



INNOVATION SURVEY 2021

O estado da inovação no Brasil



Índice

Introdução	<u>7</u>
Perfil das empresas	<u>8</u>
Perfil dos respondentes	<u>9</u>
O Panorama dos 6 Princípios da Inovação Radical.....	<u>15</u>
A inovação no Brasil em 2021	<u>26</u>
Processos e projetos de inovação	<u>39</u>
Corporate Venture Capital (CVC) e M&As	<u>44</u>
Transformação Digital	<u>55</u>
Gestão da inovação	<u>63</u>
Diversidade e ESG	<u>72</u>
Principais insights	<u>79</u>
Conclusão	<u>82</u>
Sobre a ACE	<u>85</u>



ACE *cortex*

A coleta e análise dos dados apresentados neste levantamento foi realizada pelo time de ACE Cortex, a consultoria da ACE, que entrega inovação na prática por meio de projetos disruptivos com seus clientes.

A ACE Cortex trabalha desde a mudança do core business até a aceleração do modelo de negócios com startups. Tudo isso é Transformação Digital:

- Mudança do core business;
- Transformação via novos negócios;
- Transformação de pessoas;
- Aceleração da transformação via startups;
- Open Innovation.

[Quer saber mais? Acesse \[acecortex.com.br\]\(https://www.acecortex.com.br\)](https://www.acecortex.com.br)

O ano em perspectiva

“De abril de 2020, logo no início da pandemia no Brasil, a agosto de 2021, onde o número de habitantes totalmente vacinados foi de 63.744.814 representando 29,9% da população, tivemos um aumento gigantesco nas pesquisas do Google pelos termos ‘o que é **transformação digital**’ (+130%) e ‘transformação digital nas empresas’ (+600%).

A crise provocada pela **Covid-19** iniciou uma busca das empresas, até certo ponto desenfreada, por soluções quase sempre relacionadas com o **ambiente digital**. Essas iniciativas incluíram, por exemplo, munir vendedores de redes varejistas com listas de contatos no WhatsApp, colocar e-commerces no ar em tempo recorde, assim como passar do modelo de trabalho presencial para o remoto praticamente da noite para o dia.

De maneira mais profunda e estruturante, os executivos não precisaram ir tão longe para perceberem que a transformação digital não acontece de um dia para o outro, mas que é um processo que envolve toda a organização e vai muito além da tecnologia. Ela se dá principalmente por meio das pessoas, logo, pela **transformação cultural**.

Estratégias de inovação como **Corporate Venture Capital**, **M&As** com startups, **open innovation** e intraempreendedorismo, assim como a adoção de novas formas de trabalho, metodologias ágeis e desenvolvimento de programas de **lifelong learning**¹, **reskilling**² e **upskilling**³ dos colaboradores, entraram definitivamente na agenda corporativa.

Com essas novas demandas, a alta liderança entendeu a urgência de inovar, apesar de, em muitos casos, não saber como realizar isso na prática. Alguns **desafios** que esses líderes enfrentaram no último ano:

- Estabelecer uma **cultura forte** em um **ambiente remoto** ou híbrido;
- Desenvolver uma estratégia eficiente de **transição digital**;
- Se diferenciar perante **novos concorrentes**, especialmente startups;
- Conectar as **iniciativas de inovação** com a visão de curto, médio e longo prazo;
- Criar um **novo modelo de gestão**, focado em levar segurança psicológica aos funcionários.

¹ Em uma tradução livre para o português, “lifelong learning” significa “aprendizado contínuo”, o que implica dizer que uma pessoa continua sendo aluno(a) para além de seu período de graduação.

² “Reskilling” é o processo de requalificação, isto é, quando o profissional aprende um novo conjunto de habilidades para atuar em uma nova atividade.

³ O “upskilling” ocorre quando o profissional desenvolve e aperfeiçoa habilidades já aprendidas anteriormente para crescer dentro de uma mesma área de atuação

"Os dados, constatações, aprendizados e insights que divulgamos neste relatório, comprovam que estamos no início de uma era de transformação profunda das empresas, onde novas tecnologias, modelos de negócios, canais, metodologias, competências e, principalmente, soluções, formam o novo ambiente empresarial, que está a serviço de perfis e comportamentos dos consumidores totalmente modificados.

Esses dias eu li que estamos mais perto de 2050 do que de 1990, interessante, né?! Realmente, o que nos trouxe até aqui não nos levará adiante. Baita clichê, mas é verdade! Mais verdade do que nunca, inclusive. Então, desejo que nossas escolhas e decisões sejam cada vez mais alinhadas com o novo contexto de mundo, mais colaborativas e integradoras, descentralizando a tomada de decisão e dando autonomia para quem está nas pontas."



Luís Gustavo Lima

Partner da ACE
CEO da ACE Cortex

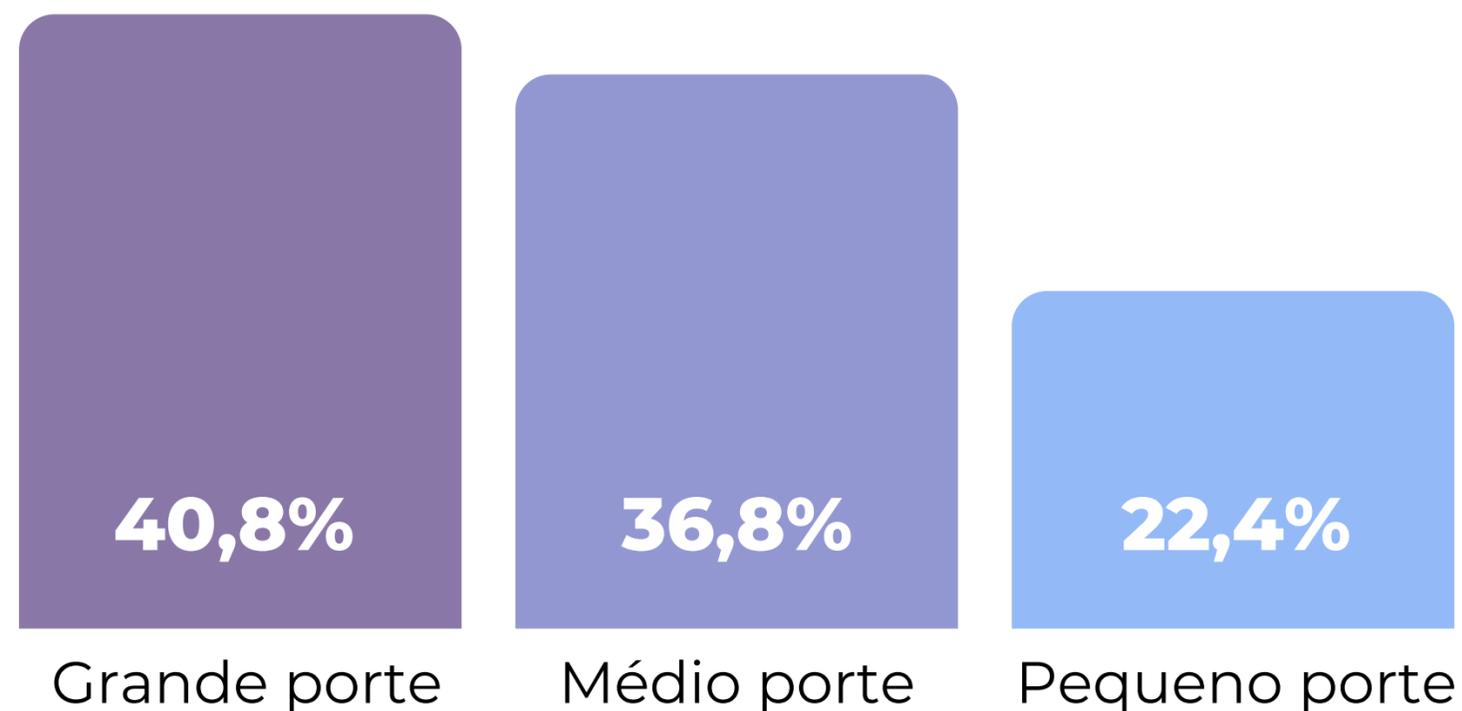
Introdução

O **ACE Innovation Survey** é um levantamento realizado anualmente pela ACE, com o objetivo de realizar uma fotografia da inovação no Brasil, levando em consideração as tendências observadas no mercado nacional. A **quarta edição** do relatório traz informações, dados e análises especializadas referentes a como empresas dos mais variados portes têm se comportado - em termos de processos e projetos, investimentos em startups e transformação digital - com relação ao cenário de constante mudança e renovação dos negócios.

Este levantamento foi desenvolvido com base em informações coletadas por meio de um questionário quantitativo, divulgado e disponibilizado por um período de 14 dias, entre os meses de agosto e setembro de 2021. A pesquisa recebeu respostas de **125 representantes de empresas** dos mais variados portes, partindo de startups com menos de R\$ 10 milhões de receita anual até corporações com mais de R\$ 10 bilhões de receita anual.

Perfil das empresas

A pesquisa coletou informações de empresas que atuam em 18 segmentos da economia brasileira, com participantes representando, por exemplo, as indústrias da construção civil, alimentação, agricultura, educação, energia e finanças.



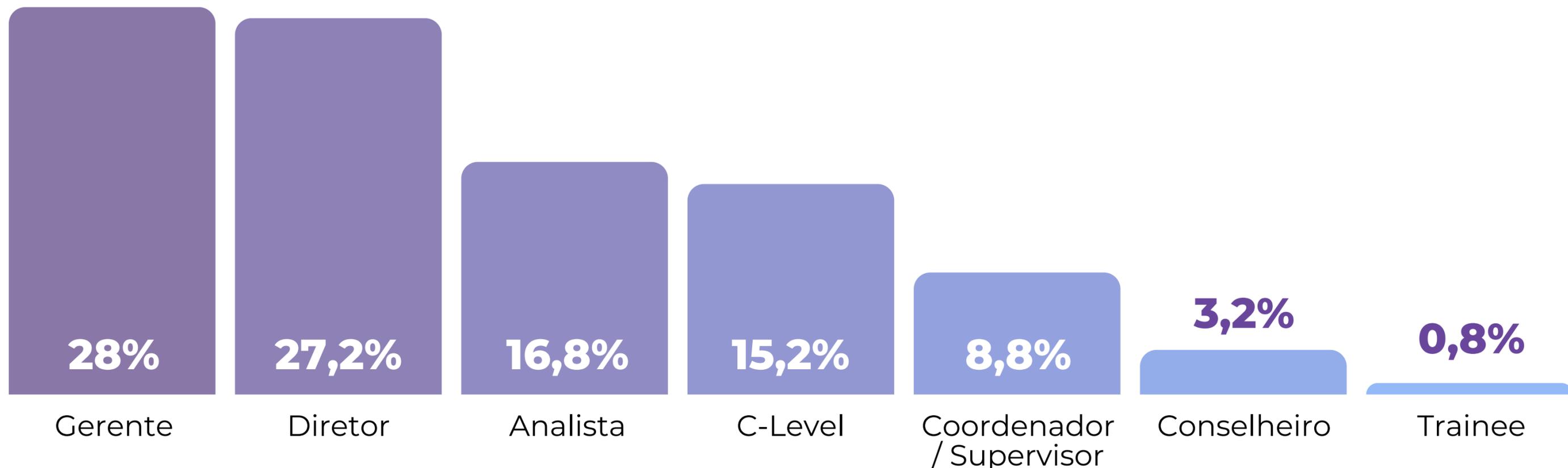
Explicando os portes*

As empresas consideradas de grande porte possuem faturamento anual superior a R\$ 300 milhões. As de médio porte, algo entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões. As de pequeno porte têm receita anual menor que R\$ 4,8 milhões.

*Segundo o critério de classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em 16/09/2021.

Perfil dos respondentes

O levantamento colheu dados acerca das organizações e seus processos de inovação por meio de óticas diferentes, passando por todos os níveis hierárquicos das companhias. A **alta liderança**, representada pelos cargos de C-Level e Diretor, representa 42,4% dos respondentes. Colaboradores responsáveis pela gestão em patamares intermediários, como **Gerentes** e **Coordenadores**, são 36,8% dos participantes.



Principais prioridades das empresas quando o assunto é **inovação**

Achar novas formas de **receita**

39,2%

Acelerar a transformação digital

19,2%

Criação de uma **cultura forte**

14,4%

Visão sobre a disrupção de seus mercados

Segundo a visão da maioria dos respondentes (52,8%), as empresas em que trabalham estão sofrendo uma **ruptura** em seus modelos de negócios com o surgimento de novas ferramentas e tecnologias em seus respectivos setores de atuação. Essa mudança é estimulada principalmente pelas **startups**, que surgem com **produtos substitutos** e **tecnologia**, levando novas soluções para o mercado em um ritmo acelerado e propiciando competitividade em segmentos diversos da economia.



Principais referências de inovação

A transformação tecnológica das empresas por meio da inovação é um processo que pode ser acelerado quando se aprende com quem já participou dessa mesma jornada. Perguntamos aos participantes desta pesquisa quais eram as suas principais **inspirações** quando o assunto é inovação.

Qual empresa é sua maior referência em termos de inovação ?

Qual profissional é sua maior referência em inovação ?



Principais referências de inovação

Empresas

Magazine Luiza, Nubank, Natura, Embraer, ACE e Ambev foram, nesta ordem, as companhias brasileiras mais citadas pelos respondentes como referências de inovação



Principais referências de inovação

Personalidades*



Cristina Junqueira



Pedro Waengertner



Flávio Augusto



Maurício Benvenuti



Luiza Trajano



Jeff Bezos



Silvio Meira



Frederico Trajano

Os respondentes da pesquisa citaram 59 personalidades diferentes como referências de inovação. Desse montante, 84,7% dos nomes receberam apenas uma citação. Isso mostra que, quando o assunto é inovação, não há nomes unânimes como referências do assunto no Brasil.

* Nesta pergunta, cada respondente pôde citar mais de uma personalidade como inspiração

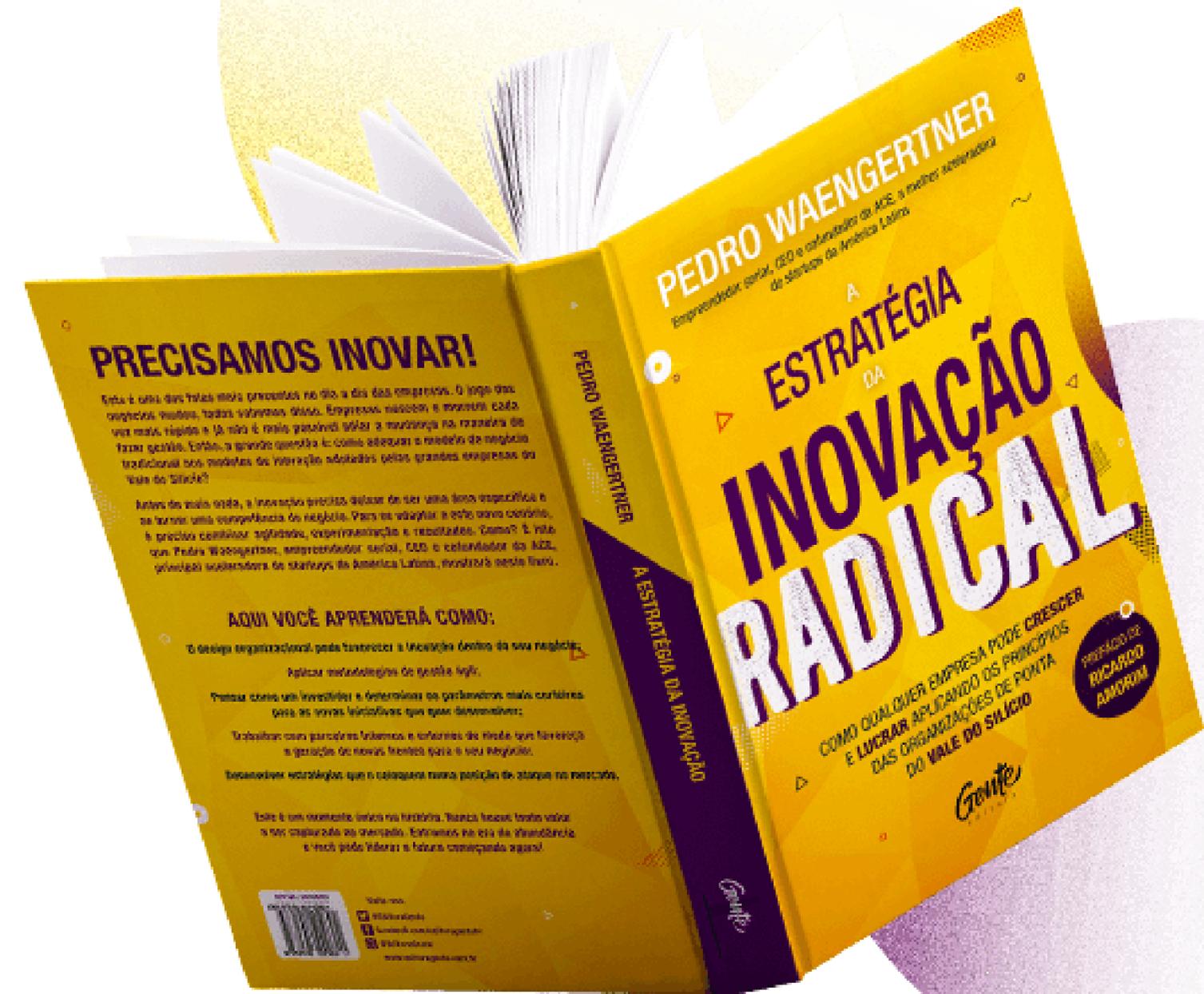
O Panorama dos 6 Princípios da Inovação Radical



Os seis princípios da inovação radical

Os 6 princípios da Inovação Radical foram lapidados e explicados por Pedro Waengertner, partner e CEO da ACE, em seu livro “A Estratégia da Inovação Radical”, lançado em 2018.

