

CARO LEITOR,

Queremos saber sua opinião sobre nossos livros.
Após a leitura, curta-nos no [facebook.com/editoragentebr](https://www.facebook.com/editoragentebr),
siga-nos no Twitter @EditoraGente,
no Instagram @editoragente
e visite-nos no site www.editoragente.com.br.
Cadastre-se e contribua com sugestões, críticas ou elogios.

Diretora

Rosely Boschini

Gerente Editorial

Carolina Rocha

Editora Assistente

Franciane Batagin Ribeiro

Assistente Editorial

Giulia Molina

Produção Gráfica

Fábio Esteves

Preparação

Luciana Figueiredo

Capa

Renata Zucchini

Projeto gráfico e diagramação

Renata Zucchini

Revisão

Carolina Forin

Desenvolvimento de eBook

Loope Editora

www.loope.com.br

Copyright © 2020 by Pedro Waengertner,
Sulivan Santiago e Victor Navarrete

Todos os direitos desta edição
são reservados à Editora Gente.

Rua Original, 141/143 – Sumarezinho

São Paulo, SP - CEP 05435-050

Telefone: (11) 3670-2500

Site: www.editoragente.com.br

E-mail: gente@editoragente.com.br

Dados Internacionais de Catálogo na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Waengertner, Pedro

Transformação radical: 6 estratégias que irão revolucionar o seu negócio para ter a inovação como diferencial competitivo / Pedro Waengertner, Sulivan Santiago e Victor Navarrete. – São Paulo: Editora Gente, 2020.

ISBN 978-65-5544-047-8

1. Negócios – Inovações 2. Sucesso nos negócios 3. Administração de empresas I. Título II. Santiago, Sulivan III. Navarrete, Victor

20-3482

CDD 650.1

NOTA DA PUBLISHER

Em um mundo em constante transformação, insistir em mais do mesmo esperando novos resultados é insistir no erro e estar preso ao passado. Em outras palavras, é dar murro em ponta de faca. Hoje, transformação e inovação são sinônimos de sucesso, e implementar ferramentas poderosas em seu negócio para estar atualizado e conectado com as empresas que mais inovam no mundo inteiro, é imprescindível.

Para ajudá-lo nessa empreitada, não existem pessoas mais bem preparadas do que Pedro Waengertner, Sullivan Santiago e Victor Navarrete, sócios da ACE, principal aceleradora de startups da América Latina. Eles trazem, nesse *workbook* que está em suas mãos, as estratégias mais poderosas para construir o sucesso do seu empreendimento e entender, na prática, como a **transformação radical** pode mudar o rumo dos seus resultados. Com atividades práticas e canvases exclusivos, este livro é essencial para quem tem coragem de pensar fora da caixa (ou até mesmo se libertar dela) e criar novas tendências e caminhos para o futuro.

Inovação está no sangue da Editora Gente, e ter o Pedro, o Sullivan e o Victor no nosso cast é uma honra! Poder mudar a vida dos nossos leitores por meio dos nossos livros é a nossa verdadeira alegria, e eu tenho certeza de que você está prestes a embarcar em uma jornada transformadora, cuja pergunta que nos resta é uma só: vamos juntos?

Rosely Boschini – CEO e publisher da Editora Gente

Dedicamos este livro a todos os intraempreendedores que, em momentos difíceis e de crise, identificaram novas oportunidades e conseguiram se reinventar.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todos que nos ajudaram direta ou indiretamente na realização desta obra.

A Mike Ajnzajn, Arthur Garutti, Felipe Collins, Jose Gutierrez, e Luis Gustavo Lima, queridos sócios, pela paciência nestes meses e pela inspiração.

A Milena Fonseca, Mariane Cortez e Jair Romano, com todas as discussões e revisões dos métodos, por compartilhar suas sabedorias das trincheiras.

A Renata Sagradi, Mariana Pedrone e Lucas Amenti, obrigado pelo apoio no lançamento do livro e pela criatividade.

A Franciane Batagin Ribeiro, Carolina Rocha, Ricardo Shinyashiki, Rosely Boschini, Dany Sakugawa e Fabricio Batista, obrigado por mais esta parceria. Esperamos que fiquem orgulhosos!

A Roberto Sallouti, Amos Genish, Frederico Pompeu, Mateus Carneiro e Pedro Compani, do BTG Pactual, obrigado pela amizade, parceria e inspiração.

A Alexandre Frankel, obrigado pela abertura e compartilhamento do case da Vitacon e da Housi.

A Fred Trajano e André Fatala, da Magalu, obrigado por continuar nos inspirando.

A Bernardo Carneiro, obrigado por compartilhar o case da Stone.

A André Street e Eduardo Pontes, obrigado pela inspiração.

A Arthur Saraiva, Thiago Barquette, Roberto Teixeira, Marcos Sterenkrantz e Bruno Camargo, obrigado pelo tempo e por compartilhar o case da XP.

A Alexandre Putini, Camilla Azeredo, Erika Fuga, Regina Mello e Viviane Mathias, obrigado por dedicarem tempo para compartilhar os bastidores e cases inéditos da SulAmérica.

A David Hengartner, por compartilhar o case da GETKICKBOX pela Swisscom.

A Guilherme Meirelles, por compartilhar cases da Neoway.

A Almir Araújo, por compartilhar sobre cases da BASF.

Juliana e Rodrigo, obrigado por estarem sempre presentes e pela paciência nos fins de semana.

Pedro Waengertner

Mariana, obrigado por ser minha companheira de vida para todas as aventuras. Agradeço aos meus pais, Margareth e Isaías, que me impulsionam a ser um ser humano melhor, e aos meus irmãos, que mesmo de longe me dão coragem e apoio.

Sulivan Santiago

Natália, Junia, Isabella, Marcel, Leonora e Catarina, obrigado por me incentivar diariamente a crescer como indivíduo. Agradeço ao meu pai, Miguel, mesmo não estando mais entre nós, pela inspiração constante vinda da sua história de superação.

Victor Navarrete

PREFÁCIO

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1

A necessidade de transformar negócios

CAPÍTULO 2

A jornada da inovação

CAPÍTULO 3

Geração de ideias

CAPÍTULO 4

Execução de projetos

CAPÍTULO 5

Inovação aberta

CAPÍTULO 6

Transformação do negócio principal

CAPÍTULO 7

Gestão da inovação

CAPÍTULO 8

Conclusão e início

APÊNDICE

Vivemos num mundo de incerteza. Mesmo as empresas mais consolidadas no mercado, com estratégias muito bem definidas e produtos e/ou serviços bastante reconhecidos encontram obstáculos pelo caminho. Mais frequentemente do que gostaríamos, todos temos de lidar com planos frustrados por eventos inesperados que nos fazem ter que reavaliar, ajustar investimentos e repensar prioridades. No caso mais recente, a pandemia da covid-19 trouxe uma crise humanitária de proporções globais e, a reboque, obrigou gestores públicos e privados a tomarem decisões rápidas em um cenário de incerteza exacerbada. Nem o líder mais precavido tinha em suas análises de risco uma pandemia que pudesse trazer tanta mudança aos negócios em tão pouco tempo. Lidar com incerteza é parte essencial do trabalho de todo gestor, mas arrisco dizer que fazê-lo com excelência é o que permite gestores excepcionais brilharem sobre todos os demais.

Mas se gestão com excelência é imprescindível nos tempos de crise, qual seu papel quando tudo parece estar bem? Acredito que nas horas de aparente calma, a importância da liderança nas organizações é ainda maior. Seguir o *status quo* e as premissas e práticas que o fizeram chegar à posição atual pode ser a receita para o insucesso num futuro cada vez mais próximo. Com o mundo em constante mudança, é imperativo inovar independentemente do seu tamanho, tempo de mercado e modelo de negócio. Por essa razão, *Transformação radical* é um livro essencial para os que estão buscando essa convicção e, principalmente, para aqueles que já entenderam a necessidade de assumir essa nova postura em suas organizações, mas precisam de ajuda em como executar os próximos passos. As estratégias claras de inovação ilustradas por exemplos de empresas e gestores são ferramentas à disposição do líder inovador. De uma maneira muito prática, Waengertner, Santiago e Navarrete nos deixam uma grande contribuição para a literatura da boa gestão.

