo com o autor a maioria das inovações no Brasil foca na adaptação criativa e não na destruição criativa. Para Hugo, é essencial que os investimentos em inovação gerem produtividade e foquem no futuro, a inovação deve ser uma alavanca para o futuro.

O professor discorreu sobre o panorama global dos investimentos em inovação. Em média, empresas arcam com 75% dos investimentos em P&D no mundo, enquanto no Brasil o governo é responsável por 50% dos investimentos. Dados financeiros mostram que o país ainda se encontra em um quadro ruim, investindo pouco em inovação, o que afeta a competitividade de suas empresas.

Hugo ressaltou ainda uma pesquisa realizada pela FDC que analisou para quais setores vão os investimentos públicos concedidos pela FINEP em inovação no Brasil. O resultado da pesquisa indicou que os setores mais atrasados e menos dinâmicos da economia brasileira são aqueles que têm recebido mais investimentos públicos para inovação.

No país, é a indústria de transformação o setor que mais gasta em atividades inovativas, porém, essas têm o objetivo de suprir lacunas do passado e do presente, não miram o futuro. É imprescindível equilibrar uma visão de presente e uma visão de futuro. Um exemplo foi o modelo de inovação adotado pela Ypê, que busca a eficiência, portanto prioriza a inovação incremental. Para o professor, não é possível ter um modelo apenas incremental, para ser sustentável é necessário pensar no futuro, combinando inovação e produtividade. Hugo ressaltou ainda que protecionismo no setor industrial, é prejudicial a competitividade das organizações brasileiras, pois não incentiva que a busca pelo aumento da produtividade.

Isso se reflete na quase estagnação da produtividade do trabalho brasileira, que cresce pouco desde a década de 1980. Nesse ponto, Hugo comentou o posicionamento de Paul Krugman, vencedor do Nobel de Economia de 2008, que defende que a produtividade no longo prazo é essencial, portanto a importância de a inovação mirar o aumento da produtividade. Hugo salientou também que no Brasil, os setores que mais tem investido em inovação tem tido os piores retornos. Essa realidade não é uma exclusividade do país. Um exemplo é a Gillette, uma marca da americana Procter & Gamble. A empresa, que produz e comercializa aparelhos de barbear e outros produtos de higiene pessoal, se vende como inovadora, porém investe apenas em inovações incrementais de melhoria de produto. Seus resultados financeiros estão cada vez piores e suas ações na NYSE têm tido, constantemente, variações negativas.

O sistema de inovação da Samarco foi citado como exemplo de um bom modelo que busca conciliar produtividade e inovação, pensando no curto e no longo prazo. Em linhas gerais, Hugo apresentou o modelo tratando de seu fluxo de avaliação de ideias e de sua matriz de avaliação. O professor citou também o framework de inovação da 3M, baseado em um modelo simples, que adota indicadores de avaliação para a gestão, a concepção e o desenvolvimento de tecnologias e produtos. O modelo da 3M é semelhante ao da IBM, que também apresentado.

Embora Hugo tenha apresentado esses sistemas de inovação como modelos interessantes, uma vez que propõe cenários de curto, médio e longo prazos, ele ressaltou que muitas dessas empresas têm tido resultados negativos. Então questionou os participantes a pensarem em quais seriam os problemas que levavam a esse cenário. Ele perguntou deve-se continuar a investir em inovação ou não? Hugo voltou a defender a importância do impacto da inovação na produtividade e apresentou o paradigma da indústria 4.0, cada vez mais automatizada e eficiente. Nesse sentido, a produtividade continua sendo um dos fatores determinantes para a competitividade. Ao se pensar no caso do Brasil, que já vem gradualmente perdendo posições nos rankings mundiais de competitividade graças à baixa sofisticação das suas empresas e a redução constante dos investimentos em inovação, mostra-se fundamental compreender os avanços tecnológicos atuais, senão a tendência é que sua situação do país nesse quesito se agrave ainda mais. Uma pesquisa realizada, em 2015, pela BCG analisou a capacidade dos países em aproveitar a indústria 4.0 para aumento da produtividade. Foi demonstrado que o Brasil está longe, relativamente a outros países, no processo de introdução da indústria 4.0 na cadeia produtiva.

