

BIOMAS CRIATIVOS

WCD UNFRAMED

FEV 2022 ED I



Autoras

Ana Bógus

Ana Carolina Strobel

Christiane Aché

Claudia Sender

Lisiane Lemos

Editorial

Daniel Augusto Motta

Coordenação

Mayra Stachuk



WomenCorporateDirectors

A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide

APOIO INSTITUCIONAL

bmi BLUE
MANAGEMENT
INSTITUTE

GLOBAL SPONSOR

KPMG



WCD UNFRAMED

What's your story?



WomenCorporateDirectors

A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide



UNFRAMED. OLHARES POSSÍVEIS SOBRE TEMÁTICAS RELEVANTES.

GOVERNANÇA E GESTÃO COMBINAM-SE NA
MODELAGEM ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES A
PARTIR DE CENÁRIOS FUTUROS.

A SÉRIE WCD UNFRAMED APRESENTA VISÕES
CONTEMPORÂNEAS DE MULHERES DESTACADAS
NA SOCIEDADE BRASILEIRA SOBRE A FRONTEIRA
DO PENSAMENTO ORGANIZACIONAL.





WomenCorporateDirectors

A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide

APRESENTAÇÃO

Representar uma comunidade que reúne mais 300 mulheres em posições liderança é uma grande responsabilidade. E também um grande privilégio. A WCD como grupo e cada uma das mulheres que dele fazem parte beneficiam-se constantemente da prática de compartilhar conhecimento, trocar experiências, ouvir e refletir sobre visões diferentes e complementares.

Com a intenção de disseminar esse conteúdo além dos perímetros do valioso peer group em que ele vem sendo cultivado, criamos a série **WCD UNFRAMED**, formato original que combina artigos autorais e pesquisa com insights e dados inéditos – tudo produzido e coletado exclusivamente na comunidade WCD.

Esta edição de estreia - **Biomás Criativos** - aborda o conceito de *open innovation* trazendo visões práticas e contemporâneas a partir de experiências e vivências pessoais de profissionais de destaque no mercado. Mais do que um espaço de expressão, queremos que esse material seja um estímulo para discussões relevantes no ambiente dos Conselhos e Comitês, no qual habita a WCD, e nas organizações de forma geral.

Nada disso seria possível, no entanto, sem apoio. Por isso, agradecemos a **BMI Blue Management Institute**, nossa parceira institucional nesse projeto – que conta inclusive com curadoria e editorial de **Daniel Augusto Motta**. E também à **KPMG**, pelo suporte contínuo como global sponsor da WCD.

Agradecemos também todas as associadas por terem participado de nossa pesquisa exclusiva sobre Biomás Criativos. Em especial, agradecemos as coautoras **Ana Bógus, Ana Carolina Strobel, Christiane Aché, Claudia Sender e Lisiane Lemos** por terem compartilhado suas perspectivas complementares sobre os diferentes aspectos inerentes ao processo decisório de Acionistas, Conselheiros, Investidores e Executivos. Os artigos* estão incríveis!

Em tempo: Convidamos todos os leitores e interessados neste material a conhecer mais sobre o trabalho da **WCD – WomenCorporateDirectors Foundation**, entidade sem fins lucrativos e com presença global que há 20 anos atua promovendo e incentivando a formação de conselhos inovadores e engajados por meio da diversidade.

Ótima leitura!

Co-chairs WCD Brasil

Carla Bellangero
Inês Corrêa de Souza
Leila Abraham Loria
Marianne Coutinho

* As opiniões das coautoras não representam, necessariamente, as visões da WCD Brasil, nem tampouco a visão dos apoiadores institucionais dessa série.





UNFRAMED DESAFIA O
OLHAR CONVENCIONAL
EM BUSCA DE NOVAS
POSSIBILIDADES



WomenCorporateDirectors
A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide

AGENDA

- 10** BIOMAS ORGANIZACIONAIS
DANIEL AUGUSTO MOTTA
- 15** OPORTUNIDADES EMINENTES EM UM MUNDO MAIS COMPLEXO
ANA BÓGUS
- 19** CORPORATE VENTURE CAPITAL: COMBUSTÍVEL PARA ACELERAR A ESTRATÉGIA
ANA CAROLINA STROBEL
- 24** NOVO MODELO COLABORATIVO, DESAFIO INOVATIVO OU QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA?
CHRISTIANE ACHÉ
- 28** A INOVAÇÃO A SERVIÇO DO CLIENTE
CLAUDIA SENDER
- 33** A AUTOMAÇÃO COMO ALIADA PARA GANHAR TEMPO E ALAVANCAR A CRIATIVIDADE
LISIANE LEMOS
- 37** BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS
PESQUISA WCD
- 46** CONCLUSÕES



[EDITORIAL]

BIOMAS ORGANIZACIONAIS

10

DANIEL AUGUSTO MOTTA

BIOMAS ORGANIZACIONAIS

A metáfora sobre organismos vivos não é original.

Os estudos de comportamento organizacional já buscaram identificar mimetismo entre o funcionamento corporativo e a dinâmica orgânica da natureza ou do próprio corpo humano. A tese principal já amplamente explorada por autores reconhecidos situou-se em torno da homeostase, ou seja, da busca por um equilíbrio sistêmico por meio da interação de diferentes sistemas e fluxos. Também não deixou de ser relevante a busca por um olhar evolucionista das organizações.

O conceito parece ser particularmente interessante para um olhar contemporâneo sobre os fenômenos organizacionais em movimento nestes tempos atuais.

A Teoria Geral de Sistemas teve origem a partir dos estudos do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy entre os anos 1950 e 1960, identificando relações entre as ciências sociais e as ciências naturais. **O sistema refere-se a um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, coletivamente, constituem um todo íntegro com direcionamento e funções definidas. Em torno do sistema, situa-se o ambiente como um conjunto de elementos orbitais que podem produzir mudanças no estado do sistema.**

Assim, sistemas abertos sofrem interações com o ambiente no qual estão inseridos, gerando realimentações que podem ser positivas ou negativas, em uma dinâmica de autorregulação regenerativa benéfica ou maléfica para o sistema e suas partes. Por outro lado, sistemas fechados são aqueles que não sofrem influência, nem influenciam, o ambiente ao redor. Certamente, as organizações são sistemas abertos, onde o contexto interno (departamentos, processos, pessoas) interage com o ambiente externo (mercado, política, sociedade, natureza).

Fenômenos como entropia (deterioração) versus sintonia (regeneração) ou como homeostase (manutenção do equilíbrio adaptado ao ambiente) versus heterostase (retorno ao equilíbrio após sofrimento de desgaste do sistema) nos ajudam nesta avaliação do desenvolvimento organizacional inserido nas dinâmicas inexoráveis do ambiente de mercado.

Para mim, **um dos principais insights referentes à metáfora dos organismos vivos remete ao estudo dos grandes biomas naturais em contraposição às monoculturas agrícolas. Enquanto na última existe produtividade, assepsia e tecnologia, na primeira reina a imprevisibilidade, o orgânico e a simbiose.** Não há vida natural nas plantações industriais, não há planejamento nos rebeldes biomas naturais. Ambos exercem funções diferentes na dinâmica antropocênica.

A comparação dos biomas e das monoculturas com os contextos organizacionais do século XX parece ser interessante como reflexão intelectual acerca dos desafios do século XXI. Em algum momento eufórico pós Segunda Revolução Industrial, a humanidade imaginou ser possível replicar princípios mecanicistas de planejamento no ambiente organizacional, tanto quanto nos ambientes fabris e agrícolas. De fato, a produtividade obtida nas instalações fabris foi muito importante, tornando a grande empresa o arquétipo vencedor na busca por custo variável médio mais eficiente. No campo, as batalhas foram mais inglórias, mas nem por isso as guerras travadas contra os imperativos da natureza foram perdidas, às custas de muito pesticida e, mais recentemente, de mutações genéticas. Já no campo organizacional, parece que os resultados foram mais ambíguos: houve certamente vitórias conquistadas pelo planejamento operacional em grande escala, mas talvez menos mecanicista do que o ideal imaginado pelos grandes pensadores e empresários do final do século XIX.

BIOMAS ORGANIZACIONAIS

O sociólogo Max Weber manteve olhar atento sobre o funcionamento das grandes empresas, criando o termo burocracia como o meio de coordenação racional das atividades produtivas e administrativas estruturado em cinco aspectos: Sistema hierárquico da autoridade, Regras e procedimentos formais, Divisão clara do trabalho, Impessoalidade e Seleção formal.

A coordenação burocrática, como marca distintiva da era moderna, organizava as atividades de acordo com os princípios racionais, mantinha escritórios classificados em uma ordem hierárquica, executava suas operações por regras impessoais, mantinha gestores titulares regidos pela alocação metódica de áreas de responsabilidade e esferas de deveres delimitadas, selecionava e promovia funcionários de acordo com qualificações especializadas. Esse “tipo ideal” seria capaz de atuar em larga escala.

Tal nível absoluto de racionalização, muito adequado ao ímpeto capitalista, também resultava em despersonalização das relações profissionais. Como descreveu Weber, “O desempenho de cada trabalhador individual é medido matematicamente, cada homem se torna uma pequena engrenagem na máquina e, consciente disso, a única preocupação é se ele pode se tornar uma engrenagem maior”.

Tal qual o fenômeno da alienação do trabalho em Karl Marx, a racionalização-burocratização weberiana também indicava um processo de dominação sem precedentes históricos em favor das grandes empresas.

A perspectiva weberiana foi particularmente instrumental por distinguir formas de legitimidade da autoridade: tradicional-sagrada, racional legal e carismática. De acordo com essa visão, o impacto dessa mudança no conceito de autoridade da era moderna para racional-legal ampliou o espaço para a racionalização das funções e das ações. Igualmente relevante está a visão weberiana para os agrupamentos sociais com estilos e visões distintos que, ao longo do tempo, podem entrar em conflito ou podem aceitar padrões estáveis de subordinação.

Fronteiras hierárquicas e funcionais das organizações são modeladas ao longo do tempo pelo processo sociopolítico-semiótico, onde a narrativa da liderança também precisa do respaldo racional-emocional-social proporcionado pelo sistema hierárquico da autoridade e pelas regras e procedimentos formais.

Diante do atual contexto de transformação digital, onde os ciclos são muito rápidos e efêmeros, onde as relações são muito mais fluidas, os limites mais rígidos estão sendo desafiados a cada dia.