Em busca de entender o que fazem as empresas verdadeiramente inovadoras, os autores destacam que invariavelmente elas possuem "as suas verdades". Quando lançamos o Mercado Livre em 1999, foi preciso ter muita convicção para se aventurar a criar um marketplace quando ainda nem se entendia muito bem o que era o comércio eletrônico. A nossa verdade era acreditar na democratização do comércio trazendo acesso a bens e produtos para consumidores de todos os cantos do país utilizando o potencial transformador da tecnologia e o impacto que ela poderia gerar na experiência de comprar e vender. Num mundo conectado pela internet, nosso grande sonho era possível!

Não faltaram detratores e os que estavam certos de que aquela ideia nunca iria funcionar, ainda mais na América Latina, onde questões de (des)confiança pareciam intransponíveis. Para transformar de forma radical a sua área ou o mercado em que atua, o líder inovador precisa, como num paradoxo, ter certeza diante das incertezas, enxergar o que outros não enxergam e não perder o otimismo em meio a críticas.

Inovar é tarefa árdua não apenas por conta de um entorno incrédulo. Às vezes, as dúvidas partem de dentro. E pior, a dúvida pode gerar medo, e o medo pode ser paralisante. Por que não esperar? Ou como os autores relatam a partir de suas conversas com executivos de empresas desejosas de transformação, mas ainda pouco convictas, dar voz ao predominante sentimento de que "ainda há tempo".

Vivi essa dinâmica na pele nos idos de 2010 quando o Mercado Livre completava sua primeira década. Já éramos uma empresa que havia escalado seus negócios, se mostrava viável financeiramente e até havíamos feito nossa abertura de capital na bolsa NASDAQ. Mas, "por debaixo do capô", adotávamos tecnologia monolítica e pouco flexível que tornava o desafio de lançar novos produtos e negócios cada vez mais lento. Não faltava convicção do que era preciso fazer: começar do zero, redesenhando nossa arquitetura e reescrevendo nossa tecnologia, API por API¹. Para avançar foi necessário angariar coragem, ainda que houvesse risco. E se há uma característica determinante para o líder inovador que quer empreender transformação é ser um profissional de muita coragem!

Para alguns leitores, a decisão de inovar pode já estar tomada; o que por si é uma condição necessária, mas não suficiente. Por onde começar a jornada da transformação radical através da inovação? Os autores de *Transformação Radical* nos trazem metodologias que puderam comprovar em sua experiência auxiliando empresas, além de cases dos que percorreram esse caminho. Que bom ter de quem aprender!

Quando me perguntam o que faz o Mercado Livre ser uma empresa em constante transformação (em "beta contínuo" como dizemos dentro de casa), minha resposta é que somos "uma organização que aprende". Em 2012, decidimos lançar serviços logísticos em nosso marketplace através da unidade de negócios Mercado Envios. Até então não sabíamos nada do assunto, mas fomos atrás de *know-how* que não tínhamos na empresa: contratamos consultores, trouxemos talento para compor os novos times e estudamos casos de empresas de diversos continentes. Em duas palavras, buscamos conhecimento.

Sou suspeito para falar sobre quão apaixonante é a jornada da transformação de organizações através da inovação. É algo que me motiva e me inspira a continuar empreendendo, mesmo dentro de uma empresa grande como é o Mercado Livre de hoje. Meu convite aos líderes comprometidos com esse caminho é o de começar a dar passos. Passos firmes com a convicção de chegar à verdade da sua empresa. Passos

corajosos para fazer o que no seu íntimo você sabe que precisa ser feito. Passos em direção ao conhecimento para aprender de quem já fez.

Boa leitura e boa sorte em sua jornada!

Stelleo Tolda
Presidente, Mercado Livre

**AS EMPRESAS QUE NÃO
ESTIVEREM
CONSTANTEMENTE SE
REINVENTANDO VÃO
PERDER SUA
RELEVÂNCIA AO LONGO
DO TEMPO.**

¹ Sigla para o termo em inglês “Application Programming Interface”, ou seja, “Interface de Programação de Aplicativos”, integrações de rotinas, aplicativos e sistemas para viabilizar as operações do negócio utilizando tecnologia.

As vezes, sentimos imediatamente quando entramos em um escritório corporativo. É como se o sexto sentido ligasse e entendêssemos na hora que tipo de empresa estamos visitando. Outras vezes, escritórios bonitos e frases na parede nos enganam, e levamos um pouco mais de tempo para perceber. Mas, logo depois, o perfil fica cristalino, e facilmente conseguimos entender se estamos visitando uma empresa inovadora ou não.

Este sentimento está cada vez mais claro e palpável com o passar dos anos. É como se existisse uma classe completamente diferente da grande maioria das empresas do mercado. Como se fossem negócios que seguem outra lógica. E não se trata de uma diferença setorial. Essa sensação é presente em qualquer segmento da economia. As empresas que mais inovam são diferentes das demais. E a pergunta que fica é: o que as torna diferentes?

A resposta a esta pergunta não é simples de responder. Em 2018, estudamos diversas empresas no Brasil e no mundo e, no livro *A estratégia da inovação radical*,² Pedro Waengertner fala sobre como as empresas mais inovadoras do mundo fazem diferente. Descobrimos que não se trata do uso da tecnologia ou do espaço físico. Também não é a geografia, pois percebemos a existência destas mesmas configurações no mundo inteiro. Resumimos o aprendizado em princípios. As empresas que mais inovam pensam de maneira semelhante, mesmo estando em negócios, regiões e mercados completamente distintos.

Nossos estudos também mostraram que não se trata apenas da existência de um líder visionário. Embora a liderança tenha um papel fundamental neste processo, entendemos que a resposta está muito mais na maneira como a empresa se organiza e age do que em qualquer outra coisa. E a boa notícia está justamente neste ponto, pois estes princípios podem ser incorporados por qualquer empresa, independente do mercado ou porte. E os resultados são transformadores.

O que explica empresas do mesmo setor, com pessoas qualificadas a bordo e situação financeira semelhante, apresentarem taxas tão diferentes de crescimento? Como alguns negócios conseguem se reinventar completamente no espaço de poucos anos? Não se trata de segredos muito bem guardados pelos que melhor desempenham. Na verdade, a maior parte das empresas que possuem resultados acima da média não sabem explicar com detalhes o porquê. E muitas possuem as portas abertas para qualquer um visitar e comparar as práticas delas com as suas próprias. Mesmo assim, é muito difícil copiá-las.

O mercado adora tentar resumir histórias de sucesso a fórmulas que podem ser simplesmente copiadas. Se aquela empresa criou um programa de aproximação com startups e tem resultados expressivos no mercado, basta repetirmos o programa e passaremos a colher os mesmos resultados, não? Isso não poderia estar mais longe da realidade.

As empresas mais inovadoras pensam com a própria cabeça, priorizam a própria verdade. E os projetos inovadores são decorrência dessa forma de pensar, pois isto reflete na maneira como se organizam, trabalham e executam seus processos. Também reflete no tipo de talento que estas empresas conseguem atrair e reter.

Com o tempo, ser uma empresa inovadora também garante que você vai atrair as melhores pessoas do mercado, e isso torna a empresa ainda mais fortalecida. Este círculo virtuoso permite que a empresa continue crescendo e impactando o seu mercado.

Já participamos de muitas reuniões em que a liderança quer inovar. No entanto, quando mostramos que o processo não acontece do dia para a noite e que exige um grande esforço por parte dos líderes, vários preferem continuar na trajetória atual do negócio. E não podemos censurá-los. Afinal de contas, a maior parte destas empresas está em uma situação financeira confortável, apresentando, inclusive, taxas de crescimento saudáveis. A pergunta que fica é: até quando?

Os dados mostram que não existem mercados seguros. É só analisar as empresas que compõem o ranking da Fortune 500 (lista das quinhentas maiores empresas americanas): apenas cerca de 10% dessas empresas continuam na lista desde 1955, ano de criação do ranking.³ Todos serão impactados mais cedo ou mais tarde. A pandemia que aconteceu em 2020 nos ensinou que as empresas mais bem preparadas conseguiram sair fortalecidas da crise, mantendo seu ritmo de inovação. Ao mesmo tempo, outras empresas ficaram paralisadas, sem saber como agir. A grande maioria das empresas seguiu o manual clássico da redução de custos e proteção do caixa. Algumas, além de garantir que estavam protegidas, também souberam jogar no ataque e se aproximar dos seus clientes, desenvolvendo novos canais e ofertas para o mercado.

