



Navegando na rota da inovação

Empresas líderes adotam um processo de constante inovação caracterizado por abertura, tolerância a riscos e uma mentalidade de explorador

Por Dunigan O'Keeffe, Andre Fernandes e Rishi Roongta

Bain Innovation Exchange

A missão da Bain Innovation Exchange (BIE) é ajudar nossos clientes a aproveitar plenamente seu potencial, dando apoio em sua trajetória de inovação em mercados em rápida transformação. A equipe da BIE é composta de investidores experientes, empreendedores, líderes em inovação e gerentes de produto. Atuando nos principais centros de inovação do mundo, trabalhamos com uma rede robusta de investidores de capital de risco, líderes tecnológicos e start-ups para ajudar clientes a traçar estratégias de inovação, conceber modelos operacionais diferenciados, criar e expandir novos negócios, estabelecer unidades de “corporate venture capital”, avaliar ecossistemas setoriais e estabelecer laços frutíferos com líderes de inovação relevantes. Para mais informação, entre em contato no BIE@bain.com.

Escaneie o código e fique por dentro das nossas novidades no LinkedIn.



Dunigan O’Keeffe é sócio da Bain & Company em São Francisco e líder global da prática de Estratégia. Rishi Roongta é o fundador da Bain Innovation Exchange (BIE) e atua como vice-presidente de Inovação diretamente do escritório de São Francisco. Andre Fernandes é Principal Expert de Inovação da Bain em Chicago e líder de estratégia e operações da BIE.

Em resumo

- ▶ Estudo da Bain revela que o valor de mercado das empresas que mais inovam cresceu a um ritmo significativamente mais acelerado do que o de empresas menos inovadoras.
- ▶ Empresas altamente inovadoras adotam uma abordagem ambiciosa de portfólio, combinando programas internos que cultivam novas ideias com ecossistemas externos de parceiros e fontes de inovação.
- ▶ Estas empresas consistentemente recompensam inovação e tomada de risco, além de buscar certos traços cruciais em seus líderes, como tolerância a riscos e uma mentalidade de explorador.
- ▶ No Brasil, apesar de 78% das empresas ainda estarem em estágio inicial de inovação, o ambiente tem se desenvolvido rapidamente e com uma característica única de integração entre empresas e o ecossistema (detalhamento Brasil a partir da página 10).

Nos dias atuais, inovar é um imperativo para toda e qualquer empresa. Dada a natureza dinâmica e global dos negócios, com novas tecnologias desestabilizando de modelos operacionais a cadeias de suprimento, a inovação hoje é o ponto focal da estratégia. Muitas empresas estabelecidas sabem que inovar é crucial, mas só agora começam a sondar o horizonte. Outras já se lançaram ao mar e estão aprendendo a navegar. As mais avançadas estão em pleno curso, no alto mar da inovação. As características das empresas mais avançadas e as vantagens que essas líderes estão conquistando começam a ficar cada vez mais claras.

Independentemente do ponto da trajetória em que se encontram, empresas particularmente hábeis nessa arena não veem a inovação como uma mera tarefa, como um projeto com meta definida. Para elas, é um estado permanente de evolução e exploração.

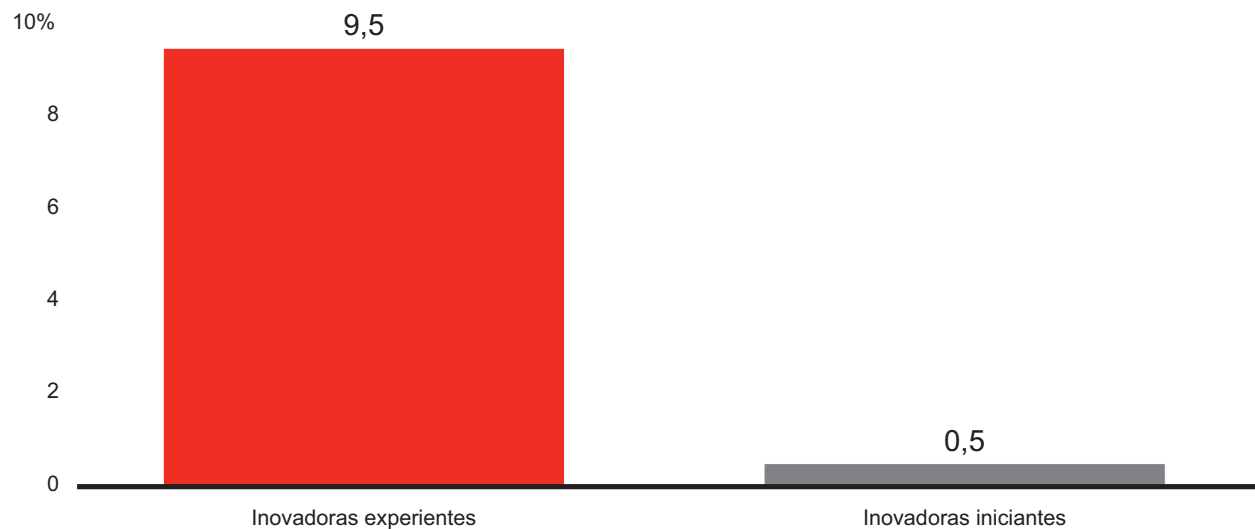
Embora explorar possa ser difícil e causar desconforto, o resultado vale o esforço, revelou o estudo da Bain & Company. Em parceria com a provedora de dados Dynata, fizemos recentemente uma pesquisa com mais de 1.200 executivos envolvidos ativamente na inovação. Descobrimos que o valor de mercado de inovadoras experientes cresceu a uma taxa anual composta de 9,5% no período de cinco anos, em comparação com apenas 0,5% para as empresas com a menor experiência na inovação (ver Figura 1).