BIOMAS ORGANIZACIONAIS



O contexto organizacional como sistema aberto de fato se beneficia de certa dose de planejamento cartesiano - e mais recentemente dos quintilhões de dados escrutinados por algoritmos - mas mantêm-se como sistema aberto, permeável de certo modo às dinâmicas do ambiente externo ao seu redor. A analogia com biomas parece nos oferecer perspectivas interessantes para avaliação dos fenômenos.

Um bioma possui três características principais não observadas em conjunto nas monoculturas: diversidade, quantidade e conectividade. A diversidade das espécies, em quantidades imensas e interdependentes por múltiplas conexões é a grande alavanca evolucionista orgânica dos biomas. Ora, este trio também deveria estar presente na dinâmica dos contextos corporativos das grandes organizações. Não obstante, o ímpeto gerencial em prol da produtividade, do controle e da previsibilidade pode ser justamente a força contrária ao complexo sistêmico vital à evolução orgânica da empresa.

No atual contexto de ciclos muito rápidos de transformação, o ambiente externo torna-se cada vez mais hostil ao sistema aberto organizacional. Adaptar-se contínua e rapidamente não é algo trivial para organizações que buscam seu equilíbrio interno a todo preço. A ausência de diversidade conectada em quantidade está se tornando a grande fragilidade das grandes empresas em comparação com as pujantes plataformas abertas estruturadas em ecossistemas compostos por micro-agentes econômicos.

BIOMAS ORGANIZACIONAIS

A capacidade do ser organizacional em contrapor, ou se ajustar em algum formato simbiótico, à pujança inovadora eficiente dos ecossistemas já é uma questão de sobrevivência.

Transformar digitalmente um negócio implica em redesenhar sua cultura a partir desses três elementos fundamentais na concepção de comportamentos, processos e sistemas. Não é tarefa secundária delegável para a média gerência, mas sim a missão primordial da alta liderança nos Conselhos de Administração e nas Diretorias Executivas.

Três elementos destacam-se neste contexto digital:

Orgânico: a premissa lógica-planificada-linear do paradigma industrial não funciona bem no contexto efêmero-aberto-complexo do paradigma digital. Recursos abundantes - inclusive capital - tornam-se commodities, e o valor passa a estar na orquestração destes recursos em uma entrega colaborativa ecossistêmica que seja distintiva e rapidamente acessível pela comunidade alvo.

Leve: a premissa de controle e acúmulo de capital como alavanca de valor no longo prazo não se apresenta neste novo contexto. O foco é a leveza em tudo: desde a estrutura organizacional até a arquitetura de software. Modelos operacionais transformados para geração de valor por meio de acesso a serviços ao invés de aquisição de produtos. Relações corporativas comprometidas na cadeia de valor transformadas em acordos e parcerias situacionais em redes dinâmicas.

Empatia: o olhar centrado na experiência do outro é o olhar válido. E expressões como CX, UX e EX combinam-se nesta ótica de valor centrado em cliente, usuário e colaborador. A lógica empática na construção de jornadas, experiências e vivências conecta soluções, relações e conteúdos a partir de um contexto relevante do outro, destruindo modelos operacionais referenciados em distribuição de produtos.

Nos tempos atuais, estamos diante de uma aceleração sistêmica de tudo. Nunca antes as coisas avançaram em tempos tão curtos com tanta profundidade. A tecnologia que nos empodera e nos encanta, é também a tecnologia que nos ofusca, nos distrai, nos desestabiliza. De qualquer modo, a evolução tecnológica é inexorável e exponencial.

A estreia do **WCD UNFRAMED** aborda justamente a dinâmica dos Biomias Criativos como metáfora para análise dos processos de transformação organizacional em torno de ecossistemas abertos.

As coautoras **Ana Bógus, Ana Carolina Strobel, Christiane Aché, Claudia Sender e Lisiane Lemos** compartilham aqui suas perspectivas complementares sobre os diferentes aspectos inerentes ao processo decisório de Acionistas, Conselheiros, Investidores e Executivos. Um panorama completo e instigante sobre o momento que vivemos.

Nosso relatório também apresenta dados inéditos sobre os atuais desafios e dilemas dos biomias criativos no Brasil.

OPORTUNIDADES EMINENTES EM UM MUNDO MAIS COMPLEXO

15

ANA BÓGUS

OPORTUNIDADES EMINENTES EM UM MUNDO MAIS COMPLEXO

Quem se lembra daquele tempo em que decidíamos investir em CDB ou ações, que as opções de gênero eram feminino ou masculino, quando os canais de vendas eram direto, onde o desenvolvimento e o lançamento de um produto podia levar até dois anos? Tal universo ficou obsoleto, junto com sua lógica binária, fácil de se categorizar e lenta para se movimentar no tempo.

Vivemos hoje uma abundância de possibilidades – denominada por muitos como VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo). Mais um acrônimo para enquadrarmos novas emoções e realidades dentro de caixas antigas. **Pessoalmente, acredito que a melhor maneira de encararmos esta nova linda realidade é sem caixas mesmo e visualizarmos o viés positivo do mundo VUCA, como a combinação incrível entre visão, entendimento, clareza e agilidade.**

O mundo será o que fizermos dele; então comecemos por nós. Temos uma grande oportunidade pela frente: viver esta nova realidade com liberdade de pensamento e adaptabilidade e, para isso, precisamos ter clareza sobre o caminho, mas muita flexibilidade sobre como chegaremos lá. Novas tecnologias, linguagens, serviços, conexões, emoções nos serão apresentados todo o tempo e a capacidade de desaprender e aprender com muita humildade e curiosidade será indispensável nessa jornada.

A missão de servir neste mundo repleto de oportunidades exige Líderes e Conselheiros que entendam a dimensão desta transformação e que ofereçam uma direção clara, mas, ao mesmo tempo, que encorajem a flexibilidade de execução e a tomada de riscos dentro das organizações. Uma verdadeira transformação ação digital requer um comprometimento contínuo do Conselho e da Liderança Executiva para engajar múltiplos talentos e para fomentar mudanças nos processos e nos sistemas necessárias para tal movimento.

O oposto de clareza não é confusão e sim certeza! Temos poucas certezas, a mais concreta é que o mundo digital foi acelerado de forma abrupta durante esta pandemia e a tecnologia está fazendo com que os serviços passem a ser os novos produtos, que a inovação deixe de ser departamental e passe a ser cultural. As empresas que vão sobreviver no século XXI terão que pensar de forma digital e criar modelos de negócio que agilmente reflitam esse pensamento.

Um recente estudo sobre inovação, “The Most Innovative Companies 2020” apresentado pela BCG, apontou que das 162 companhias que já estiveram no ranking das 50 mais inovadoras, 30% apareceram apenas uma vez, 57% apareceram 3 vezes ou menos e apenas 8 empresas estiveram presentes todos os anos: Alphabet, Amazon, Apple, HP, IBM, Microsoft, Samsung e Toyota. Não por acaso a grande maioria delas esta no setor de tecnologia, onde a disciplina de inovar e tomar risco é intrínseca à cultura organizacional.

OPORTUNIDADES EMINENTES EM UM MUNDO MAIS COMPLEXO

Quando Organizações Tradicionais enfrentam a complexidade, vemos: grandes corporações que mais rapidamente reagiram e passaram de modelos industriais para focarem em serviços, experiências *end-to-end* e uma cultura ágil, abraçando a diversidade como fator chave para a aceleração do ciclo de inovação; pequenas empresas que apresentam vantagens por serem rápidas e ágeis, justamente por não terem sistemas legados para segurá-las; e ainda outras empresas que ainda vivem no branco e preto da cultura de assertividade e hierarquia.

Corporações estão fazendo dois movimentos, em paralelo ou isolados, na busca por esta aceleração de inovação e capitalização desta transformação digital.

O primeiro acontece de dentro para fora, com o **investimento em capacitação para formação de um novo mapa mental nos colaboradores e líderes**. Esta nova mentalidade combate justamente a complexidade e a lentidão dos sistemas organizacionais. O processo de transformação digital espalha-se por todas as áreas da organização, buscando maior agilidade, eficiência e inovação.

O segundo movimento acontece de fora para dentro, englobando, por exemplo, o **Corporate Venture e/ou Acqui-Hiring de uma startup**. Assim, fundadores, desenvolvedores de software e engenheiros de tecnologia que já vivem uma cultura ágil e conhecem bastante de ecossistemas digitais, AI, Data Analytics e UX passam a integrar o ecossistema tradicional e trazem dinamismo na busca de soluções para problemas reais, impulsionando todos a estarem na linha de frente de consumidores e clientes.



OPORTUNIDADES EMINENTES EM UM MUNDO MAIS COMPLEXO



De Janeiro a Abril 2021, foram 77 fusões e aquisições de startups por companhias tradicionais no Brasil – o dobro do total 2020. Tais companhias buscam acelerar velocidade das mudanças neste mundo em forte disrupção, onde processos passam a correr em paralelo e não mais de forma sequencial. **As startups nos ensinam a viver a soma das metodologias Design Thinking e Lean Thinking**, definindo qual a oportunidade de inovação, aprofundando o entendimento do problema e o que é realmente valioso para seu cliente, quais processos devem ser mantidos, quais renovados e quais iniciados do zero.

A lógica dos dois movimentos é simples: **Menos managing e mais doing**. Porque nenhuma decisão tomada a 6 ou 7 níveis hierárquicos do contato com o consumidor, pode estar correta ou ser relevante.

Qualquer um dos dois caminhos tem como visão acelerar o crescimento através de uma nova forma de servir ao consumidor ou o usuário, partindo do problema que muitas vezes ele ainda não sabe que tem e entregando a ele uma experiência surpreendente.

O Conselho de Administração tem um importante papel na promoção deste processo de inovação, orientando, apoiando e ao mesmo tempo desafiando o time de gestão dentro desta nova realidade. O crescimento que pessoas e organizações podem gerar neste novo mundo é enorme, a oportunidade está ao alcance das mudanças que cada um for capaz de se engajar.

CORPORATE VENTURE CAPITAL: O COMBUSTÍVEL PARA A SUA ESTRATÉGIA ACELERAR

19

ANA CAROLINA STROBEL

CORPORATE VENTURE CAPITAL: COMBUSTÍVEL PARA ACELERAR A ESTRATÉGIA

A tecnologia e a capacidade de se reinventar são hoje os principais vetores responsáveis pela reformulação da sociedade e da economia, solidificando uma tendência que já era do século passado e que a pandemia tornou essencial. Sem dúvidas, a crise da Covid está sendo a maior responsável pela transformação digital e também pela busca de mais inovação nas estratégias corporativas. O foco tradicional dos esforços das corporações em pesquisa e desenvolvimento já existente se comprovou insuficiente, e exige ferramentas capazes de trazer olhares diferentes, com possibilidade de acelerar o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.