Se não basta copiar as estratégias dos negócios que se destacam, como qualquer empresa pode se tornar mais inovadora?

Este livro vem responder a esta pergunta na prática. Com exemplos de diversos setores, vamos mostrar que existe algo comum entre as empresas que mais inovam. Mais do que isso, vamos ajudar você a colocar no ar as primeiras iniciativas que vão ajudar a transformar o seu negócio.

Cada capítulo detalha as principais metodologias que entendemos fazer sentido para as empresas que desejam trilhar o caminho da inovação. Trouxemos cases de diversas empresas líderes de mercado, recheados de exemplos reais. Além disso,

através de QR Codes, disponibilizamos recursos ao longo do livro para quem quiser se aprofundar nos detalhes de cada método e conceito.

O livro pode ser lido de maneira linear por aquelas pessoas que desejam entender a inovação de maneira completa, mas também pode servir como consulta para quem quer ir fundo em algum ponto da jornada. O único requisito é que você aplique os aprendizados no seu dia a dia.

Vivemos em um mundo de abundância, não de escassez. As melhores metodologias e formas de pensar são aquelas mais utilizadas, pois se comprovam e se consolidam com o tempo. Ao escrever este livro, cuidamos para compartilhar com você todo o conhecimento que acumulamos nos últimos oito anos, com o maior nível de detalhe possível. Sabemos que a jornada para se tornar um negócio mais inovador não é simples. Procuramos colocar, de maneira clara, o passo a passo para que qualquer empresa possa transformar o seu negócio por meio da inovação.

O que antes era uma opção, agora é um requisito no mundo dos negócios. Somente as empresas que entendem a inovação como competência e a colocam no seu DNA vão conseguir capturar o valor trazido pelas mudanças que estamos vivendo no mercado. Desejamos que você utilize esta obra para levar o seu time, negócio ou a sua carreira ao próximo nível.

Pedro, Sullivan e Victor

² WAENGERTNER, P. A estratégia da inovação radical. São Paulo: Editora Gente, 2018.

³ FORTUNE 500: quais as três empresas que sobrevivem no top 10 desde 1955. Época Negócios Online, 21 mai. 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/05/fortune-500-quais-tres-empresas-que-sobrevivem-no-top-10-desde-1955.html>. Acesso em: 10 set. 2020.

Capítulo 1

A NECESSIDADE DE TRANSFORMAR NEGÓCIOS

A maior parte dos executivos acredita que as mudanças são menos urgentes do que parecem. Constatamos isso em dezenas de conversas que temos em nosso dia a dia na ACE Cortex. Nas centenas de workshops que nosso time já realizou, nos quais priorizamos iniciativas junto com os executivos, acontece o mesmo padrão: os projetos de eficiência operacional são puxados para o curto prazo, enquanto os mais ousados são postergados para um ou dois anos a frente.

Sabemos que a grande responsável por essa postergação é a sensação de que as mudanças não estão acontecendo na velocidade que de fato estão. Aquela frase que vemos em alguns retrovisores de carros, "os objetos, no espelho, estão mais perto do que parecem", nunca foi uma metáfora tão importante quanto agora. E esta sensação de que os negócios sempre atrasados em relação à inovação fica muito clara ao conversarmos com executivos dos mais diferentes setores. Todos entendem a importância e a urgência do que está acontecendo no mercado. No entanto, quando se trata de partir para a ação, o cenário é outro.

Geralmente, quando realizamos um workshop executivo, o grupo se divide em facções: 10% das pessoas querem fazer mudanças reais no negócio; pelo menos 20% são mais pragmáticas, acreditando que devemos apenas tornar mais eficientes os negócios atuais. O restante do grupo acaba comprando a opinião de quem fala mais alto e, neste momento, surge a importância do papel da alta liderança da companhia. Mesmo que alguns projetos tidos como inovadores pelo grupo sejam aprovados em workshops, a tendência é que não sejam executados com a prioridade e com os recursos necessários para obterem impacto relevante.

Embora todos tenham a percepção de que grandes mudanças estão acontecendo, ainda há uma sensação de que não é preciso tomar atitudes muito drásticas em relação a estas mudanças. Existe um sentimento de "nós ainda temos tempo". Afinal, em muitos casos, os impactos reais ainda não são sentidos financeiramente. E é possível que vários modelos de negócio consigam sobreviver do jeito que estão por bastante tempo. Ou pelo menos era o que a maior parte das pessoas acreditava até pouco tempo atrás.

Infelizmente, aprendemos que a necessidade de transformar o negócio é urgente da pior maneira possível. No início de 2020, fomos atingidos por uma pandemia que colocou o mundo à prova, a pandemia da covid-19, mudando completamente a maneira como o mercado se comporta. Lentamente, a Ciência foi criando soluções para lidarmos com a parte relativa à saúde. Mas os negócios nunca mais seriam os mesmos. A presença do coronavírus mudou a situação das empresas do dia para a noite, colocando em xeque seus modelos de negócio e iniciativas de inovação. Depois do primeiro choque, quando houve corte de custos e adaptações, os verdadeiros impactos surgiram. É claro que alguns setores foram muito mais afetados que outros, como turismo, entretenimento e transportes. Entretanto, mesmo em

segmentos muito afetados, tivemos casos de empresas que conseguiram se reinventar rapidamente. E como isso foi possível?

Enquanto o mercado entendia a **transformação digital** como a digitalização de processos, na grande maioria das empresas a pandemia provou que o conceito significa muito mais que isso. A inovação, que, em alguns casos, era restrita a workshops de *brainstorming* ou ideação, mostrou que está muito mais atrelada à execução de fato e deve ser incorporada à rotina do negócio. E as empresas aprenderam isso do pior jeito.

Empresas de call center, que não tinham estrutura e processos para permitir o home office dos seus colaboradores, foram forçadas a continuar operando, mesmo colocando em risco seu time. Varejistas, que tinham como direcionador de crescimento a abertura de lojas e não cuidaram dos seus canais digitais, viram seu faturamento cair praticamente a zero. Marcas que nunca testaram o modelo D2C (*direct to consumer*) de maneira agressiva ficaram reféns da falta de disponibilidade dos seus canais. Fábricas automatizadas continuaram operando normalmente, enquanto linhas de montagem ainda dependentes de trabalhadores manuais foram paralisadas. Os exemplos não acabam. O coronavírus nos mostrou que não estamos inovando rápido o bastante!

Outro efeito dessa pandemia foi nos lançar na era da agilidade, sem outra opção. Enquanto a maioria dos negócios fazia seus planejamentos de três a cinco anos, a incerteza e o fato de nunca termos vivido cenários semelhantes fizeram com que as empresas tivessem que fazer planos de curtíssimo prazo e alterá-los de acordo com as novas informações recebidas. Ou seja, todo o mundo foi forçado a trabalhar por *sprints* e priorizar a partir dos novos dados apresentados. E a maioria entrou no modo ágil sem sequer saber.

Algumas empresas se saíram muito melhor do que outras. Estas empresas já estavam trabalhando ativamente para transformar seus negócios através da inovação e não estão restritas a um segmento apenas. Podemos observá-las em todos os setores da economia. Nos próximos capítulos, traremos vários cases que demonstram como a maioria delas já entendia que inovação é prioridade para o seu negócio.

Quando uma abstração passa a ser algo real, visceral, ligado à sobrevivência do negócio, o nosso olhar para os diferentes conceitos muda completamente. E isso aconteceu com a inovação. A melhor coisa que tiramos da crise em relação a isso foi: senso de urgência e um resultado bastante concreto nos indicadores de grande parte das empresas do mundo.