Como resultado deste estudo identificamos os principais elementos que separam empresas avançadas em sua jornada de inovação, *versus* aquelas que estão apenas começando. Há combinação de múltiplas abordagens, sustentada por três elementos cruciais: mentalidade de explorador na liderança da organização, uma cultura e normas internas que tolerem e valorizem o risco e adoção de um ecossistema amplo e aberto (ver Figura 2).

Navegando na rota da inovação

Figura 1: Valor de mercado de empresas inovadoras cresce mais rápido

Crescimento do valor de mercado (CAGR, 2014–19)



Nota: inovadoras foram classificadas com base em respostas de empresas a questionário de diagnóstico; valor de mercado no dia 1º de junho de cada ano
 Fonte: Bain Corporate Innovation Survey, 2019 (n=1.267)

Figura 2: Elementos essenciais na inovação corporativa

Velas ao mar: muitas abordagens e ainda mais ideias

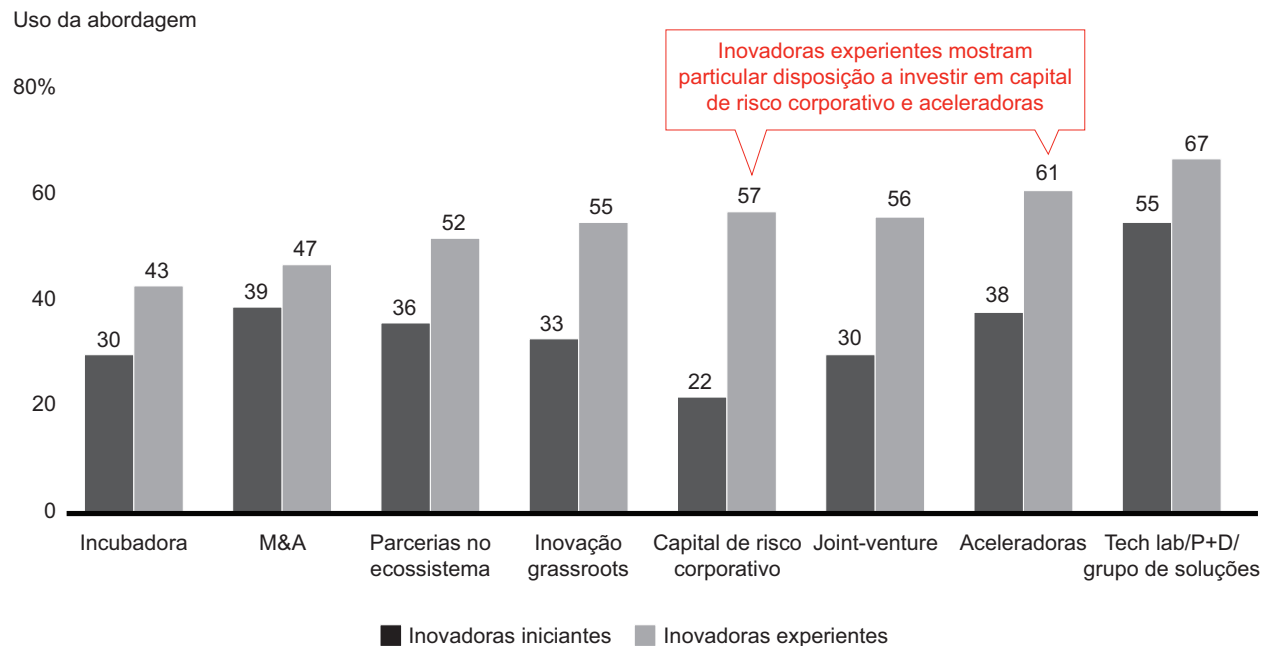
Um dos resultados mais impressionantes da pesquisa foi a clara vantagem em adotar uma variedade de abordagens distintas à inovação. Embora ter foco seja algo normalmente bom para a estratégia de uma empresa, o processo de inovação funciona melhor com apostas variadas. Pode soar contraintuitivo —e exigir mudanças na conduta e na cultura da empresa—, mas os dados mostram que as empresas mais inovadoras já estão fazendo isso. No estudo, vimos que inovadoras experientes utilizam uma variedade de abordagens para gerar inovação—em média, 4,4 abordagens distintas, cada—, ante 2,8 abordagens no caso de empresas menos experientes na inovação.

A carteira de abordagens utilizadas por inovadoras de sucesso pode incluir o “corporate venture capital”, aceleradoras de negócios, incubadoras e parcerias com o ecossistema de forma mais ampla. Algumas, como hackathons e reservar um tempo para a experimentação, são programas internos. Outras, como criar um braço de capital de risco (corporate venture capital), ajudam a empresa a olhar para fora e ampliar seu acesso a novas ideias. Ao usar fórmulas variadas para fazer apostas, a empresa aborda a inovação de vários ângulos distintos e aumenta a probabilidade de encontrar uma ideia nova realmente importante. Montar esse portfólio ajuda a empresa a ganhar musculatura para inovar e distribui o inevitável risco de não acertar. Adotar abordagens variadas também sinaliza o forte compromisso dos líderes da organização com a exploração e seu papel central na sustentação da empresa.

Entre as abordagens mais populares está o capital de risco corporativo, que 57% das inovadoras experientes do estudo disseram utilizar. Outro modelo popular também são as aceleradoras, usadas por 61% das empresas do quartil superior (ver Figura 3). No caso de empresas menos experientes, é menor a probabilidade de uso de ambas as abordagens. Apenas 22% das empresas do quartil inferior da inovação têm um fundo do gênero e somente 38% já usaram aceleradoras.