Trata-se de um modelo de trabalho para que corporações e startups possam internalizar a inovação em sua operação diária e na sua visão de curto, médio e longo prazo, impulsionando a criação de novas soluções e agregando mais valor a seus colaboradores e consumidores.



Conheça os seis princípios:

Cliente no centro

Todas as decisões da empresa devem ser pautadas na seguinte pergunta: “Como posso facilitar a vida do meu cliente hoje?”

Mate o seu próprio negócio

Visão de longo prazo para o negócio. É preciso desconstruir o próprio modelo de negócio, construir novos produtos e serviços, levando como base as tendências do mercado e o comportamento do consumidor, para a empresa garantir a sustentabilidade de sua operação no futuro.

Design organizacional

Não basta ter uma estratégia e uma visão inovadora. A empresa deve ter habilidade de trabalhar seu negócio atual em todas as suas instâncias hierárquicas por meio de processos e pessoas.

Trabalhe com parceiros

Olhar para oportunidades de conexões e troca de experiências e conhecimento com agentes de fora da sua empresa. Isso dá velocidade ao processo e abre novas avenidas de oportunidades.

Gestão ágil

Utilização de ciclos rápidos de aprendizado, times enxutos, multidisciplinares e autogerenciáveis, focados na resolução de problemas relacionados ao negócio.

Pense como investidor

Criar um comitê de inovação com processos bem definidos, possibilitando o investimento de recursos em ideias de novos produtos e serviços. Importante pensar na possibilidade de ganho, não no custo dos projetos.

Série histórica da inovação radical (2019 x 2020)

Após mais de um ano e seis meses de desafios provocados pela pandemia de Covid-19, o cenário da inovação radical nas empresas apresentou uma ligeira **mudança** ao que foi constatado em 2020.

Nos piores momentos da crise sanitária, durante o ano passado, a última edição do ACE Innovation Survey constatou que as companhias brasileiras focaram na sua própria **sobrevivência**, otimizando recursos de sua própria operação.

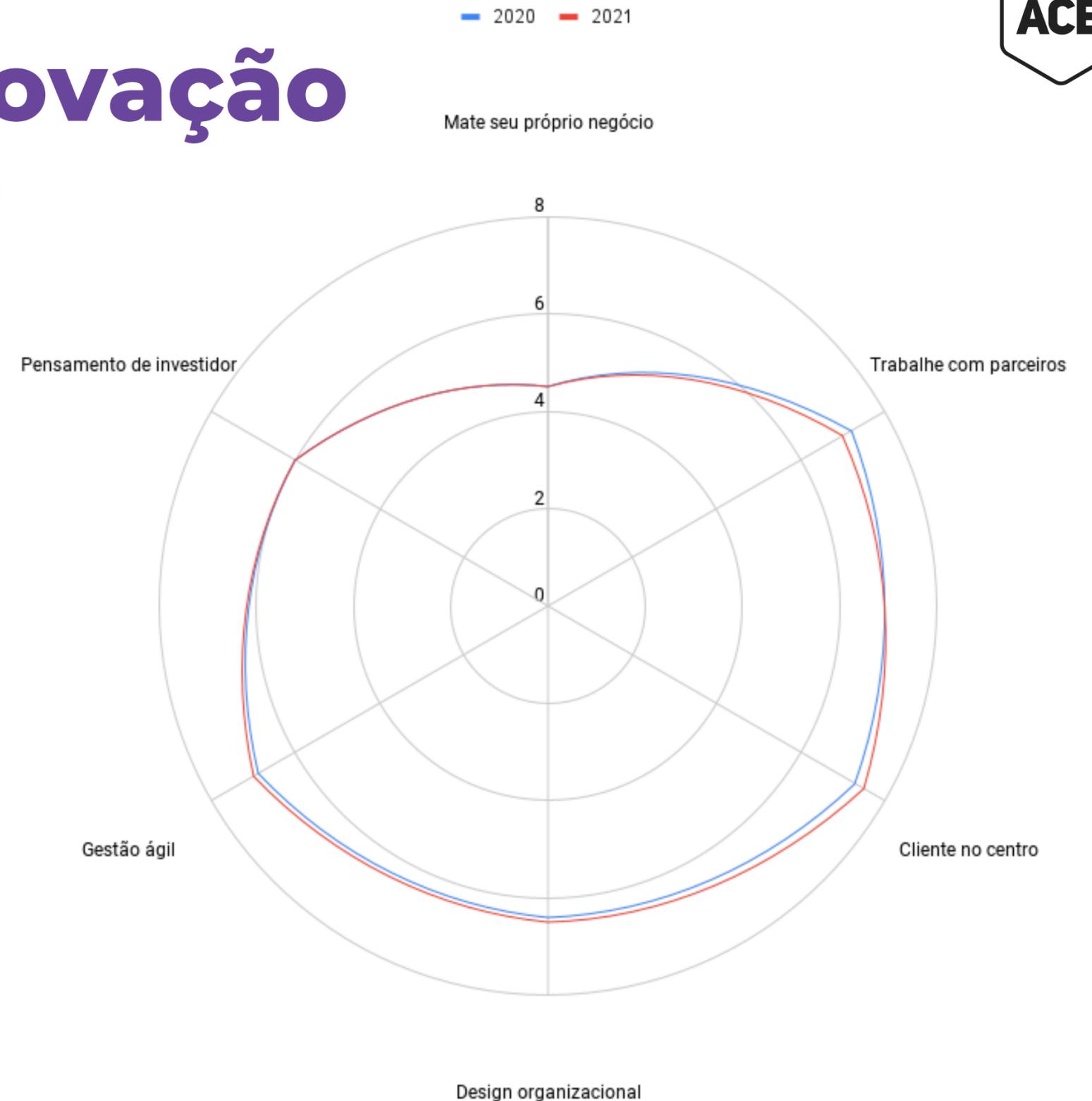




Com a vacinação caminhando e o retorno de algumas atividades econômicas, as empresas contempladas por este relatório mostram um **aceno para reestruturações internas**, desenvolvendo novos processos, implementando novas metodologias para facilitar o fluxo da inovação e priorizando iniciativas de transformação que até então andavam em um ritmo menos veloz. Além disso, há também um maior vislumbre de **futuro**, com um ligeiro crescimento, na perspectiva de projetos que causem uma modificação intensa do modelo de negócios.

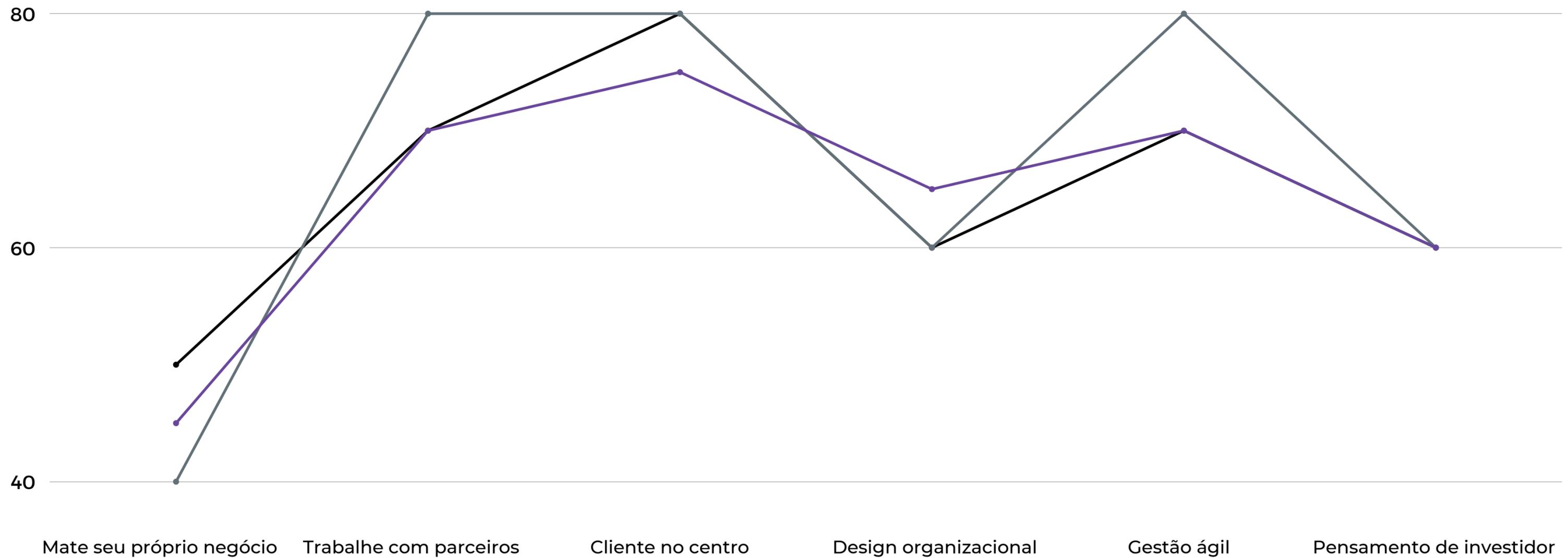
Série histórica da inovação radical (2019 x 2020)

Essa reestruturação interna, no entanto, aparece com um custo: à medida que olham para novos projetos e redesenham sua estrutura interna, essas empresas **sacrificaram o foco no cliente** para tomadas de decisões, assim como evitaram desenvolver o mesmo nível de parcerias observado no ano passado. Embora com um olhar mais introspectivo, as iniciativas de digitalização de processos e otimização operacional ainda não estão direcionadas para projetos disruptivos, que alteram profundamente o seu modelo de trabalho e "matam o seu próprio negócio".



Comparação Anual

● 2019 ● 2020 ● 2021



Questões recorrentes

- Em nossa série histórica, o **princípio "Mate o seu negócio"** apareceu sempre como o pior indicador das companhias mapeadas. Isso indica uma predisposição negativa das empresas a criarem novos modelos de negócios e procurarem novas formas de entregar valor para os seus consumidores, especialmente quando isso pode afetar os resultados do seu principal produto ou serviço.
- O **princípio "Pense como investidor"** ficou estagnado no mesmo nível durante os últimos três anos. Essa questão mostra que a criação de uma estrutura capaz de receber e desenvolver ideias de inovação internamente não é algo prioritário nas companhias.
- Em todos os levantamentos, os **princípios "Cliente no centro" e "Trabalhe com parceiros"** sempre foram os mais citados pelas companhias como iniciativas adotadas para promover a inovação. Isso evidencia que a colaboração e o olhar para o consumidor são dois dos principais valores e fortalezas das empresas brasileiras.

Meu mercado está em disrupção?

Ano após ano, a percepção das companhias perante os seus mercados tem mudado. De 2019 para 2021, as empresas têm visto uma **menor propensão** à disrupção nos seus respectivos segmentos de atuação.

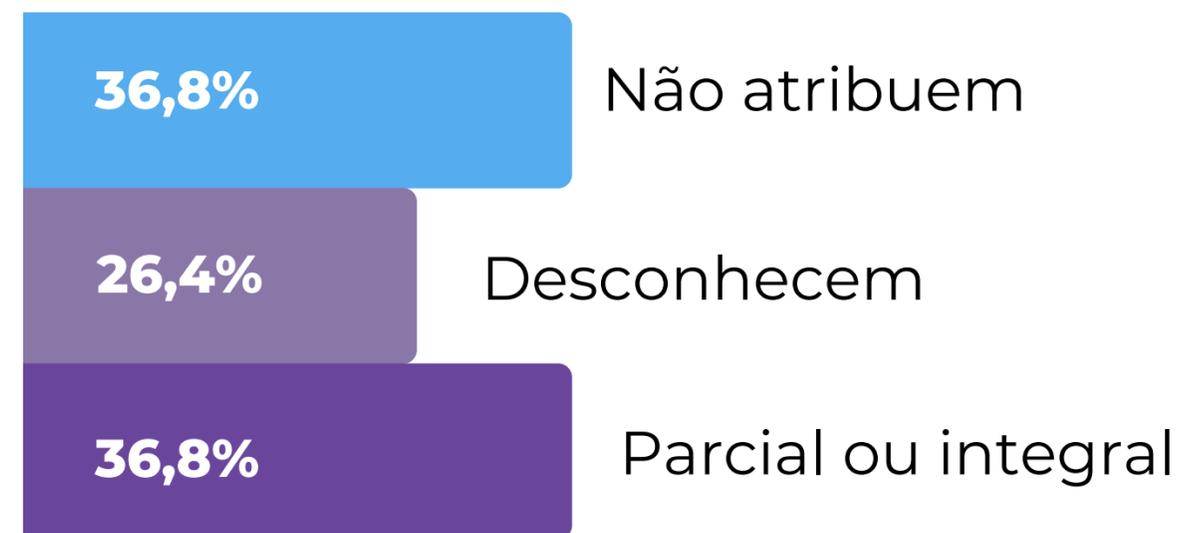
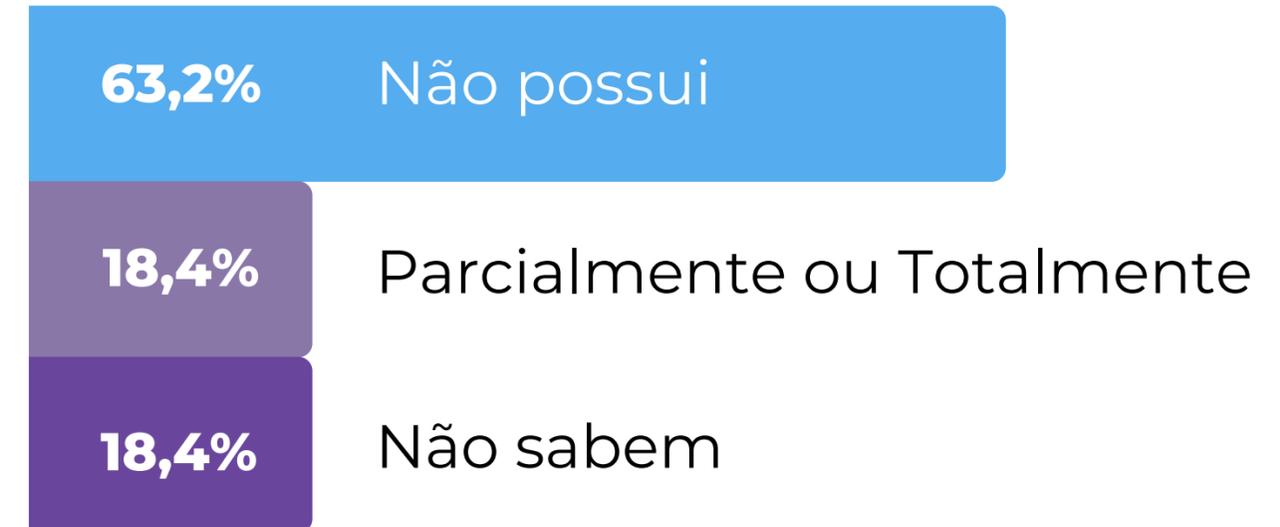


Em parte, a percepção de disrupção tem diminuído porque as companhias têm priorizado mais a inovação em sua estratégia de negócios. Com a inovação em mente, as empresas têm uma menor propensão de se sentirem pressionadas por concorrentes e startups.

Por um outro lado, como a maioria das empresas decidiu aumentar sua eficiência por conta dos desafios enfrentados pela pandemia de Covid-19, o ponto de comparação com relação à inovação se voltou para empresas com o mesmo perfil e realidade operacional.

A inovação na prática

A maioria das empresas (63,2%) não possui iniciativas que criem novos produtos e serviços que possam capturar valor futuro (**Matar seu próprio negócio**). Do outro lado desse prisma, 18,4% têm iniciativas parcialmente ou totalmente implementadas para **alterar intensamente o seu modelo de negócios**.



36,8% das companhias contempladas pela pesquisa disseram **não atribuir recursos** - pessoas, tempo e dinheiro - para o desenvolvimento de ideias inovadoras propostas internamente. 26,4% desconhecem qualquer tipo de **investimento em projetos** desse tipo em suas empresas.



