

MIT Sloan

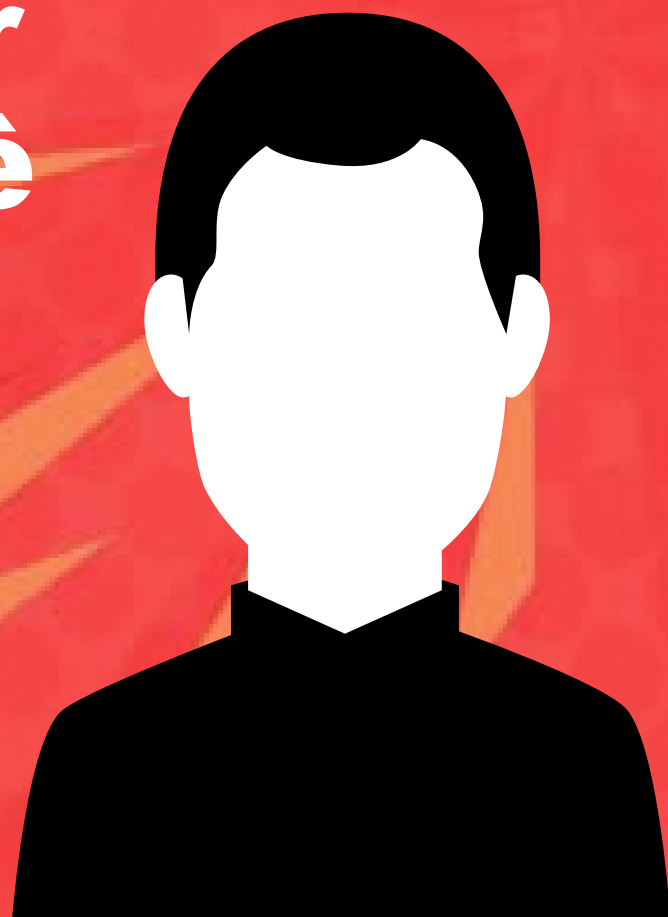
Management Review

Brasil

Os 7 papéis do head de inovação: e o que isso tem a ver com você

POR MAXIMILIANO
CARLOMAGNO

Artigo publicado na edição 6 da revista
MIT Sloan Management Review Brasil





pandemia desnudou as empresas digitalmente defasadas. Essa, ao menos, é a noção dominante no mercado. Segundo o megainvestidor Warren Buffet, conhecido por seus investimentos de longo prazo, você só descobre quem está nadando pelado quando a maré baixa. A crise da Covid-19 tem sido a mudança de maré que abalou propostas de valor claudicantes, modelos de negócio obsoletos e culturas ultrapassadas.

O intrigante é que indústrias como saúde, educação, entretenimento, alimentação e serviços financeiros não se viram peladas de repente. Em 2018, o Brasil já tinha 80% dos domicílios com acesso a internet e era líder global em frequência de uso de redes sociais.

A diferença é que agora os executivos estão assustados e essa não é uma condição humana que propicie boas decisões. As dificuldades em lidar com as incertezas atuais são muitas, mesmo para quem está consciente dos riscos de disrupção. Um estudo da consultoria Accenture descobriu que 44% das empresas se veem altamente vulneráveis diante das mudanças e 63% sofrem com o que vem acontecendo. O despreparo é grande. Segundo outro estudo, da McKinsey, 90% dos gestores acham que esse período de Covid-19 levará a uma nova forma de fazer negócios em cinco anos, e só 21% creem ter os recursos necessários para atuar no novo cenário.

Esse contexto gera, no mundo todo, uma nova corrida do ouro agora, por inovação. Essa função empresarial ganha um protagonismo inédito e tem feito surgir uma legião de profissionais dedicados nos vários níveis das empresas. O foco deste artigo é definir quais são os papéis de quem lidera a inovação nas empresas.

Entendendo onde estamos

Inovação é uma palavra tão repetida que corre o risco de perder seu real significado. É claro que a busca por inovação não é novidade; desde Olduvai, na Tanzânia, berço da humanidade, a espécie humana tem buscado novas soluções a cada novo desafio. Mas, para uma melhor compreensão do tema no ambiente empresarial, é útil dividir a evolução da inovação em quatro grandes eras; os agentes, as práticas e os enfoques foram sendo transformados de uma era para outra.