Cada abordagem à inovação deve complementar, fortalecer e harmonizar com as demais—e por isso é importante que a empresa aja de forma deliberada e ponderada na hora de montar a carteira. De nada adianta, por exemplo, organizar um hackathon ou um desafio de ideias se não for possível conectar os resultados com uma incubadora para negócios em estágio inicial ou uma aceleradora. E para que incubar um novo negócio se não houver como escalá-lo por meio de um braço interno de capital de risco ou através do ecossistema externo? Cada abordagem à inovação cumpre uma função distinta e a empresa deve saber com clareza o que espera alcançar com cada uma. Não espere que um hackathon vá produzir um unicórnio—pois não vai; mas, pode ser um tremendo símbolo de liderança e um exemplo da mentalidade do explorador. Um braço de capital de risco, por outro lado, pode, sim, ter como objetivo bancar uma start-up com potencial bilionário.

Com um portfólio de abordagens, é mais fácil encarar a incerteza. Se certas coisas não derem certo, não faz mal—pois outras darão. Certas apostas podem dar retorno rápido, a curto prazo; outras demorarão mais. Distribuir o risco por essas diferentes dimensões ajuda a empresa a tolerar melhor o risco. Com o tempo, isso promove o aprendizado institucional e nutre a coragem corporativa que a inovação exige.

Figura 3: Empresas que mais inovam adotam uma mescla de abordagens internas e externas

Fonte: Bain Corporate Innovation Survey, 2019 (n=1.267)

Mentalidade do explorador: traçando a rota para uma inovação relevante

Um dos exemplos mais conhecidos de inovação através de um portfólio de abordagens é o da Alphabet, a dona do Google. Assim como muitas das inovadoras experientes no nosso estudo (muitas delas com muito menos recursos à disposição), a Alphabet está crescendo mais do que empresas similares ao lançar uma frota diversificada ao mar, cada uma em sua própria aventura. Todo dia, a empresa faz zarpar novas “lanchas”: iniciativas ágeis, voltadas à exploração e ao aprendizado, cuja rota pode mudar rapidamente para que a gigantesca embarcação que é a Alphabet siga avançando em seu curso.

O braço de capital de risco da Alphabet investe em ciências da vida, inteligência artificial, transporte e segurança cibernética. Suas divisões de mobile, machine learning e aplicativos tocam mais de 2.000 projetos de código aberto, incluindo o sistema operacional Android e o TensorFlow. A Google Developers Launchpad, a aceleradora do Google, tem um programa de seis meses voltado a machine learning e AI para start-ups em mercados em desenvolvimento. A empresa tem tanto um laboratório tradicional de P&D—para promover as chamadas “moonshots” e lidar com megatendências em transporte e infraestrutura urbana—como uma incubadora interna que dá aos funcionários a oportunidade de trabalhar em ideias próprias. Ao explorar de forma ampla e em águas longínquas, a Alphabet registrou quase 9.000 patentes nos últimos três anos só nos Estados Unidos. Estas novas ideias ajudaram o faturamento da empresa a dobrar nos últimos cinco anos.

Navegando na rota da inovação

Em um setor bastante distinto, a fabricante de equipamentos agrícolas John Deere está ampliando seu ecossistema com aquisições e parcerias. A empresa de robótica agrícola Blue River Technology, da Califórnia, segue atuando de forma independente desde que foi comprada pela Deere. A tecnologia da Blue River serve para fazer o reconhecimento das plantas, diagnosticar problemas e executar tarefas como aplicação de herbicida para raleio da cultura ou eliminação de ervas daninhas, o que pode reduzir o uso de herbicida em parte do processo. Alexey Rostapshov, diretor de inovação digital da John Deere Labs, acredita que combinar o desenvolvimento interno de recursos da Deere com parcerias no setor de “agritech” é a melhor maneira de acelerar a inovação e gerar vantagem competitiva. “A compra da Blue River Technology e a equipe de ‘data insights’ que estamos montando no John Deere Labs são só dois exemplos de como estamos reforçando e complementando o braço tecnológico de agricultura de precisão na John Deere”, diz. “No campo das parcerias, nosso programa formal de colaboração melhora o trabalho que fazemos com start-ups; já nossa plataforma digital aberta reúne mais de cem parceiros de software com os quais o produtor rural pode compartilhar dados, se desejar”.

Em nosso estudo sobre inovação, a Bain colaborou com Perry Klebahn e Jeremy Utley, diretores do Instituto de Design Hasso Plattner (a chamada d.school da Stanford University). O trabalho deles reforça a importância de adotar várias abordagens para gerar novas ideias. “Lançar várias missões exploratórias simultaneamente compensa”, diz Utley. “É a melhor maneira de promover descobertas.”

Utley menciona o estudo de um professor de Stanford, Bob Sutton, segundo o qual uma organização necessita de 4.000 ideias em estado bruto para emplacar duas ou três iniciativas de sucesso no mercado. É uma ordem de magnitude maior do que a maioria dos CEOs acha que precisa, diz Utley. “Aplicar uma abordagem de portfólio às iniciativas de inovação pode aumentar drasticamente a probabilidade final de sucesso da iniciativa”, diz. Essa abordagem garante a velocidade, a agilidade e a iteração que a disrupção positiva exige.

Para que isso funcione, no entanto, o sistema precisa trabalhar com certa folga. Um funcionário que encontra uma nova oportunidade vai ter de trabalhar nela no fim de semana, por exemplo? Se essa pessoa não puder ser liberada de parte de suas atribuições diárias, novas ideias podem ficar à míngua. É claro que certas atividades da empresa devem ser enxutas, mas em áreas nas quais a exploração é importante, a empresa deve ser capaz de trabalhar com os prazos exigidos por novas descobertas. É preciso criar essa folga de forma estratégica, diz Utley, pois “se toda vez que aparecer uma nova oportunidade for preciso contratar mais gente, não vai dar certo”.

Hackathons e encontros de inovação, além de garantir que o pessoal tenha tempo para experimentar, podem incentivar talentos de casa a explorar novas ideias mais livremente. O botão “curtir” do Facebook nasceu de um dos muitos hackathons internos que a empresa promove. E, muito antes de o Google ter adotado a política dos 20%, a 3M já incentivava os funcionários a dedicar 15% de seu tempo à exploração de ideias inovadoras.