Analizando o contexto por meio dos Seis Princípios da Inovação Radical, percebe-se que as companhias brasileiras estão vivendo na pele um dos principais dilemas da inovação: como gerar novas formas de receita e desenvolver um novo modelo de negócio, enquanto ainda tenho um core business sólido?

As companhias sabem da importância da inovação para a sobrevivência dos negócios. Fica claro que existe um bom entendimento dos problemas e oportunidades, mas a execução tática não acompanha essas aspirações. Faltam comitês dedicados para a avaliação de projetos de inovação, metodologias e métricas compartilhadas entre todas as áreas, além de recursos financeiros dedicados para o desenvolvimento de ideias inovadoras.

Se a cultura e estrutura das companhias não forem moldadas pensando no desenvolvimento dessas novas frentes de contato com os consumidores e desses projetos fundamentais para o longo prazo do negócio, a companhia está fadada a permanecer realizando 'mais do mesmo' e fugindo de um dos princípios mais importantes da inovação: matar o seu próprio negócio. 



Pedro Waengertner
CEO da ACE

A inovação no Brasil em 2021



O que significa inovação?

Para as empresas contempladas nesta pesquisa, o **conceito de inovação** está atrelado a principalmente três conceitos:



Tecnologia (54,4%)

Desenvolvimento de sistemas digitais proprietários



Disrupção de mercado (61,6%)

Criação de novos modelos de negócios, produtos, serviços que atendem a uma necessidade dos consumidores



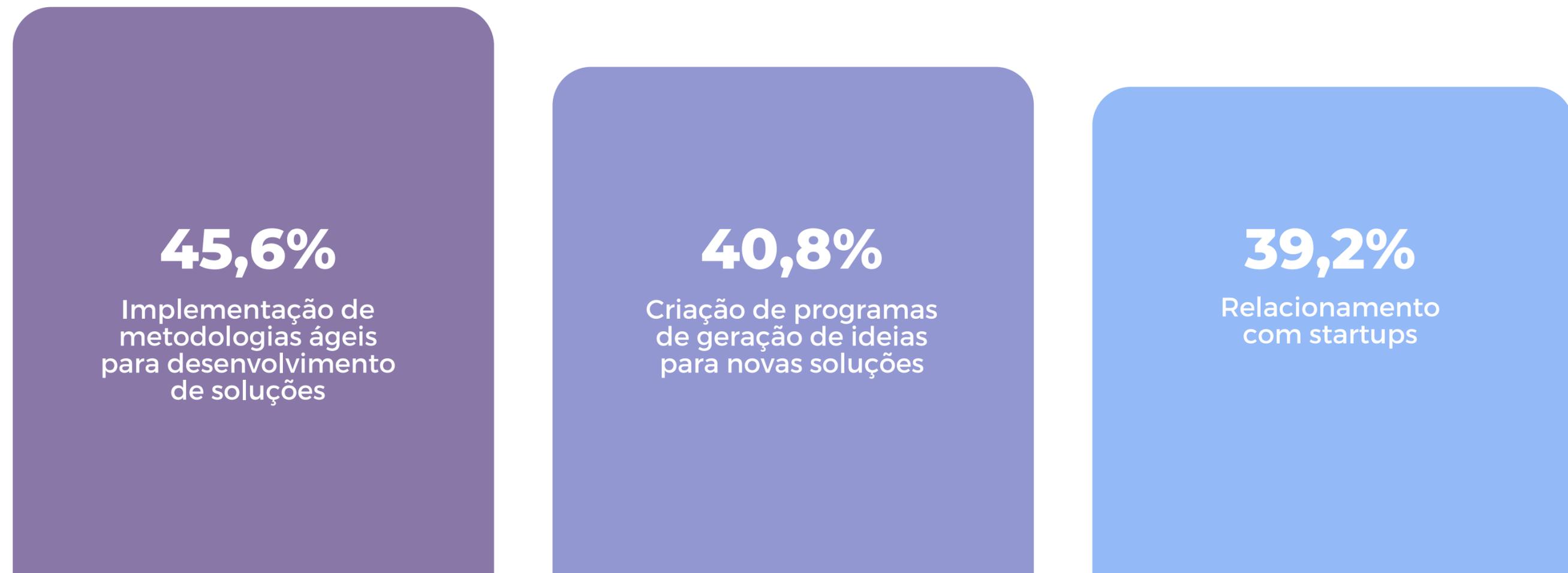
Digitalização de processos (50,4%)

Ferramenta de Transformação Digital, eficiência operacional e mudança cultural

*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

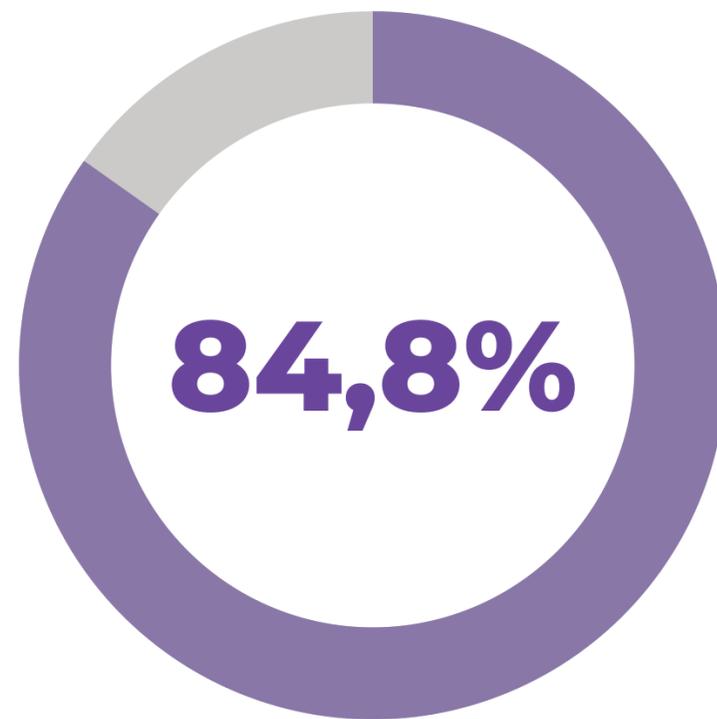
O que significa inovação?

Outros significados de inovação para as empresas:

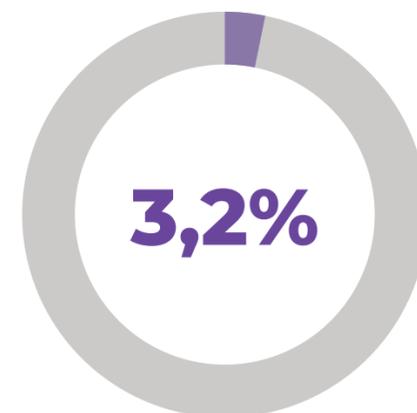


*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

A importância da inovação nas empresas



dos respondentes afirmaram que a **inovação é totalmente ou parcialmente uma prioridade** em suas estratégias de negócios (Na edição de 2020 do ACE Innovation Survey, esse número correspondia a 80% dos entrevistados).



dos entrevistados disseram **não enxergar** a inovação de nenhuma maneira como um dos principais elementos da visão e dos objetivos da companhia.



O crescimento observado no último ano mostra como as empresas precisaram e buscaram se reinventar - criando novos canais, estreitando o relacionamento com os consumidores (especialmente de forma digital) e desenvolvendo novos produtos, serviços e modelos de negócios - para manter os negócios vivos durante a pandemia de Covid-19.

Independentemente do nível de maturidade ou da profundidade da implementação, a inovação foi uma das principais ferramentas utilizadas tanto por executivos de corporações quanto por empreendedores de startups.

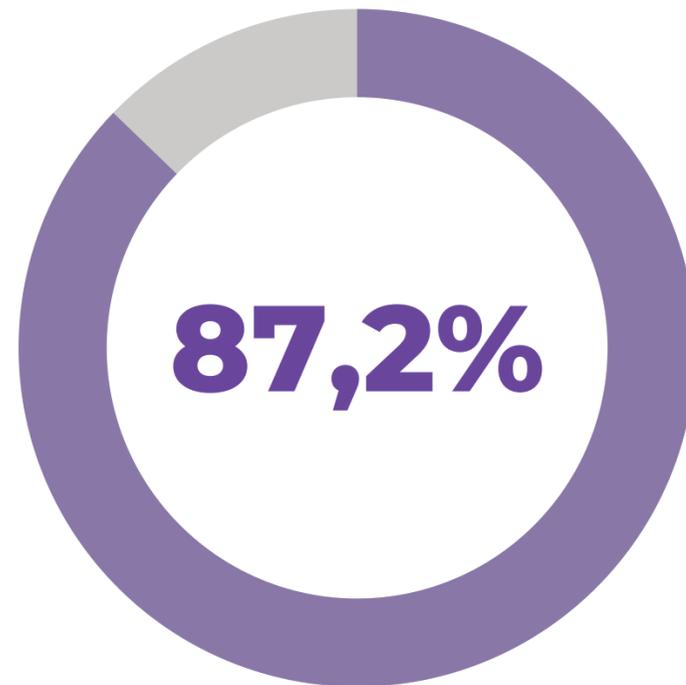


Luís Gustavo Lima

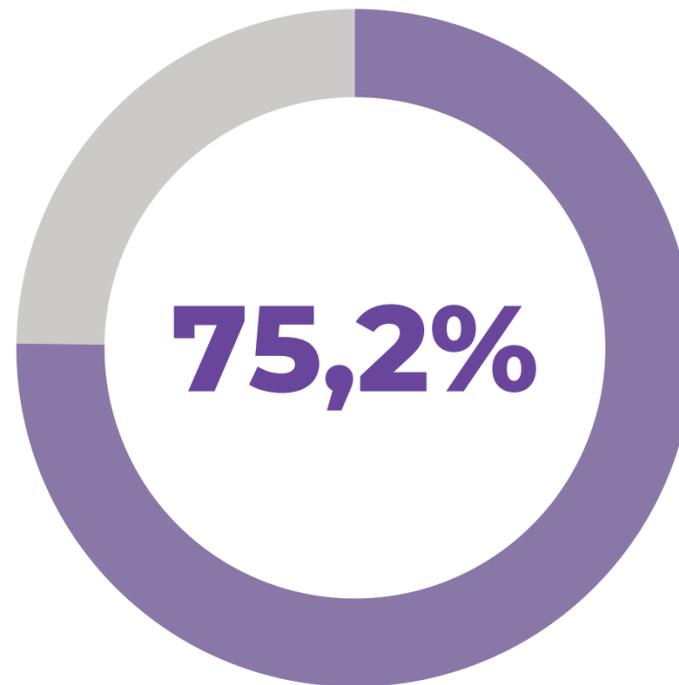
Partner da ACE

CEO da ACE Cortex

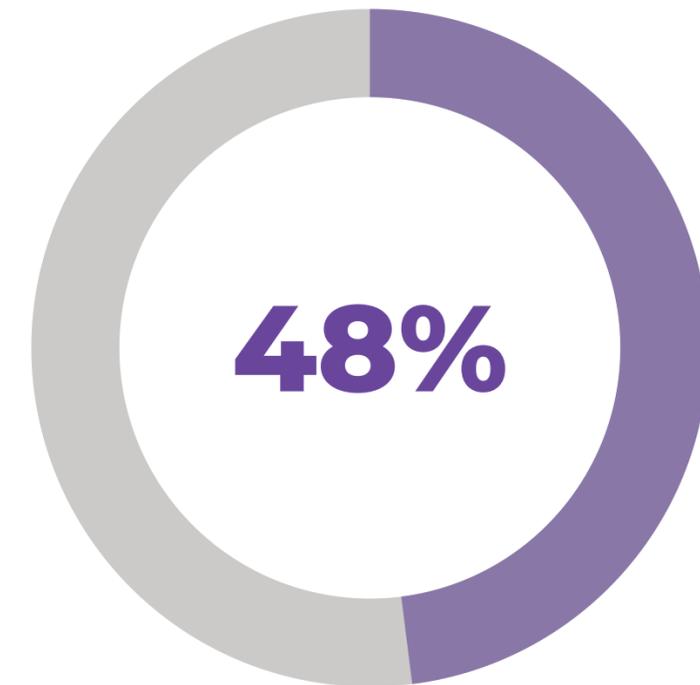
Principais fatores para a inovação



Ter a **cultura certa** para promover e apoiar a inovação



Uma **liderança** empresarial forte e visionária



Uso de **novas tecnologias** para apoiar a inovação

*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

Cultura sólida

A escolha de um ambiente corporativo, com cultura e valores sólidos, e uma liderança forte e visionária como pontos essenciais para a inovação nas empresas mostra que não basta apenas ter ideias e utilizar as metodologias ágeis para criar uma companhia inovadora. É preciso também **criar uma estrutura interna**, por meio de processos bem definidos e estratégias compartilhadas, assim como **desenvolver competências** favoráveis à inovação em líderes e colaboradores para que as ideias e projetos gerem bons resultados.

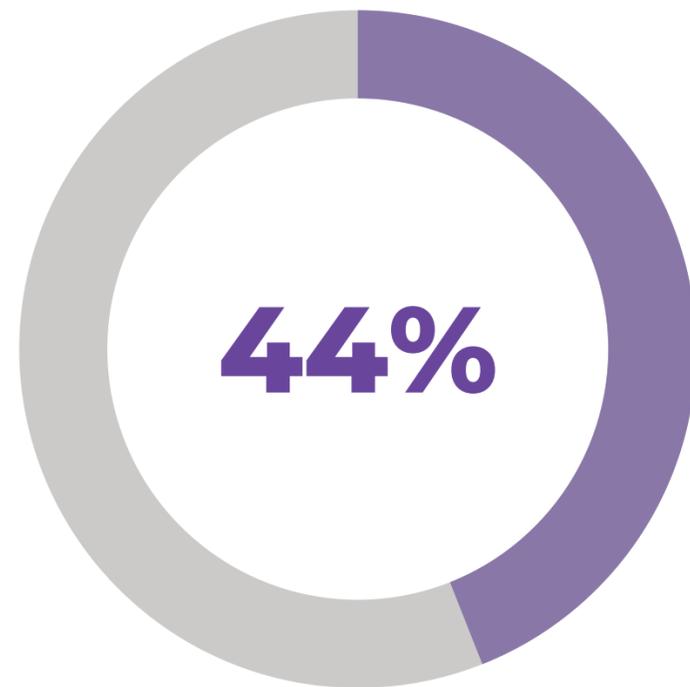


Gestão ativa

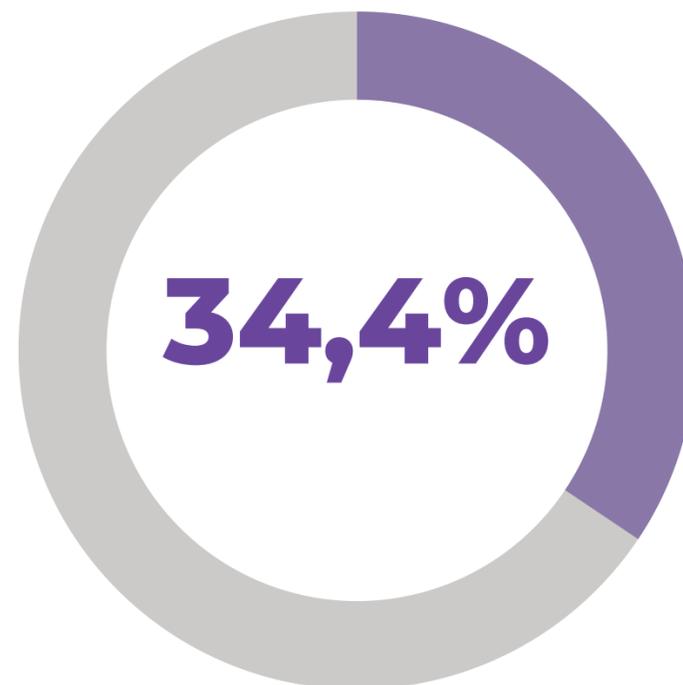
Nesse sentido, a construção de uma **cultura organizacional** voltada para a inovação tem ficado sob responsabilidade da **alta gestão**, principalmente nas mãos de diretores e presidentes (ver “Envolvimento da liderança” na página 64). Essa participação de membros da alta hierarquia corporativa no processo de desenvolvimento de valores inovadores e processos ágeis é fundamental para a criação de um ambiente propício para a geração e validação de novas ideias e projetos, mas é apenas o ponto de partida.