Este olhar de "corrida espacial" que se vê nas empresas disruptivas e que se consolidou com a Covid, exige que as empresas abracem um processo de inovação aberta, ou open innovation, um olhar para fora e além, onde as empresas podem e devem usar ideias e caminhos externos e internos à medida em que as empresas buscam o avanço de sua tecnologia.

Este movimento, tão comum nas startups, que já nascem com uma filosofia naturalmente ágil, disruptiva e inovadora, sem vícios e burocracias das grandes corporações, passou a ser um combustível importante especialmente para as grandes empresas, como forma de superar o desafio imposto pela exigência de qualidade e aceleração de negócios.

Por isso a proximidade das grandes empresas com startups, apesar de ser um caminho com muitos desafios, tornou-se uma exigência da administração moderna, sempre em busca de novas oportunidades de crescimento.

O Corporate Venture Capital, ou CVC, é uma destas ferramentas capaz de se entremear na cultura corporativa e ajudar a manter o foco de inovação não apenas em termos de investimento financeiro - mas, principalmente estratégico - especialmente a longo prazo, criando valor para todos os stakeholders permitindo que a corporação esteja presente em áreas onde nunca esteve, acesse indústrias, modelos de negócio, geografias diferentes e permita que a corporação tenha acesso a novas tecnologias, que podem não ser imediatamente relevantes, além da atração de pipeline para o desenvolvimento de negócios e futuras aquisições.

O CVC é o protagonista dos principais e maiores programas de open innovation globais. Segundo a CB Insights, o ano de 2021 movimentou mais de US\$80 bilhões investidos por grandes empresas através de 2.099 operações, tornando este o momento mais próspero e de maior difusão do CVC globalmente. No cenário brasileiro, os valores e números de operações ainda são tímidos se comparados aos do ecossistema norte-americano: 162 rodadas de investimento envolvendo CVCs no país, totalizando US\$ 1,3 bilhão investidos ao longo dos últimos 20 anos nessa modalidade (a ampla maioria de 2013 para cá).

CORPORATE VENTURE CAPITAL: COMBUSTÍVEL PARA ACELERAR A ESTRATÉGIA

O desenho inicial de uma estratégia de CVC é relativamente simples: uma corporação estabelece um plano de longo prazo para a compra de participações acionárias em startups que possuam um determinado nível de desenvolvimento e alinhamento estratégico com a empresa. Já encaixar o CVC dentro de uma estrutura corporativa adequada é um desafio para a liderança, inclusive para conselheiros, até porque existem diferentes formatos e possibilidades que são reflexos do próprio escopo do CVC, que pode ter uma estrutura coligada ou autônoma com relação à corporação.

Algumas empresas optam por não criar um CVC e investir em gestoras independentes para aprender mais sobre o mercado antes de se aventurar em um fundo próprio. Aqui o vale olhar para o track record e a reputação dos sócios na indústria.

É importante considerar que tanto estruturar como reverter um programa de CVC não é tarefa fácil, por isso, a decisão precisa ser muito bem fundamentada e contar com o apoio de diversos stakeholders dentro da corporação. **Mapear a motivação que direciona esta estratégia e considerar fatores de governança corporativa que podem influenciar esta decisão de comprometimento é essencial.** Um bom trabalho de estruturação faz a diferença e ajuda a explicar os diferentes graus de comprometimento da liderança com um CVC e, conseqüentemente, o sucesso ou fracasso de um programa.

Estudos indicam que um conselho com perfil mais conservador, ou mesmo com um número substancial de novos membros tem a tendência de não apoiar uma estratégia de CVC, o que parece natural, pois o investimento é significativo e sem expectativa de retorno a curto prazo, além de corroborar visões estratégicas que, aos olhos de um conselho nestas condições, podem não estar tão alinhadas. As características do mandato de um CEO também influenciam este tipo de decisão, especialmente se os incentivos financeiros não estiverem alinhados a longo prazo. Sem dúvida, conselho e liderança com altos níveis de envolvimento estratégico são a base para que uma empresa busque oportunidades de renovação ou exploração, em vez de se comprometer com o status quo, ou seja, favorece a estruturação de oportunidades de open innovation como um CVC.

Considerar as possibilidades de organização corporativa antecipadamente e analisar fatores como ritmo e tamanho do investimento e foco da indústria é essencial. Um braço de investimentos, por exemplo, é formado por meio de uma estrutura simples e prática, mas requer maturidade e alinhamento a longo prazo do time executivo que precisa destinar orçamento anual para um projeto que tem ciclos e resultados muito diferentes da operação de uma empresa. Já um fundo próprio requer orçamento a curto e médio prazo, com chamadas de capital constantes (em geral 50% do tamanho final do fundo até o ano 4) e pode exigir o cumprimento de normas específicas da legislação brasileira, como no caso de FIPs (fundos de investimento em participações), além de precisar ter estruturas próprias e segregadas entre si.

CORPORATE VENTURE CAPITAL: COMBUSTÍVEL PARA ACELERAR A ESTRATÉGIA

O objetivo do CVC pode ser mais estratégico ou financeiro, o que provoca mudanças sensíveis nos processos e tese de investimento, pois um elemento-chave para o sucesso é a compreensão clara a respeito do escopo desta estratégia. Para algumas empresas, o êxito está vinculado ao valor financeiro e ao retorno de cada investimento, enquanto que para outras, o principal indicador de desempenho é o valor estratégico. Frequentemente, há uma meta combinada de ver o sucesso em ambas as áreas. Esta dicotomia envolvendo os resultados estratégicos e financeiros precisa ser sempre monitorada.

A cada investimento, direitos contratuais focados em um retorno financeiro se aliam ao desenvolvimento estratégico da corporação e às atividades estratégicas junto com as unidades de negócio, como por exemplo em provas de conceito. O CVC tem o papel de fornecer uma visão clara destes retornos para a corporação de forma individualizada, além de acompanhar o crescimento dos negócios das startups por meio de KPIs específicos.

Outro desafio importante a ser analisado são as resistências internas e desalinhamentos que uma corporação pode ter com relação às startups investidas pelo CVC. A prioridade dos times internos é diferente do time de CVC, que precisa desenvolver sinergias com as startups, além do trabalho usual de prospecção, análise, negociação, crescimento e integração após o investimento e a gestão do portfólio e das saídas.

Sem dúvida, o sucesso de um programa como este depende de um time local experiente, do alinhamento de objetivos e do envolvimento e comprometimento, a longo prazo, da liderança, como nos mostram alguns exemplos de sucesso, como a Ambev, Itaú, Arcelormittal, Randon, Nestlé, Dupont, Intel, Google, Amazon, Facebook, Apple, Qualcomm e Softbank.

Também é responsabilidade do time do CVC integrar o conhecimento adquirido à toda a corporação, auxiliando no desenvolvimento de uma cultura de open innovation, mapeando e otimizando também o fluxo de possíveis aquisições interessantes para a empresa. São atividades objetivas e subjetivas que implicam em habilidades bastante peculiares, definitivamente é crucial ter as pessoas certas desenvolvendo um projeto como este, o que aliás é uma máxima para quase tudo neste mundo digitalizado: o que realmente faz a diferença são as pessoas.

Investir em startups requer resiliência e experiência, além de dedicação integral ao tema. É importante manter o alinhamento de metas trimestrais e anuais da empresa e as metas de longo prazo do time de um CVC, afinal os objetivos deste último somente são atingidos em um horizonte próximo de 10 anos. **A equação que tem tido maior sucesso é a que conta com um time experiente e exclusivo, gestão independente com metas próprias, mas fortemente alinhado a estratégias corporativas de longo prazo determinadas por um time executivo comprometido com uma mesma visão de futuro.**

CORPORATE VENTURE CAPITAL: COMBUSTÍVEL PARA ACELERAR A ESTRATÉGIA



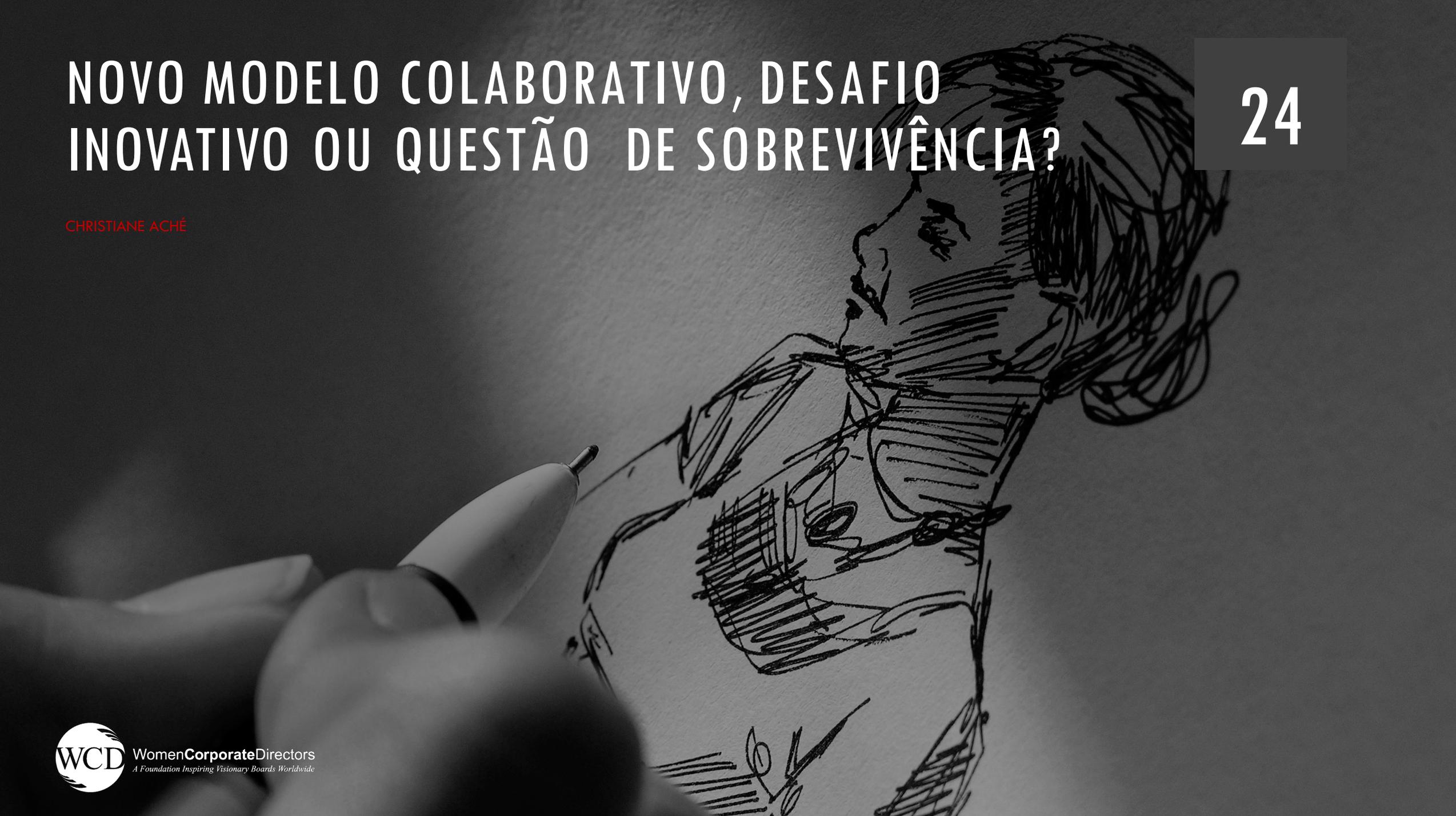
Globalmente, o CVC está evoluindo do que se chama de Quarta Onda, da "Era do Unicórnio", iniciada no início dos anos 2000, para a atual Quinta Onda, a "Era Madura". A Quarta Onda começou após a bolha das empresas pontocom, quando as estratégias de CVCs começaram a se tornar mais populares. Foi nessa onda que os principais participantes começaram a criar braços de capital de risco. Já a Quinta Onda, tem a tendência de exigir uma maior profundidade estratégica dos CVCs a seus investimentos alvo, além de uma natural evolução e crescimento em números. Mais de 60% dos unicórnios americanos receberam investimentos deste tipo. Aliás, quase todas as empresas Forbes 500 possuem iniciativas de corporate venture ou assemelhados (via aceleradoras ou incubadoras) para reforçar e acelerar as iniciativas internas. O CVC vem crescendo aceleradamente tanto em números como em expansão geográfica, especialmente em empresas asiáticas. O impulso da pandemia tem estimulado um crescimento expressivo e novos recordes em investimentos de CVC são esperados, abrindo caminho para que novas empresas se posicionem nesta indústria.