Gerar um volume suficiente de ideias é o primeiro desafio. O seguinte é podar e administrar esse portfólio. Utley e Klebahn sugerem que gerentes apliquem três filtros em sequência: primeiro, o que

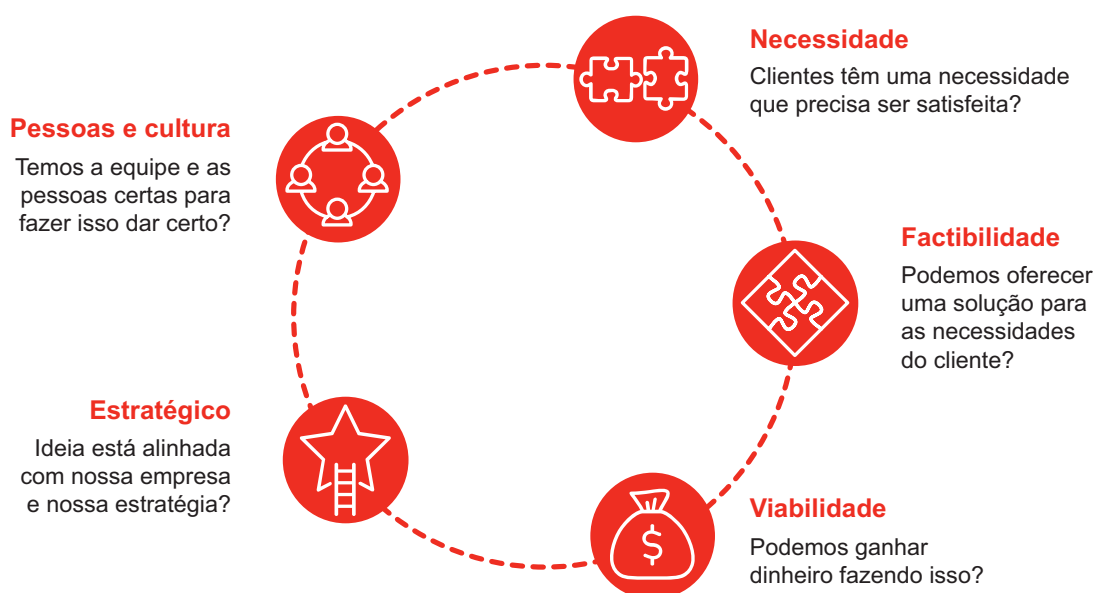
é desejável para o usuário; segundo, o que é tecnicamente viável; e, por último, o que é economicamente viável. A estes três, acrescentaríamos outros dois critérios: estratégia (se a ideia está alinhada com o plano estratégico de longo prazo da empresa) e pessoas (quem na equipe executiva vai patrocinar a ideia e quem irá compor a equipe) (ver Figura 4).

Trace sua rota

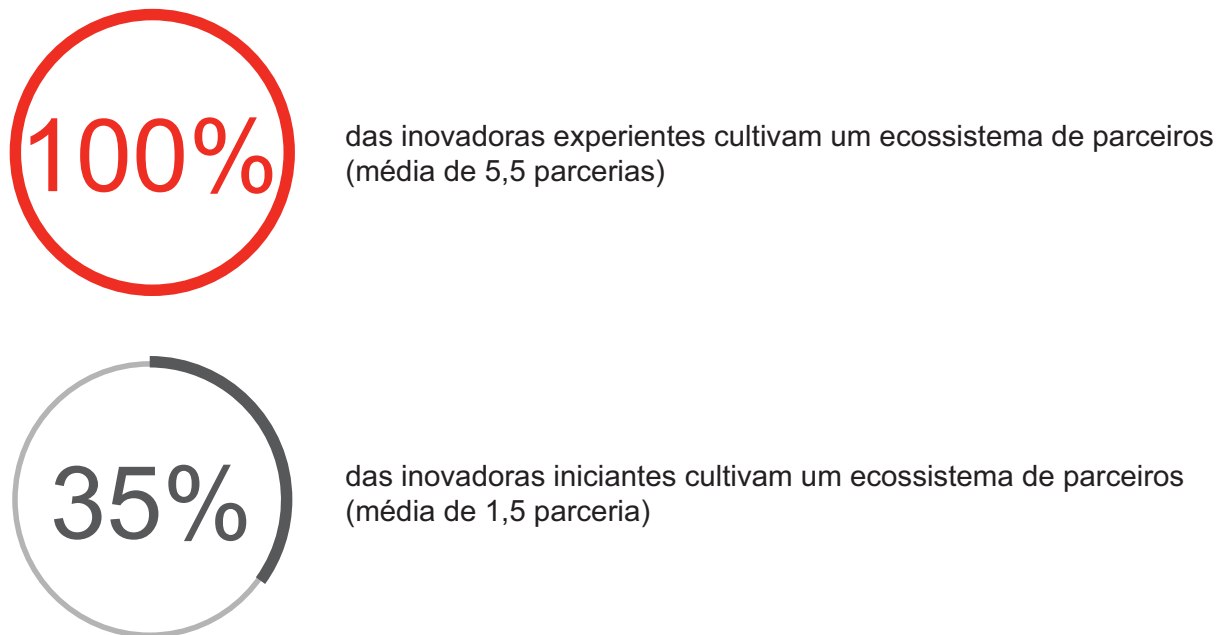
Nosso estudo mostra que são necessárias três coisas para que a trajetória de inovação da empresa seja bem-sucedida. Primeiro, ao estabelecer metas estratégicas a empresa deve estar aberta a várias fontes de ideias e envolvida com um ecossistema mais amplo. Segundo, é preciso reprogramar a cultura e as normas internas para tolerar e dar valor ao risco, desafiando qualquer tendência exclusivamente à eficiência e desenvolvimento incremental. A terceira peça crucial é adotar uma mentalidade de explorador—mentalidade marcada pela constante busca de novas ideias e pela paixão por resolver problemas fundamentais para clientes e funcionários da empresa. Combinados, esses três fatores suportam uma abordagem de portfólio à inovação e a incubação de novas ideias.