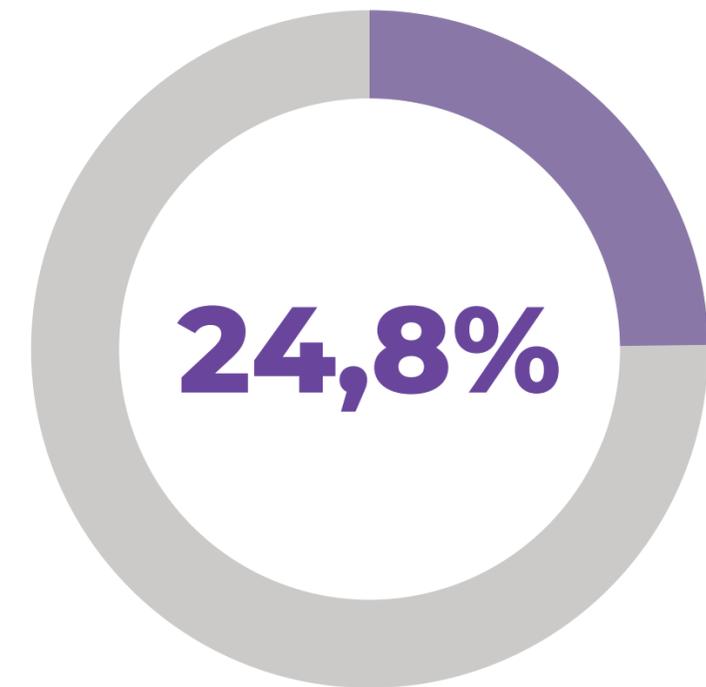
Barreiras para inovação



Cultura organizacional



Recursos financeiros

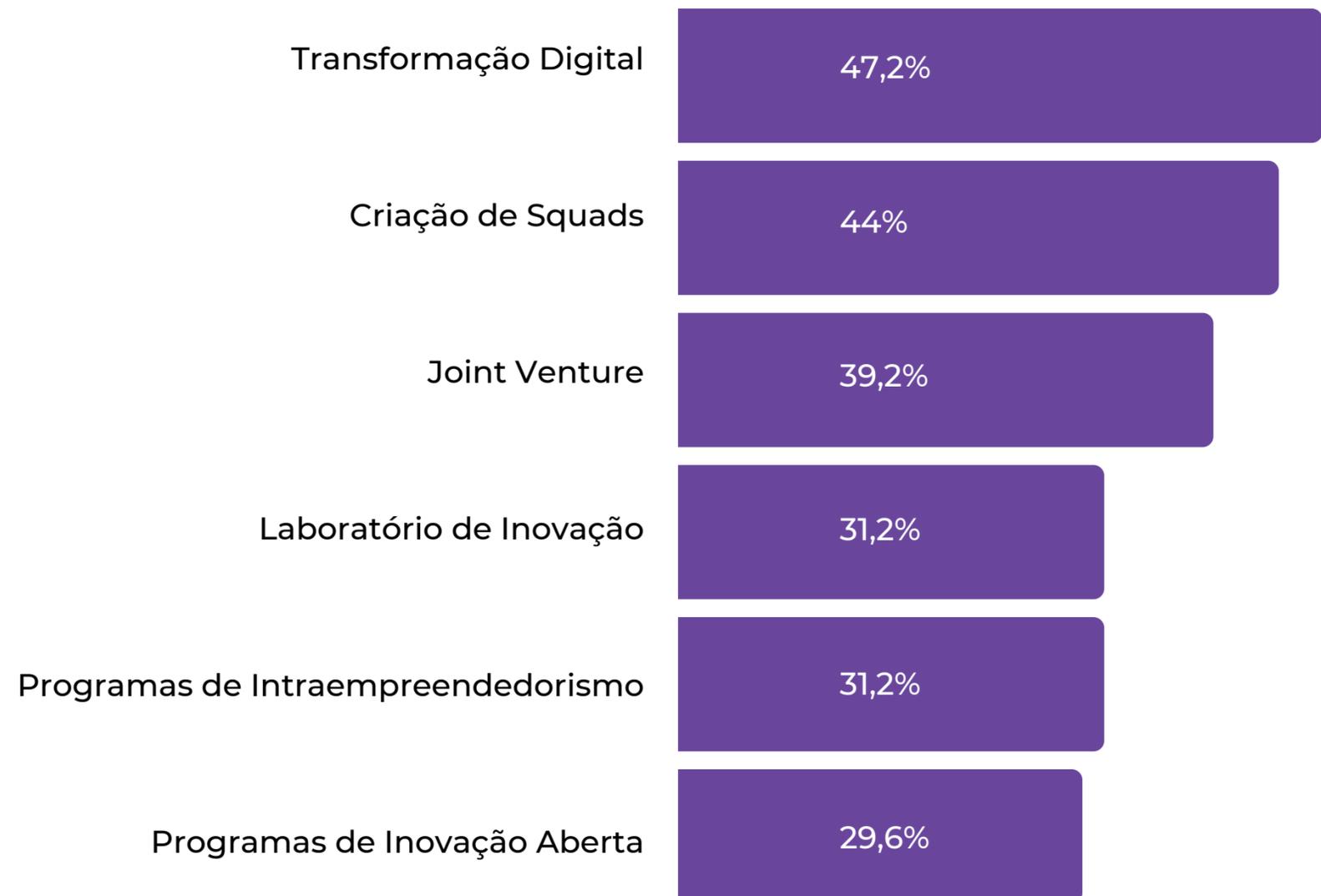


Governança e liderança fraca

*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

As principais iniciativas de inovação

As iniciativas de inovação nas companhias contempladas pela pesquisa estão bem distribuídas. Isso porque, a partir das ferramentas disponíveis no mercado, cada organização decide abordar aquela que faz mais sentido para a sua operação, seus objetivos e sua estratégia. Mesmo assim, a **transformação digital** aparece como uma das principais formas que as organizações encontraram para estimular a inovação internamente, adotando novas tecnologias para otimizar processos, ganhando tempo e reduzindo custos.



*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

Visão de inovação

Para o médio prazo, a maioria dos respondentes observam **oportunidades semelhantes** de inovação para suas respectivas organizações.

Com a permanência da pandemia de Covid-19 em 2021, as companhias perceberam a importância de não só atualizar seu portfólio de produtos e serviços, evitando **“colocar todos os ovos em uma única cesta”**, mas também modificar o seu modelo de negócios, evitando dependências de canais, perfis de clientes e parcerias.

O estreitamento do vínculo com o consumidor, oferecendo um melhor atendimento e um leque maior de opções para contato, assim como o desenvolvimento de novos serviços e tecnologias também são vistos como diferenciais futuros pelas companhias.

*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa



Quais os próximos passos?

59,2% desenvolvimento de novos produtos

57,6% melhoria da experiência do cliente

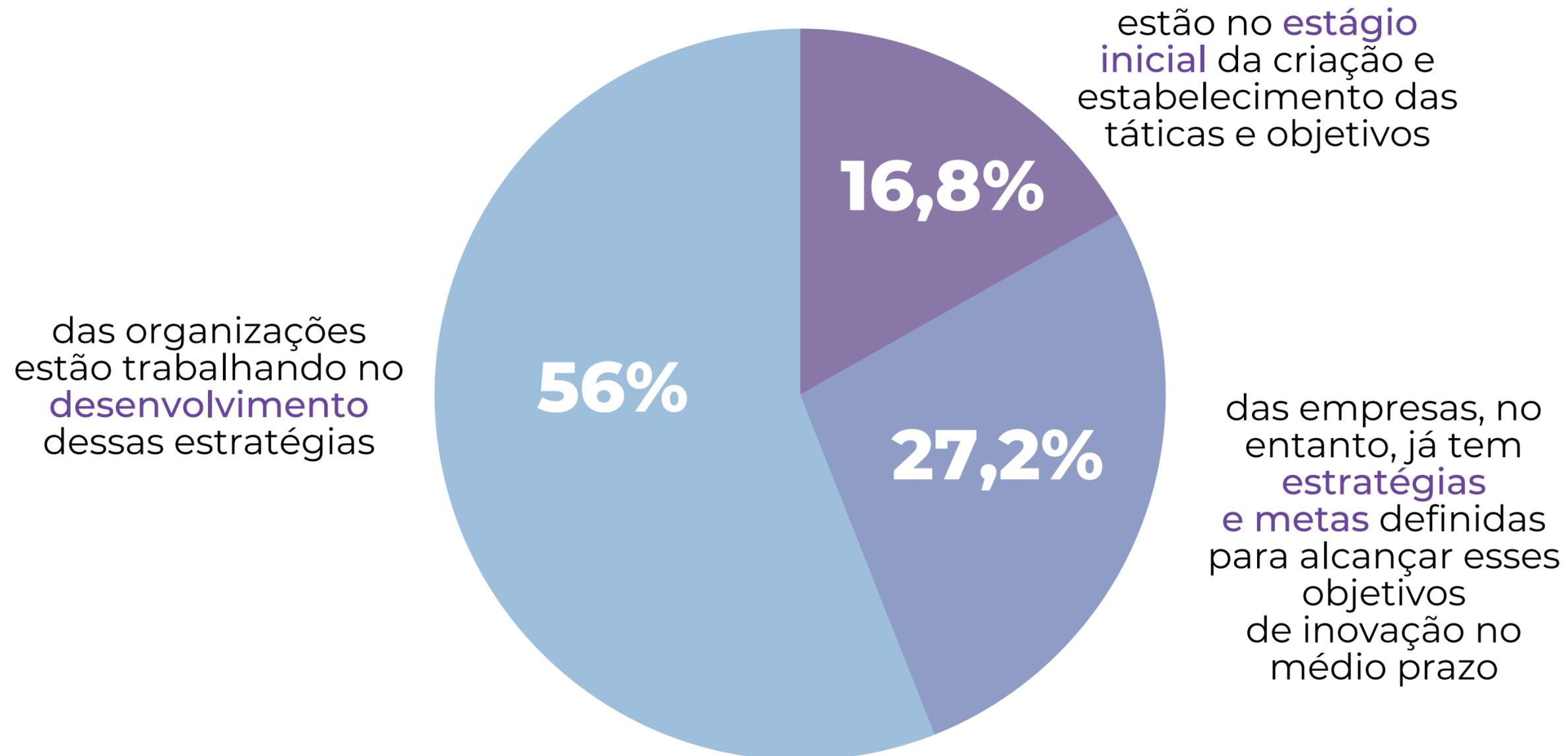
57,6% reformulação dos seus modelos de negócio

50,4% aperfeiçoamento dos serviços oferecidos

Embora mais da metade das companhias tenha em mente, para **os próximos três anos**, as questões citadas acima, **menos da metade** está trabalhando com projetos de potencial disruptivo, capaz de matar o próprio negócio, reestruturando a forma como a companhia se relaciona com os seus consumidores e o seu mercado de atuação.

*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

Status do planejamento estratégico



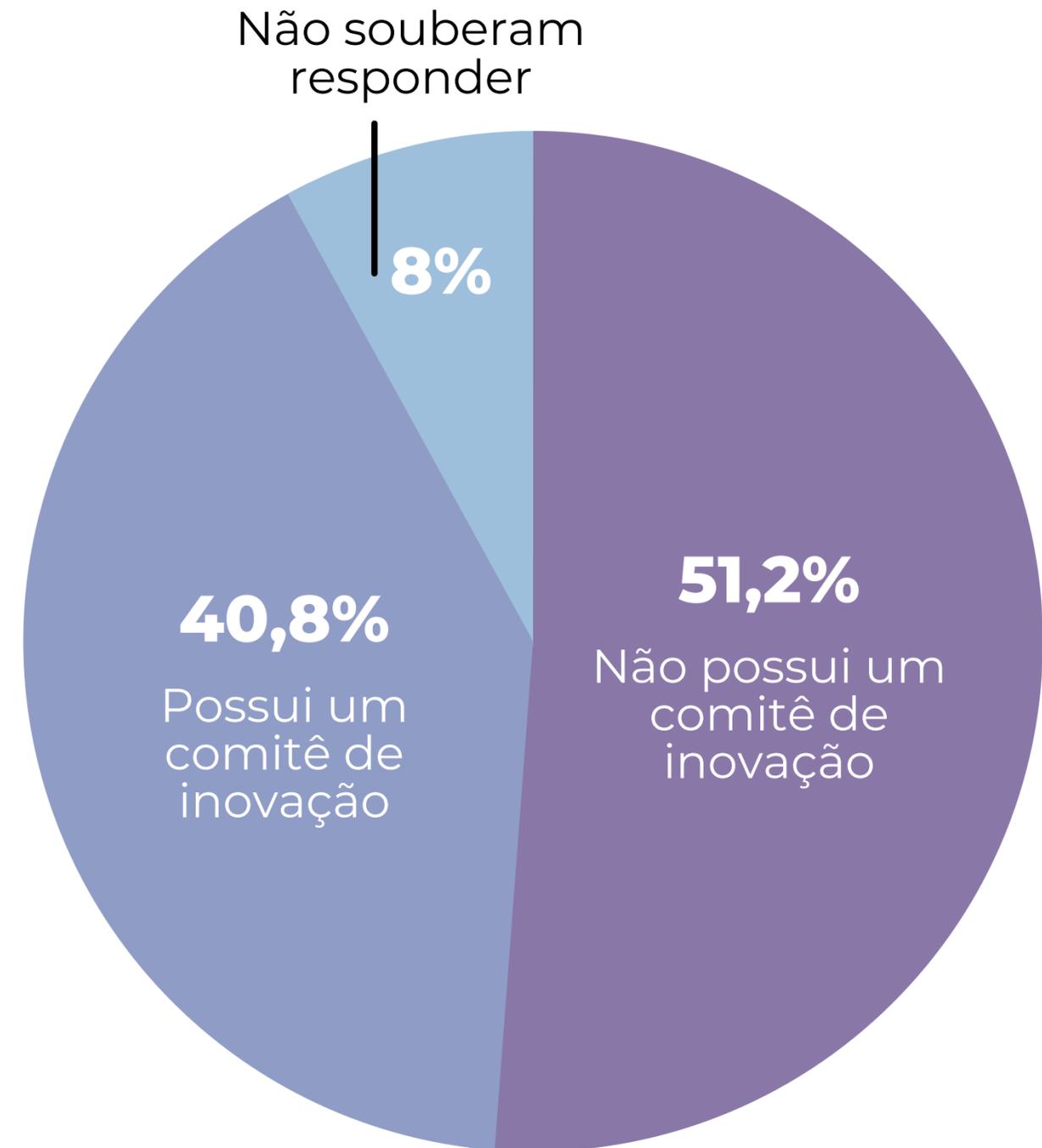
Processos e projetos de inovação



Teste e validação

Sua empresa possui uma equipe dedicada à inovação?

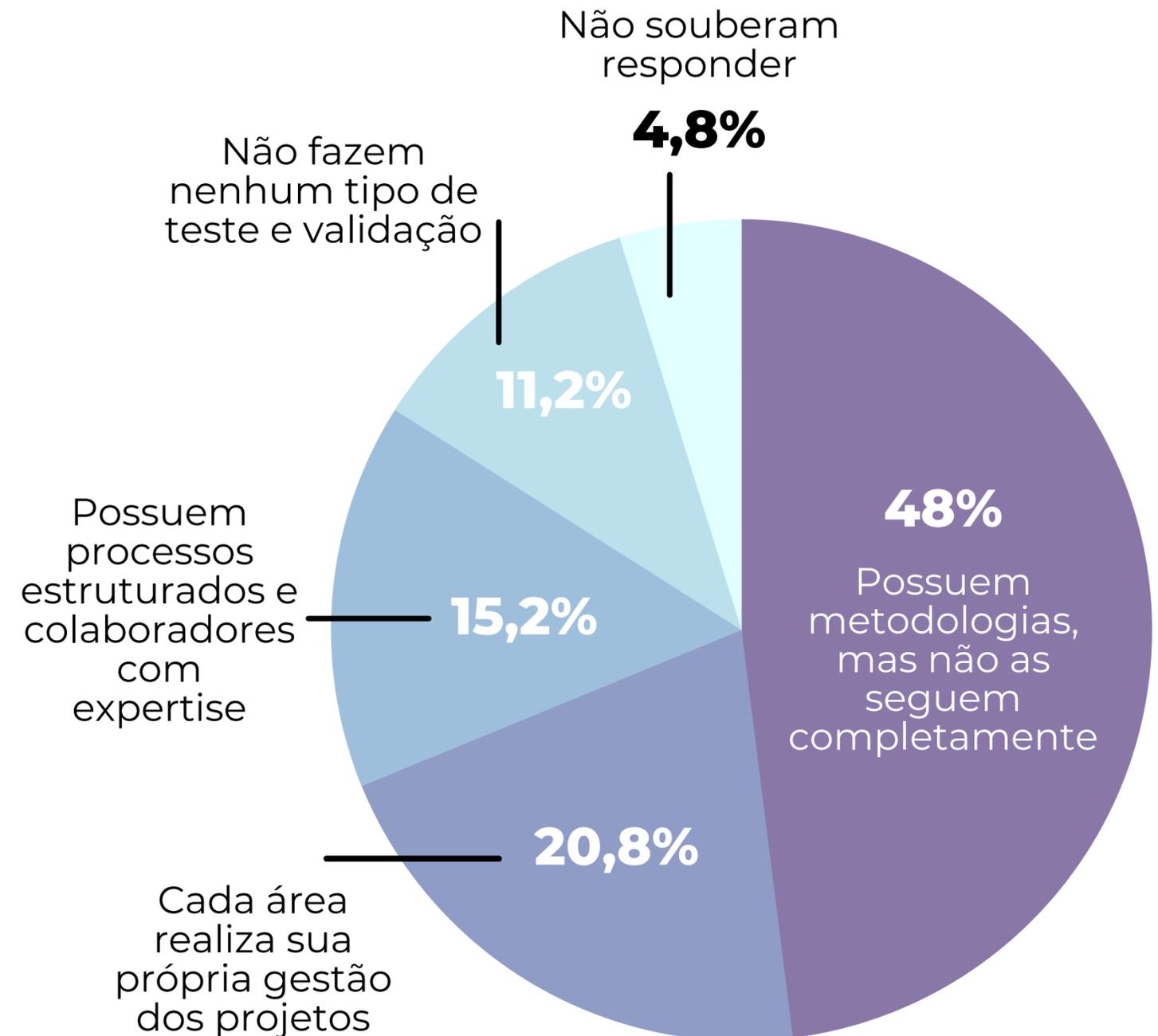
A maior parte dos respondentes disse que sua organização não possui um **comitê de inovação interno**, responsável pela **gestão de projetos de inovação**, o que inclui a alocação de recursos financeiros para a execução e validação das ideias. Por outro lado, uma parcela considerável dos entrevistados afirmaram possuir esse tipo de estrutura com foco na organização e desenvolvimento das iniciativas de inovação de suas companhias.