Ainda sobre a indústria 4.0 e os investimentos em inovação, o professor comentou os estudos do economista americano Robert Gordon, que defende, a partir do exemplo do Estados Unidos, que nos dias atuais, mais que investir em inovação, o crescimento da produtividade do país, que comparativamente chegou à níveis irrelevantes no momento atual, depende da

superação de fatores como a desigualdade crescente, a estagnação do desenvolvimento da educação, o envelhecimento da população e ao aumento do nível de endividamento da população e do governo federal. Gordon ainda minimiza a importância das inovações do século XXI para o crescimento econômico dos Estados Unidos ao compará-las com as inovações consolidadas nos séculos anteriores – como a energia elétrica, motor de combustão interna e a água encanada. Ele diz os investimentos em inovação não são suficientes para contribuir com o aumento da produtividade das empresas. Segundo Gordon o setor industrial está estagnado, a produtividade de 2015 é igual 2005. A falta de resultados influencia o encolhimento dos investimentos em inovação.

Algumas questões são colocadas: Por que vemos o aumento de investimentos e queda da rentabilidade? Por que a produtividade não cresce na mesma proporção que os investimentos? Por que os avanços tecnológicos e não trazem um aumento maior na produtividade? Hugo aproveitou esses questionamentos para comentar o posicionamento do economista José A. Scheinkman. Segundo ele, é necessário ter cuidado com os investimentos em inovação, pois estamos passando por uma bolha financeira, portanto, é mais fácil para a empresa ganhar dinheiro com valorização financeira do que com inovação. Inovação e conhecimento estão sendo superestimados e, como consequência, vivenciamos uma bolha de investimentos em startups.

O Brasil precisa superar alguns problemas graves. O primeiro se refere aos incentivos fiscais equivocados, em que o investimento é destinado, na maioria das vezes, a empresas de grande porte, que já têm acesso a recursos e que, muitas vezes, não inovam. Faltam políticas capazes de beneficiar pequenas e médias empresas. É necessário revisar as políticas fiscais, investindo na articulação destas com o setor produtivo. Outro problema se refere às políticas de proteção setorial e o protecionismo do país, que desestimulam os investimentos das organizações com o objetivo de se tornarem mais competitivas. Dessa forma, a questão é que as políticas brasileiras parecem estar equivocadas e, dessa forma, inovar no país não tem dado retorno.

Como reflexões, Hugo fechou a palestra afirmando que mesmo com tantos incentivos fiscais, as empresas inovam com foco em modelos incrementais. O problema não seriam os incentivos, mas sim os modelos de gestão da inovação adotados por elas. De acordo com ele, a inovação deveria ser fonte de receita no presente, para investimentos no futuro.

Ao fim da palestra, abriu-se espaço para apontamentos e questionamentos dos participantes.

[Comentário Participante 1]: Questionou acerca do caso da Gillete. Segundo ele, a empresa está investindo em novos produtos, mas o mercado não os aceita porque não há mais espaço dentro do mercado para crescer. Logo em que a Gillete deveria inovar?

A pergunta foi respondida pelo professor Carlos Arruda, que afirmou que a pergunta encontra respaldo em um debate sobre de Clayton Christensen sobre o assunto. Segundo o autor, as empresas devem fazer inovações que foquem no mercado. Carlos defende que esse modelo acaba sendo negativo, pois perde-se a chance de fazer revoluções e criar inovações para o futuro.

[Comentário Participante 2]: Questionou como a FDC, como organização de destaque no desenvolvimento de modelos de inovação, vê as diferenças entre os modelos de inovação brasileiros frente aos modelos gringos?