Abra a sua estratégia. Não se limite ao “barco”. Use também o vento, as correntes, a tripulação e todos os ativos do seu ecossistema para acelerar e melhorar a inovação. Empresas altamente inovadoras colaboram com todo um ecossistema de organizações externas. O número de parceiros das inovadoras mais experientes do nosso estudo era três vezes e meia maior do que o do grupo menos experiente (ver Figura 5).

Figura 4: Cinco critérios ajudam a avaliar potencial de uma nova ideia



Fonte: Bain & Company

Figura 5: Explorar ecossistemas externos ajuda a turbinar inovação

Fonte: Bain Corporate Innovation Survey, 2019 (n=1.267); entrevistas com atores do setor (n=28)

Parcerias trazem, entre outras vantagens, a possibilidade de explorar conhecimentos especializados e pools de talento maiores, criar ferramentas e soluções sem arcar sozinho com o custo e entrar em contato com novas ideias e novos modelos de negócios.

Reprograme a cultura e as normas da empresa. Lançar-se à exploração pode dar medo. Não é só com águas nunca antes navegadas que os colaboradores precisam se preocupar. Às vezes, uma rota nova exige uma mudança mais radical—e até uma embarcação totalmente distinta. Se a empresa não vencer o medo institucional de fracassar, são mínimas as chances de que consiga realmente se reorientar rumo à inovação.

Nosso estudo revelou que nas inovadoras experientes a probabilidade de que os colaboradores sejam recompensados por provar coisas novas e ter seu esforço reconhecido ainda que a iniciativa não dê resultado é muito maior. Nessas organizações, gente que assume riscos é premiada: é promovida mais cedo, recebe uma remuneração maior em ações e bônus e leva nota melhor na avaliação de desempenho (ver Figura 6). Essas recompensas são um meio para se chegar a um fim. Cultivam equipes de gente que se importa de maneira profunda e intensa com o problema que está tentando resolver—uma forma de engajamento e dedicação que simplesmente não tem preço.

Uma vez que a inovação exige que a empresa parta com muitas ideias e vá podando essa carteira, é importante recompensar essas difíceis decisões. Uma alternativa é calcular a quantia economizada por não dar continuidade a um projeto que não está indo bem. Outra é calcular a porcentagem de ideias abandonadas.

Figura 6: Em empresas inovadoras, inovar e correr riscos traz recompensas

Inovadoras experientes dão mais incentivos a equipes na forma de...



Nota: dados baseados no número de participantes da pesquisa que indicaram uso de incentivos
Fonte: Bain Corporate Innovation Survey, 2019 (n=1.267); entrevistas com atores do setor (n=28)

Também é importante criar uma estrutura formal que indique o que fazer com projetos que não deram certo e com o pessoal que trabalhava neles, incluindo diretrizes claras para remanejamento, incentivos e outros detalhes.

Cultive a mentalidade do explorador. Grandes líderes catalisam a inovação na organização—dão oxigênio para novas ideias e ajudam a protegê-las da tradicional tendência da empresa a rejeitá-las. São o que chamamos de líderes EPIC: são Entusiastas (mostram paixão incansável pelos problemas que estão resolvendo), são Proeminentes (têm um posto alto o suficiente para serem ouvidos; o ideal é que se reportem ao CEO ou CIO), são Influentes (capazes de garantir adesão e recursos e ajudar a integrar projetos concluídos na organização) e são Consistentes (são defensores estáveis de projetos e aumentam a probabilidade de que a inovação dê certo).

Esses líderes precisam ter um certo gosto pelo risco, diz Klebahn, da Stanford: “Muita organização acaba colocando no comando da inovação gente cuja competência já está comprovada—gente que produz resultados. Em geral, essas pessoas são as mais intolerantes a riscos e incertezas. É preciso trabalhar com a mente de um explorador desde o início”.

Para liderar iniciativas de inovação, o bom é escolher indivíduos capazes de lidar com a incerteza. E é possível que tenham não só de adquirir novas habilidades, mas também vencer o instinto cultivado ao longo de anos no trabalho em operações tradicionais. “É fácil entender o processo de inovação—é como andar de bicicleta para trás ou escrever com a outra mão. A parte mais difícil é reprogramar to-

dos os instintos, reflexos e memória muscular adquiridos pela organização e estabelecidos ali dentro há décadas”, diz Tien-Ti Mak, que foi líder de inovação e diretor de tecnologia da Australia Post antes de vir para a Bain como sênior advisor em 2018.

Além de cultivar esse comportamento, é crucial que a empresa conecte os líderes entre si e integre todos organização afora. Michael Arena, vice-presidente de talentos e desenvolvimento da Amazon Web Services e ex-diretor de talentos da General Motors, frisa a importância de todas essas conexões para a inovação. “É importante urdir o tecido social de uma empresa para que diferentes grupos possam travar contato. Isso pode ocorrer naturalmente em certas organizações, mas em outras é preciso produzir cuidadosamente esses cenários”, explica.

Como avançar

Em que ponto se encontra sua empresa na trajetória da inovação? Está apenas sondando o horizonte ou iniciou a jornada? Ou já avançou o suficiente na exploração rumo ao mar aberto? Uma ferramenta de diagnóstico online, desenvolvida como parte deste estudo, ajuda a avaliar a posição inicial da sua empresa, montando um scorecard com uma série de parâmetros que viabilizam a inovação e indicando para onde rumar em seguida.