A primeira era foi marcada pelos inventores solitários. Os emblemas desse período foram Thomas Edison e a lâmpada elétrica. A disputa de

Henry Ford e Alfred Sloan pela liderança da indústria automobilística no começo do século 20 é outro exemplo desse momento. Ford fez uma indústria embrionária escalar a partir de inovações nos processos, enquanto Sloan apostou em inovações de marca e produto.

A segunda era se consolidou, por volta dos anos 1950, como a época dos grandes centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D), com destaque para o Bell Labs da AT&T e o Parc da Xerox, de onde surgiram tecnologias como o transistor, o protocolo de conexão ethernet, o mouse e a interface gráfica.

A terceira era foi uma resposta ao excesso de burocracia em grandes empresas. Nos anos 1970, Kleiner Perkins e Sequoia Capital emergiram como empresas de venture capital e, com outros VCs, fomentaram a criação de empresas como Apple, Microsoft, Cisco Systems, Amazon, Facebook e Google, todas elas corporações poderosas hoje.

A quarta era, ainda em curso, dissemina a inovação aberta, o intraempreendedorismo e o corporate venture. Grandes companhias aprendem a combinar o estilo startup com seus recursos únicos para criar novos modelos de negócio.

As práticas de inovação empresarial difundidas em cada era não são excludentes. Em muitos casos, inclusive, o sistema só adicionou camadas. Com o corporate venturing convivem inventores à la Thomas Edison, como Elon Musk, laboratórios do tipo Parc, como o GoogleX, e investidores de risco como a própria Sequoia e também a Andreessen Horowitz.

É exatamente esse aspecto cumulativo e difuso que torna a jornada da inovação tão atraente e desafiadora, para os profissionais e para as empresas.

A PERGUNTA É:
Como o head de inovação em seus múltiplos papéis aumenta o sucesso da área?

OS 6 PERFIS

Entenda quais são os principais tipos de líderes de inovação para saber de quais deles você realmente precisa em sua organização.

PESQUISADOR

Define inovação como a invenção de coisas novas Usa o método científico para gerar e capturar insights a partir de altos volumes de dados. Tem grande aderência em organizações que precisam de inovações radicais em setores como o farmacêutico, o aeroespacial, a defesa e a manufatura de materiais em que as inovações têm baixa taxa de sucesso e alta regulação.

ENGENHEIRO

Define inovação como sempre trabalhando para fazer um pouco melhor. É apaixonado pelo possível, impaciente em relação ao que não é factível e cheio de novas ideias. É bastante adequado para a indústria automobilística e a produção de hardware, em que a complexidade da tecnologia e sua integração abrem espaço para melhorias contínuas e eventuais disrupções.

INVESTIDOR

Vê a inovação como um meio para o crescimento exponencial A inovação, para esse perfil, consiste na alocação cuidadosa de recursos para otimizar a seleção de oportunidades. É analítico, financeiramente instrumentalizado e focado em dados. Tem alta performance em setores fast moving onde a inovação pode vir de qualquer lado de clientes, labs, startups, concorrentes.

ADVOGADO

Define a inovação como entregar algo novo para os clientes Encaixa-se bem em indústrias com senso apurado do que é quente e do que não é. Acessórios, mídia e publicidade são alguns bons exemplos de setores em que sua velocidade e agilidade podem ser fatores críticos para se manter à frente da concorrência. É bom ainda em definir o que os clientes vão querer no futuro.

MOTIVADOR

Define inovação como destravar as ideias das pessoas Trabalha para estimular nos funcionários o espírito criativo, o que exige incentivar a visão de futuro e a imaginação de todos, além de reduzir a burocracia, a aversão ao risco e a complexidade reinantes na organização. O motivador não combina mais com essa ou aquela indústria, mas com empresas em fase de reinvenção.

ORGANIZADOR

Define inovação como um processo estruturado de gerar novas ideias Crê que processos são fundamentais. Pode ser encontrado em diversas indústrias, mas especialmente em governos, serviços e universidades em que há alta densidade de trabalhadores do conhecimento. Esse perfil é eficaz em organizações em que a inovação demanda alta participação dos colaboradores.

No Brasil, há hoje mais de 10 mil vagas em aberto relacionadas à inovação no LinkedIn. O falso glamour que esses cargos têm aos olhos dos profissionais eles se sentem com uma espécie de licença especial para gerir e realizar gera algumas dificuldades para consolidar e conferir eficiência às áreas de inovação. As empresas também talvez criem

expectativas irrealistas de que tudo será resolvido por aquela equipe, e de que nem é preciso dar tanto apoio assim para as coisas fluírem bem.