A questão foi respondida pelo professor Carlos Arruda que afirmou que o modelo de inovação de Christensen, em que o foco está no mercado, é o mais comum no Brasil, que prioriza especialmente o mercado interno. Carlos defende, entretanto, que esse sistema é ideal para empresas não inovadoras, que são iniciantes no processo de inovação. Portanto, o modelo que observamos no país funciona melhor para empresas não inovadoras. As empresas mais inovadoras têm investido em inovações do futuro, que não geram receita hoje, mas que gerarão no futuro. O Brasil tem trabalhado para superar problemas persistentes e não investe em inovações de forma sistêmica, pensando no futuro. Um bom exemplo de modelo de futuro é o adotado pela Google, que tem investido na aquisição de empresas que desenvolvem tecnologias ainda sem aplicação comercial. O perigo inerente ao modelo de gestão da inovação brasileiro é o nos distanciarmos ainda mais dos países centrais. Superar essa lacuna é um desafio para o futuro do país.

A professora Ana Burcharth ressaltou ainda que as empresas brasileiras ainda se voltam muito para dentro, e tem dificuldades em inovar de maneira colaborativa. Não há movimentos no sentido de inovar abertamente e colaborar entre si. As empresas brasileiras olham para dentro e não atuam conjuntamente, um problema que é cultural. A falta de confiança é vista como o principal empecilho para a colaboração.

[Comentário Participante 3]: Citou o exemplo da Votorantim, que está buscando aplicar um modelo de futuro baseado em aspectos de indústria 4.0. Há, por exemplo, uma planta no interior de Minas Gerais que está utilizando conceitos de internet das coisas, nuvem e automação. Uma parceria com a GE foi fechada e a empresa gere e monitora a planta da Votorantim. Uma particularidade, é que a equipe da GE está em Chicago, e consegue ter total controle da planta no Brasil, monitorando os indicadores de desempenho e atuando quando necessário. Esta seria a primeira etapa e a Votorantim tem planos mais audaciosos para o futuro, como a instalação de robôs autônomos nas plantas da empresa.

c. Inovação em tempos de recessão? Marcos Maciel, COO CSEM Brasil

Marcos Maciel deu início a sua apresentação introduzindo a empresa em que atua. A CSEM Brasil, teve origem a partir da experiência bem-sucedida da Suíça e funciona como um centro de pesquisa aplicada, que tem por missão institucional executar atividades de pesquisa básica e aplicada de caráter científico ou tecnológico, bem como desenvolvimento tecnológico. Marcos ressaltou ainda que o core business da empresa é a inovação.

Segundo ele, no contexto do Brasil, em que há uma ampla dependência com relação a produtos primários, geralmente de baixa valor agregado, a inovação torna-se crucial para transformar a realidade do país. Para Marcos, está claro que a inovação é fundamental, a grande questão é como inovar. Quando se trata de inovação, o foco é, geralmente, em inovações em produto, que abrangem modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores. Porém, o conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação, não se restringindo apenas a

inovações em produtos. O que acontece, entretanto, é que outros tipos de inovação acabam sendo negligenciados por muitas empresas.

Em tempos de crise, entretanto, é fundamental pensar em outros tipos de inovação, uma vez que as inovações em produto normalmente exigem maiores investimentos e riscos inerentes maiores. Marcos ressaltou, por exemplo, as inovações em processos, capazes de produzir benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Como exemplos, foram citados a adoção de conceitos de lean manufacturing, que reduziu desperdícios e aumento a eficiência das manufaturas, e mais recentemente, o surgimento de conceitos como metodologias de desenvolvimento ágil, como o scrum, que foca na diminuição das etapas do processo para obter resultados rápidos e a lean startup, que busca aplicar os conceitos de manufatura enxuta em empresas nascentes. A inovação em processos faz muito sentido em períodos de crise, pois traz retorno de curto prazo.

Marcos ressaltou que o Brasil ainda não investe e desenvolve inovações em processo de maneira sistemática. Ele destacou que o CSEM busca, primordialmente, a inovação em produto, baseada em planejamento de longo prazo, porém, cada vez mais investe em metodologias ágeis para melhorar a robustez e a rapidez do desenvolvimento de produtos da empresa. Ele afirmou que o objetivo das inovações em processos, na empresa, é contribuir com a velocidade da inovação. Para eles, a rapidez é primordial, por isso buscam colocar metas arrojadas para a conclusão de desenvolvimentos. Para atender esses prazos reduzidos, o CSEM trabalha com conceitos de Minimum Viable Product (MVP ou, em português, Produto Minimamente Viável), que consiste em um produto com o mínimo de recursos possíveis, mas que mantenha sua função de solução ao problema para o qual foi criado, que permite conhecer na prática a reação do mercado, a compreensão do cliente sobre seu produto e se ele, de fato, soluciona o problema do consumidor.