As perguntas a seguir são um ponto de partida prático para muitos executivos e conselheiros:

- Estamos incentivando o pessoal a explorar novas ideias e oportunidades?
- Quais seriam as melhores abordagens—de capital de risco a aceleradoras—para promover nossa estratégia de inovação?
- Temos uma variedade suficiente de abordagens para montar um portfólio diversificado? Essas abordagens estão alinhadas e com objetivos claros?
- Estamos permitindo e apoiando o erro e o fracasso através de experimentações em nossa organização?
- Quem são nossos líderes EPIC?

Saber onde sua empresa se encontra hoje vai ajudá-lo a traçar a rota e a priorizar o que precisa ser feito em seguida.

Os novos horizontes da inovação no Brasil

Inovar, hoje, é um imperativo também na realidade brasileira. O Brasil está não só se convertendo em um palco ativo de inovação empresarial, mas exibindo uma identidade única nessa arena —tanto pelo ritmo de criação de insurgentes e de novas soluções de negócio como pelo estágio de desenvolvimento das empresas em busca de ideias inovadoras. O volume de venture capital (capital de risco) investido em start-ups brasileiras somou perto de US\$ 5 bilhões em 2019. Nos últimos cinco anos, foram investidos mais de US\$ 20 bilhões em +1.500 investimentos (consideram investidores Anjo, aceleradoras/incubadores, Seed e Fundos Venture Capital) em start-ups no país¹. Ao início de 2020, o país já havia formado 12 unicórnios. Um ambiente extremamente fértil para inovação.

Na tentativa de entender como essa inovação tem se desdobrado, realizamos um estudo com dados de mais de 140 organizações no país e suas iniciativas de inovação. Os resultados são interessantes e mostram áreas onde o avanço foi mais acentuado do que o registrado em outros polos globais—como no desenvolvimento da relação entre as empresas e o ecossistema—e outras nas quais ainda há muito chão pela frente, o que inclui a articulação de estratégias claras, a gestão de talentos e a formação de equipes de liderança voltadas à inovação.

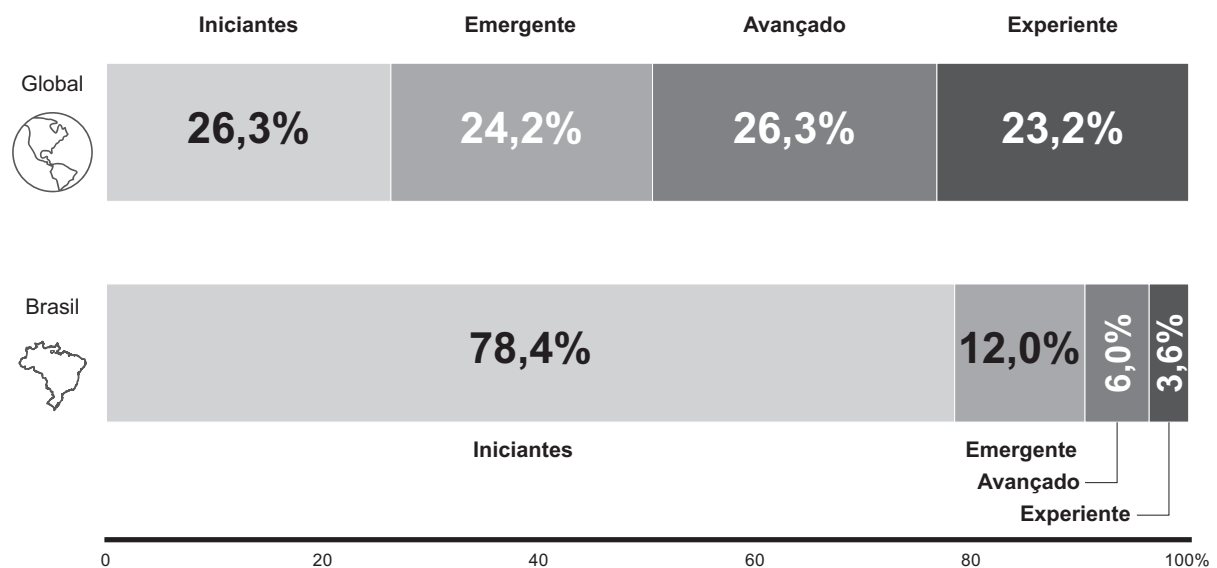
O perfil da inovação no Brasil

É verdade que, na comparação com benchmarks globais como EUA, Europa e China, as empresas brasileiras e seus ecossistemas ainda estão em um estágio inicial de desenvolvimento. Em nosso estudo global, com mais de 1.200 executivos, identificamos quais são os principais fatores que levam as empresas mais inovadoras a se destacarem em crescimento e atingir múltiplos de valor de mercado desproporcionais a seus pares. Estes fatores são fruto da combinação de uma estratégia de inovação clara, diversidade de abordagens para buscar ideias e executá-las, liderança dos executivos, gestão de pessoas e a cultura organizacional. Com isto, classificamos as empresas em níveis de maturidade, de iniciantes a avançadas. O resultado é que enquanto globalmente as empresas iniciantes representam cerca de 26% da nossa amostra, no Brasil elas representam 78% (Figura 7).

Apesar dessa baixa maturidade, a inovação nessas empresas se desenvolve de uma forma muito peculiar: um modelo polarizado entre uma rica atividade de relacionamento com o ecossistema de start-ups, de um lado, e, do outro, a forte dependência de recursos (pessoas e capital) internos, canalizados da atividade principal da empresa (Figura 8).

A utilização do ecossistema vem sendo adotada com frequência semelhante à observada em países mais desenvolvidos: 46% das empresas brasileiras dizem manter um relacionamento com o ecossistema, comparado a 45% em nosso estudo global. Mais impressionante ainda, empresas brasileiras disseram ter, em média, 4,6 parceiros em suas iniciativas de inovação—enquanto que a média em mercados desenvolvidos é de 3,7.