ACELERAÇÃO DE TENDÊNCIAS E AS DESCULPAS QUE FICAM NO CAMINHO

A velha máxima de que “todos gostam de mudança, mas ninguém gosta de mudar” nunca foi tão verdadeira quando o assunto é inovação. A maior parte das pessoas conhece os dados mais comuns, como o uso prevalente de *smartphones*, a revolução das startups e a inteligência artificial e muito mais. Todos sabem que essas tecnologias, aliadas à rápida mudança do comportamento humano, vão trazer modificações dramáticas no cenário de negócios e nas relações sociais ao redor do mundo. O problema é que embora soubessem de tudo isso, elas não se sentiam ameaçadas ou motivadas o suficiente para transformar os seus negócios. A covid-19 foi um grande alerta, mas a dificuldade que ainda existe para que muitas empresas implementem as mudanças necessárias se resume a três elementos:

Falta de clareza do real impacto da inovação nos negócios atuais → As tendências são encaradas como serviços que as empresas podem incorporar ao longo do tempo ou tecnologias que podem ser acopladas aos produtos atuais. E a maioria dos executivos que está ativamente procurando por inovação a encara como algo incremental. O pensamento é: “Os fundamentos vão continuar como estão, mas existem muitas tecnologias que vão me ajudar a ganhar mais eficiência”.

Foco no curto prazo → Grande parcela das empresas vive de trimestre em trimestre, em direção ao fim do ano fiscal. Toda estrutura de incentivos está orientada para os resultados de curto prazo, o que dificulta o planejamento de ações com horizontes mais longos. Além disso, os executivos permanecem cerca de três anos, em média, em uma função, e boa parte do foco é dado ao que pode acontecer neste período.

Dificuldade de analisar a velocidade das mudanças → Temos dificuldade de entender uma progressão geométrica, que normalmente é o formato de crescimento das principais tendências da atualidade. Ao mesmo tempo, não conseguimos entender a correlação entre as diversas tendências e os novos tipos de negócio que saem destas recombinações. Realmente, é um cenário complexo de se analisar para quem está acostumado com apenas uma indústria.

Assim, para entender um pouco deste efeito na percepção da maioria das pessoas, vejamos um exemplo bastante prático. Considere a assinatura de documentos, algo muito presente em nossas vidas. A maioria das assinaturas ainda é feita em papel, mas tivemos um crescimento exponencial de empresas adotando o modelo digital nos primeiros meses de 2020. Na indústria da inovação e tecnologia, a maioria dos documentos já é digital. E isso deve impactar os cartórios, a junta comercial e outros mecanismos que precisam ser repensados.

Este é o exemplo de uma tecnologia bastante óbvia cujo uso está crescendo diante dos nossos olhos, fazendo com que a abertura de uma conta bancária ou qualquer outro cadastro tenha cada vez menos fricção. A tendência por trás disso é a

otimização e simplificação de processos por meio da tecnologia. Isso é bastante claro, não? A pergunta que fica é: por que ainda existem empresas que não estão tornando a maior parte dos processos que têm relação com seus clientes mais simples e fáceis? A resposta é simples: porque essa migração envolve mudanças estruturais na forma de operar.

A assinatura digital é uma mudança periférica. Trata-se de uma maneira de reduzir a complexidade dos processos. E mesmo assim ainda enfrenta resistência em muitos negócios. Essa postura, no entanto, é apenas uma fração do problema. Costumamos dizer que o bloqueio às iniciativas de inovação é uma questão de juros compostos, não simples. Isto porque, neste novo cenário, mais de um elemento muda simultaneamente, gerando resultados enormes ao longo do tempo. Veja o exemplo da Disney, que lançou em 2019 o Disney+, serviço de assinatura on-line de conteúdo via *streaming*, distribuído diretamente pela empresa nas mais diferentes plataformas:

Modelo de negócio → As empresas estão mudando a maneira de cobrar e entender a curva de lucratividade dos seus produtos. Modelos de assinatura, por exemplo, mudam completamente a dinâmica e valor do negócio. A Disney está tentando se proteger da Netflix e outros *players* do mercado de tecnologia. O serviço custa menos de 10 dólares por mês e claramente precisa de milhões de usuários mantendo suas assinaturas por vários meses para dar resultados positivos. Trata-se de um modo completamente novo de avaliar o negócio da Disney.

Distribuição e contato com clientes → Com o lançamento do Disney+, a empresa começa a vender direto para os seus clientes finais, algo que só fazia em seus parques de diversão e lojas próprias. Para tanto, precisa de equipe de atendimento e suporte, expertise em marketing digital, otimização de funil de conversão on-line e diversas outras competências que não tinha até então. Pelo menos não na escala necessária para garantir o sucesso do serviço.

Parcerias e tecnologia → A Disney adquiriu a BAMTECH, empresa de tecnologia que trouxe o *streaming* e operacionalizou inicialmente o canal digital da ESPN (subsidiária da Disney), introduzindo esta competência crítica na gigante do entretenimento. A empresa teve que entrar em um jogo completamente diferente em alguns meses, lidando com questões como a disponibilidade do serviço e otimização do algoritmo de recomendação de programas dentro dos seus vários aplicativos do Disney+, nas diversas plataformas disponíveis.

Quando fazemos a analogia com juros compostos, mostramos que não se trata apenas de um elemento do negócio, mas vários que precisam ser trabalhados simultaneamente para que a empresa dê saltos na mesma direção das tendências. Porém, a maior parte das empresas tem dificuldade de articular mudanças nesta magnitude. E é justamente aí que entra o papel da liderança. Em seu excelente livro

Onde os sonhos acontecem,⁴ Bob Iger, ex-CEO da Disney, mostra a necessidade da visão de longo prazo e constantes alinhamentos com todos os públicos envolvidos na decisão de lançar o serviço de *streaming*. Certamente, a empresa está fazendo uma aposta ousada. O que normalmente não conseguimos medir – e o que explica boa parte da falta de movimentação nesse sentido – é o preço de não fazermos nada.

O ser humano é muito bom em racionalizar e criar desculpas para não mudar. Ouvimos, diariamente, desculpas de todo tipo. A maioria delas vai na direção do “já estamos fazendo”, criando uma falsa ilusão de movimentação. Conheça agora algumas delas e o que acontece de fato:

“JÁ ESTAMOS FAZENDO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL”

Na verdade, a empresa contratou uma consultoria para digitalizar alguns processos e fez treinamentos em Scrum para a empresa inteira. Agora todos estão gerenciando os projetos no Kanban, sem resultados concretos.

“CRIAMOS UM PROGRAMA DE CONEXÃO COM STARTUPS”

Na verdade, a empresa anunciou no mercado um novo programa e trouxe algumas startups, que foram apresentadas às áreas de negócio, com poucos projetos avançando de fato.

“ESTAMOS UTILIZANDO INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E OUTRAS TECNOLOGIAS”

Na verdade, a empresa contratou um *chatbot* para filtrar os contatos dos clientes no site, sem considerar IA para áreas que poderiam realmente se beneficiar da tecnologia. Ou pior: colocando a tecnologia antes do problema.

“ORGANIZAMOS NOSSOS TIMES EM SQUADS”

Na verdade, foi dado um treinamento e a empresa reposicionou colaboradores em grupos, que continuam fazendo as mesmas coisas, mas agora com muito mais complexidade e redundância.

“JÁ TEMOS INICIATIVAS DE CONEXÃO COM O ECOSISTEMA”

Na verdade, a empresa enviou executivos para um tour no Vale do Silício ou na China e patrocinou alguns *hackathons*, sem efeitos práticos.

*image
not
available*

Nos próximos capítulos, vamos conduzir você em uma jornada. Abriremos nossa metodologia passo a passo, cobrindo desde o planejamento até a execução das iniciativas de inovação. Os métodos foram feitos nas trincheiras, junto a dezenas de casos reais e empresas que estão buscando se reinventar em meio a todas as tendências que vemos hoje.

Sabemos que a jornada não é fácil. Vai nos levar por caminhos difíceis, muitas vezes ambíguos e com possíveis derrotas ao longo do percurso. Sabemos das dificuldades em trilhar lugares nunca antes percorridos, mas vamos sair da nossa zona de conforto em cada um dos blocos que cobriremos nas próximas páginas.

Sabemos, também, que encontrar novos caminhos em mercados estagnados e sem imaginação tem o poder de energizar toda organização. Acreditamos que a inovação está ao alcance de todos que se dispuserem a trilhá-los e confiar no processo.

Vamos descobrir novos caminhos juntos! •

*image
not
available*

A Stone é hoje uma das fintechs mais promissoras do mundo. Seu valor de mercado passa dos 80 bilhões de reais e a coloca entre as empresas mais valiosas da América Latina. Atuando em um segmento repleto de gigantes altamente capitalizados, a Stone consegue crescer agressivamente e desenvolver novos produtos com a velocidade de uma startup. Mesmo durante a pandemia, a empresa mostrou forte crescimento e capacidade de adaptação, chegando a 9% de participação no bilionário mercado de sistemas de pagamentos brasileiro.