As empresas que decidem estruturar CVCs buscam impacto no longo prazo. Ou seja, ao final do dia, o que as corporações esperam quando estruturam um CVC não é um retorno imediato, mas sim uma transformação. O papel da liderança é ter a convicção de que o CVC tenha a capacidade de ir além dos resultados financeiros e mire em uma nova realidade.

NOVO MODELO COLABORATIVO, DESAFIO INOVATIVO OU QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA?

24

CHRISTIANE ACHÉ



NOVO MODELO COLABORATIVO, DESAFIO INOVATIVO OU QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA?

“Inovação é a habilidade de ver as mudanças (culturais) como oportunidade, e não como ameaça”, Steve Jobs.

Transformação é provavelmente uma das palavras mais usadas e abusadas ultimamente, quer seja na vida de cada indivíduo ou no mundo dos negócios. Quem não se transformou ou se reinventou nesses últimos anos, nos quais a pandemia impôs desafios sem precedentes, dificilmente sobreviveu.

Mas transformar-se não é fácil e qualquer vacilo pode significar o fracasso. Há um longo caminho entre entender que a transformação é necessária e saber como promovê-la. Especialmente no caso das organizações, para funcionar ela tem que ser holística, envolver toda a estrutura, da base ao topo, e isso requer grande capacidade de desaprender e desconstruir. É um processo complexo e, de acordo com pesquisas da consultoria McKinsey, 70 % das transformações organizacionais falham de maneira recorrente.

Fazer diferente passa a ser a solução. Fazer de forma mais transparente, passa a ser a solução. Fazer de forma mais ágil, neutralizando as pessoas resistentes, passa a ser a solução. Fazer de forma alinhada passa a ser a solução. Fazer de forma colaborativa passa a ser a solução.

Para fazer face a esse desafio, é preciso redesenhar as estruturas organizacionais de tal forma que todos sejam obrigados a sair da sua zona de conforto: deixar de lado comportamentos reptilianos, fugir da inércia e liberar-se da grande âncora evolutiva que é o sucesso em um instante determinado.

Estudos indicam que, com o crescimento acelerado das estruturas organizacionais, o papel da cultura nas empresas - e particularmente em seus conselhos - tem aumentado sua relevância. A cultura evolui ao longo do tempo em função do grau de maturidade e da estrutura de cada organização.

Um dos grandes interesses da cultura é incluir o conceito de longo prazo na vida da organização e reconhecer a existência de uma instituição acima dos seus próprios membros, gerando inspiração para os colaboradores, admiração dos consumidores e respeito de investidores.

Cabe lembrar que cultura exige coletivo, nada é feito para alguém, mas com alguém. Exige a capacidade de fazer novas conexões e de abrir espaço para o novo. Nem Roger Federer, tenista suíço recordista de títulos de Grand Slam, pode ganhar sozinho: ele precisa de parceiros que se adaptem a outro tipo de jogo, outro tipo de equipamento, outro tipo de quadra. O treinamento tem que ser diferente e adequado à nova realidade, dificilmente todos do time dele evoluíram da mesma forma e na mesma velocidade no decorrer de seus 20 anos de carreira.

NOVO MODELO COLABORATIVO, DESAFIO INOVATIVO OU QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA?

O grande desafio evolutivo é termos que redesenhar o modelo com base em um novo “mindset de coopetição”, inclusão e compartilhamento de risco. É preciso identificar resistências internas e o possível desalinhamento entre membros das equipes, sem esquecer de dedicar especial reflexão a como fazer a cultura se adaptar à velocidade da transformação, considerando que a cultura vem do processo de sedimentação, antítese da velocidade que evolui o ritmo da digitalização.

O objetivo desse novo modelo colaborativo é ser horizontal, ágil, sem burocracias, ou seja, sem os vícios do passado. Um modelo que só é viável se pautado nos princípios da governança – que, por sua vez, devem estar alinhados à estratégia e especialmente à cultura. Sabemos que empresas são pessoas e a transformação da empresa passa, obrigatoriamente, pela transformação das pessoas.

João Kepler, CEO da Bossanova Investimentos, investiu em mais de 700 Startups nos últimos cinco anos e, na fotografia que fez das principais mudanças da transformação cultural de empresas incumbentes e da nova economia, elencou algumas mudanças que provocam até uma sensação de alívio. Entre elas, destaco para começar a substituição do empresário pelo empreendedor, do chefe pelo líder inovador, da hierarquia pela autonomia, da obediência pela inspiração.

O business plan também foi substituído pelo MVP (produto viável mínimo), a visão de custo deu lugar à de valor, as vendas tornaram-se novos modelos de negócios e as metodologias ágeis superam o planejamento tradicional. Nesses ambientes, o escritório é qualquer lugar e o erro transforma-se em aprendizado rápido. Mas, acima de tudo, o propósito é mais valioso que o simples objetivo. Estamos convivendo cada vez mais com empresas que trabalham em parcerias, que são parte de um ecossistema em vez de apenas instituições autônomas. Testemunhamos a migração do “egossistema” para o ecossistema.

O “open everything” – movimento global no qual o licenciamento do open source software permite o uso e a distribuição do produto livremente – poderá mudar de forma significativa os ecossistemas da economia mundial, impactando tanto as empresas incumbentes quanto as da nova economia. Estamos falando de “open innovation”, “open banking”, “open healthcare”, “open insurance” entre tantos outros.

É a quebra da premissa básica que tem sido alvo de discussões e críticas em por impactar na competitividade e na propriedade sobre os dados de todos os parceiros e consumidores. Como exemplo, temos o desenvolvimento do “open source software”, que é feito de forma colaborativa entre empresas, instituições de ensino, pessoas físicas e até órgãos públicos.

NOVO MODELO COLABORATIVO, DESAFIO INOVATIVO OU QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA?

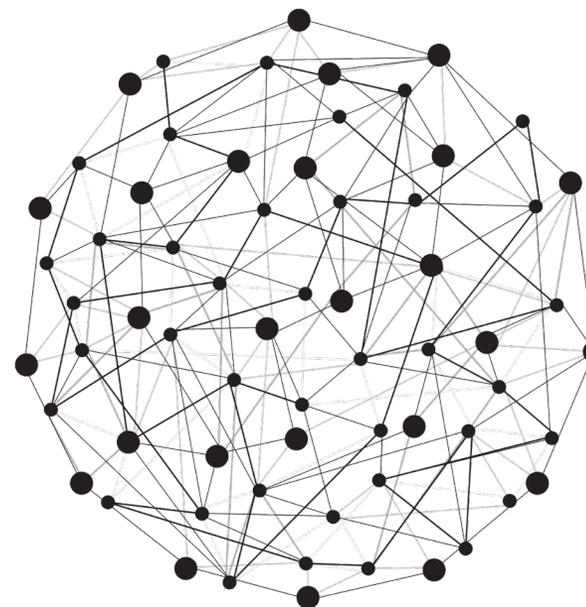
No Brasil, essa nova tendência é materializada por meio do “open banking” e tem trazido algumas consequências que merecem ser analisadas: grandes investimentos em cyber segurança e em talentos (desenvolvedores, cientistas de dados, designers etc.); discussões sobre a ética relativa à propriedade dos dados; e a validação desses novos modelos de negócio visando entregar experiências e serviços que incluem dados oriundos de competidores: é a coabitação de diversos ecossistemas interligados.

No início de 2020, surgiram notícias de um novo vírus da família dos coronavírus, que causava uma doença batizada de Covid-19 e se espalhava pelo mundo. Era o começo de uma pandemia que acabou se mostrando um grande catalizador de transformações culturais, fazendo inclusive com que concorrentes ferrenhos se unissem por um bem maior – por exemplo Itaú Unibanco, Bradesco e Santander, que lançaram um plano conjunto para promover o desenvolvimento sustentável da Amazonia.

Existe a opção de não abraçar a jornada da transformação cultural e manter-se no casulo? Sim, mas ela deve ser tomada de forma consciente. E os aos que resistem, vale lembrar a célebre frase de Peter Drucker: “A cultura come a estratégia no café da manhã”.

Em um ambiente de negócios que está se transformando radicalmente e rapidamente, a cultura também não pode ficar para trás. E para ela acontecer não há máquinas, não há artifícios. Precisa-se apenas de pessoas que entendam a importância da transformação e que confiem na sua capacidade de adaptação.

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”, Charles Darwin.