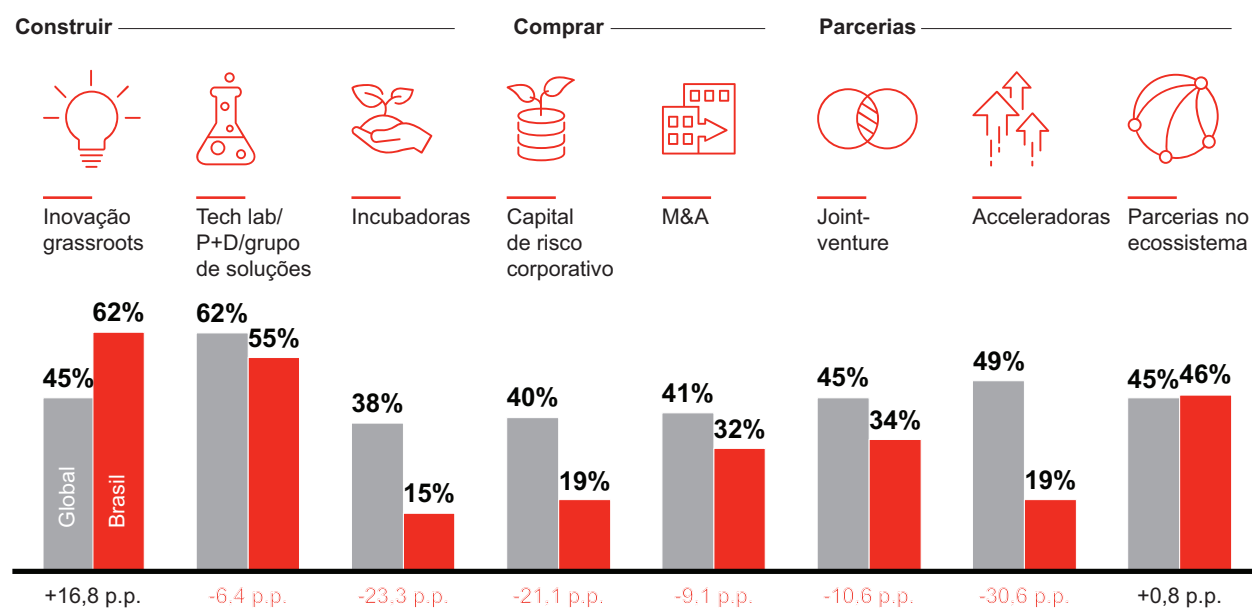
O outro lado da moeda é a dependência desproporcional dos recursos compartilhados com o negócio principal para a inovação: mais de 60% das empresas brasileiras em nosso estudo se valem destes recursos, enquanto que no estudo global essa parcela não passa de 45%. O problema é que o compartilhamento de talentos entre a operação do negócio principal e o desenvolvimento de novas ideias gera não só um potencial conflito de incentivos, normalmente vencido pelo negócio principal, como também a inadequação de talentos para ambas as atividades.

Figura 7: Distribuição entre os tipos de inovadores**Inovador**

Fonte: Bain Corporate Innovation Survey, 2020

Figura 8: Abordagens de inovação utilizadas no ecossistema brasileiro vs. média global

Abordagens de inovação no Brasil



Fonte: Bain Corporate Innovation Survey, 2020

Essa configuração cria uma série de obstáculos à inovação consistente e de longo prazo. Primeiro, produz uma concentração em poucas abordagens—hoje, somente três delas são utilizadas por mais de 40% das empresas brasileiras—, o que restringe a exploração e desenvolvimento de novas ideias e negócios. Segundo, coloca ênfase desproporcional no fortalecimento do core—em detrimento da criação de negócios disruptivos, que normalmente se valem de abordagens como incubadoras, aceleradoras e capital corporativo de risco (corporate venture capital). Por último, impede o desenvolvimento da musculatura interna de inovação da empresa, o que reduz sua agilidade e capacidade de competir em um ambiente cada vez mais dinâmico.

A figura aqui apresentada de como essa inovação tem se desenvolvido é consequência de características intrínsecas do contexto brasileiro. Algumas delas:

- Um ecossistema rico, com diversidade de start-ups e soluções inovadoras, porém ainda com uma limitada, apesar de crescente, disponibilidade de capital de risco—comparada a outros polos mundiais de inovação. Essa combinação cria uma situação de dependência das start-ups em relação a corporações, abrindo um mar de oportunidades para que as empresas possam navegar
- Menor escala e limitação de volume de capital por empresas nacionais ou subsidiárias de multinacionais para investimento relevante em inovação localmente, o que leva à busca de soluções prontas no ecossistema (start-ups) e à alavancagem de recursos internos
- Volatilidade e incerteza econômica, o que cria maior incerteza no curto prazo e tira o foco de investimentos disruptivos de longo prazo que não tenham impacto claro e imediato nos resultados

Certas empresas brasileiras estão utilizando esses ventos a seu favor, explorando uma variedade de abordagens e, graças ao foco em inovação, zarpando na frente das demais. É o caso da Porto Seguro, que adotou como estratégia a inovação na oferta de serviços como o Porto Seguro Faz e o Carro Fácil, que somados a outros serviços crescem 2,5 vezes mais rápido que o negócio principal e já representam mais de 4% da receita. A empresa também acelerou negócios fora do seu negócio principal, como as start-ups Nexoo, em serviços financeiros, e Livance, em saúde. Para isso, a Porto Seguro adotou uma variedade de abordagens: maratonas de inovação com colaboradores, programas de pré-aceleração para ideias de intraempreendedores (colaboradores com perfil empreendedor) e até a criação da Oxigênio, sua aceleradora própria que já conta com mais de 40 start-ups aceleradas. A adoção de múltiplas abordagens permite à Porto Seguro capturar e explorar um volume de ideias muito maior, não só para o core business, mas também em adjacências e novos negócios não explorados por seus concorrentes.