Teste e validação

Sua empresa usa metodologias de inovação?

Apenas uma pequena fatia dos entrevistados disse que suas empresas **possuem processos estruturados e colaboradores com as habilidades** necessárias para o desenvolvimento, teste e validação de ideias apresentadas internamente. A maior parte das companhias utiliza algumas **metodologias de implementação de projetos**, mas não as seguem de maneira estruturada. Em uma outra parcela considerável dos respondentes, cada departamento e equipe é responsável pela própria gestão, sem uma integração completa da empresa.



Principais desafios

Criar métricas específicas para inovação

Para 44% dos respondentes, esse é o **principal desafio** para as equipes que trabalham com projetos disruptivos e precisam mensurar corretamente os resultados. Sem esses objetivos-chave estruturados e compartilhados amplamente pelas equipes, a dificuldade de quantificar o progresso e o sucesso dos novos produtos e serviços, o que atrapalha a sua continuidade e desenvolvimento.

Falta de recursos financeiros

Para 42,4 % dos respondentes, esse é um dos **principais obstáculos** nas fases de teste e validação das ideias também enfrentados pelas equipes de inovação. Sem o investimento adequado, a alocação de pessoas, programas e tecnologia são prejudicadas, o que impede o desenvolvimento de protótipos e recursos específicos.

Tempo disponibilizado para a execução

Para 36 % dos respondentes, essa outra **complicação comum** em projetos de inovação. Para que as entregas sejam realizadas o quanto antes, muitas vezes, o ritmo de desenvolvimento é apressado, o que faz equipes pularem etapas essenciais para a validação de um produto ou serviço.

*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa



De maneira geral, as iniciativas de inovação ganham reconhecimento e atenção nas companhias quando geram um grande **retorno de investimento (ROI)**. Por conta disso, a satisfação da organização com esses projetos está diretamente ligada ao cumprimento de metas específicas, principalmente aquelas relacionadas a termos financeiros.

Por estarem em fase de teste, a maior parte dos projetos de inovação não possuem um retorno financeiro imediato. Isso inibe as empresas de investirem os recursos necessários, o que também afeta o desenvolvimento dessas iniciativas no ambiente corporativo. Essa dinâmica nas etapas iniciais, e a conseqüente falta de investimento financeiro, mostra que as empresas estão mais voltadas para ganhos no curto prazo, em vez de calcularem o valor das oportunidades em que estão trabalhando pelo que elas podem vir a ser.



Mateus Quelhas
Head de Inovação e
New Ventures da ACE Cortex

Corporate venture (CVC) e M&As



Interação com Startups

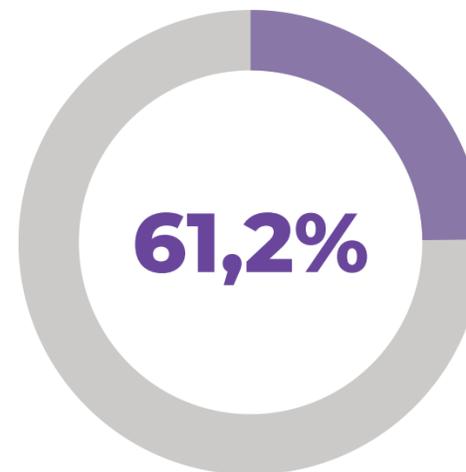
68%

dos respondentes afirmaram que suas empresas têm algum tipo de interação com startups

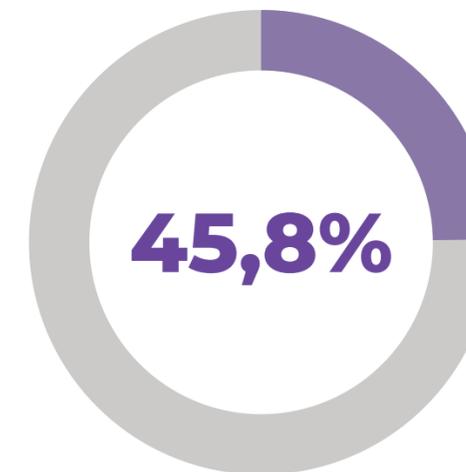
32%

Não trabalham com nenhuma startup

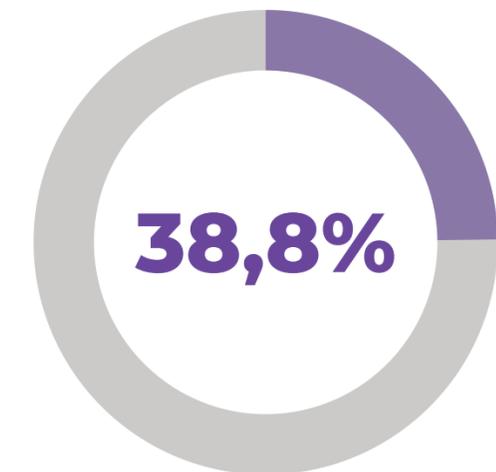
dos 68% que possuem vínculo com startups, destacam-se três formas de interação*:



contratam startups como fornecedoras de serviços, produtos ou tecnologia



contratam startups para impulsionar projetos de inovação internos



realizam investimentos em startups, com expectativa de retorno futuro

* Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

Por que se conectar com startups?*

O principal objetivo por trás das conexões, contratações e **relacionamento com startups***, é a promoção e aceleração da inovação na estrutura interna por meio de agentes externos.

Isso é percebido tanto de uma perspectiva mais **operacional**, na procura de fornecedores mais rápidos, baratos e eficientes, quanto de uma visão mais **cultural**, na expectativa de que essa cooperação acelere a implementação de tecnologia, metodologias e processos em todas as pontas do negócio.

49,6%

Trazer soluções rápidas de interação nos negócios junto aos clientes;

44%

Incorporar a inovação de maneira rápida

36%

Antecipar tendências e disrupções

34,4%

Mudar a experiência do cliente

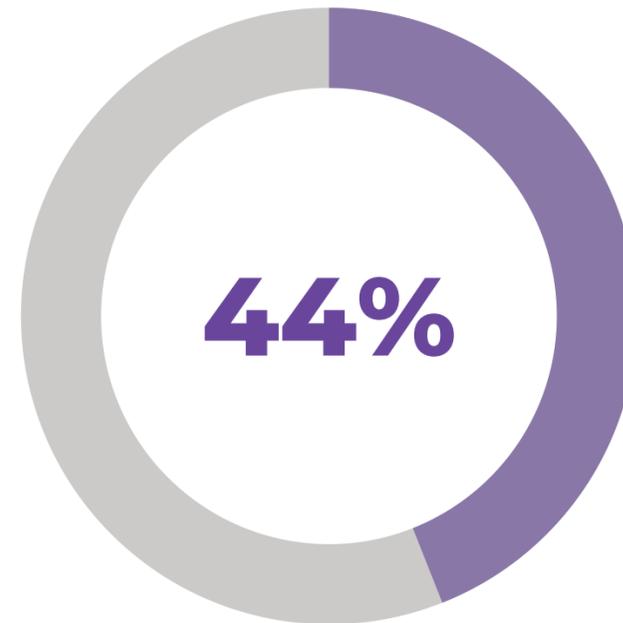
30,4%

Se aproximar do mindset empreendedor e de novos modelos de negócios

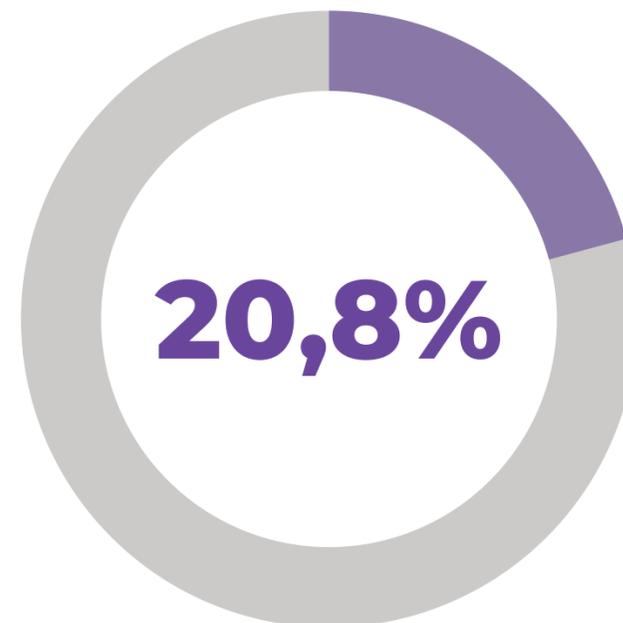
* Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa



Como as empresas encontram as startups?



Utilizam um departamento interno de pesquisa e seleção de startups

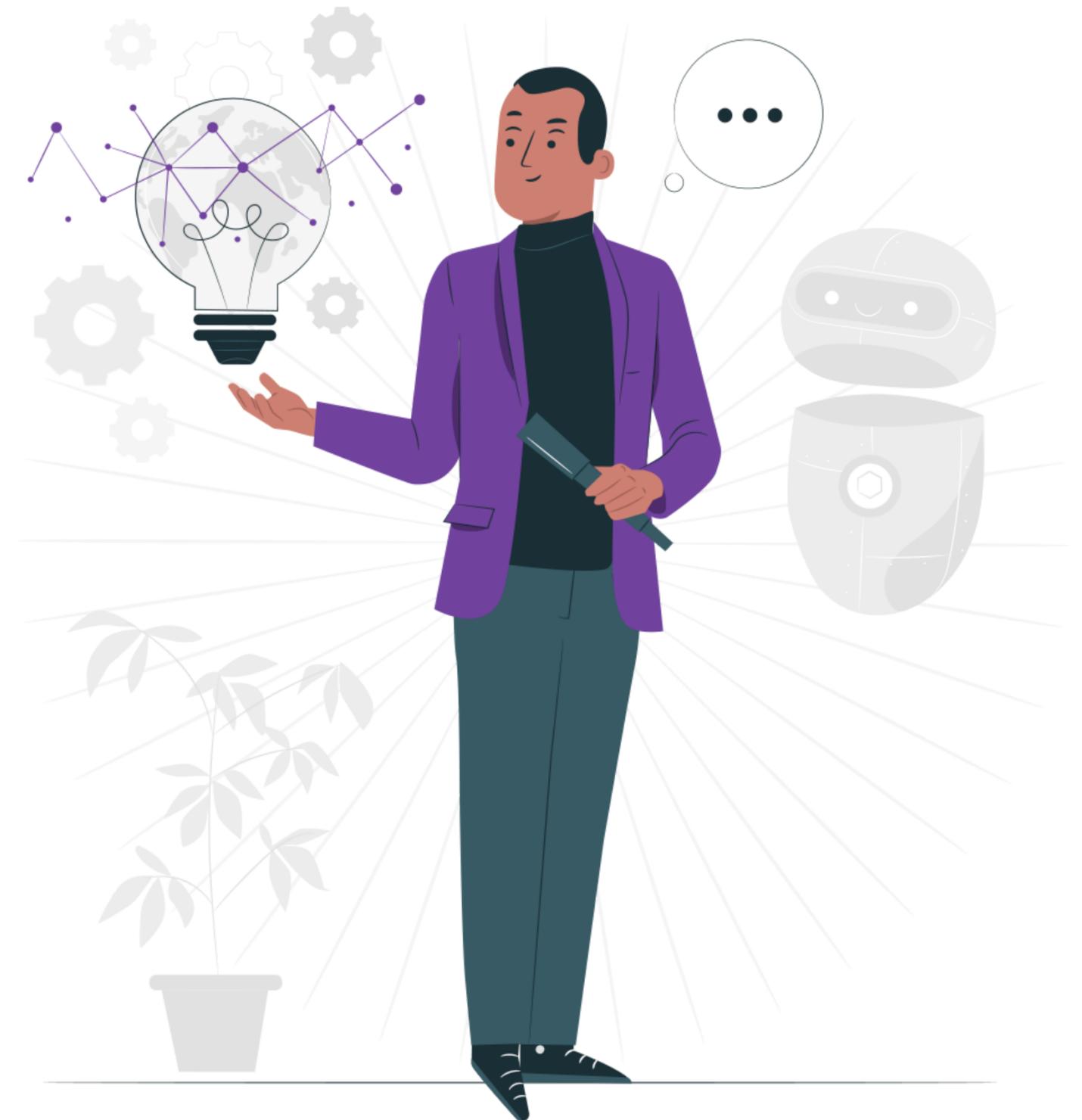


Contratam consultorias especializadas para a procura e filtragem das startups

* Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

CVC

O **Corporate Venture Capital (CVC)** tem se tornado uma modalidade conhecida de investimento no ecossistema de inovação brasileiro. Esse veículo de investimento traz o conceito de organizações consolidadas investindo em startups. Enquanto as corporações ganham mais agilidade e realizam uma imersão no **mindset de inovação**, as companhias enxutas recebem apoio para escalar seus modelos de negócios.





Esse investimento de grandes corporações em startups não precisa ser necessariamente apenas com cheques milionários. Empresas podem se aproximar dessas companhias ágeis de diversas maneiras, como, por exemplo, oferecendo programas de aceleração e incubação, desenvolvendo concursos de inovação com premiações, criando programas de inovação aberta ou firmando parcerias e contratos de fornecimento de tecnologia.

Na América Latina, o Brasil é o país que mais se aproveita da estratégia de CVC para promover a inovação e o compartilhamento de ideias e experiências no mundo dos negócios*.



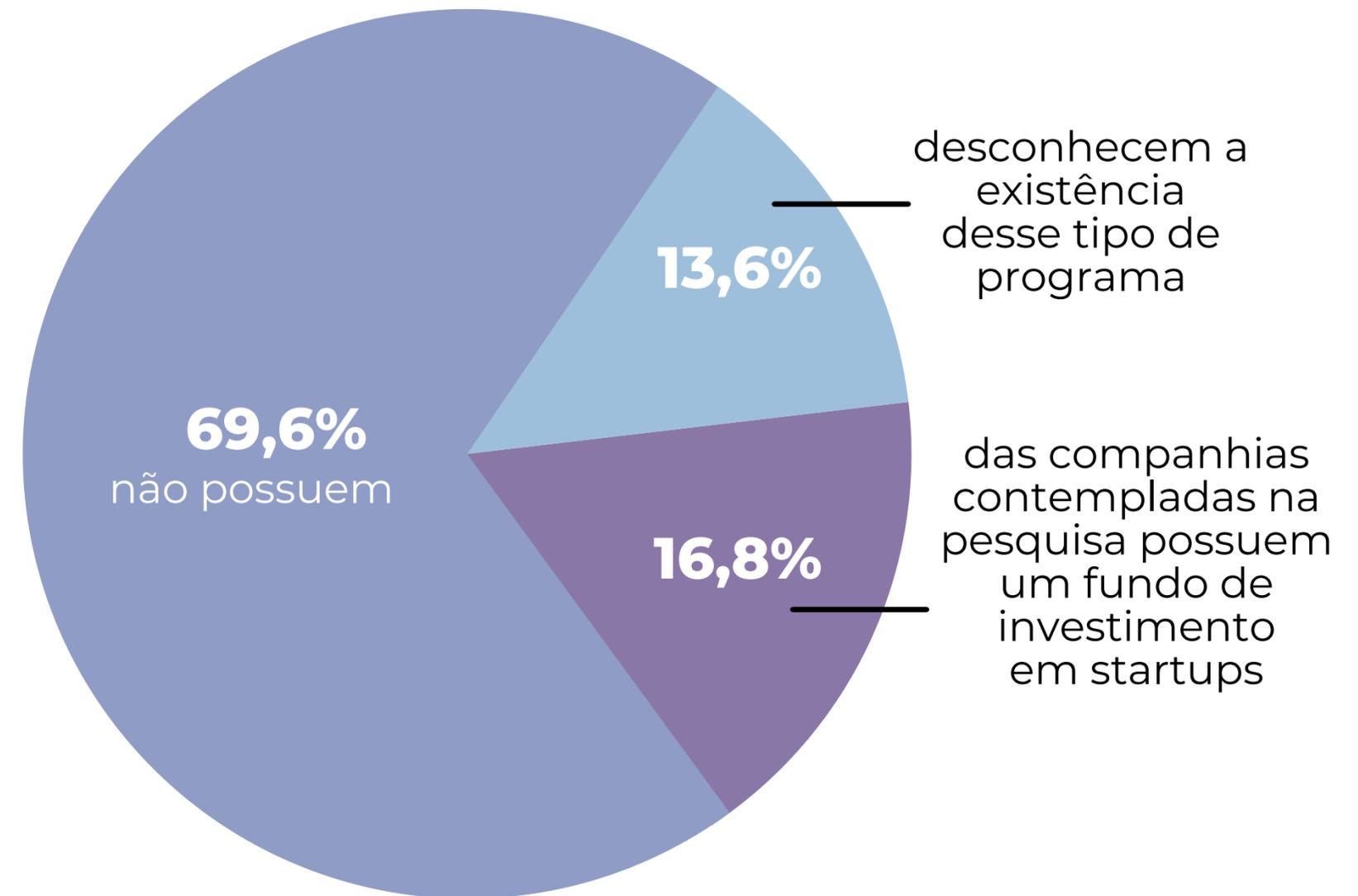
Luiz Fialho

Head de Corporate Venture Capital
(CVC) da ACE Cortex

*Dado divulgado pelo estudo “Corporate Venture Latam 2020”, produzido pela IESE e a Wayra. Disponível em: <<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0533-E.pdf>>. Acesso em 16/09/2021.