A INOVAÇÃO A SERVIÇO DO CLIENTE

28

CLAUDIA SENDER

A INOVAÇÃO A SERVIÇO DO CLIENTE

Inovação se tornou um dos objetivos estratégicos de muitas companhias. Independentemente de setor, tempo de existência, geografia, esta palavra aparece hoje na missão e objetivo da grande maioria das empresas. Porém, muitas delas assumem a inovação como ponto de chegada e perdem o objetivo maior: para que e para quem se destina esta inovação.

Muito mais do que um ponto final, a inovação deve ser encarada como uma jornada, um meio para se atingir objetivos que podem variar desde otimização e melhoria de processos, ganhos de produtividade e qualidade, redução de impacto ambiental, até uma solução diferente para uma necessidade e dor do consumidor. É nesta última área que acredito existir um mundo de oportunidades a serem exploradas.

É muito fácil se encantar pela inovação. Seus buzzwords e novas formas ágeis de trabalhar são realmente fascinantes! Porém, o grande risco de se apaixonar pelo processo é perder o foco do objetivo que se quer alcançar.

No caso das inovações centradas no cliente, este risco é ainda maior dado o universo de possibilidades que se abrem com o avanço da tecnologia e uso de big data aliado à evolução das ferramentas preditivas que utilizam inteligência artificial.

Pode parecer óbvio, porém vale lembrar: as inovações para o consumidor devem ser centradas nele, o cliente! E como regra de ouro, os líderes precisam entender o cliente como um ser único e dinâmico, não um ser estático e fragmentado por produto, serviço ou canal – as famosas jornadas.

Este cliente pode consumir produtos e serviços diferentes, através de diversos canais, mas ele quer ser reconhecido, tratado e valorizado como um único indivíduo cujas necessidades evoluem com o tempo. Este indivíduo quer ter a certeza de que a empresa está constantemente trabalhando para atender suas atuais e novas demandas e para tornar seu relacionamento com a empresa cada vez mais fácil e descomplicado - não apenas através de um ponto de contato ou de um serviço específico.

Existem vários exemplos de sucesso de inovação que nasceram de dores do cliente, como por exemplo, os bancos digitais. O sucesso destes bancos vem do entendimento que existia um enorme número de clientes que não precisavam de uma agência melhor, ou de um call center mais rápido. A sua necessidade era de ter uma conta bancária descomplicada e que ele pudesse resolver todos os seus problemas de maneira autônoma, onde quer que ele estivesse, a qualquer hora e com baixo custo. Nenhuma inovação no atendimento de agência resolveria a necessidade real deste cliente. Inovações deste tipo até trazem uma maior satisfação no curto prazo, muitas vezes um aumento no Net Promoter Score (NPS) do canal em questão.

A INOVAÇÃO A SERVIÇO DO CLIENTE

Porém, a longo prazo geram uma frustração tremenda no cliente ao perceber que a empresa não o conhece de verdade. Basta lembrar como você se sentiu ao ter que repetir ao atendente todos os dados que já havia introduzido no site ou tentou agendar a manutenção de um produto que comprou pela internet, porém a empresa não conseguiu localizar o teu cadastro.

Romper as barreiras internas do antigo foco produto-serviço-canal é essencial para se alcançar um entendimento profundo de cada cliente em seus diferentes momentos e como integrar este conhecimento para entregar uma experiência onde o mesmo se sinta reconhecido e valorizado, qualquer que seja a forma de interação com a companhia.

Este desafio existe em empresas de qualquer tamanho, porém é mais agudo em empresas grandes e longevas por dois motivos. O primeiro é que historicamente as empresas montaram estruturas organizacionais segmentadas por categoria de produtos e canais – colocando a empresa e seus produtos como eixo central das decisões e não o cliente. O segundo é que estas empresas trazem muitos sistemas legados cuja falta de integração pode comprometer uma visão holística.

Equipes que trabalham em silos e são excessivamente segmentadas têm seu foco em melhorias relevantes para suas responsabilidades e raramente irão propor rupturas ou a extinção da sua própria área. Daí a necessidade de ter a visão completa do cliente e de como suas necessidades evoluem. Se faz essencial adotar um modelo colaborativo entre as diversas áreas da companhia que estejam conectadas com um ecossistema externo.

A inovação aberta, onde as empresas trazem parceiros de fora que as ajudam a integrar visões, sistemas e informações das diferentes áreas da companhia, pode ser uma excelente ferramenta para acelerar esta mudança. Muitas empresas alcançam este objetivo através de aquisições, investimentos em startups complementares (corporate venture capital) ou participando de ecossistemas inovadores.

Porém, a real transformação somente acontece quando a liderança encabeça este foco no entendimento do cliente e de uso dos dados e tecnologia para a entrega de uma experiência única. Muitas empresas já estão avançando nesta direção, com uso intensivo de dados e inteligência artificial para entregar experiências customizadas e que evoluem com seus clientes. São poucas ainda aquelas que conseguem fazê-lo mantendo a humanização das relações – seja entregue por meios digitais, seja pelo atendimento humano.

A INOVAÇÃO A SERVIÇO DO CLIENTE

Um exemplo interessante desta humanização feita através da tecnologia é a Lu do Magalu. Ela se comunica tão naturalmente com seus clientes, alavancando os dados referentes a todas as suas interações com a empresa, que muitos clientes afirmam se sentir cuidados por ela. Sentem que a Lu é sua amiga que está constantemente aprendendo sobre ele e trazendo as melhores ofertas dos produtos mais apropriados. E quando a parte digital não dá conta, a parte humana entra em campo para tentar solucionar a dor do cliente, já ciente de todas as interações anteriores.

É o que eu chamo de empresas high-tech & high touch. São empresas que maximizam o uso da tecnologia para dar autonomia aos seus clientes de forma que eles se sintam acompanhados a cada passo, mas que entregam ferramentas aos seus colaboradores para que a interação humana encante o cliente e agregue valor na relação entre as partes.

O desafio seguinte para que a inovação traga ainda mais longevidade e lealdade à relação entre a empresa e seus clientes é o de antecipar as suas necessidades. Este caminho em geral é trilhado por empresas que realmente dedicam tempo em escutar seus clientes – não só através da análise de dados, mas realmente ouvi-los e observar atentamente como utilizam seus produtos ou serviços.

Desta forma, será possível identificar onde existe espaço para atender alguma necessidade que nem sempre conseguimos colocar em palavras.

Digo que as lideranças estão atentas ao megafone e ao estetoscópio.

Ao megafone me refiro a buscarem entender como as megatendências podem impactar seu modelo de negócios como, por exemplo, as crescentes demandas por sustentabilidade ambiental por parte da sociedade podem impactar a escolha de um produto ou seu substituto.

A KLM foi uma das primeiras companhias aéreas a abordar o tema da pegada de carbono gerada pelas viagens de avião. Chegou inclusive a fazer comerciais convidando seus passageiros a voar com responsabilidade e a se perguntar se eles não poderiam fazer suas reuniões de forma virtual ou viajar de trem.

Parece um contrassenso a empresa oferecer outras alternativas a seus produtos. Porém aos olhos do passageiro consciente, parcela cada vez maior da população, esta se torna a empresa mais responsável com o meio ambiente e isto fará a diferença na hora de escolher com quem ele fará sua próxima viagem!

A INOVAÇÃO A SERVIÇO DO CLIENTE



Já ao estetoscópio, me refiro a estar atento aos pequenos sinais, aqueles de lentamente mudam o comportamento do consumidor e que podem ter o potencial de se tornar algo relevante no futuro.

Por exemplo, mudanças na frequência de compra dos clientes em hipermercados, que lentamente foram migrando para compras menores, mais frequentes e mais próximas de suas residências, trazendo o desafio de implementação de um novo modelo pelas grandes redes supermercadistas nas grandes metrópoles. Estas mudanças podem não aparecer tão claramente numa análise de dados frios. Bastam algumas conversas atentas com clientes que estão reduzindo sua frequência ou o tamanho de sua compra para identificar que suas necessidades evoluíram e que a empresa, caso queira continuar o servindo, precisa evoluir também. O Covid-19 acelerou muitas destas mudanças e as empresas que não aprenderem a acelerar seu aprendizado e execução correm um sério risco de se tornarem obsoletas perante os olhos de consumidores cada vez mais exigentes.

Em resumo, a inovação é essencial para que as empresas se mantenham relevantes a seus consumidores. Porém ela deve ser pautada por uma visão holística de como agregar valor à relação entre cliente e companhia e se torna muito mais poderosa quando é capaz de alinhar a tecnologia à humanização.

A AUTOMAÇÃO COMO ALIADA PARA GANHAR TEMPO E ALAVANCAR A CRIATIVIDADE

33

LISIANE LEMOS

A AUTOMAÇÃO COMO ALIADA PARA GANHAR TEMPO E ALAVANCAR A CRIATIVIDADE

O contato com a tecnologia é tão habitual que a maioria de nós nunca se perguntou o que de fato ela é, supondo que trata-se de computadores, cloud, datacenters e temas afins. Mas a tecnologia vai muito além disso, abrange tudo aquilo que é novo em matéria de conhecimento técnico e científico.

Vivemos em um país que tem mais celulares do que gente, mesmo com seus abismos sociais enormes. Em um minuto, temos 28 mil pessoas assistindo Netflix ao mesmo tempo, 695 mil stories são compartilhados, 69 milhões de mensagens enviadas entre Messenger e Whatsapp e incríveis 197 milhões de emails enviados. Por mi-nu-to!

Diante de tanta informação, temos cada vez menos tempo, quando deveria ser o contrário. A pergunta que me faço geralmente é: como liberar mais tempo para que eu possa desenvolver meu potencial criativo entre dezenas de reuniões e responsabilidades? E a automação tem aparecido como solução. Um sistema automático onde os mecanismos verificam seu próprio funcionamento, efetuando medições e introduzindo correções, sem a necessidade da interferência do homem.



A AUTOMAÇÃO COMO ALIADA PARA GANHAR TEMPO E ALAVANCAR A CRIATIVIDADE



A automação básica, de processos, de integração e a inteligência artificial são tecnologias que diminuem a necessidade de interação humana. Na prática, ela já está sendo adotada em muitas empresas, levando em consideração que apesar de ser um investimento inicial geralmente mais alto, traz uma economia relevante no prazo, automatizando algumas tarefas como o atendimento ao cliente. **Mas imagine só essa discussão nas reuniões de Conselhos Administrativos... É uma saia justa! Isso porque para implementação das novas tecnologias, funcionários de baixa escolaridade que até então faziam esses atendimentos, precisam de um novo destino. Os valores da empresa são fundamentais para definir qual lugar vão ocupar.**

A discussão sobre automação é realmente um tema polêmico para discutir em um ambiente como o de Conselhos de Administração, por exemplo, uma vez que dada a sua complexidade, envolve as mais diversas áreas de negócio, contemplando o *core business* com a necessidade de um acompanhamento cultural. Sem desenho de adequação cultural, nenhuma adoção de tecnologia funciona, como bem reforça o livro “The Technology Fallacy”, de Gerald C. Kane, et.al..