Um círculo vicioso

O objetivo deste artigo não é analisar a pertinência de uma empresa ter profissionais em alta gestão com responsabilidades relacionadas à inovação, nem avaliar a necessidade ou não de uma área dedicada. Constatamos que o fato de poucas empresas e profissionais saberem realmente quais são as competências e responsabilidades relevantes para a função faz com que a profusão de heads de inovação venha tendo consequências indesejáveis.

O desconhecimento das competências dá origem a um círculo vicioso de decisões ruins. Fica difícil para a empresa recrutar, selecionar e avaliar o desempenho desses executivos. Isso, por sua vez, leva à alta rotatividade e à baixa relevância na função. E o problema não é exclusividade do Brasil. Mesmo nos EUA, segundo dados *innovation Leader*, o tempo médio de permanência de gestores de inovação é de três anos, prazo em geral insuficiente para a transformação de grandes organizações rumo à inovação, como todos sabemos.

Não basta entender as competências; é preciso garantir que correspondam ao contexto, ou seja, às diferenças de tamanho das empresas e à estatura e ao perfil desses profissionais. Por exemplo, alguns são diretores com grande alçada, enquanto outros são gerentes sem alçada alguma. Há quem tenha um foco específico em inovação aberta, em pesquisa e desenvolvimento, em novos negócios, enquanto outros são mais generalistas.

As estruturas de inovação também seguem mais de um formato. Dividem-se entre aquelas que efetivamente executam as inovações e as que articulam as inovações feitas por unidades de negócios da empresa. Parte desses esforços são dedicados a inovações nas atividades core da companhia e outra parte, crescente, a oportunidades em áreas adjacentes.

Para tornar as coisas um pouco mais complexas, nem todos os heads de inovação têm perfis iguais. Não é de surpreender, portanto, que essas posições estejam sendo ocupadas por profissionais bem diferentes entre si, como executivos de carreira e fun-

dutores de startups, acadêmicos e consultores, e até investidores. Uma classificação útil de chief innovation officer, elaborada por Darko Lovric e Greig Schneider, pode ajudar a conhecer diferentes perfis e relacionar os mais adequados para determinadas situações [veja quadro na página anterior].

Por fim, o que aumenta a complexidade da questão para as companhias estabelecidas é a relativa urgência para aperfeiçoarem as decisões quanto à área de inovação, por conta de um mercado aquecido por profissionais de inovação. Quando fundamos a Innoscience, 15 anos atrás, era raro encontrarmos profissionais com esse mandato. Segundo pesquisa da Egon Zehnder de 2017, 29% das 500 maiores empresas globais do ranking *Fortune* tinham uma posição de executivo sênior de inovação. Hoje, só nos Estados Unidos, 170 mil profissionais se intitulam como heads de inovação no LinkedIn e, no Brasil, já são mais de 21 mil.

E tem mais: a demanda por profissionais de inovação tende a aumentar no período pós-pandemia e a inovação resultante tende a fortalecer a concorrência. No Brasil, isso se confirma pelo fato de o investimento de venture capital crescer ano após ano, ajudando startups e scaleups como Nubank, Conexa Saúde, CargoX e Méliuz a desafiar as companhias tradicionais que são líderes setoriais.

Definindo os papéis

Independentemente das variações aqui listadas, o head de inovação é o responsável pelo assunto na empresa, e é nele que vamos nos concentrar neste artigo, sobretudo em empresas estabelecidas. Quais são as responsabilidades dos heads de inovação?

Com a melhor teoria disponível sobre o tema, e com a análise criteriosa do trabalho de uma centena de profissionais com papel de liderança de inovação nos últimos 15 anos, proponho que a seleção, avaliação e reconhecimento destes profissionais sejam realizados a partir de sete responsabilidades, a saber:

1 Oxigenar a organização com as tendências tecnológicas e de mercado

O cenário de transformação e ruptura constantes exige que as organizações se mantenham alertas e responsivas para o que acontece em seu ecossistema.

Não é aceitável ser pego de surpresa. Os sinais de disrupção são difusos, mas lentos. A XP Investimentos demorou quase 20 anos para disruptar o mercado de serviços financeiros. Itaú, Santander e Bradesco não foram pegos de surpresa. Para inovar, as organizações devem dedicar especial atenção a capturar e significar sinais emergentes de mudança de paradigma tecnológico, de comportamento dos clientes e de novas oportunidades. As fontes de disrupção se diversificaram. A pesquisadora Amy Webb, em recente artigo nesta *MIT Sloan Management Review* apresentou 11 macrofontes potenciais de disrupção que envolvem não apenas aspectos tecnológicos mas também ambientais, governamentais, econômicos, geopolíticos e demográficos.