Criação de fundos de investimento em startups

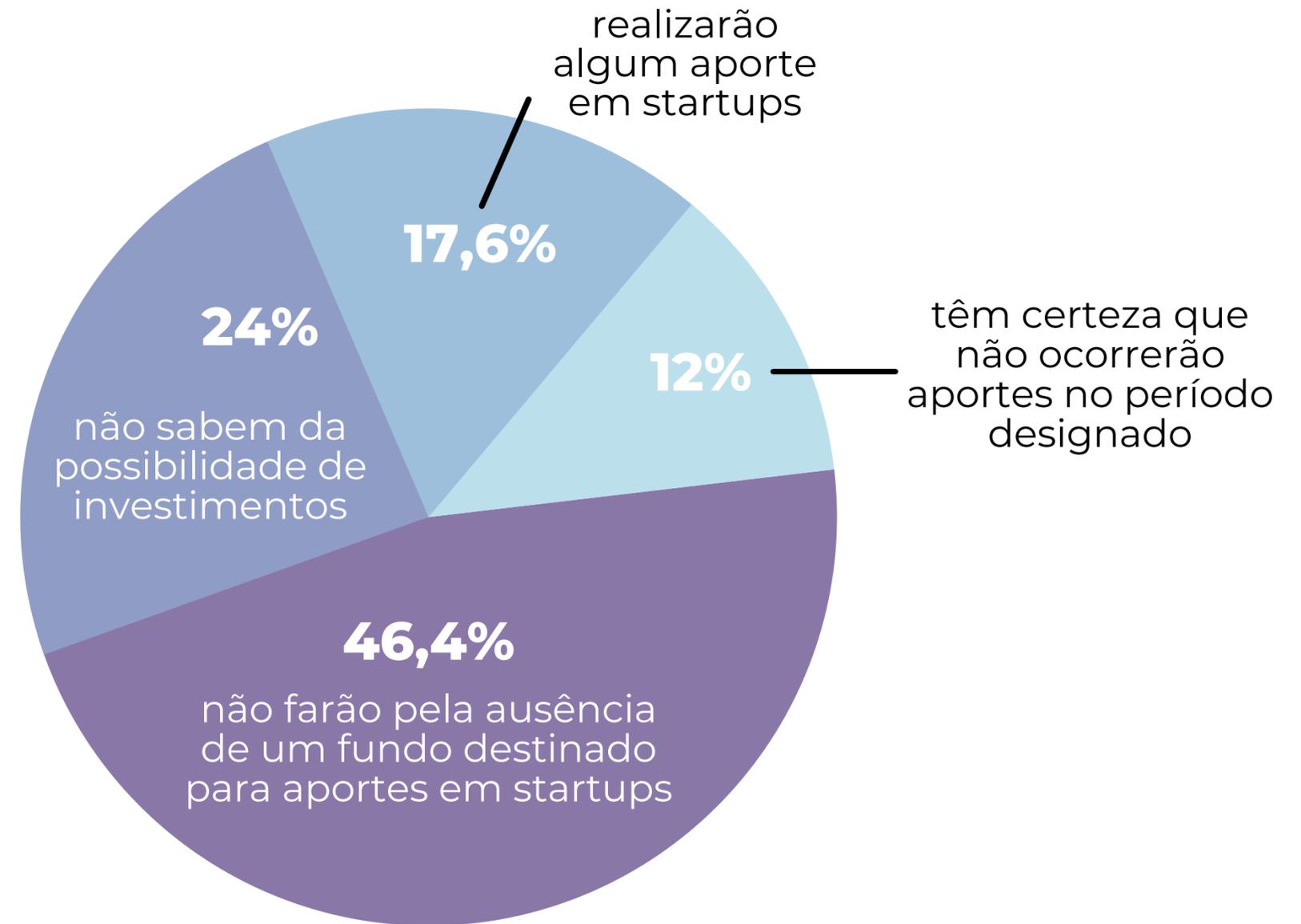
Quando o assunto é investimento, são poucas as companhias que possuem **fundos dedicados** para o aporte de recursos nessas empresas enxutas. Esse tipo de veículo de incentivo financeiro para startups está presente essencialmente nas companhias de grande porte. Das organizações que têm iniciativas de venture capital, **80,9%** possuem um faturamento anual acima de R\$ 300 milhões*.



*Segundo o critério de classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em 16/09/2021

Perspectiva de investimento em startups

Por conta dessa concentração em organizações capitalizadas, o CVC ainda **não é uma unanimidade** no ambiente corporativo, mesmo que existam categorias com volumes menores de investimentos, como as **rodadas anjo, pré-seed** e **seed**. Em uma perspectiva de curto prazo, para os próximos seis meses, apenas 17,6% dos respondentes afirmaram que suas empresas realizarão algum tipo de aporte em startups.



M&As

Os “**Mergers and Acquisitions**” (Fusões e Aquisições, em uma tradução livre), conhecidos como **M&As**, são outra forma que empresas encontraram para incluir startups em suas estratégias de negócios. Nesse modelo, uma organização realiza uma proposta para comprar outra companhia. Essa transação pode incluir oferta de participação direta, ações e débito corporativo





Há vários motivos pelos quais uma companhia pode optar pela realização de um M&A. Um exemplo bem comum: muitas corporações adquirem startups que possuem um modelo de negócio complementar, gerando sinergia para ambos os negócios. De uma maneira geral, essas operações precisam estar alinhadas com a estratégia de crescimento e a visão de futuro da empresa compradora. Isso porque as ações de fusão e aquisições podem ter funções distintas. A depender do momento e da maturidade, as companhias podem realizar um M&A horizontal, comprando empresas que atuam em um mercado similar, ou vertical, comprando uma companhia que atue na mesma cadeia produtiva.



Cassio Spina
Diretor Sênior da ACE Cortex

Motivos para se realizar um M&A*

Nesta pesquisa, a maioria dos respondentes (35,2%) disse que suas empresas **não possuem uma estratégia clara** para a utilização de fusões e aquisições. Além disso, 25,6% **não pretendem fazer nenhuma operação** nesse sentido. Para as companhias que possuem uma estratégia para M&As, os principais motivos para realizar essas transações são:



* Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

Transformação Digital



Principais iniciativas de Transformação Digital

A essência dos programas de Transformação Digital está voltada para a busca de **novas ferramentas** que tragam não só melhorias na operação das companhias, mas também mudanças intensas na cultura da organização, na governança, assim como no desenvolvimento dos colaboradores. No entanto, na grande maioria dos casos, essas iniciativas estão focadas no **curto prazo**, buscando a eficiência e a redução de custos. .



*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

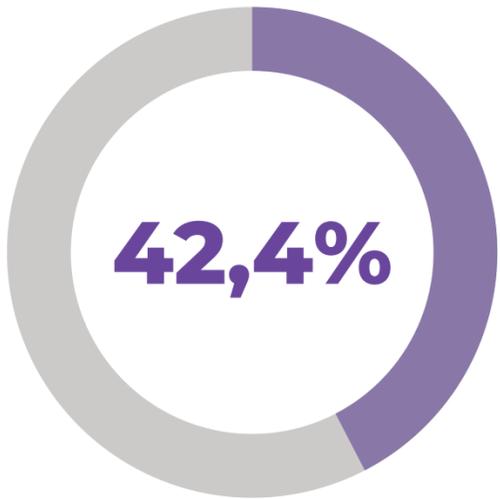
Tecnologias utilizadas para promover a Transformação Digital



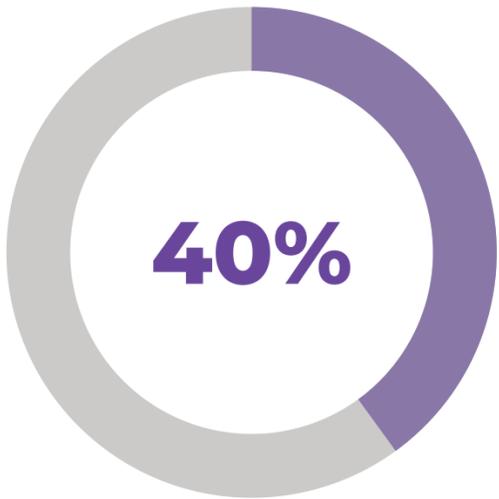
Inteligência Artificial



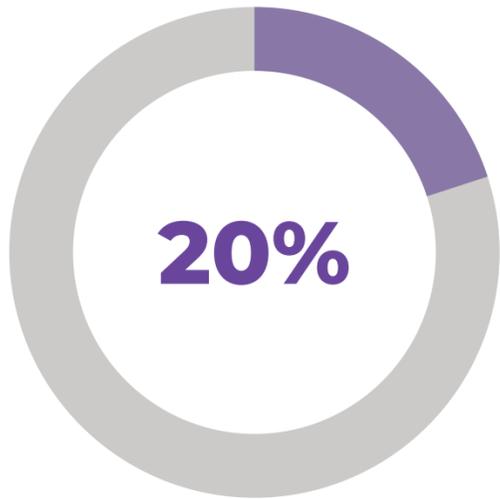
Big Data



Cloud Computing



Machine Learning



Blockchain

*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa



As organizações tiveram de balancear o seu olhar durante a pandemia de Covid-19. Ao mesmo tempo que precisavam se voltar para o hoje, para a sobrevivência de seus negócios, elas também tiveram de realizar uma série de exercícios, projetando o futuro. Apenas 9,6% das companhias relataram não ter um projeto de transformação digital, o que comprova que as empresas tiveram de adotar uma variedade de ações estratégicas no decorrer do último ano, como, por exemplo, firmar parcerias com fornecedores de tecnologia, revisar seus canais, além de reestruturar sua operação. A Transformação Digital pode e deve ir muito além da tecnologia, tornando-se um pacote de ações que otimizam o modelo de negócio, preparam os times e entendem seus clientes.

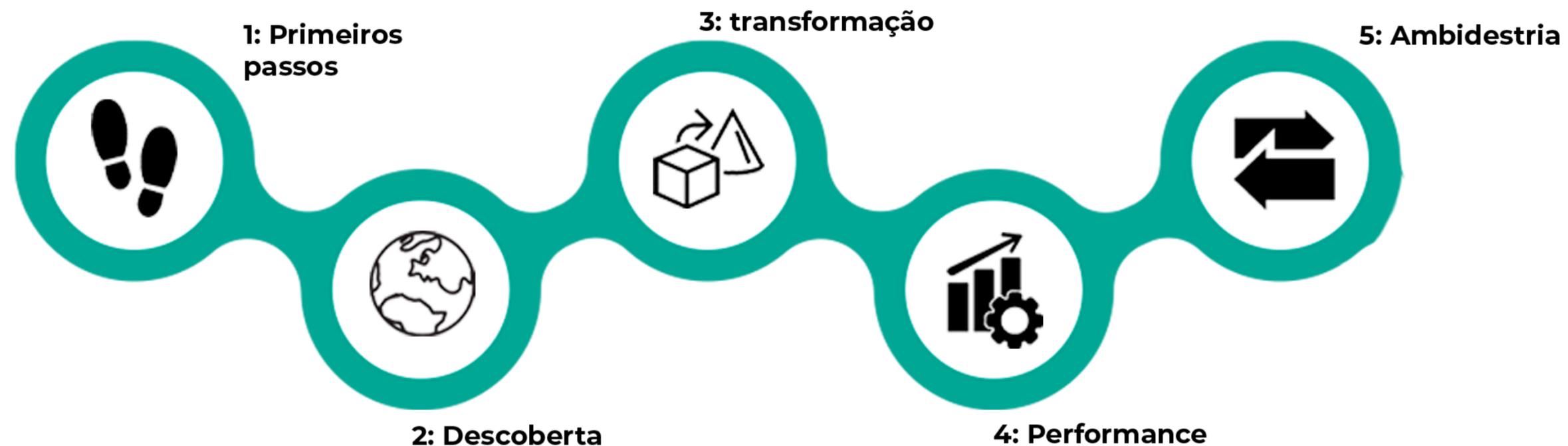


Kim Silvestre

Head de Transformação Digital da ACE Cortex

A jornada de Transformação Digital

A **Transformação Digital (TD)** de um negócio não é feita de uma hora para a outra. Na ACE, acreditamos que a **incorporação de tecnologia** no centro do negócio faz parte de uma jornada, que passa pelo treinamento de colaboradores, o alinhamento dos objetivos de todos os departamentos, um maior conhecimento de quem é o consumidor e a identificação de gargalos operacionais. Este processo possui cinco etapas, que correspondem ao nível de maturidade das companhias nessa jornada de transformação tecnológica, operacional e cultural:



O caminho explicado

1

Como uma empresa inicia o seu processo de **Transformação Digital**?

Quais passos ela deve tomar para chegar à **ambidestria**?



A **partner da ACE e COO da ACE Cortex**, Milena Fonseca, explica cada uma das cinco etapas dessa jornada.

“Na etapa de 'Primeiros passos', a companhia faz um mapeamento sobre o seu momento atual, tanto em termos de processos, quanto de equipe, estrutura interna, modelo de negócios e pontos de contato com o consumidor. Também se traça uma visão para a empresa, delineando objetivos e metas esperadas para se alcançar em um período específico.

2

Feito isso, a empresa começa a fase de 'Descoberta', na qual ela realiza pesquisas de mercado, conversa com seus clientes, colaboradores, fornecedores e demais stakeholders para entender quais são os melhores caminhos para seguir, levando sempre em consideração o escopo da visão delimitada anteriormente.

5

Por fim, a organização chega à 'Ambidestria'. Nessa fase, a companhia é capaz de trabalhar com “duas mãos”. Ao mesmo passo que possui uma operação em andamento, que ainda proporciona receita e crescimento, ela também consegue desenvolver novos negócios, inovar e antecipar tendências em sua área de atuação.”

4

Com todos os testes feitos, está na hora da etapa de 'Performance', na qual são embarcadas todas as soluções em sua capacidade máxima na empresa. Os novos processos e tecnologias são integrados ao dia a dia da operação, proporcionando dados e métricas para uma avaliação de seu sucesso.