A AUTOMAÇÃO COMO ALIADA PARA GANHAR TEMPO E ALAVANCAR A CRIATIVIDADE

O grande ponto é que se você não se preparar para entender o básico de linguagem sobre SaaS, PaaS, IaaS, Machine Learning, Metaverso, entre outras palavras chave, seu conhecimento irá perder a relevância. O espaço real no mercado é o dos tradutores, aqueles que juntam vários mundos. Que conseguem ir no chão de fábrica, conversar com o operário, dar uma passada na TI e apresentar para o Conselho. Não é sobre programar em *python*, mas entender a relevância da linguagem e que desafios de negócio ela pode endereçar.

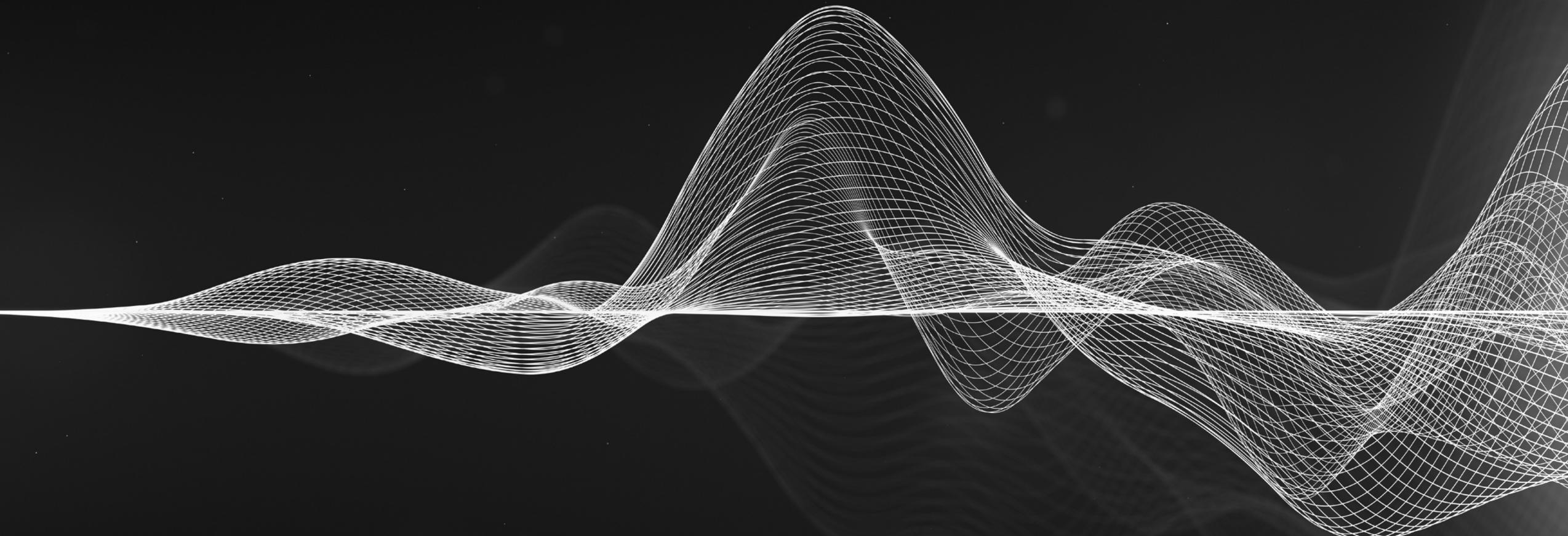
Sempre que eu abordo esse ponto, as pessoas perguntam se a automação vai acabar com os nossos empregos. E a resposta é: talvez. Meu incentivo é para que se reinvente o emprego, uma vez que tarefas corriqueiras de diferentes áreas serão automatizadas e a nossa concorrência está fluída. É preciso diagnosticar que fase de aprendizado cada um se encontra e quais atividades desenvolvidas nas áreas serão automatizadas em curto prazo para que se possa adquirir novos conhecimentos e se sobressair. Não é mais uma competição entre iguais, mas sobre aquele que melhor conhece o cliente e entrega soluções que fazem sentido. E o cliente gosta mesmo de quem escuta suas dores e necessidades e entrega valor agregado.



PESQUISA

BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS

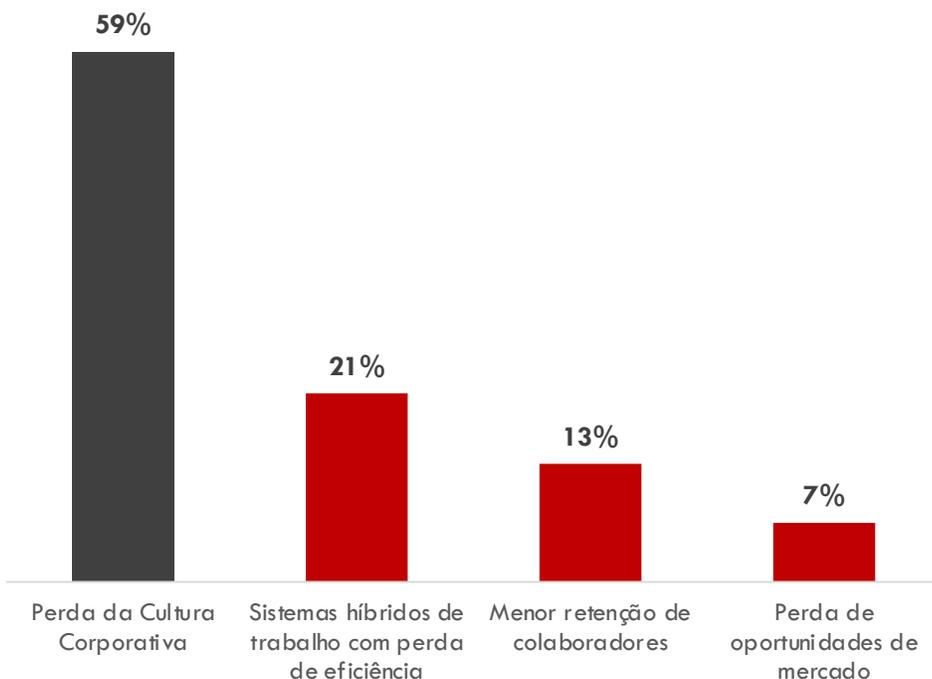
37



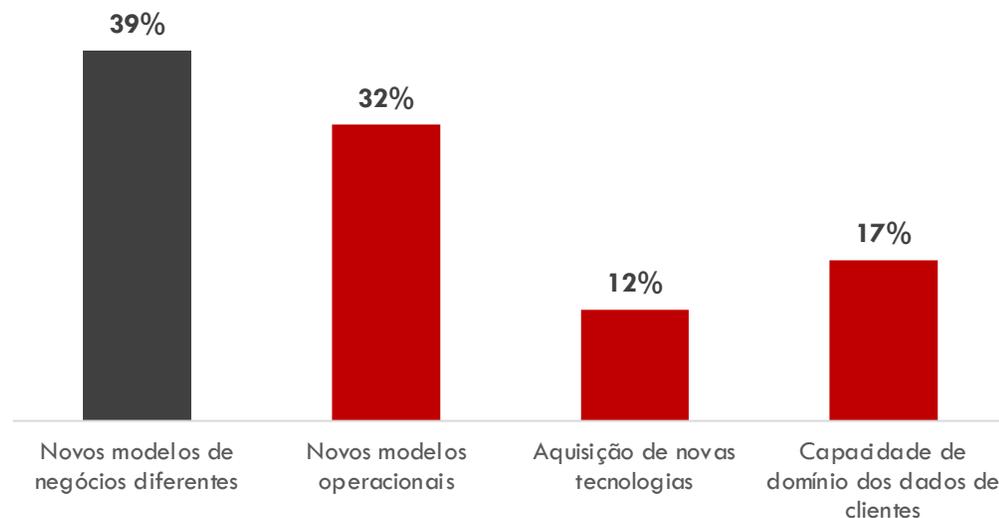
BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS

Pesquisa realizada com 76 membros WCD Brasil em 2021 SETEMBRO

Qual o maior risco de fragmentação da organização neste novo contexto de ecossistemas mais fluidos, com equipes mais flexíveis?



Qual a principal vantagem competitiva que precisa realmente ser assegurada neste novo cenário onde o efetivo controle de todos os recursos não parece ser factível?



BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS

Pesquisa realizada com 76 membros WCD Brasil em 2021 SETEMBRO



Talvez o risco maior nem seja a perda da cultura, mas estabelecer um governança de inter-relação entre os diferentes ecossistemas que possam colaborar entre eles.



Dados, tecnologia e modelos (operacional e de negócios) impulsionam, mas caráter humano definirá o êxito de se e como todos eles serão implementados.

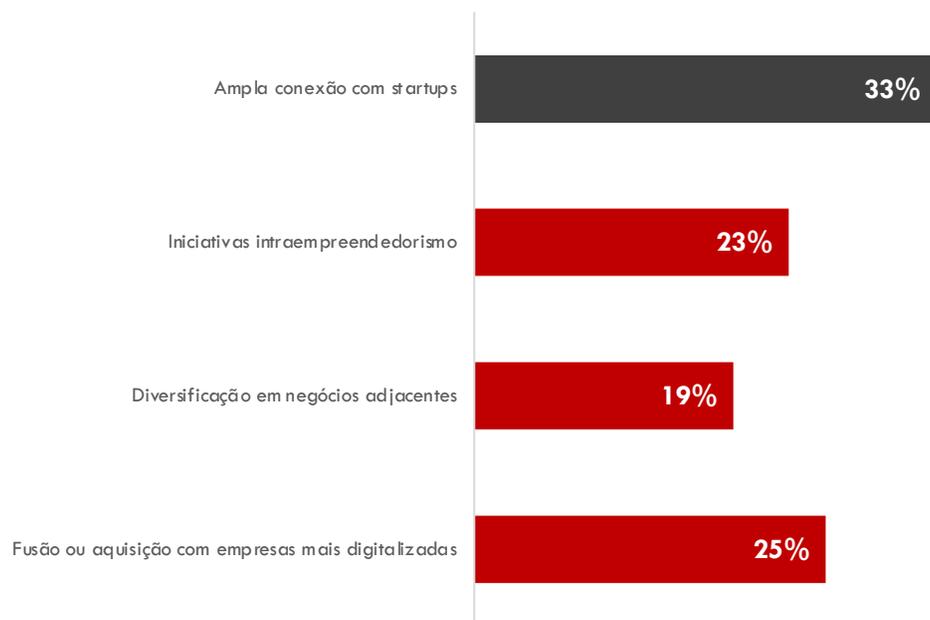


Se o sistema híbrido não for inclusivo e pensando em como integrar o remoto, então não será eficiente, pois as pessoas que estão longe (mesmo que eventualmente) precisam ter acesso a ferramentas e ambientes compartilhados para que as informações e decisões estejam acessíveis a todos ao mesmo tempo.