Capturar sinais emergentes requer disciplina. Quando os sinais viram tendência, pode ser tarde para agir. Em paralelo à necessidade de entregar resultados de curto prazo, o head deve compartilhar informações da periferia organizacional para dimensionar o que for relevante. Colocar o cliente no centro e as novas tecnologias ao redor dele é papel daquele que deve saber o timing e a forma de mobilizar a empresa sobre o que acontece lá fora.

2 Alinhar a estratégia de inovação com a estratégia de negócios

A inovação é um meio para atingir objetivos de negócio. Então, é responsabilidade do head de inovação entender a estratégia corporativa, pactuar com a diretoria e o conselho de administração qual o papel da inovação, os tipos de inovação priorizados, o nível de risco a ser assumido, o modelo de inovação a ser adotado e os recursos necessários. Uma boa estratégia de inovação é composta de escolhas sobre a alocação de recursos entre oportunidades alternativas de geração de valor.

Distribuir os esforços de inovação entre horizontes de crescimento distintos é o que garante o adequado equilíbrio entre o hoje e o amanhã. Selecionar territórios de oportunidades que potencializem a estratégia corporativa e ocupar esses campos com projetos é o que transforma uma estratégia em realidade. E, principalmente, dado que os objetivos mudam, a estratégia de inovação precisa se transformar junto com a corporativa e fazer o ajuste fino desse



A inovação precisa que o head da área mude comportamentos, criando uma verdadeira cultura de inovação. E isso não se faz de cima para baixo

direcionamento conjunto ao longo do tempo, para não perder conexão com a estratégia corporativa. No último ano, o Magalu fez 11 aquisições de startups e empresas em áreas (aparentemente) distantes do que faria sentido para um varejista convencional. O Magalu quer ser muito mais do que isso. Seu objetivo é ser a infraestrutura do e-commerce brasileiro. Frederico Trajano é um exemplo de líder de inovação que assumiu a posição de CEO. O papel do head requer, portanto, a busca constante de coerência entre estratégia e inovação. Em determinadas situações, a estratégia direciona a inovação; em outras, a inovação oxigena a estratégia.

3 Identificar os intraempreendedores para os projetos de inovação

Inovação tem a ver com pessoas que convertem ideias em resultados. Em todas as organizações, há profissionais com maior predisposição ao papel de intraempreendedor, fazendo pelas empresas estabelecidas o que os founders fazem pelas startups. Eric Favre inventou a Nespresso trabalhando na área de embalagens da Nestlé. Dentro da Cyrela, maior incorporadora brasileira, nasceu a CashMe, fintech de crédito imobiliário. Paulo Gonçalves e Juliano Bello foram os intraempreendedores responsáveis por essa venture.

As empresas estão acostumadas a identificar tendências e selecionar projetos, mas pecam na alocação dos melhores profissionais para as oportunidades de maior potencial. Os jogos mais difíceis requerem os melhores times. Inovar é um jogo complexo. Em análise recente, o Credit Suisse estimou que a CashMe pode representar até 20% do valor de mercado da Cyrela, por exemplo.

Assim, é papel do head de inovação conhecer as pessoas, selecionar as mais adequadas para cada projeto e negociar internamente sua alocação. Os VCs já deram a dica: eles são conhecidos por to-

marem suas decisões de investimento com base na qualidade dos times empreendedores, uma decisão que é inegociável. Afinal, ninguém faz nada incrível só no tempo que sobra.

4 Gerenciar o portfólio de inovação do front-end para o project management

Há várias formas de gerar projetos, interna e externamente, dependendo da estratégia e do modelo de inovação selecionados. O head da área tem a responsabilidade de alimentar o pipeline de inovação, preenchendo os territórios priorizados e buscando as melhores formas de converter ideias em impacto.

Balancear aquilo que é legal ter e o que o portfólio realmente necessita é um imperativo. Trabalhamos com um head de inovação que adorava conduzir sessões de brainstorming e, portanto, tinha uma empresa cheia de novas ideias. Só que não adianta fazer ideiação para alimentar um pipeline já abarrotado de ideias se estas acabam paradas por falta de recursos.