Marcos ressaltou que outra possibilidade para inovar em tempos de recessão são as inovações de marketing, que definem novos posicionamentos dos produtos através de diversas ações, como mudanças no design do produto, mudança em canais de distribuição (logística), mudanças de embalagem, novas formas de divulgação, entre outras. Para Marcos, esse tipo de inovação também é negligenciado no Brasil, havendo poucos exemplos nacionais.

Outro ponto apresentado por Marcos foi a diferença entre inovação incremental e radical (ou disruptiva). A inovação incremental abrange pequenas melhorias contínuas em produtos e, geralmente, representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio, enquanto a radical representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido, trazendo um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente. Nesse ponto, Marcos ressaltou a importância de ambos os tipos de inovação, mas ressaltou o papel da inovação incremental em tempos de crise, uma vez que exige menos recursos e apresenta riscos menores.

Questionou a importância da inovação e quais os motivos que levam as empresas a investir em inovação. Para ele, as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas, por isso são essenciais para a sustentabilidade das empresas no futuro. Marcos ressaltou o caso de um fabricante de tintas brasileiro, que enfrenta a concorrência dos produtos chineses, que são

mais baratos, e dos produtos americanos, que possuem qualidade superior. A empresa percebe a necessidade de inovar rapidamente, porém não possui uma infraestrutura suficientemente robusta para realizar as inovações necessárias e, tampouco conseguiu se articular com parceiros. Por isso, a empresa vem morrendo aos poucos, porque não conseguiu alcançar os padrões de qualidade nem o preço competitivo.

Foi ressaltado ainda que a inovação é fundamental ao país, que vive um período de desindustrialização preocupante, combinado a estagnação dos serviços, que resulta na redução do número de empregos com alto valor agregado. É fundamental que o país invista mais em inovação e seja capaz de produzir mais produtos com alto valor agregado.

Ao fim de sua palestra, Marcos lançou as seguintes provocações:

- Devemos perguntar se vale a pena inovar na crise ou qual tipo de inovação realizar na crise?
- Como competir sem inovar?
- Como garantir sobrevivência no médio e longo prazo sem inovação?
- Como expandir, entrar em novos mercados ou lançar novos produtos?

Ao fim da palestra, abriu-se espaço para comentários e questionamentos dos participantes.

[Comentário Participante 1]: Comentou sobre o problema do baixo índice de patentes no Brasil. Defendeu que é algo que se justifica mais por características culturais do que pela ausência de inovações tecnológicas. Ressaltou o exemplo da aviação, ao comentar o caso vivenciado pela Embraer. A empresa utiliza uma tecnologia há alguns anos, porém não patenteou. Duas de suas concorrentes – Airbus e Boeing – acabaram conseguindo patentes da mesma tecnologia e a empresa teve que abrir um processo para derrubar as duas patentes.

Marcos ressaltou ainda que outro fator que a distância entre a academia e empresas no Brasil também prejudica muito a inovação no país e o Índice de Patentes brasileiro acaba sendo um reflexo disso.

[Comentário Participante 2]: Ressaltou que vê que há interesse dos dois lados - academia e empresas – para atuar em conjunto, porém ambos os agentes não conseguem interagir, a maneira de resolver isso é ainda problemática.

Coffee Break

d. Dinâmicas Matriz CSD, World Cafe e Affinity sort:

Os participantes, divididos em seis grupos, foram orientados a preencher duas matrizes CSD, uma com argumentos a favor de investimentos em inovação em períodos de crise e outras com argumentos contrários aos investimentos em inovação em períodos de crise. A Matriz CSD é uma ferramenta investigativa para explorar situações, abrir novos horizontes e promover a gestão de conhecimento. Sua premissa essencial aponta para a existência de certezas, suposições e dúvidas em todas as situações.