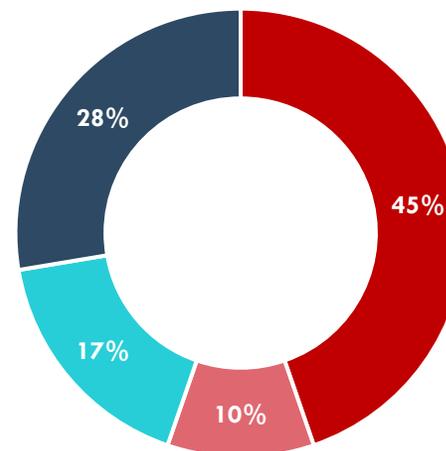
BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS

Pesquisa realizada com 76 membros WCD Brasil em 2021 SETEMBRO

Qual o provável caminho mais assertivo para organizações mais tradicionais em seus modelos de negócios se conectarem com os novos vetores de valor promovidos em ecossistemas?



Como o CA pode calibrar incentivos para executivos se engajarem em agendas construtivas de ecossistemas enquanto ainda entregam resultados de curto prazo?



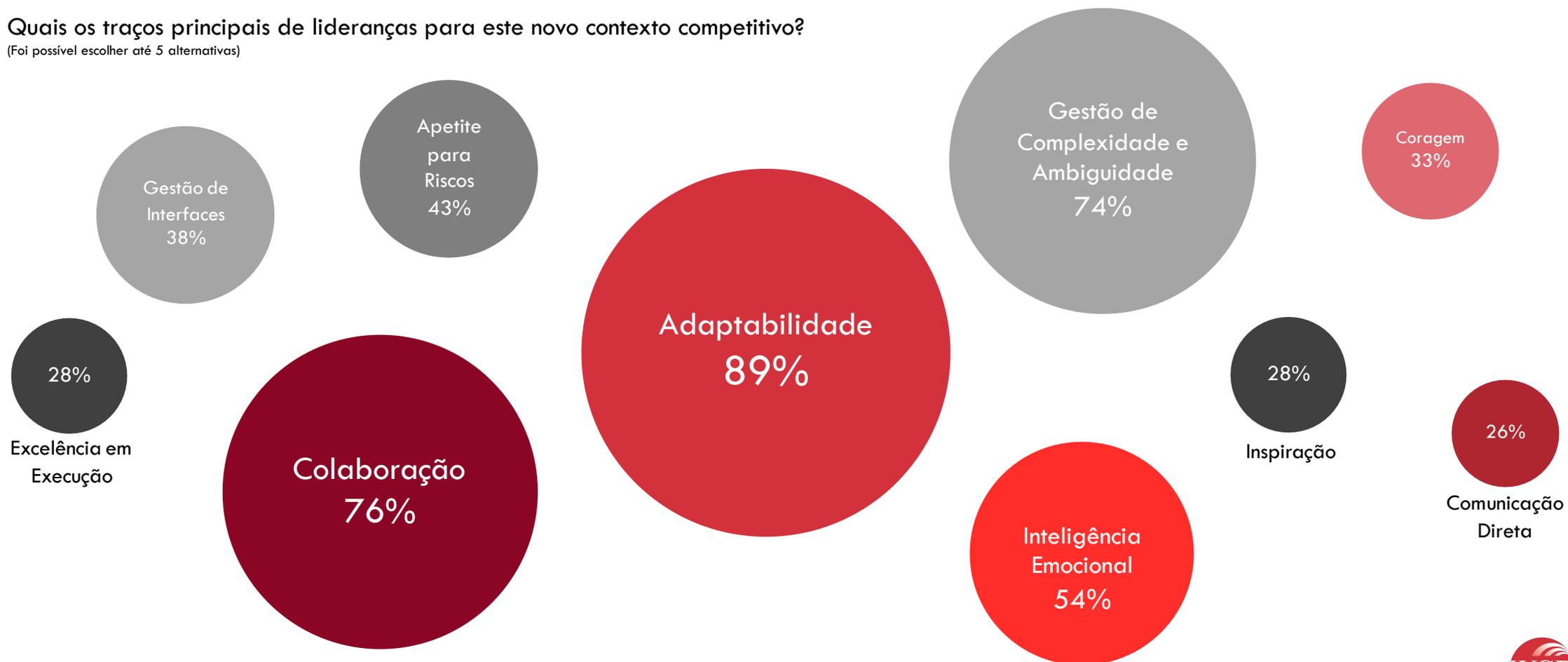
- Uso de metas associadas a ações de longo prazo diretamente associadas à visão de futuro
- Uso de metas associadas a receitas com novos negócios
- Alocação de tempo executivo mandatária em novos projetos de inovação definidos como estratégicos pelo CA
- Alocação de orçamento mandatária para novos projetos de inovação definidos como estratégicos pelo CA

BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS

Pesquisa realizada com 76 membros WCD Brasil em 2021 SETEMBRO

Quais os traços principais de lideranças para este novo contexto competitivo?

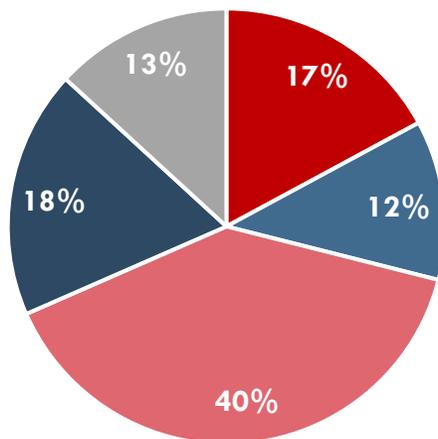
(Foi possível escolher até 5 alternativas)



BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS

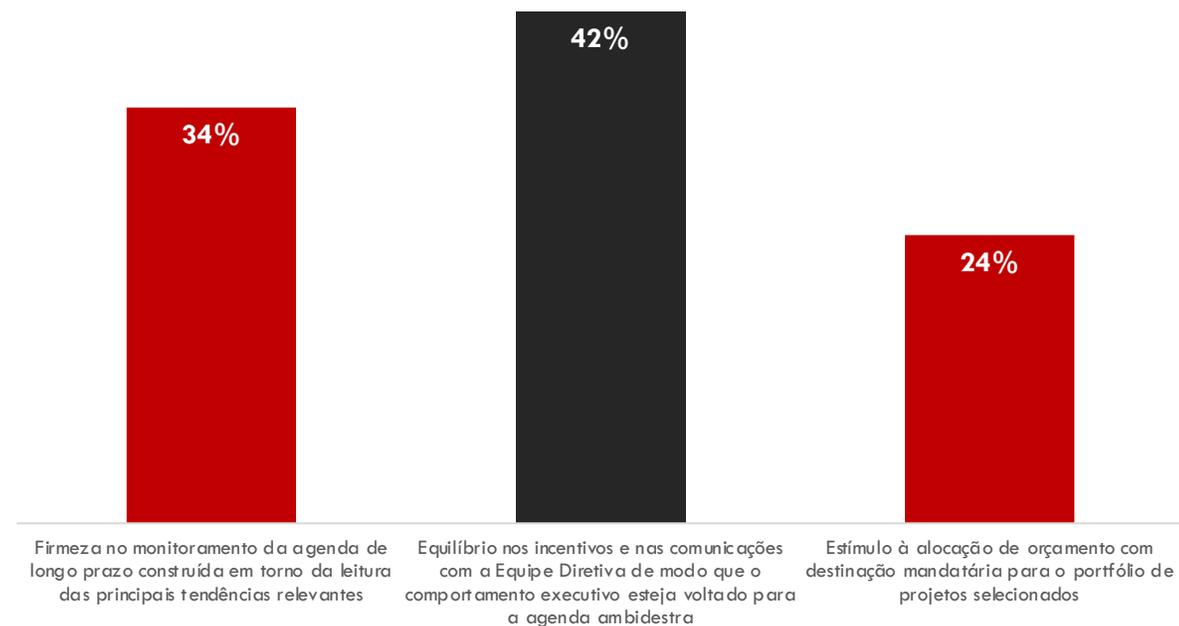
Pesquisa realizada com 76 membros WCD Brasil em 2021 SETEMBRO

Qual o principal mecanismo para o CA ajudar a organização a se conectar a startups e/ou empresas de alto potencial de crescimento?



- Criação de Comitê de Transformação Digital
- Abertura de agenda de Aquisições ou Participações Minoritárias em empresas da Nova Economia
- Aumento da diversidade na equipe diretiva com inclusão de profissionais diferenciados da Nova Economia
- Inclusão da organização em polos de aceleração de start-ups
- Criação de Corporate Venture Capital

Como o CA pode ajudar a viabilizar projetos com alto risco-retorno, considerados críticos, especialmente durante períodos de crise e/ou períodos de baixa rentabilidade operacional?



BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS

Pesquisa realizada com 76 membros WCD Brasil em 2021 SETEMBRO



Existem inúmeras rotas para se estabelecer a ponte/conexão incumbente/insurgente, e que podem, inclusive, ser implementadas de forma conjugada. O pensar estratégico será antecedente ao planejamento e à execução, e por isso a criação do colegiado dedicado prevalece.



A criação de CVC pode ser um excelente caminho desde que a organização tenha porte e saúde para prescindir do CVC e criá-lo com metas de longo prazo. A pressão pelo capital empregado e retorno pode ser um fator decisivo.