Mas, então, como uma empresa consegue sair do zero e se tornar uma gigante no seu setor em apenas cinco anos desde a sua entrada em produção? E, principalmente, como se mantém inovando e desbravando o mercado mesmo depois de já possuir milhares de funcionários e uma grande estrutura operacional? A resposta está no DNA da empresa.

E, para que possamos entender melhor sobre isso, precisamos falar sobre a maneira como essa empresa estruturou-se no mercado para construir um DNA empresarial próximo dos grandes líderes de inovação globais. André Street e Eduardo Pontes são os cofundadores da Stone e, além deles, a companhia também conta com a união de um grupo de empreendedores que já atuavam juntos há alguns anos. Para entender o início da Stone, precisamos voltar pelo menos dez anos antes da data de fundação da empresa. Embora Street já empreendesse desde os 14 anos, podemos dizer que foi criando seu segundo negócio no mundo dos pagamentos que a semente da Stone foi plantada. Em um primeiro momento, a empresa chamava-se Braspag e era o que chamamos de um *gateway*, ou seja, um agente facilitador da integração técnica das diferentes modalidades de pagamento dos clientes no ambiente digital.

Com execução comercial agressiva e adaptação do produto às diferentes necessidades dos clientes, em 2007 a Braspag já transacionava 80% dos pagamentos da internet brasileira através da sua plataforma. Apesar disso, o mercado de e-commerce brasileiro ainda era relativamente pequeno, com 6,4 bilhões de reais transacionados. Assim, a Braspag recebia apenas centavos para cada transação. Sempre guiados pelo tamanho da oportunidade, o time começava a pensar em como seria o cenário no qual pudessem capturar uma participação percentual por transação, que ficava com os chamados adquirentes, isto é, as empresas que efetivamente realizavam a liquidação financeira dos pagamentos.

Entre os anos de 2007 e 2009, os fundadores gerenciaram a Braspag e também criaram dois outros negócios: a Netcredit, empresa de crédito on-line (CDC, ou Crédito Direto ao Consumidor e crédito consignado), em parceria com a Cetelem (braço do banco BNP Paribas), e a IGPAY, em parceria com o Portal IG. Essa última, tornou-se posteriormente a Moip, importante subadquirente no mercado nacional. Em 2009, começaram a perceber os movimentos reguladores do setor financeiro brasileiro e viram uma grande oportunidade com a possível quebra do monopólio dos

OS SEIS PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO RADICAL

A *estratégia da inovação radical*, livro que mencionamos anteriormente, rapidamente se tornou um best-seller no Brasil e atraiu a atenção de vários líderes empresariais e equipes de inovação em empresas de todos os portes. O objetivo do livro era extrair as melhores e mais inovadoras práticas que surgiram no Vale do Silício para facilitar o entendimento de qualquer empresa. Traduzir o que aquelas companhias fazem em uma metodologia é quase impossível, uma vez que lidamos com perfis absolutamente diferentes uns dos outros. O que existe em comum são os norteadores de organizações como Amazon, Google, Facebook e Netflix. Foi daí que surgiram os seis princípios da inovação radical.

Ao longo do livro, Pedro repassa cada um deles, com exemplos de praticamente todos os setores da economia. São eles:

Os seis princípios da inovação radical



1 O cliente no centro da equação → Quase todas as empresas que conhecemos afirmam que são centradas no cliente. Na prática, isso é muito fácil de contradizer: basta entender o que a organização faz de diferente do restante do mercado em relação ao cliente. Geralmente, trata-se apenas do discurso. Colocar o cliente no centro da equação significa tanto estar próximo e aprender com as necessidades e insights dos clientes

4 A empresa fez diversos experimentos durante mais de oito anos, desde o lançamento pioneiro da venda social até diversos serviços criados nas lojas físicas.



Mate seu próprio negócio

5 A Magalu mudou o foco do varejo tradicional para uma abordagem digital. Tornou-se uma plataforma digital com pontos físicos, o que mudou toda a maneira de acompanhar e gerenciar o negócio. Além disso, comprou diversas empresas digitais (Netshoes, Época Cosméticos, Estante Virtual), mudando o modelo vertical de varejo para uma ampla oferta horizontal.



Trabalhe com parceiros

6 A empresa não apenas é uma grande usuária de diversas soluções de startups, como também criou um *marketplace* (plataforma que une compradores e vendedores) que permite a milhares de pequenos negócios trabalhar em parceria e usufruir da ampla distribuição da empresa, enquanto a Magalu consegue expandir rapidamente seu sortimento de produtos oferecidos.

Em nossa experiência, os seis princípios podem ser utilizados por empresas de qualquer setor e qualquer porte. É claro que sua aplicação se diferenciará de acordo com as circunstâncias, mas acreditamos que as empresas que se prepararem de maneira consistente para transformar a inovação em uma competência corporativa conseguirão colher muito mais resultado do que a concorrência.

O ELO PERDIDO

Após a publicação de *A estratégia da inovação radical*, várias empresas procuraram o autor e a ACE Cortex, buscando aplicar as ideias contidas no livro nas suas rotinas. Embora o livro tivesse várias sugestões operacionais, sentimos que faltava um direcionamento mais claro para todos que quisessem implementar uma jornada de



E a pergunta que fica é: onde entra a inovação nesta equação?

É claro que precisamos inovar para criar a política que a empresa vai adotar. Mas acreditamos que o papel crítico da inovação está no desdobramento das políticas para ações concretas. Vamos imaginar a seguinte situação: a empresa define que deve criar um novo canal digital para distribuição dos seus produtos. A execução desta política pode ser a aquisição de uma startup, que já atinge os clientes-alvo, ou a construção desse canal usando os recursos internos. E também pode ser a combinação das duas ações. Este tipo de movimento está diretamente ligado à execução da inovação. E a tomada de decisão neste sentido pode determinar os resultados futuros do negócio.

No método da ACE Cortex, as políticas mais incertas podem ser desdobradas como teses. Estas teses são escolhas que a companhia faz em relação às suas prioridades estratégicas. Elas ajudam a definir o foco das ações que serão exploradas e testadas nas iniciativas de inovação.

Seguindo o exemplo citado, criar um novo canal de distribuição dos produtos foi a tese elaborada pelo negócio. Certamente, esta tese precisa ser detalhada para que a decisão quanto aos próximos passos seja tomada com razão estratégica por trás dela. A solução para este desafio requer uma cuidadosa elaboração, com diversos caminhos possíveis. Podemos comprar empresas para desenvolver este canal, como citamos, mas também, investir na digitalização dos produtos atuais e criar estratégias on-line de aquisição de novos clientes. Defendemos que os projetos derivados das teses sejam organizados como um portfólio e geridos de maneira integrada, de modo a aumentar as chances de sucesso da estratégia definida.

Estas teses devem guiar as decisões tomadas e ajudar a empresa a priorizar investimentos no seu portfólio de projetos de inovação. Vamos falar bastante sobre

Capítulo 3

GERAÇÃO DE IDEIAS

especialista em criatividade; eles eram extremamente curiosos e obcecados em resolver o problema dos seus clientes.

2 Processo mata a criatividade → O processo por si só não mata a criatividade, mas um processo quebrado, sim. O bom processo esclarece o desafio, o problema a ser resolvido, o tempo e os recursos disponíveis, deixando o “como” e a “forma” abertos. O processo quebrado é, por vezes, confuso, está desalinhado com a estratégia da empresa, sem foco ou recurso disponível. Isso acontece em lugares em que a opinião é suprimida e o espaço para errar é pequeno.

A liderança que deseja abraçar um programa de ideias como parte importante do seu motor de inovação precisa derrubar e eliminar as barreiras para a criatividade e acreditar no poder que a colaboração estruturada tem.

O ARQUÉTIPO INOVADOR, META E HODÓS

Como eu encontro pessoas inovadoras na minha organização? E como posso me tornar mais inovador? A partir destes questionamentos, Jeff Dyer, Hal Gregersen e Clayton M. Christensen colaboraram para um estudo com centenas de inventores, fundadores de empresas de sucesso e 5 mil executivos em mais de 75 países por oito anos. O estudo foi publicado no livro *DNA do Inovador*¹⁸ e relata que existem cinco competências de descoberta sistematizadas por trás da criatividade e da inovação. Mais do que pensar diferente, o inovador faz e age diferente.