Além disso, é importante dividir o portfólio entre aqueles verbos em inglês *exploit* e *explore*. Se comparamos oportunidades de otimização do core com opções de criação do novo, as primeiras sempre ganham prioridade a maior previsibilidade sempre torna mais fácil fazer o *exploit* do que o *explore*. Por isso, na SLC Agrícola, líder nacional e player global do agronegócio, a posição de head de inovação busca antecipar tecnologias para melhorar a produtividade do agro de modo sustentável (*exploit*) e ter um portfólio de projetos com foco no hoje e no amanhã (*explore*).

5 Desenvolver as capacidades para sustentar a cultura de inovação

Cultura de inovação é o conjunto de comportamentos que dão suporte à colaboração, à orientação para o cliente, à experimentação, à tomada de

risco e à agilidade. Os comportamentos desejados não emergem por determinação top-down.

O florescimento dessa cultura depende do cultivo de práticas de gestão que estabeleçam alavancadores dos comportamentos certos e inibam os bloqueadores desses comportamentos. Não adianta exigir que as pessoas inovem se o sistema de gestão ao redor diz o contrário. Se a forma de gerenciar projetos, analisar viabilidade, alocar recursos, trabalhar em grupo e incentivar pessoas não for alterada, a cultura não muda.

6 Disseminar o mindset, os métodos e as ferramentas para inovar

Inovação não é algo inato. Pelo menos dois terços da nossa capacidade individual como inovadores não são produto do nosso DNA, segundo dados da pesquisa conduzida por Christensen, Gregersen e Dyer. Em outras palavras, é possível capacitar profissionais para que apliquem metodologias específicas a fim de acelerar a inovação.

São cinco as habilidades que podem ser aprendidas para inovar mais e melhor; envolvem:

- (a) associar,
- (b) observar,
- (c) questionar,
- (d) conectar e
- (e) experimentar.

As técnicas de design thinking e lean startup, os métodos ágeis e outros frameworks são ferramentas a serem incorporadas por aqueles que querem inovar, como foram o 5s e o 6-Sigma no movimento da qualidade nos anos 1980. Da mesma forma que os times aprenderam a lidar com máquinas e computadores, precisarão dominar tecnologias como big data, IoT, realidade virtual e aumentada, inteligência artificial, blockchain, robótica e mobile.

O head de inovação tem a responsabilidade de ser um embaixador dessas habilidades, como foi Italo Flammia, head da área na Porto Seguro Seguros até 2019, dentro e fora da empresa. Tem de trabalhar com o time de recursos humanos no entendimento de quem deve receber qual intensidade de capacitação, sobre qual conteúdo e quando. É desperdício de recursos treinar todo mundo só para embelezar o perfil no LinkedIn.

7 Medir disciplinadamente os resultados dos projetos de inovação

Inovação é impacto. Mas algumas vezes demora para maturar e, outras vezes, é difícil de mensurar, porque os resultados, diretos e indiretos, nem sempre são evidentes. O head tem o papel de medir o impacto gerado pelos projetos de inovação e dimensionar sua contribuição para o negócio de acordo com a estratégia de inovação estabelecida. É oportuno definir um innovation scorecard para medir entrada e saída, tendência e resultado. Essa é uma ferramenta que organiza os indicadores de inovação em uma relação de causa e efeito entre cultura, processo, estratégia e resultados da inovação, facilita a medição de impacto e a comunicação entre conselho, diretoria executiva, head, intraempreendedores e áreas de apoio. O scorecard cria uma linguagem comum sobre o que são os objetivos de inovação. Até as organizações mais pacientes querem, em algum momento, poder falar de custo, receita e lucratividade.

A PANDEMIA ACELEROU O ENTENDIMENTO DA NOSSA DEFASAGEM COMPETITIVA E DE QUE A SOLUÇÃO É INOVAR, mas fechar esse gap exigirá entender realmente as responsabilidades de quem lidera a inovação. Além disso, as empresas ainda devem dar aos heads da área alguma chance de praticar uma das premissas do value investing de Buffet, que é a visão de longo prazo. Se, de acordo com Buffet, o mercado de ações é um dispositivo para transferir dinheiro dos impacientes ao paciente o mesmo vale para o mercado da inovação.

SOBRE O AUTOR

Maximiliano Carlomagno é especialista em inovação e sócio-fundador da consultoria Innoscience no Brasil.

PRINCIPAIS TAKEAWAYS

* A pandemia acentuou a defasagem competitiva das empresas brasileiras que entenderam que precisam inovar para virar o jogo.

* Independentemente do modelo de inovação há uma crescente adoção da posição de head de inovação em empresas estabelecidas.

* Ainda que existam diferentes perfis para esses líderes, são sete os papéis principais a serem executados.