3

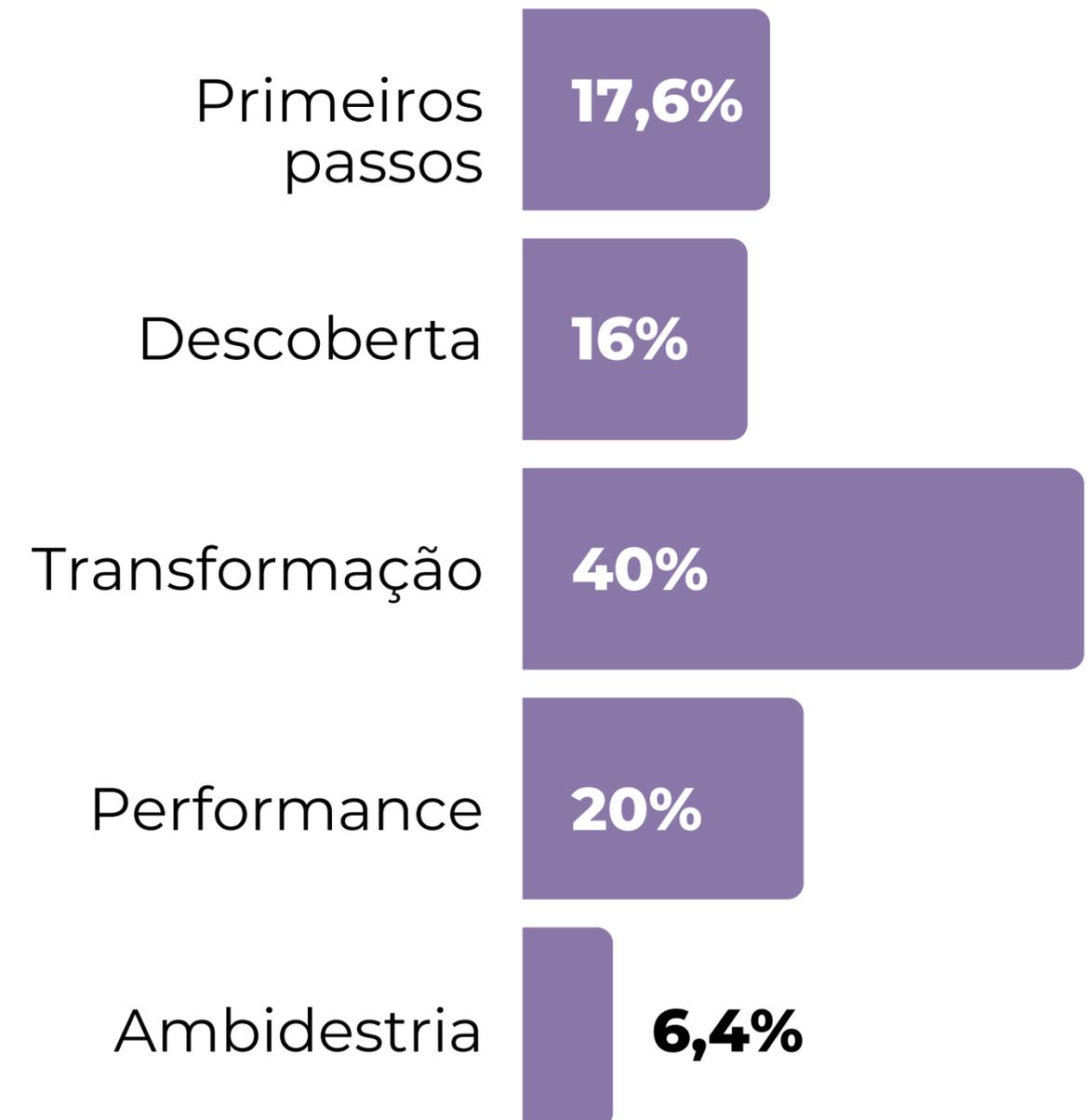
A partir dos insights obtidos, a organização passa a desenhar soluções para que os objetivos e a visão sejam atingidos. Este passo da jornada, chamado de 'Transformação', é o mais prático, onde hipóteses, tecnologias e processos são testados.

Em qual etapa do processo estão as empresas?

Nesta pesquisa, a maioria dos respondentes disse que a empresa na qual trabalham está na **etapa de transformação**, em que hipóteses de melhorias e otimizações são testadas para comprovar sua eficácia.

Isso mostra um reflexo direto da pandemia de Covid-19. Com as restrições sanitárias, houve uma maior penetração dos meios digitais de consumo, e as empresas tiveram de se adaptar a essa **nova realidade do mercado**.

Com isso, elas procuraram formas de implementar tecnologia no seu cotidiano operacional, processos mais ágeis para a execução de projetos e novos modelos de governança.



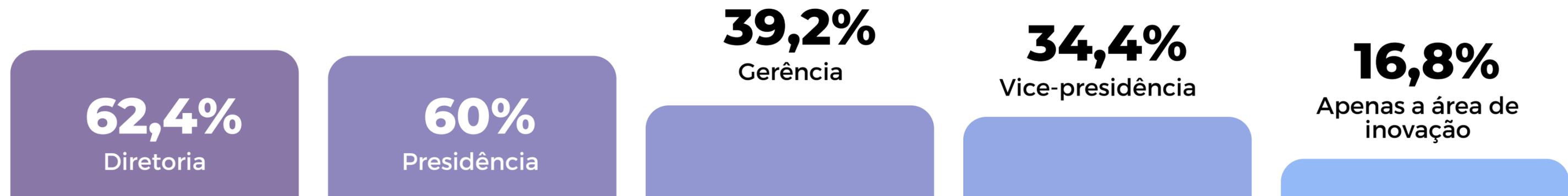
Gestão da Inovação



Envolvimento da liderança

Os profissionais da **alta liderança** são os que estão mais envolvidos com as temáticas de inovação nas organizações, virando **pontos de referência** e representantes das iniciativas e projetos disruptivos de suas empresas. Percebe-se que o caminho da inovação tem um sentido **“top-down”** nos negócios, o que mostra uma urgência por inovação partindo da alta hierarquia das companhias.

Porém, não basta apenas uma liderança forte para que a inovação seja disseminada nas organizações, mas também se faz necessária a **estruturação de uma cultura com valores fortes**, o compartilhamento de uma estratégia clara, a implementação de processos e metodologias ágeis e o investimento de recursos humanos e financeiros nessas iniciativas.



Percepção de preparo dos líderes

Mais da metade dos respondentes (57,6%) acredita que a liderança está **parcialmente ou totalmente** preparada para direcionar a organização rumo a um futuro mais inovador.

Uma parcela significativa (26,4%) avaliou que a gestão **não está nem preparada**, nem despreparada para levar a companhia para um patamar mais disruptivo em seus negócios. A **falta de conhecimento e experiência**, total ou parcial, para o estímulo da inovação nas empresas ficou em 16%.



Priorização de projetos inovadores

De acordo com a percepção dos respondentes, 52,8% dos gestores colocam **iniciativas com foco em novos produtos, serviços e modelos de negócio** como uma questão de alta urgência.

Uma parcela considerável (20%) considerou que seus líderes **rejeitam**, parcialmente ou totalmente, programas de inovação e estruturação de ideias. O restante (27,2%) **não enxerga nem uma priorização**, nem uma rejeição a essas ideias.



Preparo não é suficiente para inovar

É possível perceber que o número de líderes que estão preparados para estruturar a inovação em suas empresas é bem similar ao número de gestores que priorizam esses projetos disruptivos. Isso significa dizer que quem entende a importância de promover mudanças e “matar o seu próprio negócio” sabe da urgência que esses assuntos possuem para o futuro da organização.

Mesmo assim, reconhecer a importância da disrupção do próprio modelo de negócios ainda não é suficiente. O desenvolvimento de uma cultura forte e uma estrutura interna ágil, capaz de motivar seus colaboradores a buscarem novas oportunidades de receita e desenvolver suas ideias, deveria ser o foco principal das lideranças.

57,6% dos líderes estão parcialmente ou totalmente preparados para inovar



52,8% dos gestores priorizam os projetos de inovação

Utilização de métricas

A falta de objetivos e metas claras para o monitoramento do impacto desejado pelos projetos de inovação é um dos principais desafios para que essas iniciativas prosperem e gerem valor para consumidores e as organizações.

Por conta dessa dificuldade na criação e estabelecimento de metas, não é surpresa perceber que, segundo os entrevistados, **a maior parte das empresas (43,2%)** não possui nenhuma métrica - ou está em um nível incipiente de análise - para mensuração do impacto de inovação. **Outra parcela considerável (32,8%)** das companhias possuem alguns objetivos definidos, mas não o suficiente para uma avaliação completa.

Essa dificuldade de traçar objetivos a serem alcançados pelos projetos de inovação, assim como do monitoramento dessas metas, está diretamente relacionada a um modelo de cumprimento de metas focado apenas no retorno de investimento (ROI, na sigla em inglês). No entanto, existe um grande leque de métricas disponíveis que são tão eficazes quanto os indicadores sumariamente financeiros.

Os três níveis de métricas

Métricas estratégicas: Reportadas para o conselho executivo, esses indicadores apresentam os dados obtidos com os projetos de inovação como um todo, mensurando a rentabilidade, investimentos e retorno, por exemplo. São métricas que levam um tempo para serem obtidas, dado o universo de tempo que um projeto leva para trazer resultados.

Métricas de portfólio: Com o objetivo de mensurar a saúde do portfólio de inovação, essas métricas funcionam para a avaliação de cada etapa da jornada do cliente nos produtos e serviços de uma companhia. Quando olhamos para a função desses indicadores, eles servem para indicar o desempenho das iniciativas em todas as suas etapas de execução, inclusive mostrando a probabilidade de uma ou mais se tornarem grandes negócios no futuro.

Métricas de execução: Acompanham a performance dos times alocados em projetos de inovação. No nível de execução, as métricas mensuram a relação entre o esforço empregado e os resultados obtidos. No médio prazo, essas métricas servem para estimar melhor o empenho e a capacidade necessária para cada ação nas iniciativas.

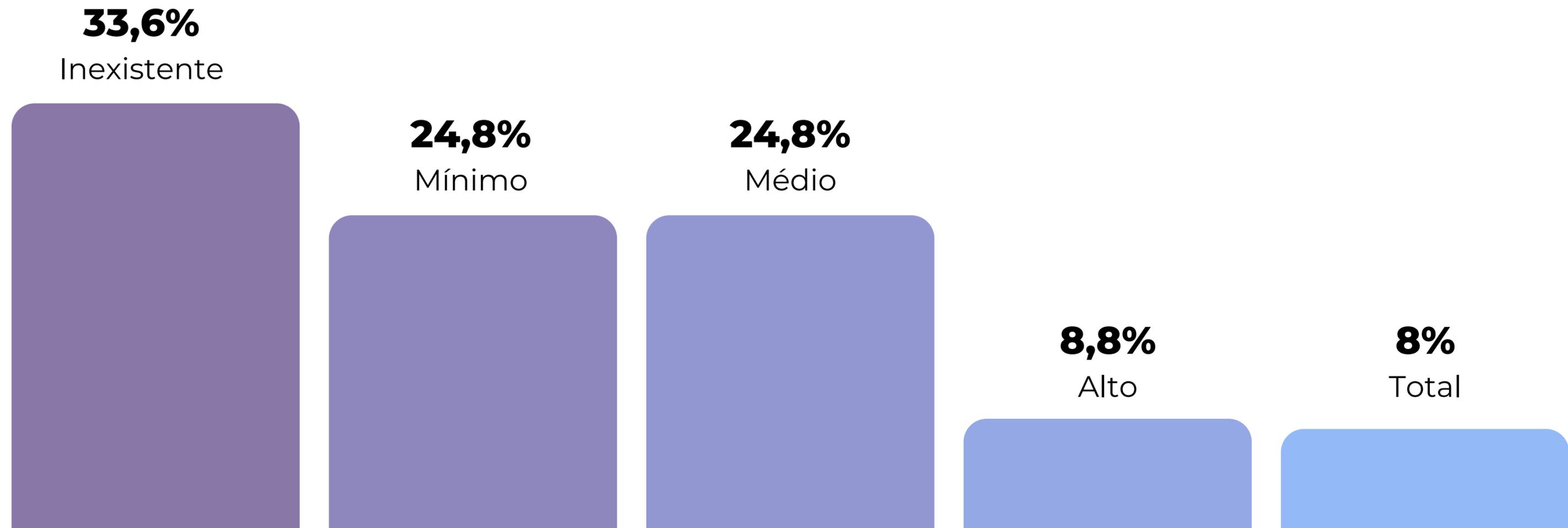
Apenas

24%

das companhias possuem **todas** as métricas - ou a maior parte delas - necessárias para monitoramento dos resultados de inovação.



Compartilhamento de métricas de inovação nas companhias



Diversidade e ESG



O que é ESG?

Uma das principais tendências do mundo corporativo é o **ESG**, sigla que denomina três pilares para o crescimento sustentável das empresas: Environmental (Ambiental), Social e Governance (Governança corporativa).

Ao abordar esses três temas e estimular práticas e iniciativas de proteção ao meio ambiente, diversidade e inclusão de grupos socialmente minorizados e transparência corporativa, as companhias não só se abrem para novas oportunidades, como também possibilitam um crescimento mais sustentável para seus respectivos negócios.



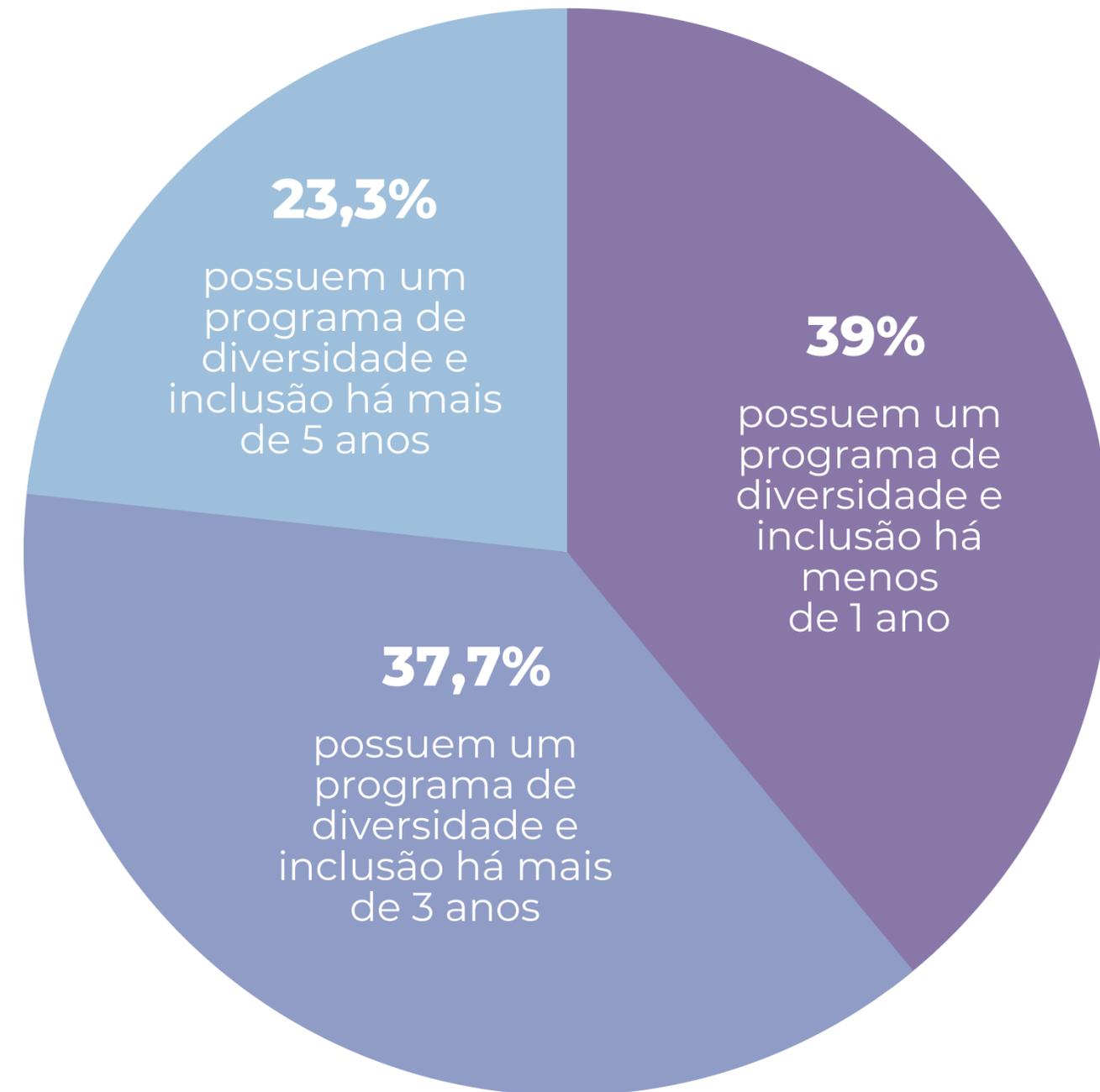
Existência de programas de ESG

No pilar social do ESG, empresas têm desenvolvido programas de **diversidade e inclusão** para aumentar a presença de grupos socialmente minorizados - seja por questões de gênero, raça ou sexualidade - em seus quadros de colaboradores, assim como em cargos de liderança.

Nas organizações contempladas por este relatório, a maioria possui esse tipo de iniciativas de responsabilidade social.