Estas competências são:



Associar

1 O pensamento associativo encontra ligações entre problemas, questões e ideias que não têm relação entre si, gerando novas informações. Por exemplo, na cidade holandesa de Bodegraven existem semáforos no chão, porque os pedestres, na maioria das vezes, estão olhando para seus telefones enquanto caminham.¹⁹ Isto ilustra a conexão entre campos da eletrônica, engenharia e tecnologia da informação com arte visual, comportamento e psicologia.



Apesar de parecer simples, capturar ideias é um processo que envolve múltiplas reflexões, estratégias, definições e ações. E nós vamos guiá-lo nesse caminho. A próxima imagem servirá como suporte para você entender em qual momento da aplicação estamos.



O método IDEIAS é dividido em três grandes blocos que podem ser vistos na parte superior da imagem anterior:

Bloco 1 Pilar estratégico → Os elementos **interação** e **desafios** respondem, juntos, perguntas importantes, como “Por que?”, “Onde?” e “No que a empresa deve idear?”.

Bloco 2 Pilar tático → Define em qual **estrutura** organizacional o programa de ideias deve ser aplicado, podendo ser interna ou externa.

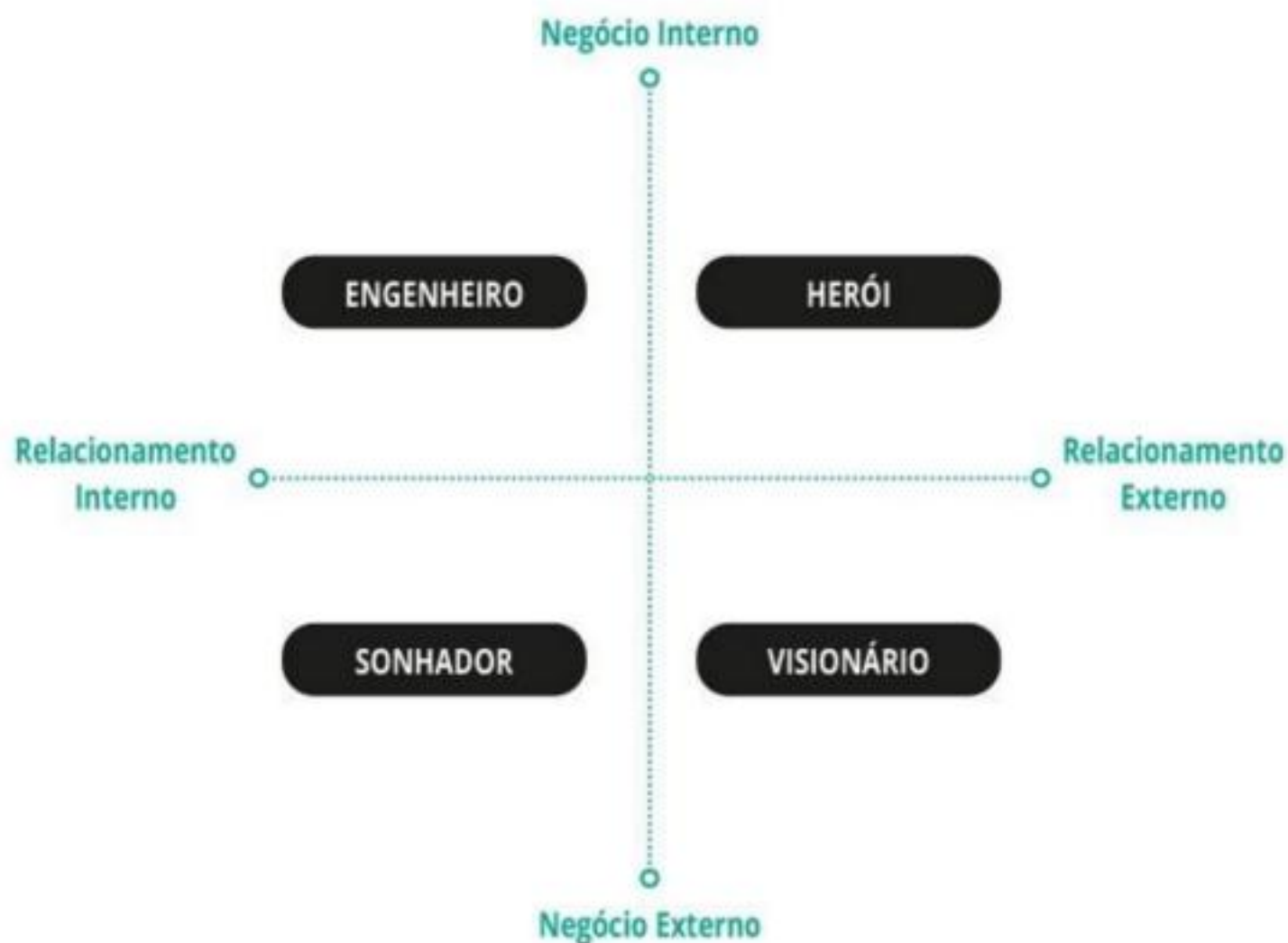
Bloco 3 Pilar operacional → Os elementos **ideias**, **avaliação** e **seleção** são executados sequencialmente para entregar o objetivo estratégico do programa de ideias.

BLOCO 1: PILAR ESTRATÉGICO

Passo 1: I de Interação

Nesta fase de planejamento estratégico, a liderança precisa definir em qual arena vai jogar e com quem. Chamamos isso de interação no nível do negócio e relacionamento. Mas, antes de mergulhar nesse primeiro passo, é fundamental ter em mãos as teses de inovação definidas na fase de planejamento da inovação no

**QUALQUER
PROFISSIONAL PODE SE
TORNAR UM EXCELENTE
GERADOR DE IDEIAS
PARA A ORGANIZAÇÃO.**



E quando juntamos todas as informações e conectamos todas as pontas, temos o seguinte:

1 Acesse quais são as teses de inovação atuais da empresa (veja o capítulo de Gestão da Inovação no tópico Planejamento da Inovação para saber mais sobre teses). Elas servirão como filtro para as definições dos níveis de interação. Imagine, por exemplo, que uma empresa tenha a seguinte tese: novas fontes de receita oriundas de novos produtos digitais. Neste caso, dado a prioridade em novos produtos, as inovações com nível interno de interação (eficiência operacional e melhoria de produtos atuais) deveriam perder prioridade.