Os grupos foram incentivados a discutir três questões fundamentais acerca dos argumentos abordados nas palestras iniciais: (i) O que sabemos a respeito?; (ii) Quais são as hipóteses?; e (iii) Quais perguntas poderiam ser feitas? Para preencher a matriz, mais do que buscar o consenso, os grupos deveriam levar em conta a diversidade de opiniões.

Após 40 minutos de discussão, foi iniciada uma segunda dinâmica, o World Cafe, uma metodologia desenvolvida para facilitar o diálogo entre diferentes grupos baseado em um processo participativo que tem a capacidade de conectar e polinizar conhecimentos coletivos. Cada grupo foi dividido em dois subgrupos, um defendendo o investimento em inovações e o outro defendendo o não investimento em inovações em períodos de crise. Posteriormente, os subgrupos mudaram de mesa, se unindo a outro subgrupo que defendia o mesmo ponto de vista. Dessa forma, foram formados três grupos que defendiam a inovação e três grupos que contrários à inovação.

A ideia é que esses novos grupos compartilhassem informações e conhecimentos, aprofundando os argumentos que dessem sustentação ao ponto de vista defendidos por eles. Após vinte minutos de discussões iniciais, em que foram apresentadas as matrizes desenvolvidas anteriormente, os grupos deram início a metodologia de Affinity Sort, com o objetivo de organizar as ideias em grupos de afinidade. Os participantes foram instruídos a agrupar as ideias desenvolvidas considerando suas similaridades, nomeando os agrupamentos e selecionando aqueles mais relevantes.

Almoço

e. Dinâmicas Learning Canvas e Aquário (Conflito de Ideias):

Após o almoço, os participantes continuaram divididos em seis grupos, três a favor e três contra investimentos em inovação no período de crise. Eles foram orientados a dar início ao preenchimento do Learning Canvas, uma ferramenta criada com o propósito de organizar ideias e experiências, que proporciona a colaboração na solução de problemas, por meio da promoção da aprendizagem emergente. Os participantes tiveram a oportunidade de compartilhar ideias e experiências acerca da situação e de discutir fatos reais observados e considerados relevantes para o tema em questão, ideias que poderiam ajudar a alcançar os resultados esperados com a resolução dos problemas e as principais ações consideradas necessárias para o alcance dos resultados.

Posteriormente, os grupos preencheram também o Cartão de Aprendizado, um *framework* utilizado para consolidar os insights e conhecimentos gerados ao longo das discussões, por meio da descrição da hipótese discutida e da consolidação das questões relativas aos resultados dos experimentos em termos de dados e resultados. Por fim, descrever as conclusões e insights resultantes e as ações propostas.

Após o preenchimento das duas ferramentas, cada grupo elegeu um representante para apresentar as ideias desenvolvidas pelo grupo em duas rodadas de conflito de ideias, uma a favor e um contra investimentos em inovação.

f. Aquário (Conflito de Ideias):

Após a conclusão das discussões, deu-se início a dinâmica de Aquário, um formato de diálogo em grupo em que as pessoas são dispostas em círculos e somente quem está no círculo de dentro pode falar, os demais devem apenas escutar. Foram realizadas duas rodadas, a primeira com os representantes dos três grupos que foram contrários aos investimentos em inovação e a segunda rodada com representantes dos grupos a favor dos investimentos em inovação. O professor Carlos Arruda foi o mediador das duas rodadas.

Os argumentos colocados pelos representantes dos grupos que defenderam o argumento de que não as organizações não devem investir em inovação em tempos de crise giraram em torno dos riscos inerentes ao processo. Primeiro, foi apontado que os retornos relacionados aos investimentos em inovação não são garantidos, uma vez que há diversos riscos inerentes ao processo. Além disso, esses investimentos não trazem, na maioria das vezes, retornos no curto prazo. Portanto, em tempos de crise, segundo eles, quando é fundamental assegurar a rentabilidade e o retorno financeiro, os investimentos em inovação não podem e não devem ser prioridade das empresas nesses períodos. As organizações devem priorizar a redução de custos e investir no aumento de sua participação naqueles mercados que já atuam, pois esses investimentos têm maiores chances de retorno. Devido às pressões por resultados financeiros de curto prazo em tempos de recessão, a inovação seria a saída apenas para aquelas organizações que não tem outra opção, que não estão consolidadas no mercado.