Desenvolver essa musculatura da inovação, no entanto, leva tempo e prática. Rogerio Tamassia, cofundador da Liga Ventures, empresa voltada a auxiliar empresas brasileiras no desenvolvimento dos músculos de inovação por meio da gestão de programas de aceleração e inovação aberta, afirma: “O valor gerado que vemos nas corporações com que trabalhamos não está somente no primeiro ou segundo programa de aceleração, mas na transformação que acontece quando elas internalizam a necessidade e exercitam as competências necessárias para serem mais rápidas e internalizarem oportunidades inovadoras”.

Olhando à frente, ainda existe um mar de oportunidades a ser navegado pelas empresas brasileiras. Nosso estudo mostra que, no Brasil, as possibilidades para quem deseja atingir novos pata-

mares de inovação são nítidas e passam por uma clara articulação da estratégia, pelo desenvolvimento de uma cultura que incentive o risco e por uma mentalidade da liderança que evidencie o direcionamento à inovação.

Estratégia para inovar. O início da jornada deve passar pela articulação de uma estratégia clara para inovação, incluindo tanto o papel que ela cumprirá na estratégia geral da empresa como a forma como será executada. Insurgentes como o Nubank—com seu posicionamento de “Reinvente o possível”—já nascem com estratégias voltadas à inovação. Às incumbentes, cabe o desafio de se reinventar e esclarecer seus propósitos e posicionamentos. Segundo nosso estudo, 80% das empresas em mercados desenvolvidos dizem ter uma estratégia para a inovação. Já no Brasil somente 40% têm uma estratégia dessas e uma parcela ainda menor—27%—considera que essa estratégia foi comunicada de forma clara e distinta na organização.

Cultura empreendedora. A cultura de se arriscar em novas águas e o desenvolvimento de talentos com as competências para isso são grandes desafios para incumbentes em escala global—e, segundo nosso estudo, mais ainda para empresas brasileiras. Enquanto 75% das empresas da amostra global afirmam ter criado modelos de atração, retenção e alocação adequada de talentos voltados à inovação, aproximadamente 30% das empresas brasileiras afirmam o mesmo.

Incumbentes nacionais que aprenderam essa lição têm um mar de vantagens. O Magazine Luiza, um dos ícones da inovação no Brasil, criou o Luizalabs em 2011 com um único time ágil e, em momentos de crise macroeconômica no país, surfou uma onda de crescimento e atração de talentos no mercado. Hoje, opera com 850 desenvolvedores divididos por 80 times ágeis que utilizam metodologias Lean Start-up e mantêm culturas voltadas à exploração de novas ideias por toda a organização. A autonomia de cada time desses e a capacidade de contribuição para elementos relevantes do negócio são diferenciais que a empresa afirma serem cruciais para a retenção de talentos—principalmente na disputa contra outras incumbentes com cultura hierárquica e estática.

Líder explorador. Nas empresas, o líder tem o papel vital de garantir consistência e catalisar a inovação por toda a organização. No Brasil, ainda existe um gap no papel exercido pela liderança no direcionamento da inovação—ou pelo menos na importante percepção daqueles que estão sendo liderados. Apenas cerca de 28% afirmaram que seus líderes no Brasil estão tendo um papel claro na inovação, contra cerca de 80% no exterior. Sem a consistência e direcionamento de um líder as iniciativas de inovação não decolam e naufragam ao primeiro sinal de mar revolto.

As empresas brasileiras ainda estão em seu estágio inicial de inovação. Apesar disso, diversos exemplos nacionais de incumbentes se reinventando e insurgentes registrando sucesso mostram que o Brasil possui, além de características únicas, os insumos para aqueles que queiram embarcar nessa jornada. Um rico ecossistema, aliado ao potencial de desenvolvimento de uma estratégia e a uma cultura e liderança voltadas à inovação, são aspectos promissores nessa trajetória de desenvolvimento.

Fica a pergunta: como você se posicionará diante desse cenário?



Ideias ousadas. Equipes ousadas. Resultados extraordinários.

A Bain & Company é uma consultoria global que ajuda aqueles que estão promovendo as mudanças mais ambiciosas do mundo a definir o futuro.

Com 58 escritórios em 37 países, trabalhamos com nossos clientes como uma equipe única, coesa e com a ambição compartilhada de gerar resultados extraordinários, vencer a concorrência e redefinir setores. Nossas soluções personalizadas, integradas e especializadas são combinadas com um ecossistema vibrante de inovadores digitais para produzir resultados melhores, mais rápidos e mais duradouros. Desde nossa fundação, em 1973, medimos nosso sucesso pelo sucesso de nossos clientes. Para nós, é fonte de orgulho ter o nível mais elevado de “client advocacy” do setor e clientes cujos resultados superaram em quatro vezes o do mercado acionário.

Dynata

A Dynata é uma das principais provedoras do mundo de dados proprietários (“first-party data”) fornecidos por consumidores e profissionais de negócios. Com uma esfera de alcance de mais de 60 milhões de pessoas em todo o mundo e um extenso acervo de atributos de perfis individuais coletados por meio de pesquisas, a Dynata fornece dados precisos, confiáveis e de qualidade. A empresa cria soluções e serviços de dados inovadores em torno desse ativo central para levar a voz do indivíduo a todo o espectro de marketing — da pesquisa de mercado ao marketing e publicidade. A Dynata atende quase 6.000 instituições de pesquisa de mercado, agências de mídia e publicidade, firmas de consultoria e investimento e clientes empresariais e de saúde na América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia-Pacífico. Para mais informações, visite www.dynata.com.

Para mais informação, visite www.bain.com.br

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGCOC • BENGALORE • BERLIM • BOGOTÁ • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIDADE DO MÉXICO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS
DOHA • DUBAI • DÜSSELDORF • ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JACARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LAGOS • LONDRES
LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE • MILÃO • MOSCOU • MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIAD • RIO DE JANEIRO
ROMA • SANTIAGO • SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEUL • SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • XANGAI • ZURIQUE