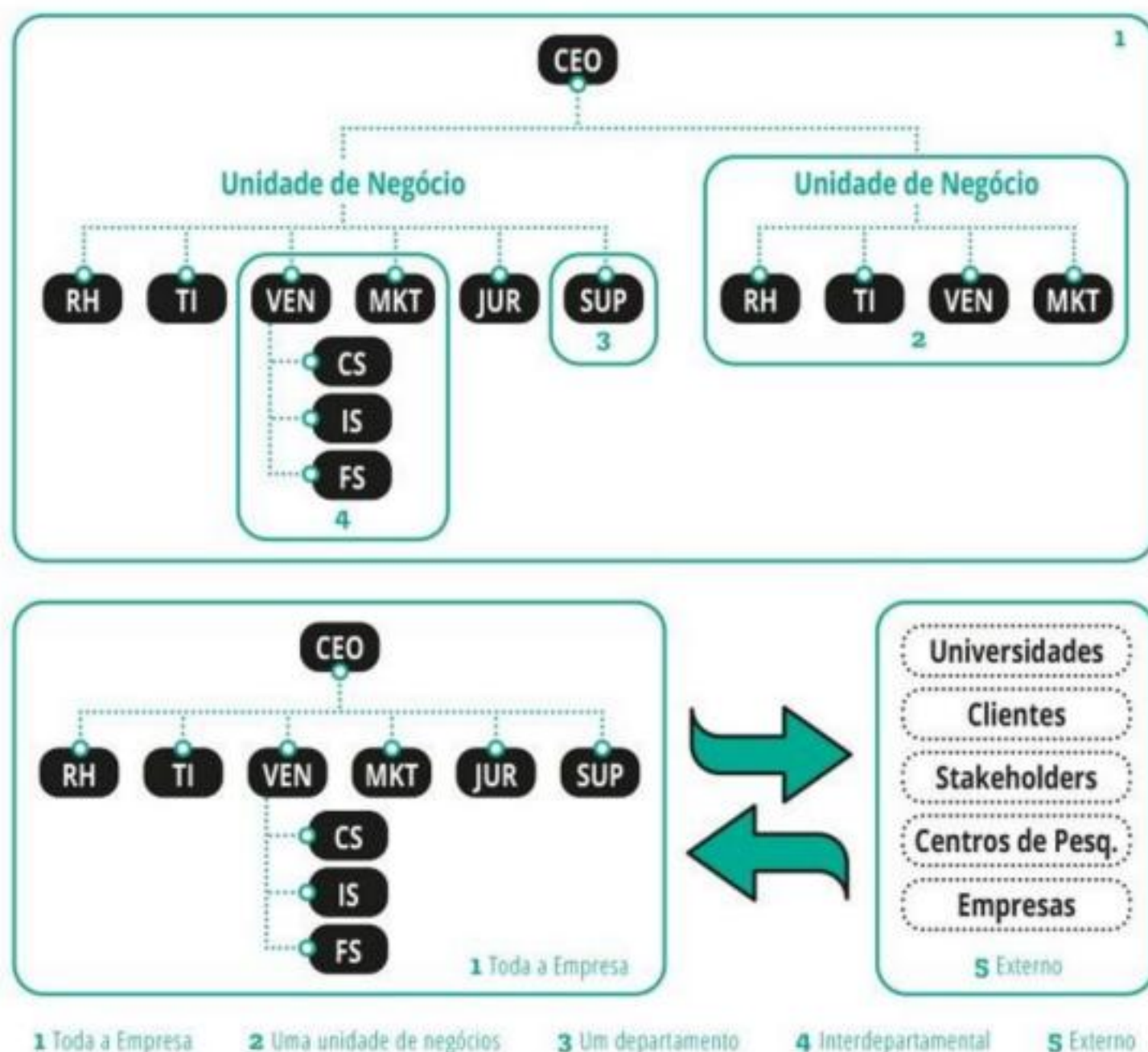
2 Defina o grau de interação no nível do negócio. Por exemplo, na pandemia da covid-19, muitos estabelecimentos escolheram a internet como um novo canal de vendas, já que as vendas presenciais foram, em muitos dos casos, reduzidas. Esta escolha se deu, principalmente, porque criar novos produtos inclui recursos, sejam financeiros ou humanos, que estas empresas não tinham. Portanto, explorar novos canais foi a atitude sensata para os negócios.

3 Defina o grau de interação no nível do relacionamento. Por exemplo, trabalhar com startups para resolver desafios de eficiência operacional pode ser uma boa ideia para deixar seus colaboradores focados em objetivos e metas principais da empresa ao mesmo tempo em que melhora continuamente atividades importantes para uma entrega de qualidade.

4 Interdepartamental → Por vezes, a colaboração entre unidades é o melhor caminho, pois proporciona diferentes perspectivas sobre um problema. Este modelo é recomendado para reestruturação de processos, lançamento e atualização de produtos e estratégias de entrada no mercado.

5 Externa → Este modelo conta com parceiros externos para inovar. É recomendado quando não há habilidade dentro da empresa para desenvolvimento de um projeto, quando o desejo é reduzir riscos ou ainda ganhar velocidade de execução.

Os diagramas a seguir ilustram a conexão e relação destas estruturas:



Certifique-se de implementar ações que garantam que todos os envolvidos, ou pelo menos a maioria, saibam sobre o desafio publicado para a estrutura em particular.

Deixamos algumas sugestões de como viabilizar a publicação:

- **E-mail;**
- **SMS e notificações em geral para celular;**
- **Banner físico em salas, departamentos e áreas comuns;**
- **Anúncio na intranet ou canal de comunicação digital da empresa;**
- **Anúncio em TV e/ou eventos;**
- **Websites da empresa e de parceiros;**
- **Ativação de redes sociais;**

básico, antes de qualquer análise mais detalhada, é: precisamos de pelo menos um sócio dedicado exclusivamente ao projeto; o produto precisa ter usuários e idealmente faturamento, ainda que pequeno, para demonstrar interesse por parte do mercado. Uma vez respondidas estas premissas, analisamos os demais dados da startup.

2 Análise do especialista → O objetivo desta etapa é criticar a ideia sob uma ótica de **viabilidade** (factível). É necessário envolver um ou mais especialistas (idealmente) da empresa para analisar o aspecto financeiro, técnico, de usabilidade e de negócio. Após esta análise, a linha executiva deverá ser capaz de julgar o potencial e o risco de cada ideia. Estes são alguns exemplos de perguntas que precisam ser respondidas por esta análise:

- a. É possível tirar, tecnicamente, a ideia do papel?
- b. Qual é o real esforço envolvido?
- c. A quais riscos estamos expostos, sejam financeiros, de marca etc.?
- d. Juridicamente, há algum impedimento?
- e. Temos recursos internos para seguir?
- f. Financeiramente, conseguimos financiar toda a jornada se for comprovado sucesso?

Voltando ao exemplo da ACE, algumas das startups que aprovamos para nossa plataforma digital de aceleração on-line são submetidas a uma análise de investimento. Neste caso, feita a análise binária por computador, colocamos dois especialistas no processo para avaliar o tamanho e o potencial daquele mercado nos próximos anos, projeções financeiras, qualidade do produto, perfil do empreendedor, crescimento da empresa, entre outras variáveis.

3 Análise executiva → A ideia será criticada sob uma ótica executiva de **desejabilidade** (valor gerado ao cliente e/ou empresa). São levados em conta elementos como:

- a. Valor para a marca (reconhecimento, alcance etc.);
- b. Valor para a empresa (aumento do seu valor de mercado, lucro por ação, faturamento, Ebitda³⁵ etc.);
- c. Posicionamento competitivo (participação de mercado, preferência dos consumidores etc.);
- d. Adequação cultural;
- e. Engajamento dos colaboradores;
- f. Alavancagem operacional.

Para concluir, vamos retomar o exemplo da ACE, no qual temos as startups analisadas por computadores e especialistas, mas falta a visão executiva. Neste estágio, nossos executivos, fundadores e investidores nos ajudam a avaliar o potencial de saída (venda) daquela startup, velocidade de valorização do negócio, conexão com nossa tese de investimento, risco para o portfólio etc.

De forma ilustrativa, a análise triangular pode ser configurada assim:

Risco → Se implementado, quais são os riscos de marca, imagem, negócio, tecnológico, jurídico etc. Quanto maior o risco, menor a nota.

Esforço → Pessoas (quantidade e competências), tempo, tecnologia, investimento. Quanto maior o esforço, menor a nota.

Experiência → Experiência pessoal, sexto sentido, contexto reputacional da pessoa que deu a ideia, impacto socioambiental... Quanto maior a nota de experiência, melhor.

Em relação às notas, recomendamos utilizar os números de 1 a 4. A empresa pode optar por considerar outra ordem de números, como 1 a 10, por exemplo. Porém, nossa experiência nos mostra que fica muito difícil distinguir a diferença entre 3 e 4, 6 e 7, 8 e 9 etc. quando se tem uma variação tão extensa. Portanto, quanto menor a variação dos números para votar, melhor será a precisão da justificativa.

Esta tabela demonstra o passo a passo para rodar o método no comitê.

PASSO	ATIVIDADE
1	Os participantes do programa de ideias fazem os <i>pitches</i> .
2	Após o encerramento de cada <i>pitch</i> (alternativa mais recomendável, pois normalmente o assunto ainda está fresco) ou de todos os <i>pitches</i> , o comitê abre a votação. Cada membro do comitê, anonimamente, vai avaliar cada <i>pitch</i> sob os critérios PERE, pontuando da maneira que achar pertinente. Vale ressaltar que tudo se faz de maneira silenciosa, sem justificativas.
3	Uma pessoa ou sistema coleta estas votações individuais e faz a média total por critério. (Veja a figura Notas de 1 a 4)
4	(Opcional) As notas individuais mais baixas ou altas são reveladas para que a pessoa que apresentou o projeto possa colocar seu ponto de vista para ser debatido. Caso alguém mude de opinião, as notas deverão ser reajustadas de acordo.
5	Uma pessoa ou sistema faz a soma total da média das notas por critério. (Veja a coluna Total da figura Notas de 1 a 4)
6	Uma pessoa ou sistema filtra as maiores notas totais por ideia.
7	O comitê delibera qual a linha de corte mínima da média total e, portanto, as ideias acima da linha de corte serão as escolhidas para execução.