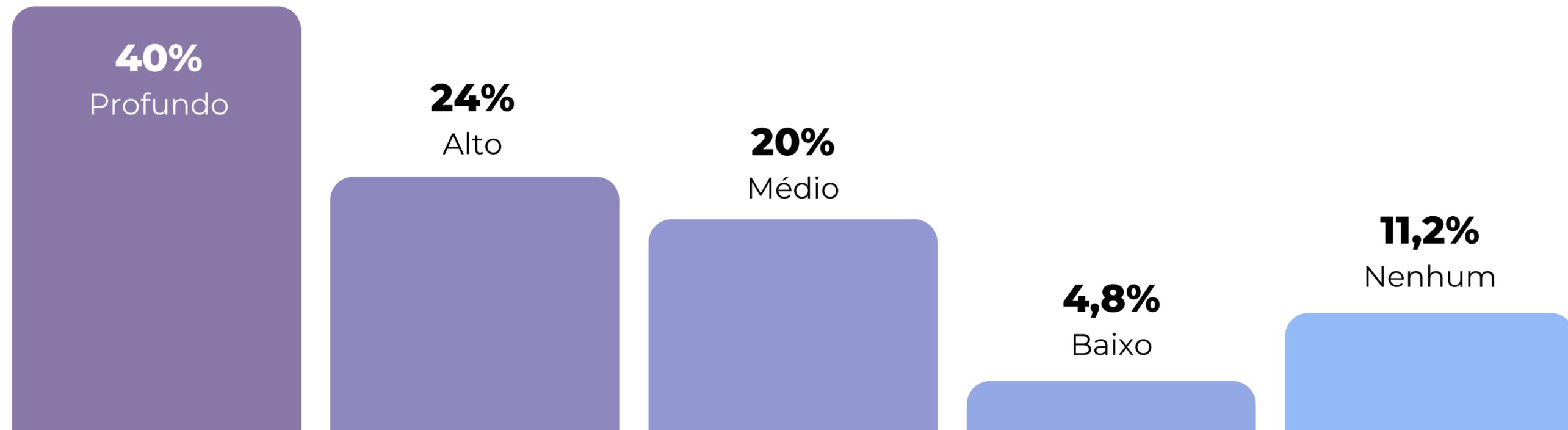


Das empresas que têm algum tipo de programa:



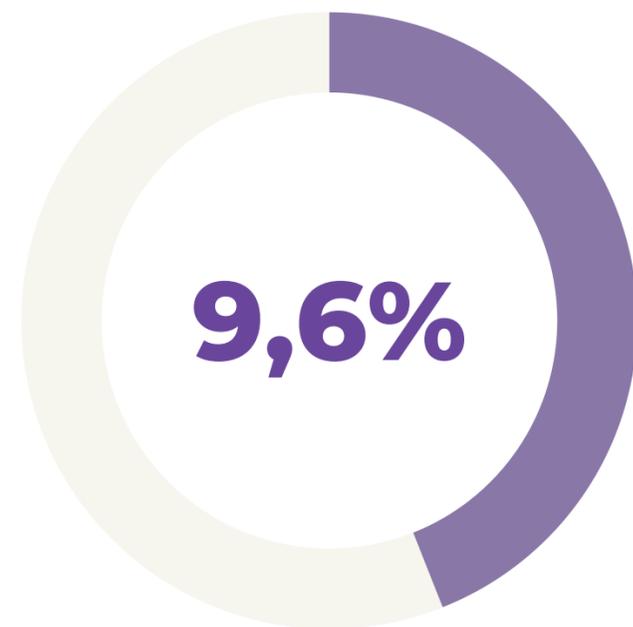
Percepção sobre o impacto

Os programas de diversidade e inclusão são vistos majoritariamente de maneira positiva e agregadora para a estratégia e os resultados das companhias. Apenas 11,2% dos respondentes acreditam que essas iniciativas não possuem nenhum tipo de impacto para a operação e a produtividade das organizações.

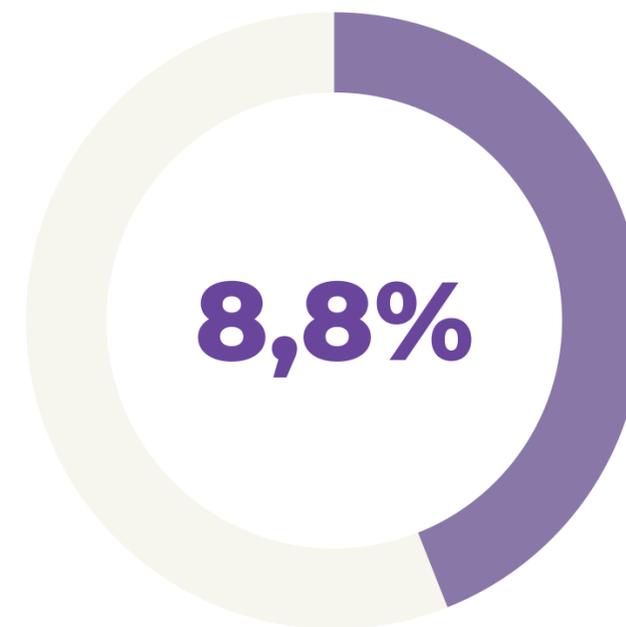


Correlação entre ESG e inovação

O impacto do desenvolvimento dos três pilares de ESG nas práticas de inovação divide a opinião das companhias. Enquanto uma parcela significativa dos respondentes (41,6%) acredita que ações de sustentabilidade, responsabilidade social e governança estão diretamente relacionadas ao progresso e estímulo da disrupção nos processos internos, uma outra porção igualmente importante (40%) diz que a sinergia entre os dois modelos de trabalho depende exclusivamente do alinhamento entre suas estratégias



não acreditam na conexão entre ESG e inovação



não conhecem o conceito de ESG



O ESG traz em si uma visão de que as corporações não podem mais sustentar um modelo de crescimento sem olhar para pessoas, processos, o meio ambiente e uma gestão transparente. Esse movimento faz com que as empresas analisem o seu próprio negócio para identificar oportunidades de reinventar suas relações não só com o mercado financeiro e os consumidores, mas também com a sociedade. Nesse sentido, ESG tem relação direta com inovação no sentido de promover mudanças e gerar impacto positivo.



Luís Gustavo Lima
Partner da ACE
CEO da ACE Cortex

Para saber mais sobre a intersecção entre o ESG e as práticas de inovação, acesse o nosso relatório “Inovação e ESG - O futuro passa por aqui”, publicado neste ano. [Clique aqui para acessar o material \(ESG | Powered by ACE | Maior Track Record da América Latina\)](#).

Principais insights



Aprendizados do Ace Innovation Survey

➤ Com a permanência da pandemia de Covid-19, as empresas tiveram de sacrificar parte de suas parcerias e o foco no cliente para desenvolver novos processos e procurar formas de levar sua rentabilidade adiante. Foi um período de reestruturação interna para as companhias, que estão pensando em alternativas para seus modelos de negócio.

➤ Apesar de ser uma prioridade total ou parcial para 84,8% das empresas, a inovação enfrenta dificuldades para evoluir internamente nas organizações. A falta de métricas específicas para mensuração do impacto dessas iniciativas, o baixo investimento financeiro e a ausência de uma cultura organizacional propensa a riscos são os principais desafios enfrentados nesse processo.

➤ Para os próximos três anos, a expectativa é de que as organizações olhem cada vez mais para a ampliação de seu portfólio de produtos e serviços, assim como também aumente o número de vias de receita para seus negócios. Além disso, a procura por fortalecer o relacionamento com o consumidor, principalmente por canais digitais, deve continuar crescendo.

Aprendizados do Ace Innovation Survey

- Quatro entre cada dez empresas estão na etapa de implementação de softwares de ERP, gestão de pessoas e atendimento ao consumidor. Essa movimentação serve não só como impulso para a Transformação Digital, mas também para a otimização dos custos, garantindo eficiência operacional e uma maior rentabilidade.
- A alta liderança é a mais envolvida nas iniciativas de inovação nas empresas. Há uma expectativa de que esses profissionais atuem como facilitadores, tanto no compartilhamento das metas entre todos os departamentos, assim como na criação de uma cultura propícia para a inovação, na qual se possa testar e validar novos conceitos de produtos e serviços.

Conclusão

A pandemia acelerou a implementação de projetos que estavam na gaveta, principalmente aqueles relacionados com digitalização, transformação e inovação. Os números e aprendizados da pesquisa mostraram isso. Em 2021, ficou bastante claro que devemos entender a inovação como uma competência a ser desenvolvida e vivida em todos os níveis da empresa, assim como a capacidade de fazer acontecer com recursos limitados em um curto espaço de tempo.

Evoluímos bastante na discussão sobre a implementação do design organizacional de ambidestria, como um novo modelo de gestão, em uma cultura que coloca o cliente no centro (de verdade), focada em gerar valor para ele de forma ágil e entende a tecnologia como meio e não fim. Mas, ainda é o começo.

Se antes a discussão estava - e, para muitos, ainda está - nos primeiros passos da jornada de transformação, agora o foco está em como desenvolver rituais de experimentação, conviver com os erros, incentivar ciclos de aprendizados rápidos, identificar os intraempreendedores, capacitá-los com metodologias, ferramentas e, principalmente, autonomia para executar projetos. Sem medo!

Como existem mais de setenta metodologias de inovação mapeadas, o que faz a diferença é ter clareza do estágio de maturidade que a empresa está e as boas práticas que podem fazer sentido adotar para gerar valor para os clientes, e se preocupar menos se deve escolher, por exemplo, o design thinking ou scrum.

Definir uma estratégia de inovação alinhada com a estratégia da companhia, que deriva em um plano com iniciativas claras, é o que realmente ajuda a inovação avançar. E o cardápio de programas é enorme e tem para todos os gostos, de programas de inovação aberta à venture building, corporate venturing e M&A.

A pergunta básica que todo empreendedor de startup precisa saber responder é “qual problema você resolve?”. Agora, os executivos também passam a se questionar sobre o problema que querem resolver a cada novo projeto, uma vez que a premissa da inovação é resolver os problemas reais dos clientes.

Nesse sentido, qual foi a última vez que você passou um dia, uma semana ou até um mês com seus clientes, vivendo o que eles vivem? Não existe relatório que ensine mais do que a validação de hipóteses e achismos na vida real, realização de testes e alguns mergulhos profundos no fantástico mundo fora das planilhas, apresentações bem elaboradas e planos com retornos sempre positivos.

Não é fácil mudar o modus operandi de tantos anos, mas é necessário evoluirmos para novas formas de trabalho e fazer negócios. Estamos na transição de um mundo de mudanças cíclicas focadas em melhoria contínua, para transformações rápidas focadas em mudanças de paradigmas. O fim da vantagem competitiva de longo prazo chegou. O novo contexto demanda atenção e dedicação especial tanto para o core business quanto para novas oportunidades que estão nas adjacências, em novos mercados, novos modelos, novos produtos e novos serviços.



Luís Gustavo Lima

Partner da ACE

CEO da ACE Cortex



Sobre nós

A ACE é uma **empresa de inovação**. Sua atuação é colaborativa com empreendedores, startups e grandes companhias, sempre levando insights e experiência para os que desejam impulsionar os seus negócios a um nível exponencial. Para isso, estabeleceu um ecossistema de soluções focado no fomento à inovação no país, investindo em empresas com potencial elevado de transformação e crescimento, auxiliando corporações em projetos de transformação cultural e digital, além de criar estruturas e processos para a criação de startups.

120

Startups investidas

+120

Clientes corporativos

+200

Projetos de inovação realizados

23

Exits

+20

Negócios criados

+1 bilhão

de reais gerados em novas linhas de receita e/ou melhoria de eficiência operacional



A ACE Cortex é uma consultoria de inovação. Como one stop shop da inovação, atuamos por meio de um modelo skin in the game que chamamos de 3D, onde analisamos o contexto de negócios dos nossos clientes, direcionamos para a melhor estratégia combinada com um planejamento detalhado e, principalmente, executamos na prática projetos disruptivos utilizando nossa metodologia proprietária. Contamos com um time absolutamente talentoso, inovador e empreendedor que atua lado a lado dos inovadores corporativos, com muita mão na massa e orientação para resultados reais. Queremos ser o motor de inovação e crescimento exponencial das empresas e contribuir para um Brasil mais competitivo em âmbito global.



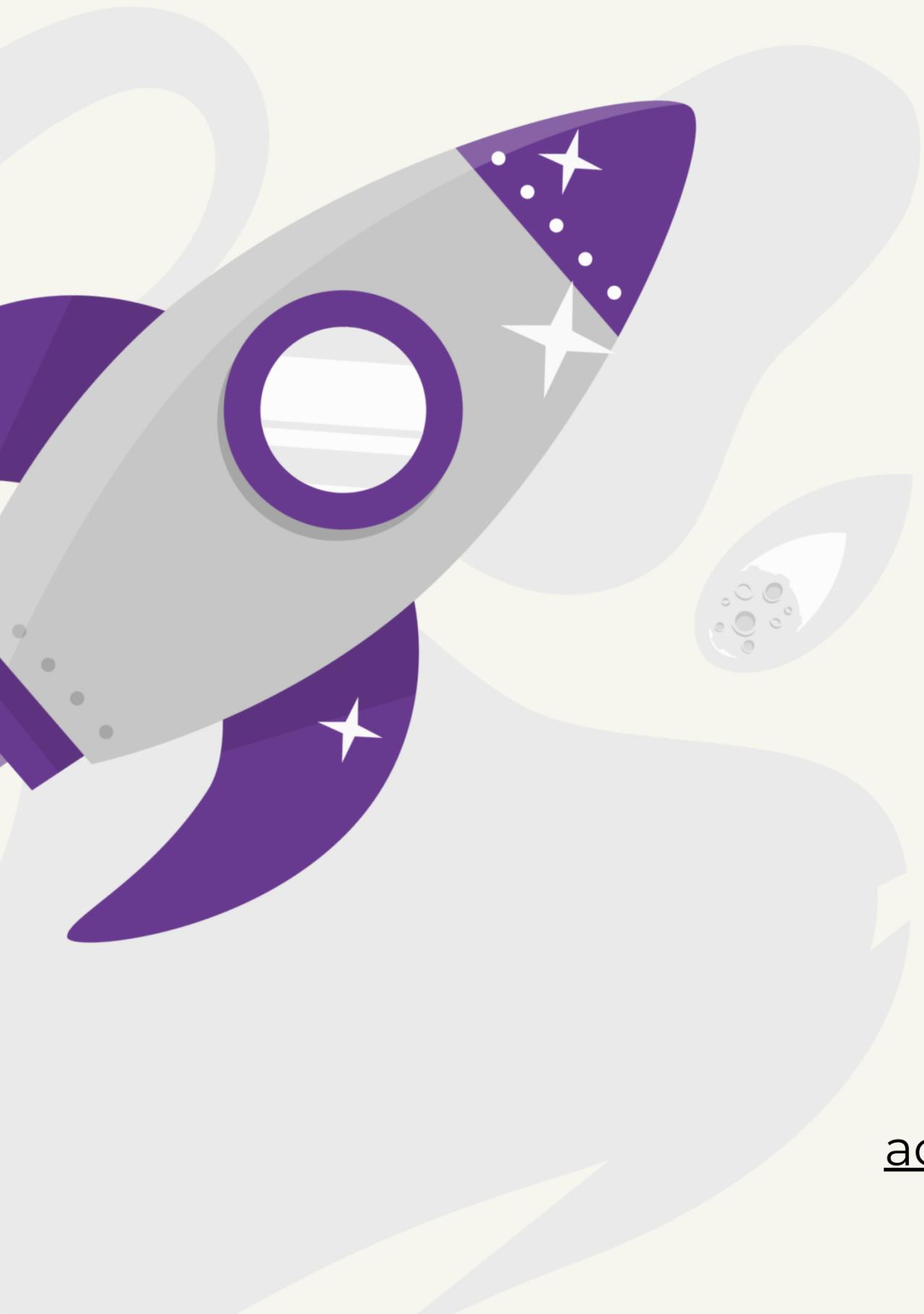
A ACE Startups é uma empresa de investimentos. Temos como objetivo apoiar soluções inovadoras e empreendedores extraordinários. Buscamos e analisamos startups para investimento, oferecemos suporte durante toda sua jornada de crescimento até o exit por meio de mentorias, recursos financeiros e nossa rede de especialistas



A ACE Studio é uma venture builder. Desenrola, potencializa e viraliza os melhores insights dos maiores talentos do empreendedorismo brasileiro. Utilizamos pesquisa, metodologias ágeis e frameworks de inovação para transformar ideias em negócios de verdade

Expediente

Pedro Waengertner, Co-founder e CEO da ACE
Luís Gustavo Lima, Partner da ACE e CEO da ACE Cortex
Milena Fonseca, Partner e COO da ACE Cortex
Cassio Spina, Diretor Sênior da ACE Cortex
Luiz Fialho, Head de Corporate Venture Capital (CVC) da ACE Cortex
Mateus Quelhas, Head de Inovação e New Ventures da ACE Cortex
Kim Silvestre, Head de Transformação Digital da ACE Cortex
Claudio Gorga, Head de Customer Experience da ACE Cortex
Luiza Leite, Coordenadora de Marketing da ACE
Luiza Melo, Coordenadora de Marketing da ACE
Matheus Riga, Head de Conteúdo da ACE
Barbara Ripper, Analista de Conteúdo Digital da ACE
Paula Riciolli, Analista de Marketing da ACE
Jonathas Jocteel, Estagiário de Marketing da ACE



acestartups.com.br
acecortex.com.br
aceventurebuilder.com.br