Ao serem questionados sobre a possibilidade das organizações que não investem em inovação ficarem atrás de seus concorrentes, os representantes dos grupos contra inovação em períodos de recessão afirmaram que as empresas podem buscar fontes de financiamento externas para inovar de maneira a não comprometer a rentabilidade da empresa. Outra possibilidade é a aquisição de tecnologia e inovações no mercado externo. Isso mitiga os riscos associados ao processo de inovação.

Posteriormente, foi a vez dos representantes dos grupos pró-investimentos em inovação defenderem seus argumentos. A primeira observação foi a de que a inovação é capaz de gerar valor às organizações, mesmo que o processo tenha riscos inerentes. As empresas que não investem em inovação correm o risco de perderem espaço no mercado e, conseqüentemente, não sobreviverem no longo prazo. Além disso, as crises mostram-se como oportunidades de explorar novos nichos e novos mercados, buscando chances de expandir a atuação.

Ressaltou-se a dificuldade em calcular os retornos dos investimentos em inovação, o que acaba dificultando a legitimação desse tipo de projeto, principalmente em momentos de recessão. Por isso, é necessário buscar ferramentas e metodologias que permitam estruturar análises mais robustas dos projetos de inovação. Uma das ferramentas que vem sendo adotada por algumas empresas do grupo é a aplicação da metodologia de opções reais, uma abordagem mais adequada para avaliar os empreendimentos providos de flexibilidade em um ambiente de elevada volatilidade. Outro ponto citado foi a necessidade de se reconhecer os retornos intangíveis da inovação, não baseando as análises apenas nos retornos financeiros da inovação.

A necessidade de investir em diferentes tipos de inovação também foi destacada pelos participantes. É necessário equilibrar o curto, o médio e o longo prazo, combinando inovações incrementais e radicais, em produtos e processos. O foco não deve estar apenas em criar o novo, mas também em melhorar aquilo que precisa ser melhorado e em buscar soluções para problemas reais.

Também se discutiu as razões pelas quais o Brasil não inova tanto quanto outros países. Uma questão levantada foi o modelo educacional brasileiro, que, segundo os participantes, não ensina os alunos a gerar valor e empreender. Além disso, há também questões culturais, relacionadas ao receio de falhar e ao imediatismo por resultados. Por fim, foi ressaltado que o modelo organizacional predominante no país é a organização eficiente, que funciona como uma máquina burocrática e favorece a busca pela redução dos riscos, o que se opõe a postura inovadora. Portanto, é necessário superar esse modelo predominante.

4. Conclusão

Os professores Carlos Arruda e Ana Burcharth, juntamente com Ana Paula Almeida, da Fiat Chrysler, fizeram o fechamento do evento. Eles reforçaram a ideia do uso de novas ferramentas de aprendizado, para estimular o conflito de ideias e o entendimento de um problema complexo como o da legitimação dos investimentos em inovação em tempos de recessão.

A abordagem de Conflito de Ideias adotada como base para o encontro tinha como objetivo principal incentivar a análise de ideias divergentes, favorecendo o entendimento das diferentes facetas que compõem o problema. As ferramentas de aprendizagem tinham o objetivo de ajudar os participantes a estruturar o pensamento e evidenciar conhecimentos.

Coffee End

5. 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 de Inovação e Competitividade. Também, na equipe, os professores da FDC: Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth e Hugo Ferreira Braga Tadeu; e bolsistas de pesquisa: Eduardo Stock Santos, Fernanda Milagres Bedê e Mariana Drumond de Lima.

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 - 15° andar
Vila Olímpia
04548-004 - São Paulo (SP) - Brasil

Campus Rio de Janeiro

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

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

• www.fdc.org.br •