Notas de 1 a 4

Capítulo 4

EXECUÇÃO DE PROJETOS

caso de Philipp Lahm, tradicional lateral direito do time e da seleção alemã, que teve o seu jogo adaptado para o meio campo para compor as características que o treinador precisava no modelo tático de jogo para maximizar os resultados do time.

O exemplo de Guardiola reforça a necessidade de estruturar modelos táticos com pessoas e treiná-las para alcançarem os objetivos. Em times de inovação, as vitórias também são fundamentais. A escalação, os treinamentos e a melhoria contínua se tornam importantes ferramentas para os times vencerem no mercado competitivo em que vivemos.

Na ACE Cortex, chamamos esses modelos táticos de arquétipos e, executando centenas de projetos, conseguimos chegar a um perfil ideal para projetos de inovação: o Arquétipo do Intraempreendedor. Este arquétipo é composto de características que se desdobram em comportamentos práticos ideais para desenvolver e gerir um negócio inovador de sucesso.

Na ACE Cortex, não olhamos o currículo no momento de montar uma equipe. Não selecionamos alguém por ter feito uma faculdade de primeira linha ou um curso com certificação específica. Olhamos atitude empreendedora, potencial transformador, criatividade, mentalidade aberta a diversidade.

Destacamos oito características que utilizamos na seleção de times de alta performance em todos os projetos que atuamos:





Questiona o status quo

É inconformado com a realidade da empresa e seus processos. Quer promover mudanças, mas não sabe como; suas provocações incomodam os colaboradores mais tradicionais.



Movido a desafios

Movido a desafios e não à segurança/carreira. O intraempreendedor quer, mais do que ser promovido, ser desafiado e se desenvolver cada dia mais.

 Acima da média	62,0	75,0	70,3
 Agrega valor	65,1	80,0	91,7
MÉDIA	76,9	77,3	75,5

Cada característica do arquétipo é avaliada por meio de um questionário que é realizado em entrevista com o possível integrante do time. Por meio dos resultados da avaliação, é possível enxergar como cada indivíduo se destaca, as suas limitações e, principalmente, como se encaixa no Arquétipo Intraempreendedor. Os indivíduos que não cumprirem com as notas mínimas deverão ser desconsiderados dessa seleção, mas isso não significa que não poderão se desenvolver nos pontos em que as notas foram abaixo do esperado. Os líderes e o RH devem avaliar a melhor forma de estimular o aprendizado dos colaboradores que não foram selecionados para este projeto em questão e que poderão ser úteis em iniciativas futuras. O RH poderá considerar os candidatos externos, que não fazem parte do quadro de colaboradores da empresa, para outras posições na companhia, caso tenham sinergia com a sua cultura. É importante reforçar que apenas uma pequena parcela da população da empresa normalmente se enquadra neste arquétipo.

Para realizar a avaliação, o responsável pela mensuração deverá seguir o passo a passo do questionário, pontuando cada resposta dada pelo entrevistado, e os resultados de cada característica serão calculados automaticamente. Montamos uma planilha de avaliação que pode ser copiada e preenchida em cada entrevista. Acesse através deste QR Code.



<https://bit.ly/tr-arquetipo>

O ciclo de capacitação do time é organizado por meio dessa análise, identificando os seus gargalos e estruturando planos de desenvolvimento consistentes. O ciclo está detalhado a seguir.

Liderado → Faz a sua autocrítica em cima do resultado da avaliação enviada, levanta os seus pontos de melhoria e leva-os para a reunião com o líder. É muito importante que o liderado não fique reativo e que se abra para melhorias. Podem existir pontos cegos do líder em sua análise e, se isso for uma verdade, o liderado deve levar para a reunião os contrapontos, sendo fundamental levantar os fatos e os dados que embasam as justificativas.

O ciclo de capacitação passa, então, por uma jornada cíclica que se retroalimenta na medida em que o indivíduo coloca em prática o plano de capacitação e é exposto a novas atividades. Com isso, novas competências e habilidades tornam-se necessárias, novos pontos de desenvolvimento são identificados, e o líder tem, então, a tarefa fundamental de colocar prontamente todas as ferramentas possíveis para o liderado se desenvolver.




Todo o ciclo precisa ser revisto periodicamente. A sugestão é que líder e liderado revejam o ciclo de capacitação a cada três meses, repactuando todo o plano, confrontando os resultados obtidos e os não obtidos através da capacitação. O processo completo é feito com bastante transparência e clareza, sem deixar nenhum ponto de desenvolvimento relevante para trás.

O trabalho aqui não é de atuação em apenas um indivíduo. O objetivo final é ter uma equipe de alto desempenho. Os melhores resultados serão obtidos através de um disciplinado gerenciamento do ciclo de capacitação.

MÉTODOS DE EXECUÇÃO

Nenhuma empresa quer ser a próxima a estar nas notícias de falência por falta de inovação. Para algumas empresas, sobreviver em um mercado altamente volátil e cheio de mudanças torna-se prioridade. Para outras, o lema é jogar no ataque e provocar a própria disrupção. Para qualquer uma dessas necessidades, os gestores precisam de um modelo de execução de novos projetos que possa guiá-los desde o início do entendimento do problema até o produto final ser entregue ao cliente. Não basta querer, mas saber como implementar novas ideias, criar estratégias de ganho expressivo de mercado e resolver problemas internos da empresa. Toda execução passa por uma jornada.



Jornada de Execução

		https://bit.ly/tr-jornada
Modelo de negócio	Após definir “para quem vender” e “como entregar”, você deve validar o “o que” (solução inicial que passará por mudanças) e o “quanto” (modelo de receita ou como fazer dinheiro).	 https://bit.ly/tr-negocio
Tamanho de mercado	Conhecimento do potencial de receita capturável dentro do mercado que é alvo da solução. Esse é um mercado grande o suficiente que o fará investir muita energia, dinheiro e tempo?	 https://bit.ly/tr-mercado
Análise de mercado	Análise profunda dos concorrentes e dos seus diferenciais em relação a eles. Quem concorre com você? Quais são as soluções existentes que facilmente podem substituir o seu produto?	 https://bit.ly/tr-analise

Com todas essas etapas finalizadas, você terá os insumos de que precisa para a viabilização do produto ou solução. Note que não se trata de uma etapa simples, e a nossa ansiedade por construir o produto rapidamente pode nos enganar. É bastante comum que executivos tragam sua experiência pregressa como forma de validação e entendimento do mercado. Chamamos esse comportamento de “armadilhas da experiência”, mas abordaremos com mais profundidade esse tema no Capítulo 6.

PRODUTO

A jornada a seguir mostra o passo a passo para o desenvolvimento do produto. Todo esse processo é realizado com inúmeras interações com o consumidor ou usuário da solução, com métricas de acompanhamento e planos claros de execução. Entendemos como produto o resultado da etapa de tirar a solução idealizada do papel.

ETAPA	DESCRIÇÃO	QR CODE
Diagnóstico do produto	Plano detalhado que demonstre, com base nas validações, se as funcionalidades do seu produto ou as características da sua solução se conectam com o <i>Job to be done</i> do consumidor. Se você não tiver o produto e ainda estiver construindo do zero, pule para a próxima etapa.	 https://bit.ly/tr-produto
Esteira de desenvolvimento	Visão do que o produto precisa ser e como se classifica conectando com o <i>Job to be done</i> do consumidor e proposta de valor para ele. Com isso, você deverá montar a lista de funcionalidades ou características que sua solução deverá ter.	 https://bit.ly/tr-esteira

**UM PRODUTO MAL
VALIDADO NO MERCADO
OU INTERNAMENTE NA
EMPRESA REPRESENTA
DESPERDÍCIO DE TEMPO,
ENERGIA E DINHEIRO.**

**O SUCESSO DO SEU
NEGÓCIO DEPENDERÁ DA
SUA EXECUÇÃO E DO SEU
TIME.**