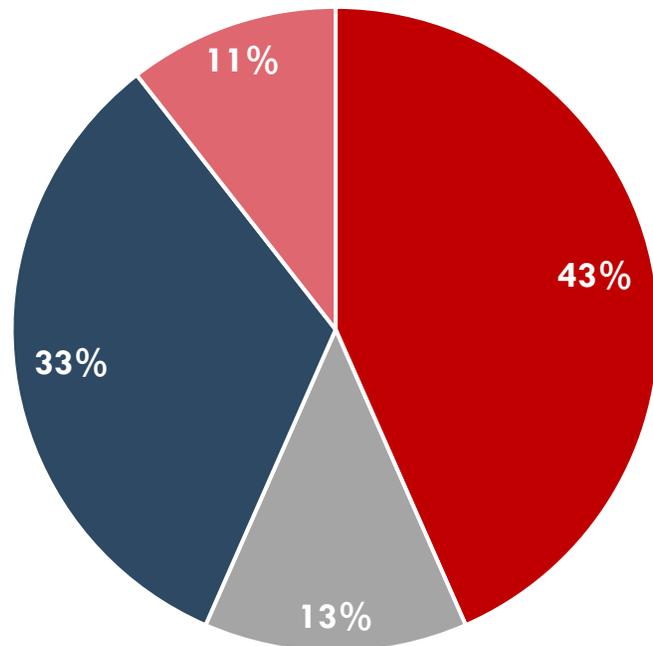


Estar aberto a projetos de curto prazo e com a capacidade de adaptação e revisão ao longo do processo.

BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS

Pesquisa realizada com 76 membros WCD Brasil em 2021 SETEMBRO

Qual a importância do comprometimento de uma empresa e do seu CA em projetos de inovação aberta, que miram o longo prazo, como Corporate Venture Capital?

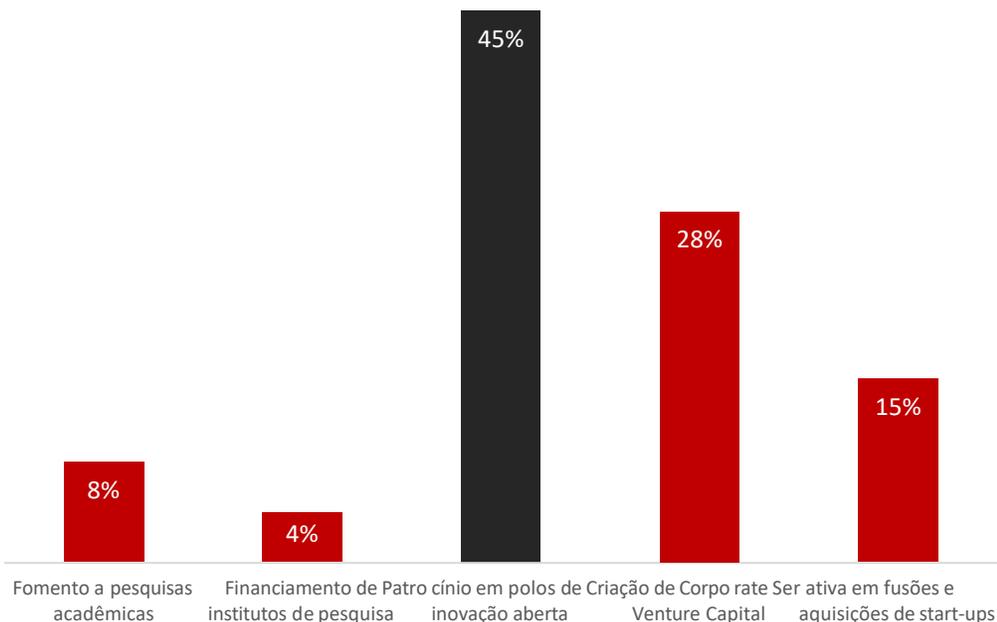


- Essencial para a sobrevivência da empresa a curto, médio e longo prazo
- Essencial para a sobrevivência da empresa no longo prazo
- Provavelmente muito importante para a relevância da empresa no longo prazo
- Ainda não se apresenta como crítico diante de outros caminhos possíveis para a inovação corporativa

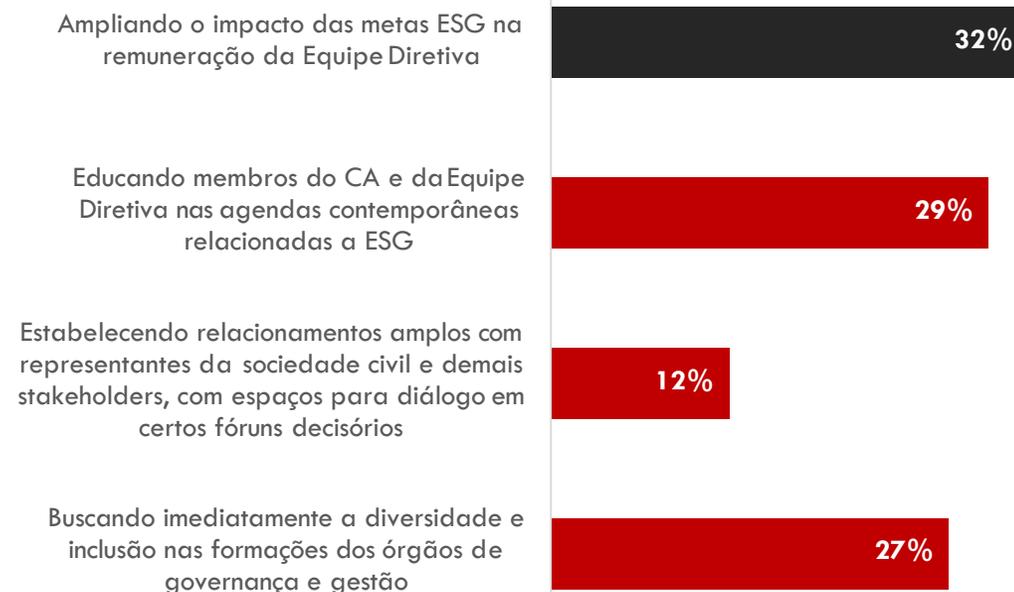
BIOMAS CRIATIVOS: DESAFIOS E DILEMAS

Pesquisa realizada com 76 membros WCD Brasil em 2021 SETEMBRO

Qual o principal mecanismo para as organizações poderem colaborar com o entorno ao buscarem sua relevância de longo prazo?

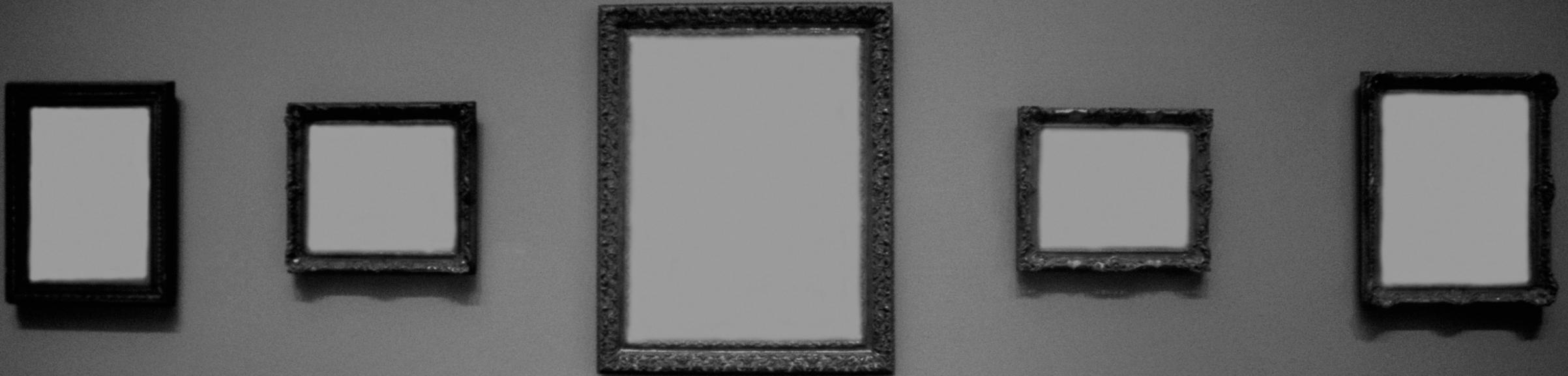


Como assegurar perspectiva ESG na agenda de inovação e colaboração dada a complexidade do tema para muitas indústrias e geografias?



CONCLUSÕES

46



CONCLUSÕES

A estreia na série **WCD UNFRAMED** foi justamente com uma das temáticas mais vibrantes de nossos tempos: a formação de ecossistemas abertos como estruturas de produção e de inovação que desafiam o status quo monolítico.

Ao longo de nossos artigos, identificamos naturalmente inúmeros pontos de conexão com a tese central deste relatório: as organizações incumbentes – e, por conseguinte, seus Acionistas, Conselheiros e Executivos – precisam acelerar o engajamento e a expansão em torno de plataformas mais amplas e colaborativas, em seus múltiplos formatos. E, para tanto, precisam desafiar suas crenças cristalizadas, seus mapas mentais confortáveis, seus dogmas. Também precisam ganhar conforto diante do complexo e do emergente, estimulando seus talentos mais diversos em frentes concomitantes de experimentação.

Foi um privilégio sermos as coautoras do primeiro volume desta série!

Ana Bógus

Ana Carolina Strobel

Christiane Aché

Claudia Sender

Lisiane Lemos



UNFRAMED DESAFIA O
STATUS QUO EM PROL DE
NOVAS ESPIRAIS DE
VALOR COMPARTILHADO



WomenCorporateDirectors
A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide

SOBRE AS COAUTORAS

Ana Bógus

VP da Havaianas Brasil e conselheira do Grupo NotreDame Intermédia. Tem uma grande experiência liderando empresas de bens de consumo e Startup, trazendo uma visão de convergência para estes dois mundos

Ana Carolina Strobel

Operating Partner da Redpoint eventures, com vasta experiência nos ecossistemas de venture capital e inovação. Conselheira de empresas, mentora, professora da FGV e apaixonada por empreendedorismo e tecnologia

Christiane Aché

Wide & long life learner, conselheira, conectora de pessoas, mentora, investidora anjo, cofundadora do WoB - Women on Board e diretora do ABPW | Saint Paul Escola de Negócios

Claudia Sender Ramirez

Conselheira de diversas empresas e ONGs, com foco em sustentabilidade, diversidade e visão de clientes. Teve uma longa carreira como executiva de empresas, trazendo uma visão mais humana para o centro da estratégia das mesmas

Lisiane Lemos

Jovem conselheira de startups, empresas de tecnologia e educação, tendo seu foco em transformação digital, vendas e inclusão de minorias em cargos de liderança no ambiente corporativo. Foi reconhecida como Forbes Under 30 em 2017 e cofundou a Rede de Profissionais Negros (2015) e o Conselheira 101 (2020).



WomenCorporateDirectors
A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide