



Innovation Survey
2023

Índice

SOBRE A ACE CORTEX

RELATÓRIO INNOVATION SURVEY

INOVAÇÃO CORPORATIVA

O ANO EM PERSPECTIVA

O QUE ESPERAR PARA 2023

INTRAEMPREENDEDORISMO

1.1 PERFIL DAS EMPRESAS

1.2 COMO A INOVAÇÃO SE TRADUZ NA PRÁTICA DENTRO DAS EMPRESAS?

1.3 PRIORIDADES DAS EMPRESAS

1.4 INOVAÇÃO COMO PRIORIDADE

1.5 A RECEITA DA INOVAÇÃO

1.6 OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO

1.7 BUSCA PELA INOVAÇÃO

1.8 VISÃO DE INOVAÇÃO

STATUS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PARCERIAS PARA INOVAÇÃO E INTERAÇÃO COM STARTUPS

2.1 POR QUE SE CONECTAR COM STARTUPS?

2.2 ENCONTRANDO E TRABALHANDO COM STARTUPS

2.3 VALE A PENA TRABALHAR COM STARTUPS?

M&As

3.1 MOTIVOS PARA SE REALIZAR UM M&A

3.2 NO QUE AS EMPRESAS ESTÃO DE OLHO

3.3 O QUE AS EMPRESAS LEVAM EM CONTA AO FAZER UM M&A

RELACIONAMENTO COM STARTUPS

4.1 PERSPECTIVA DE INVESTIMENTO

O CAMINHO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

5.1 EM QUAL ETAPA AS EMPRESAS ESTÃO?

5.2 COMO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ACONTECE NAS EMPRESAS

5.3 TECNOLOGIAS UTILIZADAS PARA PROMOVER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

METODOLOGIAS ÁGEIS

ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E GESTÃO DA INOVAÇÃO

6.1 PERCEPÇÃO DE PREPARO DOS LÍDERES

6.2 CAPACITAÇÃO DOS LÍDERES E COLABORADORES

6.3 DESAFIOS NA EXECUÇÃO DE PROJETOS

UTILIZAÇÃO DE MÉTRICAS

ESG E INOVAÇÃO NAS GRANDES EMPRESAS

PROGRAMAS DE ESG: EXISTÊNCIA E PERCEPÇÃO DE IMPACTO

REFERÊNCIAS DE INOVAÇÃO / PERSONALIDADES

PRINCIPAIS INSIGHTS

EXPEDIENTE

PARCEIROS

Sobre a ACE Cortex

A ACE Cortex é uma consultoria de inovação. Colocar a mão na massa e transformar negócios de dentro para fora é o que nos faz diferentes, por isso somos reconhecidos como parceiros de negócios e motor de inovação dos nossos clientes. Contamos com um time absolutamente talentoso, empreendedor e apaixonado por negócios e tecnologia, que atua lado a lado dos profissionais e executivos corporativos para gerar valor e obter resultados reais. Com um olhar estratégico para o efeito ortogonal da inovação, potencializamos a transformação, performance e perenidade das organizações e, neste sentido, queremos contribuir para um Brasil mais competitivo em âmbito global.

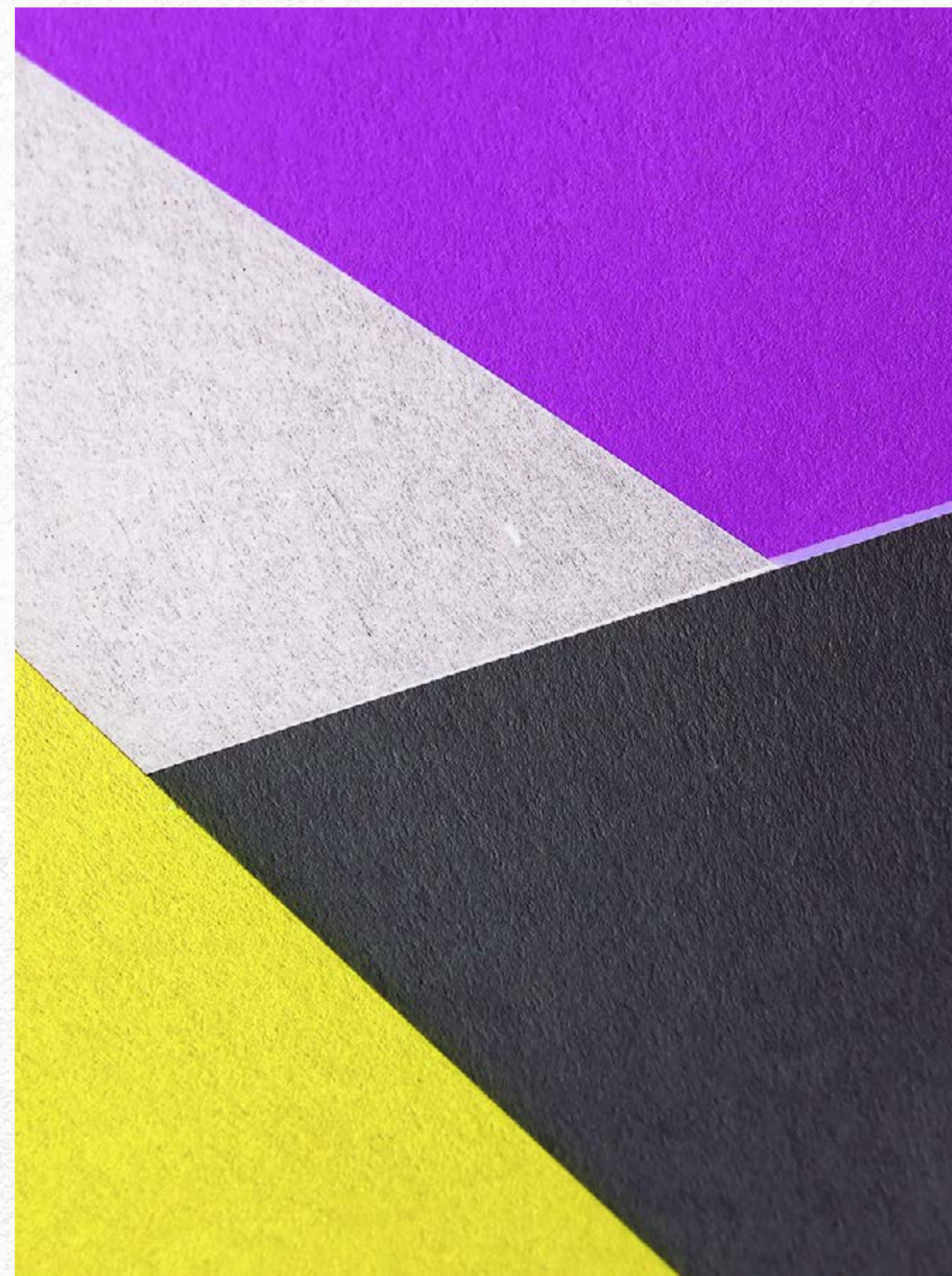
- +160 corporações atendidas
- +20 setores impactados
- +15 países atendidos
- +R\$3 bi gerados em novas linhas de receita e ganhos de eficiência



Relatório

Innovation Survey

A ACE Innovation Survey é uma pesquisa, realizada anualmente pela ACE Cortex, com o objetivo de realizar uma fotografia do panorama atual da inovação no Brasil, levando em consideração as tendências observadas no mercado nacional. A quinta 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.



Inovação Corporativa

O ano em perspectiva

Por



Luís Gustavo Lima

CEO da ACE Cortex

Em um mundo cada vez mais tecnológico, digital e de mudanças aceleradas, inovar deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão de sobrevivência para qualquer empresa que deseja se manter relevante no mercado, não é mesmo?!

Mas, o que significa “inovar na prática”? Muita gente ainda associa o termo ao desenvolvimento ou adoção de novas tecnologias, mas o conceito de inovação vai muito além e engloba mudanças na cultura e na governança das organizações, bem como o estímulo ao intraempreendedorismo, realização de parcerias com startups, criação de novos produtos, serviços e modelos de negócios.

A liderança e a governança se tornam, portanto, cada vez mais importantes para que os times tenham autonomia para inovar e obter resultados reais, alinhados à estratégia corporativa. Então, nesse sentido, a mentalidade de colocar o cliente no centro para identificar as oportunidades de gerar e capturar valor de ponta a ponta na jornada de consumo e relacionamento, passa a ser requisito obrigatório para os tomadores de decisão. Curiosamente, esses fatores foram apontados como os principais entraves à inovação nesta edição do ACE Innovation Survey.

Os resultados apontam, especialmente, para a ainda falta de preparo dos líderes e de uma governança sólida, que potencializa a execução das iniciativas de inovação. Para a maior parte das corporações, um grande aprendizado de 2022 foi o seguinte: sem uma estratégia de inovação clara e conectada com os objetivos de curto, médio e longo prazos da organização, não há como gerar bons resultados e escalar as iniciativas mais promissoras de inovação, tampouco surfar novas ondas e atacar oportunidades de negócios tanto no core business quanto nas adjacências.

O que esperar para 2023



Pedro Waengertner

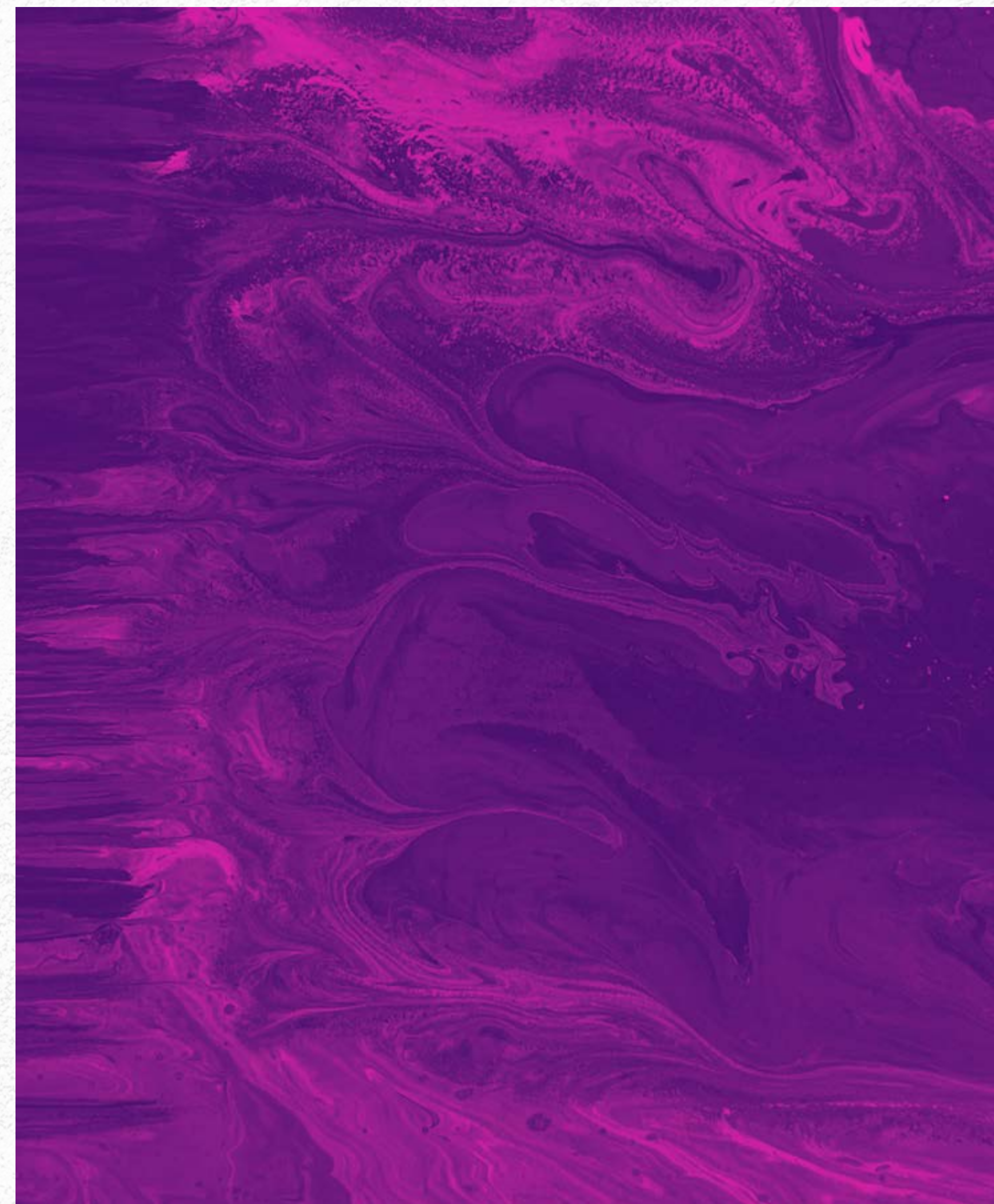
Co-founder e CEO da ACE

Os últimos dois anos foram extremamente importantes para a evolução das práticas de inovação nas organizações brasileiras. Além do impacto do COVID, que acelerou a digitalização e abriu novos formatos de trabalho, também tivemos um grande crescimento das startups, que ameaçaram uma grande parcela dos negócios incumbentes no mercado. Acredito que, em 2023, seremos regidos por algumas tendências importantes no que diz respeito à inovação:

- **A falta de uma Governança clara para a inovação se torna cada vez mais evidente.** Em nosso levantamento, apenas um terço dos respondentes acredita que suas lideranças estejam preparadas para construir um futuro mais inovador para seus negócios. Para destravarmos mais valor com inovação, é necessário mais do que apenas a conscientização de que precisamos inovar. Existem poucos líderes que não entendem a importância deste tema. Os maiores obstáculos estão na criação de um plano claro para que isso aconteça, bem como uma governança que permita que a organização dê os passos necessários na direção dos resultados. Acredito que veremos uma parcela maior de negócios dando passos mais agressivos na direção de planos sólidos e de uma governança que funcione de fato.
- **Busca pela eficiência será prioridade nos conselhos.** Contaminados pelo setor de tecnologia nos EUA e pelo endurecimento dos termos para captação de novas rodadas de investimento late stage no mercado de startups, acredito que os mercados buscarão mais austeridade e pragmatismo na execução dos projetos de inovação. Penso que a grande maioria das organizações estará focada na otimização dos negócios existentes, ao mesmo tempo em que busca de forma mais direcionada por oportunidades de crescimento, muitas vezes capturando adjacências ao core business. Isso não quer necessariamente dizer que os orçamentos irão diminuir, mas cada linha será amplamente questionada pelos conselhos.

- **Corporate Venture Capital começa a ganhar velocidade.** As empresas que investiram timidamente em programas de aproximação com startups ganharam mais experiência no setor e começaram a investir de fato em negócios, alocando capital em fundos de investimento proprietários. Devemos ver mais fundos surgindo e, ao mesmo tempo, uma necessidade por buscar parceiros para a realização destes projetos. O Brasil tem pouco mais de 300 gestoras de venture capital atuantes, a maioria com menos de dois colaboradores além dos sócios em cada uma delas. Considerando que existem milhares de empresas que podem adotar esta estratégia, há claramente uma escassez de talentos disponíveis. A saída é contar com apoio externo neste processo. Com mais de um quarto dos deals de venture capital nos EUA tendo participação de um CVC, acredito que devemos ver um grande crescimento no Brasil nos próximos anos.
- **A descentralização organizada ganha mais espaço.** Uma das práticas mais importantes na inovação corporativa é a ambidestria, permitindo que o negócio principal continue operando com foco, enquanto criam-se estruturas paralelas com o objetivo de explorar novas avenidas de crescimento. Sem a governança adequada (vide primeiro item), diversas iniciativas de inovação se espalharam dentro das organizações. Várias delas, no entanto, não possuem alinhamento estratégico com o negócio e sinergias são perdidas entre elas. A palavra de ordem é alinhamento, garantindo que as decisões possam ser tomadas rapidamente na ponta, ao mesmo tempo que todas estejam integradas em um plano de inovação.

Estamos evoluindo a olhos vistos quando o assunto é inovação. O número de pessoas capacitadas nos temas relacionados só cresce, enquanto ela se torna uma opção de carreira. Estamos empenhados em fazer este número crescer e garantir que esta pauta avance em todos os conselhos, escolas e no mercado em geral.

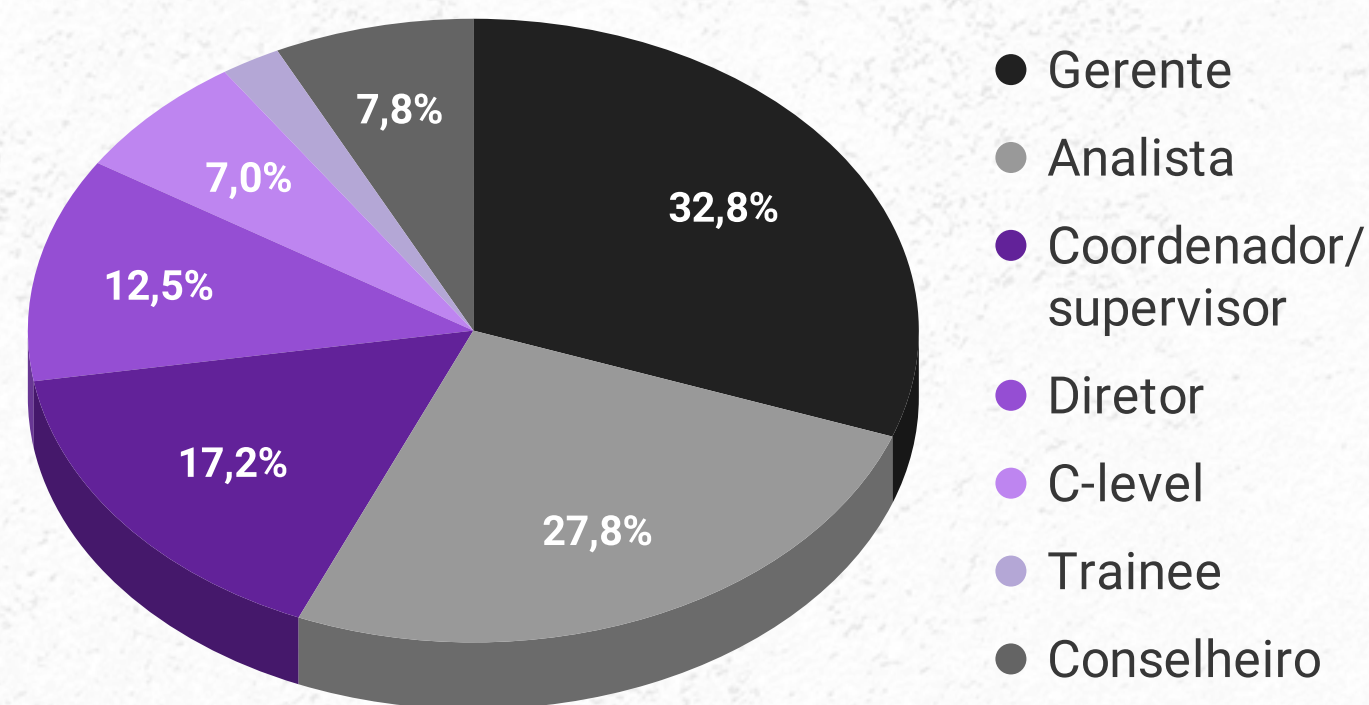


Intraempreendedorismo

Com o objetivo de traçar um panorama ainda mais preciso da inovação no Brasil, o ACE Innovation Survey ouviu representantes de empresas dos mais variados portes. A pesquisa recebeu respostas de 128 colaboradores de diversos níveis hierárquicos, que compartilharam dados acerca das organizações e seus processos de inovação. A alta liderança, representada pelos cargos de C-Level e Diretor, representa 19,53% dos respondentes. Colaboradores responsáveis pela gestão em patamares intermediários, como Gerentes e Coordenadores, são 50% dos participantes.

Vale destacar que empresas que atuam no segmento de consultoria não foram consideradas nas respostas, a fim de não enviesar os resultados da pesquisa.

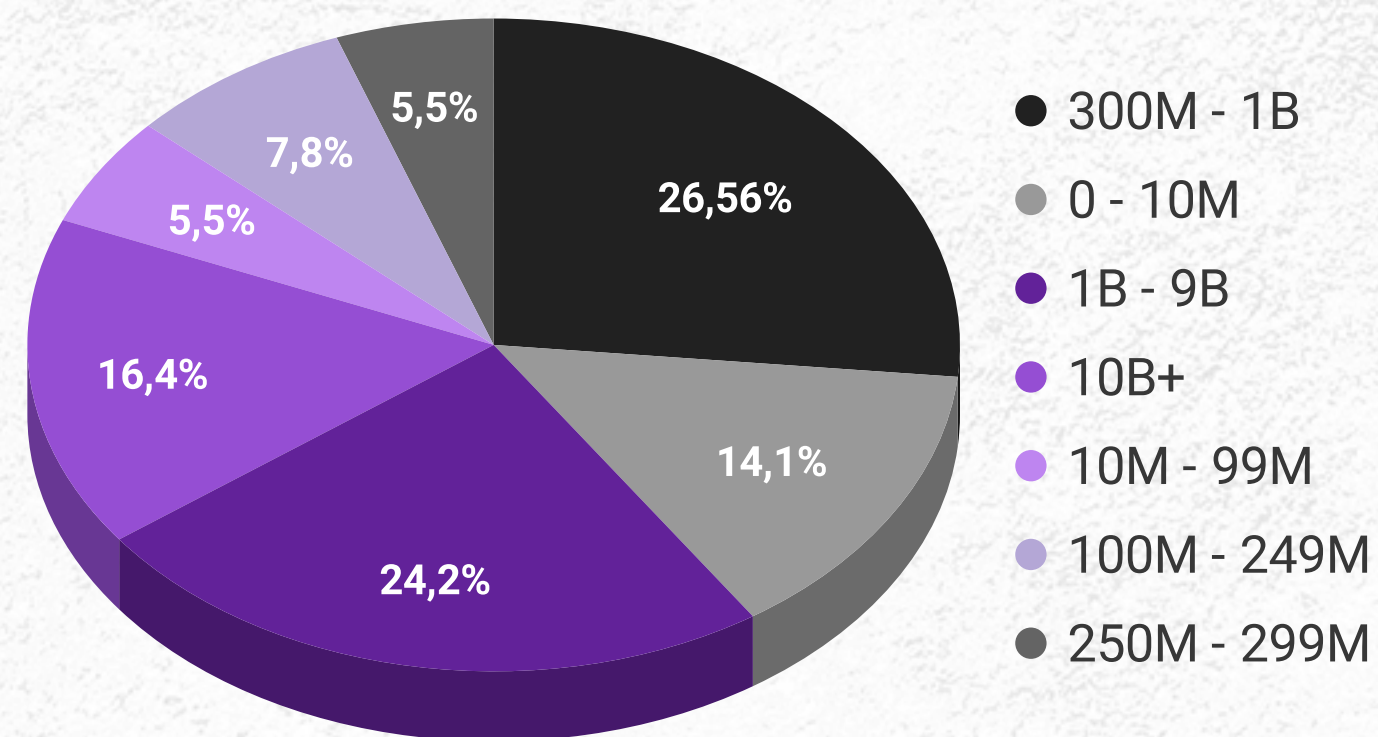
Perfil dos respondentes



Perfil das Empresas

A pesquisa coletou informações de empresas que atuam em mais de 20 segmentos da economia brasileira, com participantes representando, por exemplo, as indústrias de informação e tecnologia, saúde, finanças e bens de consumo. São organizações dos mais variados tamanhos, partindo de empresas de pequeno porte até grandes corporações. As empresas com faturamento bilionário, inclusive, representam 40,63% da amostragem deste levantamento. A maioria delas está sediada na região Sudeste, principal polo financeiro do país.

Qual a faixa de faturamento da sua organização?



Região da matriz das empresas



Entenda os portes

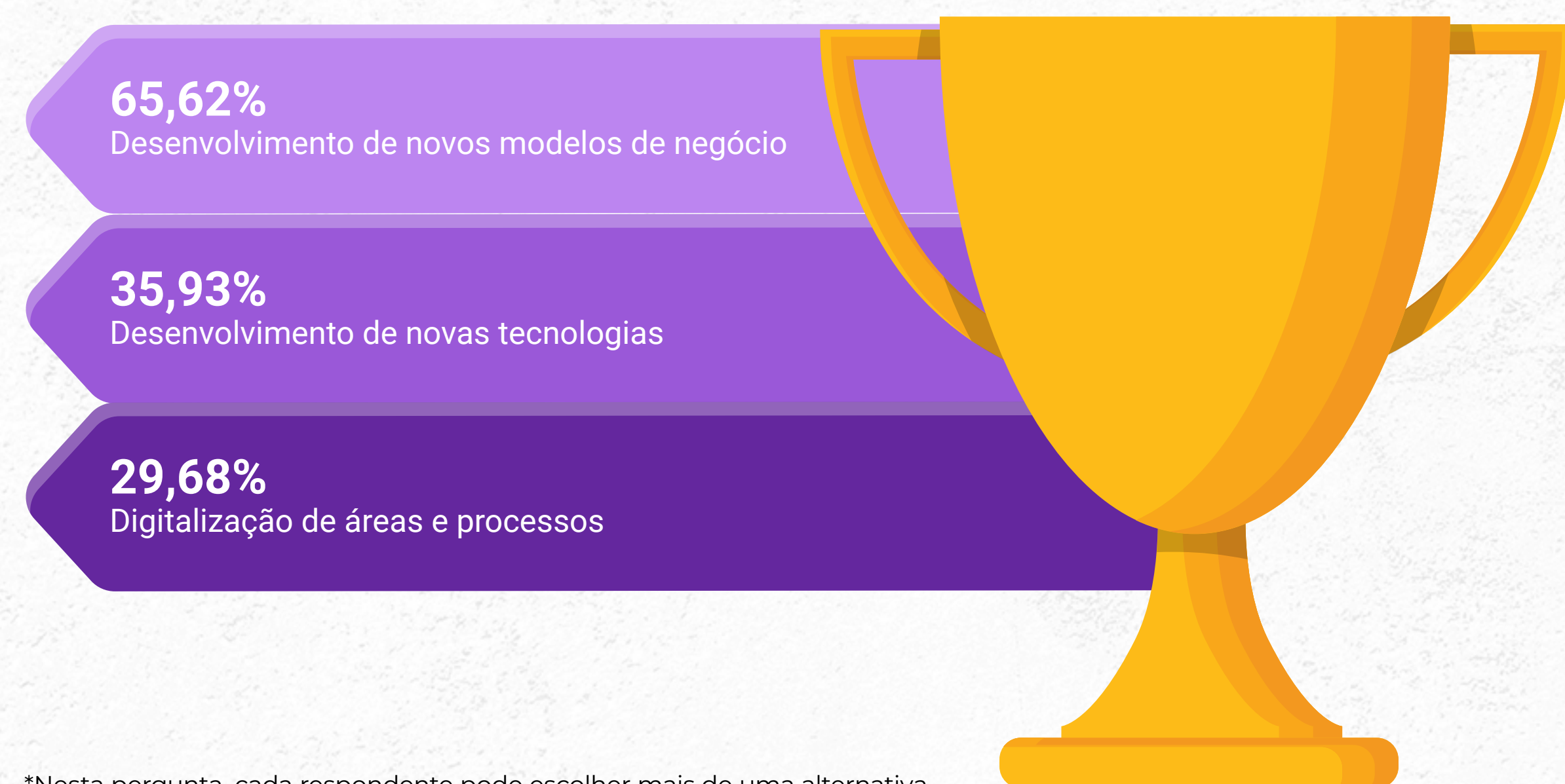
As empresas consideradas de grande porte possuem faturamento anual superior a R\$ 300 milhões. As de médio porte, entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões. As de pequeno porte têm receita anual menor que R\$ 4,8 milhões.

*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 17/11/2022.

Como a Inovação se traduz na prática dentro das empresas?

As empresas ouvidas nesta pesquisa destacaram alguns fatores como decisivos para a inovação. Os pontos mais citados foram: desenvolvimento de novos modelos de negócio; desenvolvimento de novas tecnologias e digitalização de áreas e processos. Com essas medidas, 40,62% das empresas esperam disromper seus mercados de atuação.

É possível observar um número crescente de empresas que entendem que precisam modificar seus modelos de negócio, buscando vantagem competitiva por meio de mudanças em seu modus operandi. Paralelamente, levando em conta os dados de desenvolvimento de novas tecnologias e de digitalização de áreas e processos, concluímos que as empresas têm foco em inovação voltado a resultados rápidos, com impacto que pode ser medido diretamente por indicadores financeiros. É interessante observar ainda que a maioria das organizações enxerga tanto o relacionamento com o ecossistema de startups, quanto a construção de ideias internamente advindas dos colaboradores como sinônimos de inovação.



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

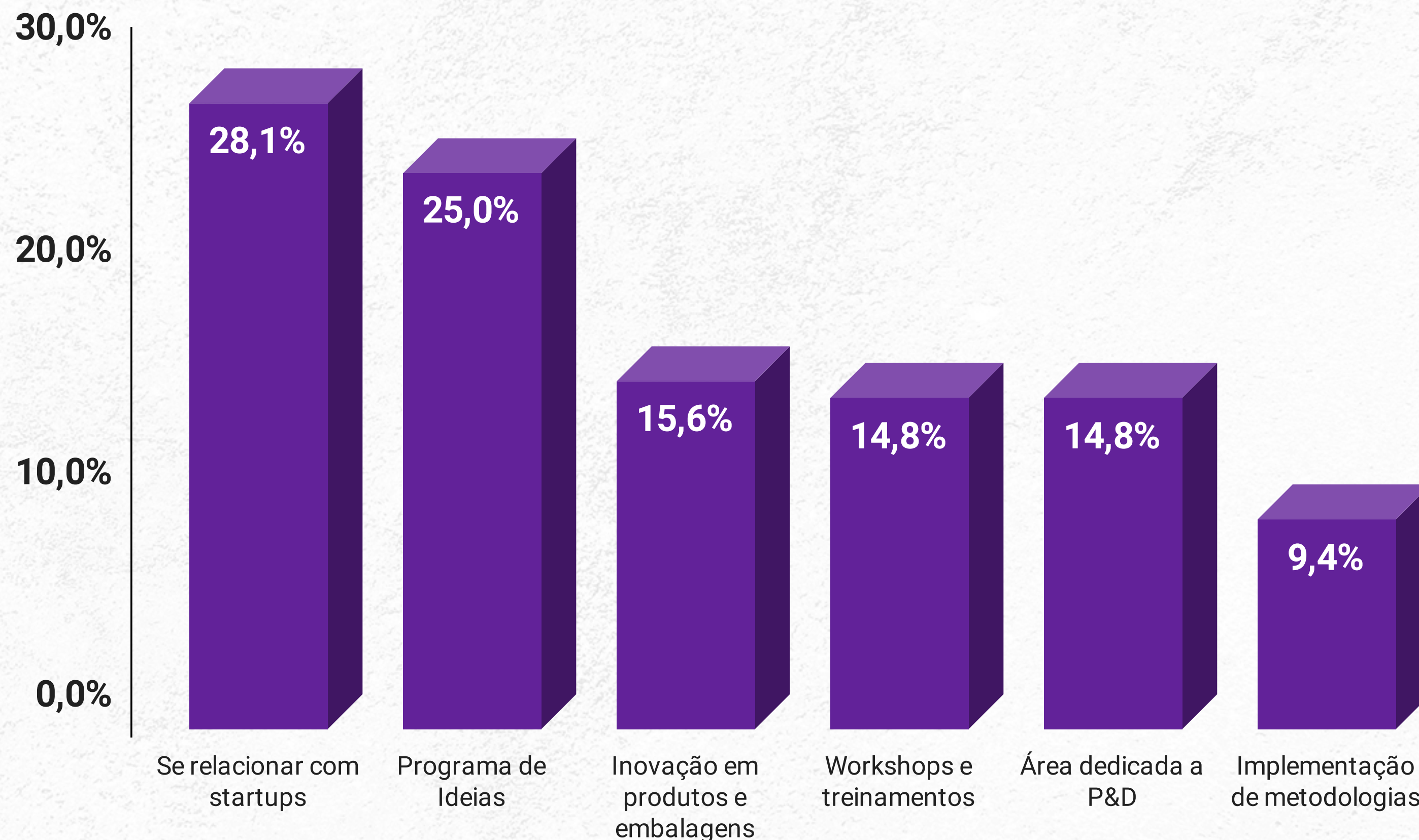


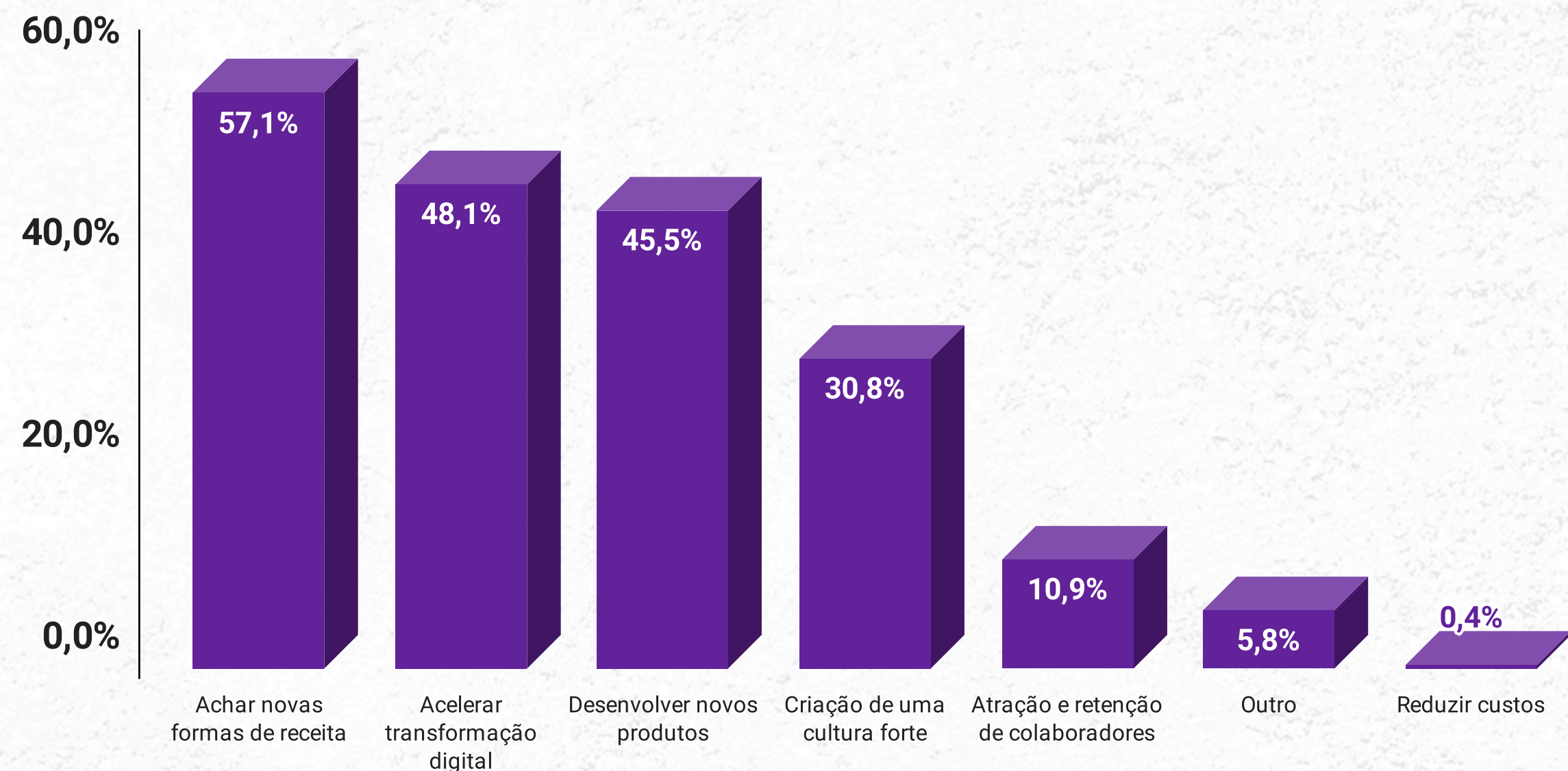
Prioridades das Empresas

As mudanças no cenário macroeconômico e a consequente queda do apetite dos investidores fizeram com que, em 2022, mais empresas passassem a buscar maneiras de reduzir custos e encontrar novas receitas. O percentual de companhias que priorizam a busca por outras formas de faturamento saltou de 39,2% em 2021 para 57,1% em 2022.

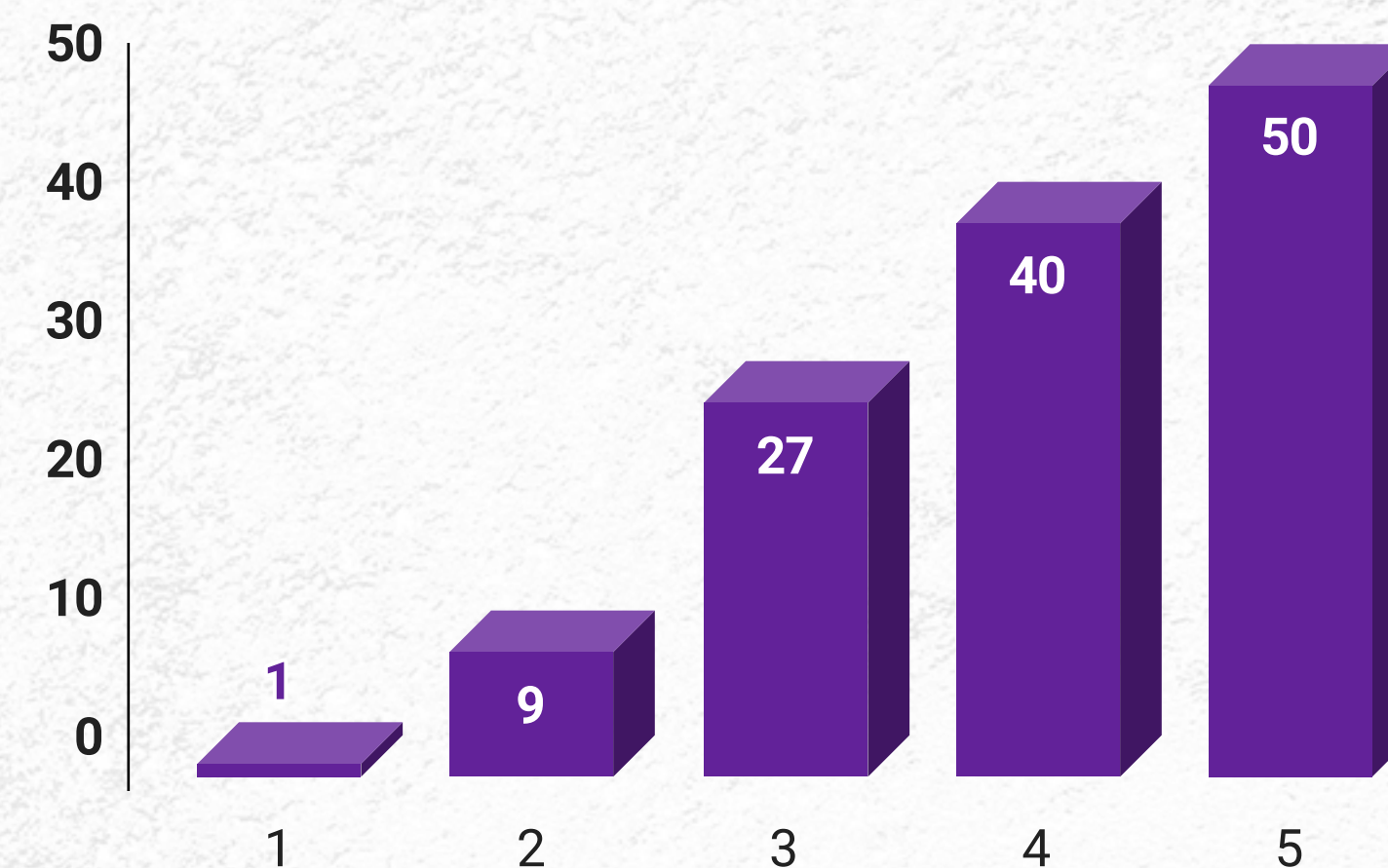
O número de empresas focadas em cortar gastos também disparou, passando de 11,2% para 41% no mesmo período. Trabalhar em parceria com startups pode ser uma boa solução nesse sentido, já que as startups, por terem passado por muitos processos de validação, costumam oferecer soluções mais rápidas - e consequentemente mais baratas - para os problemas das grandes corporações. Já para companhias que não possuem mecanismos adaptados no mercado, a melhor alternativa para resolver problemas é trabalhar com a construção de soluções internamente.

Outros significados de inovação para as empresas:





Na sua visão, inovação é uma prioridade dentro da sua empresa



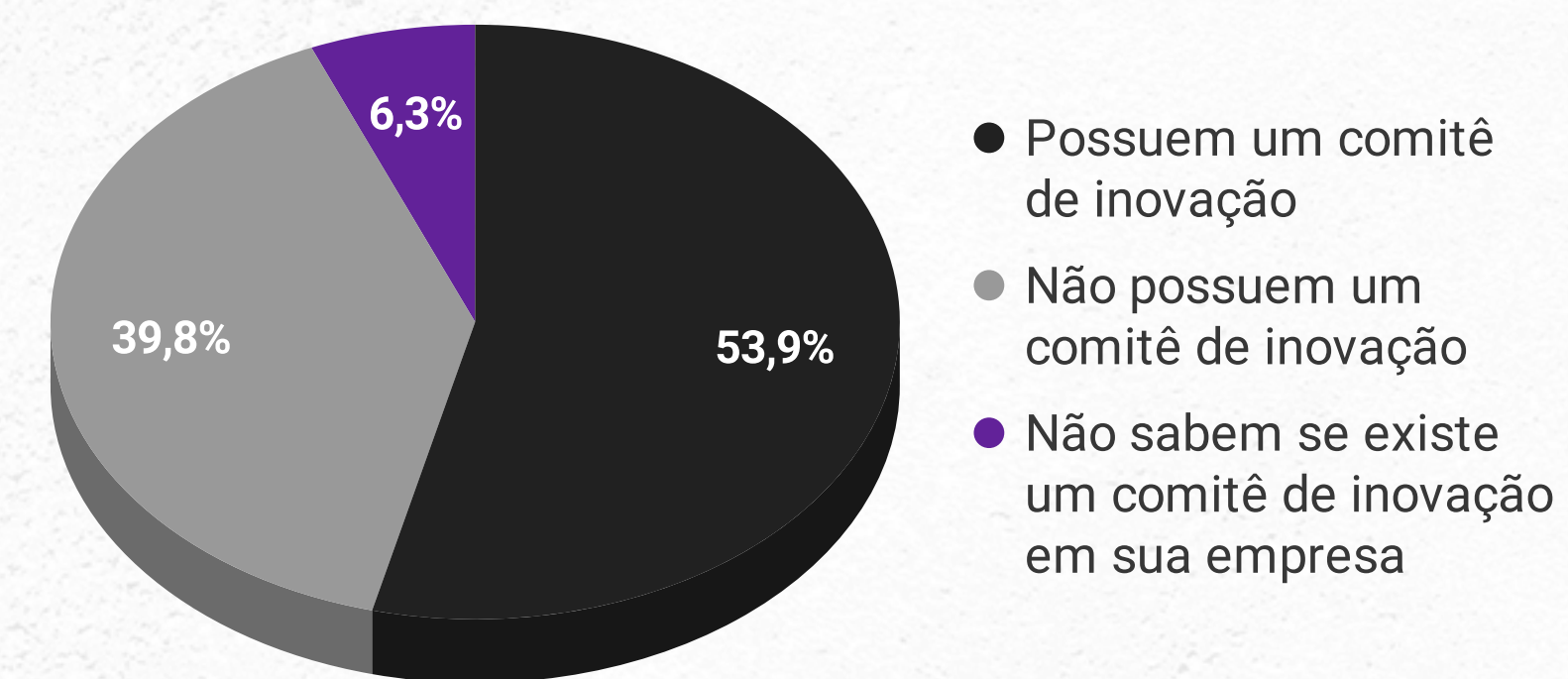
*Nesta pergunta, cada respondente pode escolher mais de uma alternativa.

**Empresas do segmento de Consultoria foram consideradas nesta pergunta para efeito de comparação em relação a 2021.

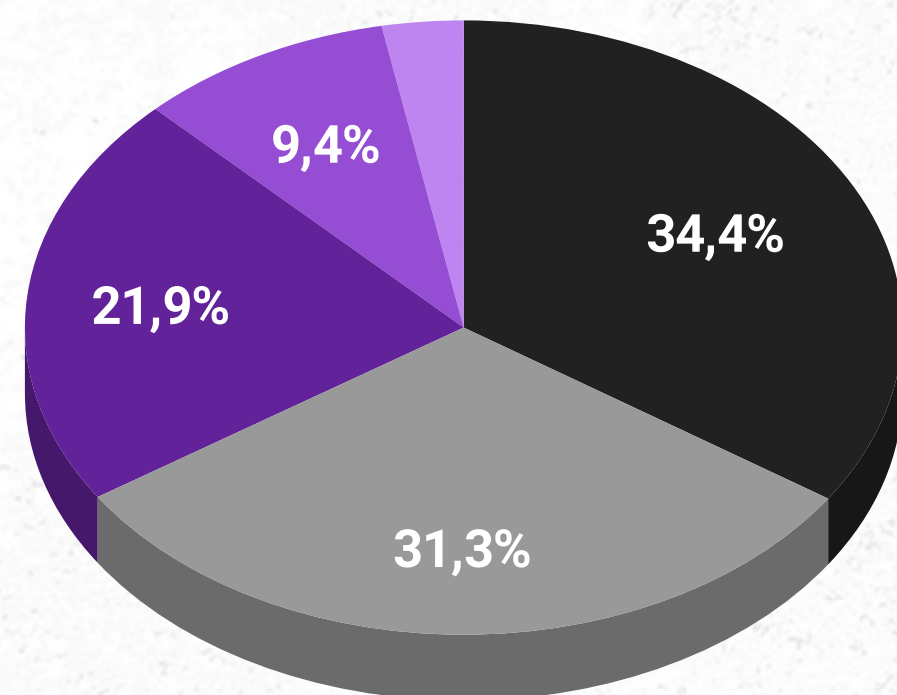
Inovação como Prioridade

Mais de 70% dos colaboradores entrevistados pela ACE Cortex acreditam que a inovação é uma prioridade dentro das organizações em que atuam. O percentual de empresas que possuem um comitê de inovação para decidir sobre o futuro de projetos e alocação de recursos chegou a 53,9% no último ano, indicando uma preocupação crescente com o tema, diante de um cenário macroeconômico bastante desafiador.

Uma parcela considerável das companhias, no entanto, ainda não sabe como se organizar para inovar, e nem como medir a inovação: 40,7% das empresas respondentes não possuem um sistema efetivo para testar e validar iniciativas, revelando a ausência de uma governança e de uma estratégia empresarial efetivamente pautadas em inovação.



Existe na sua empresa um processo de testes e validação de novas ideias, novos canais ou novos negócios? Se sim, é estruturado?



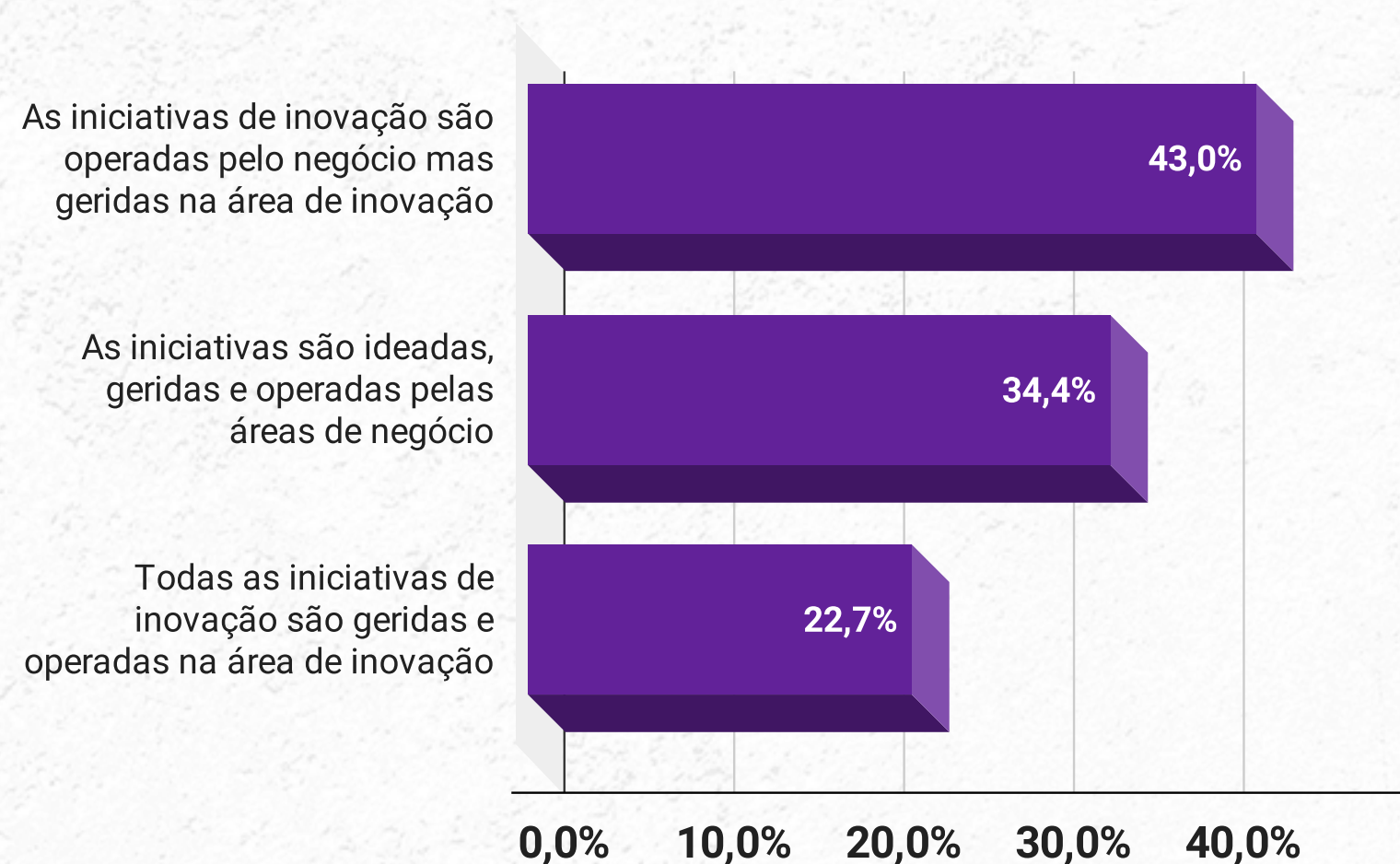
- Em partes, possuímos metodologias, mas nem sempre são seguidas.
- Não, cada área ou projeto segue de uma maneira, nem sempre estruturado.
- Sim, possuímos processos e pessoas com expertise.
- Não fazemos testes ou validações de ideias e/ou novos canais.
- Não sei dizer.

A receita da Inovação

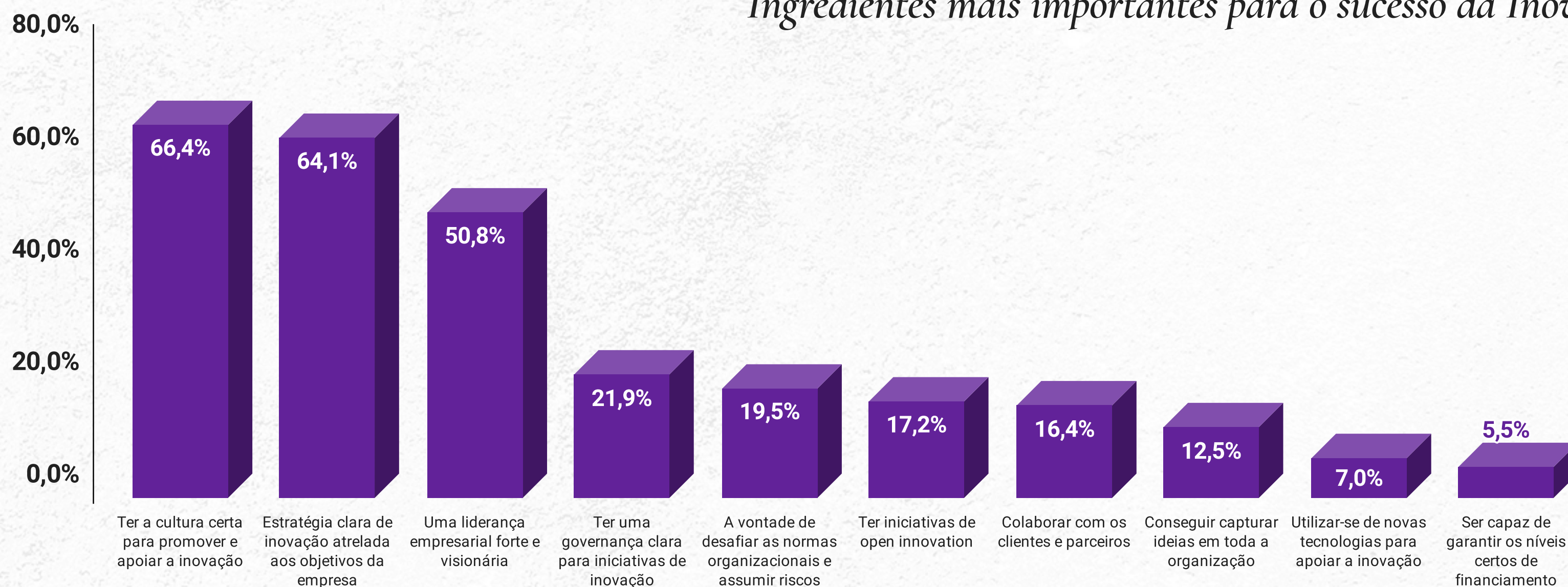
Para as empresas contempladas nesta pesquisa, o sucesso da inovação nas organizações está relacionado, principalmente, a três ingredientes: estratégia, cultura e liderança. O fator “estratégia”, que na última edição do Innovation Survey não figurou entre os principais para a inovação, foi o segundo mais citado este ano. O resultado reflete uma nova postura das companhias diante de projetos que demandaram tempo e dinheiro, mas que deram errado justamente por falta de planejamento e objetivos claros. Para a maior parte das organizações, uma coisa ficou clara: sem estratégia, não há como gerar bons resultados e escalar o negócio.

Os entrevistados atribuem peso ainda maior à cultura empresarial para a promoção da inovação. Chama a atenção ainda o fato de a tecnologia ter sido mencionada por apenas 7,03% como um dos principais fatores para a inovação, indicando que as empresas finalmente estão enxergando a tecnologia como um meio para se atingir a inovação, e não como um fim em si.

Como as empresas operam a Inovação?



Ingredientes mais importantes para o sucesso da Inovação

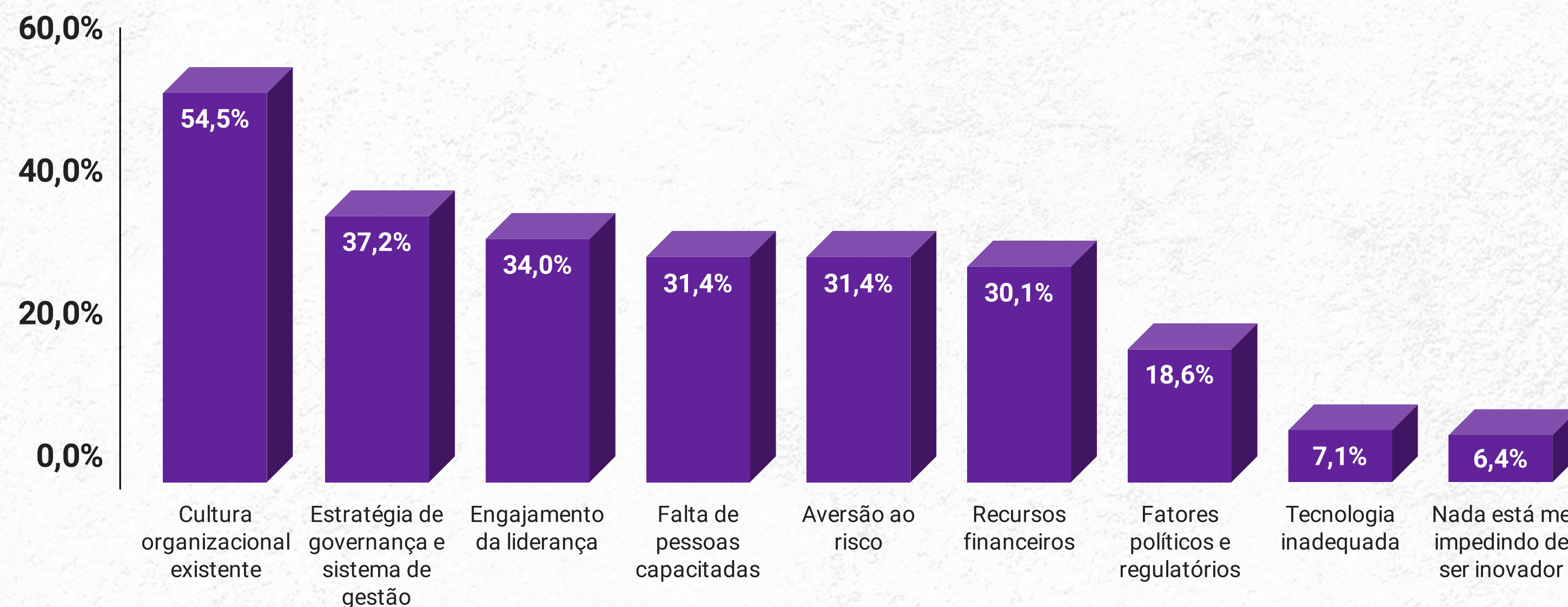


Obstáculos à Inovação

Curiosamente, os ingredientes considerados mais importantes pelos entrevistados também foram apontados como as principais barreiras para o desenvolvimento da inovação nas empresas em que trabalham. Os problemas envolvendo estratégia de governança e sistema de gestão, que em 2021 foram apontados por 24,8% dos entrevistados como obstáculo à inovação, este ano foram citados por 37,2% dos colaboradores.

A cultura organizacional das empresas também passou a ser vista como um entrave por mais gente: em 2021, 44% dos entrevistados apontaram esse fator como um problema, enquanto em 2022 esse percentual passou para 54,5%. O aumento tem explicação: em tempos de repriorização, corte de custos e de layoffs, há menos espaço dentro das empresas para uma cultura colaborativa de inovação, mais adepta a riscos.

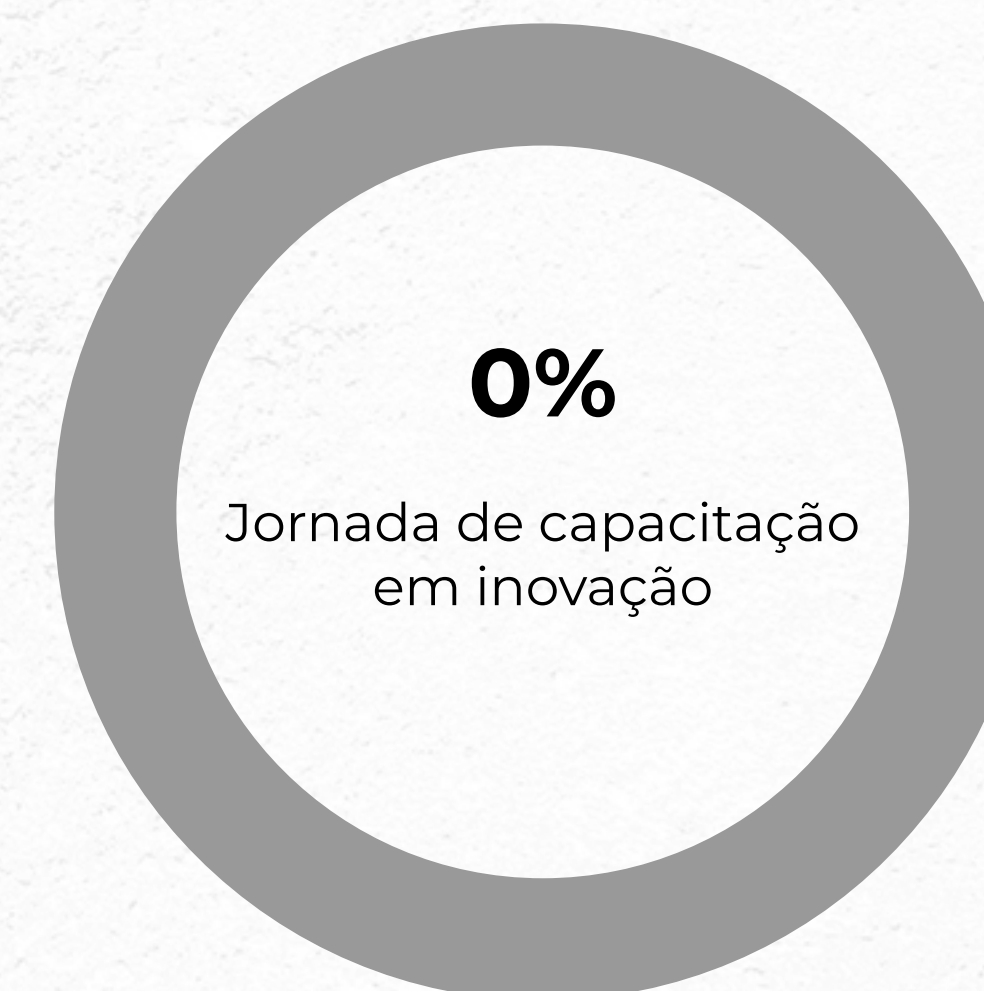
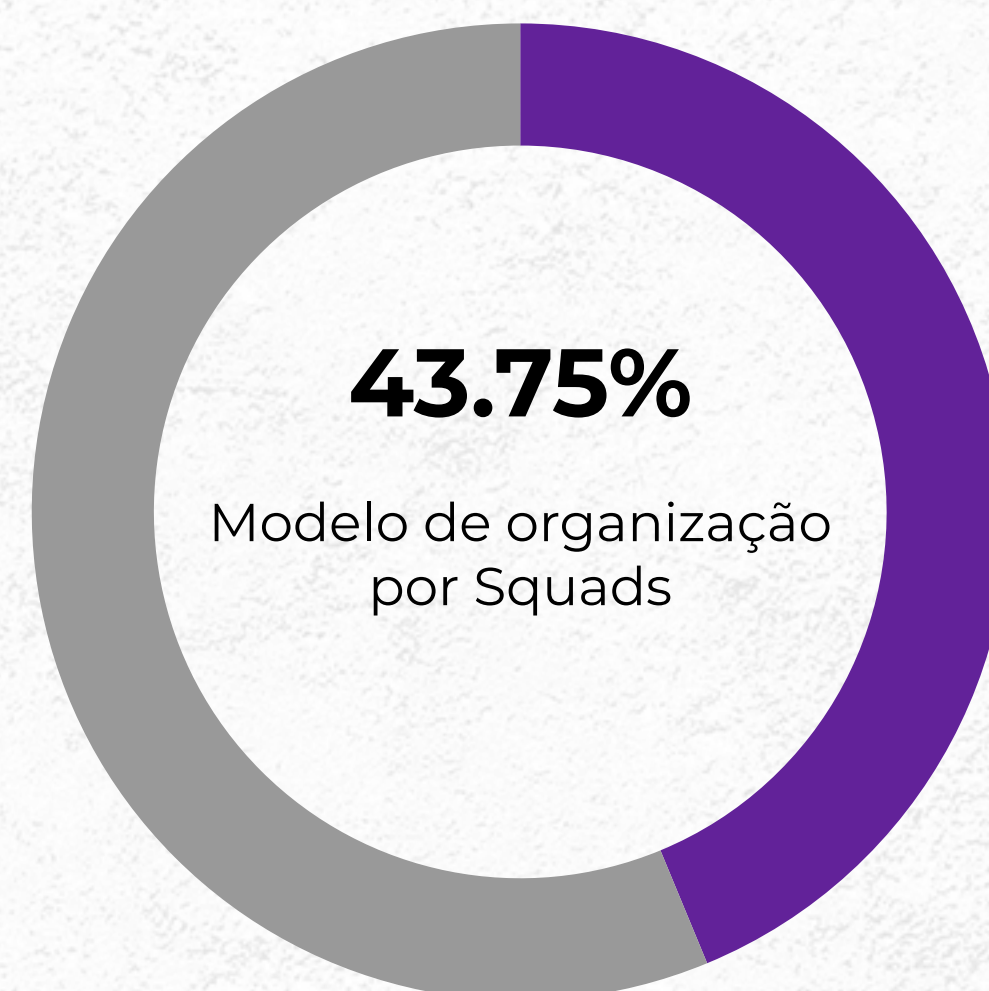
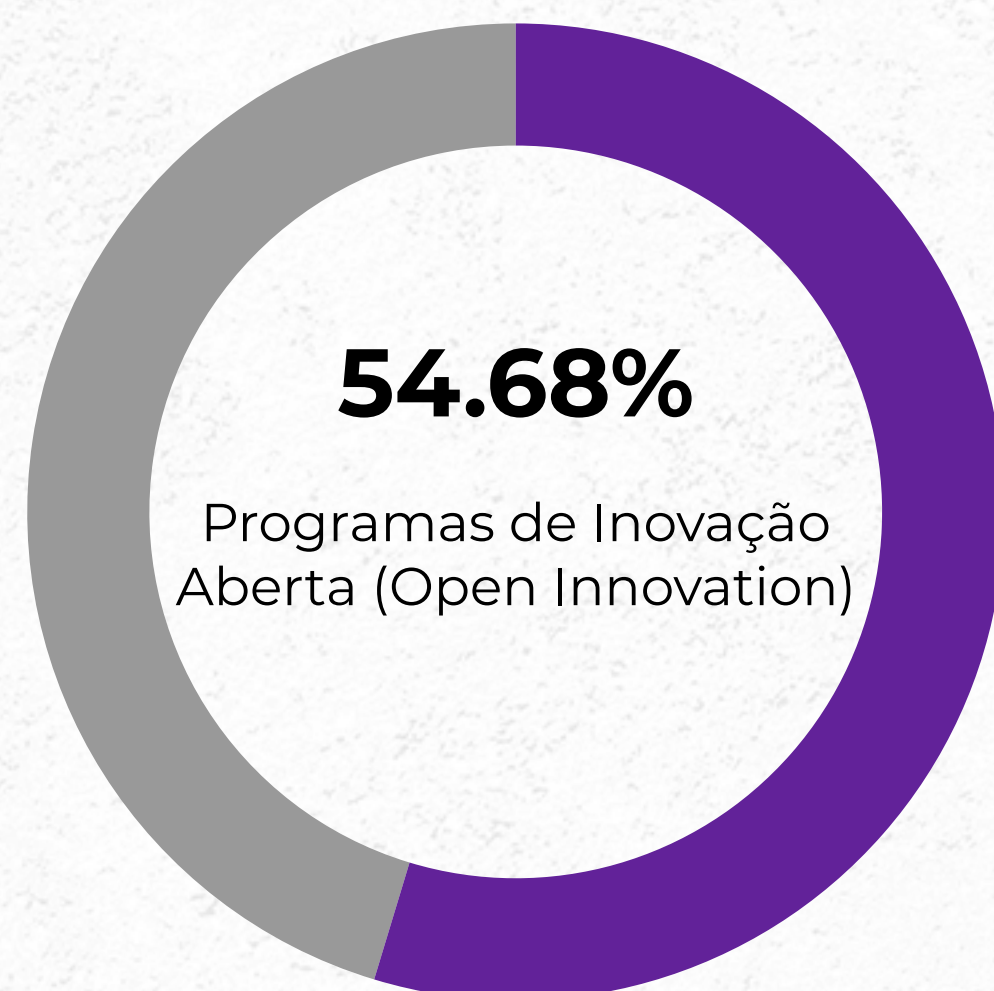
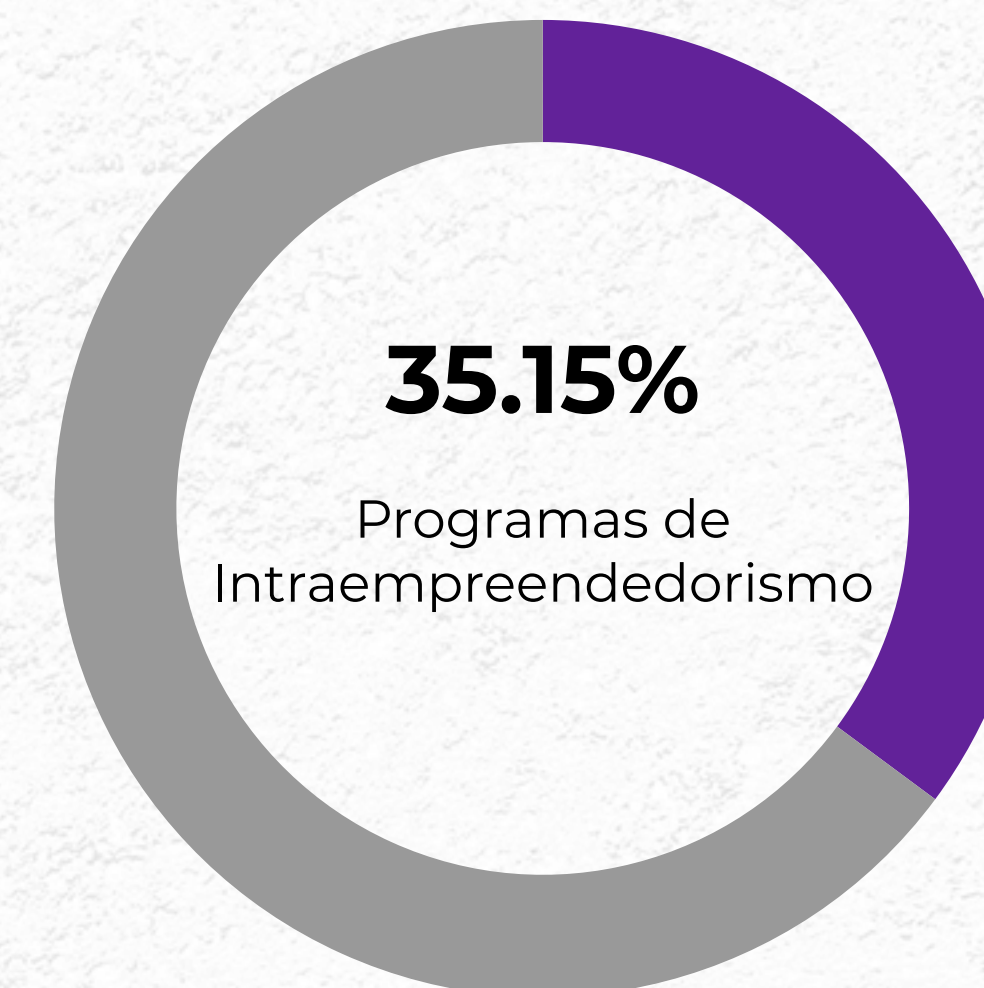
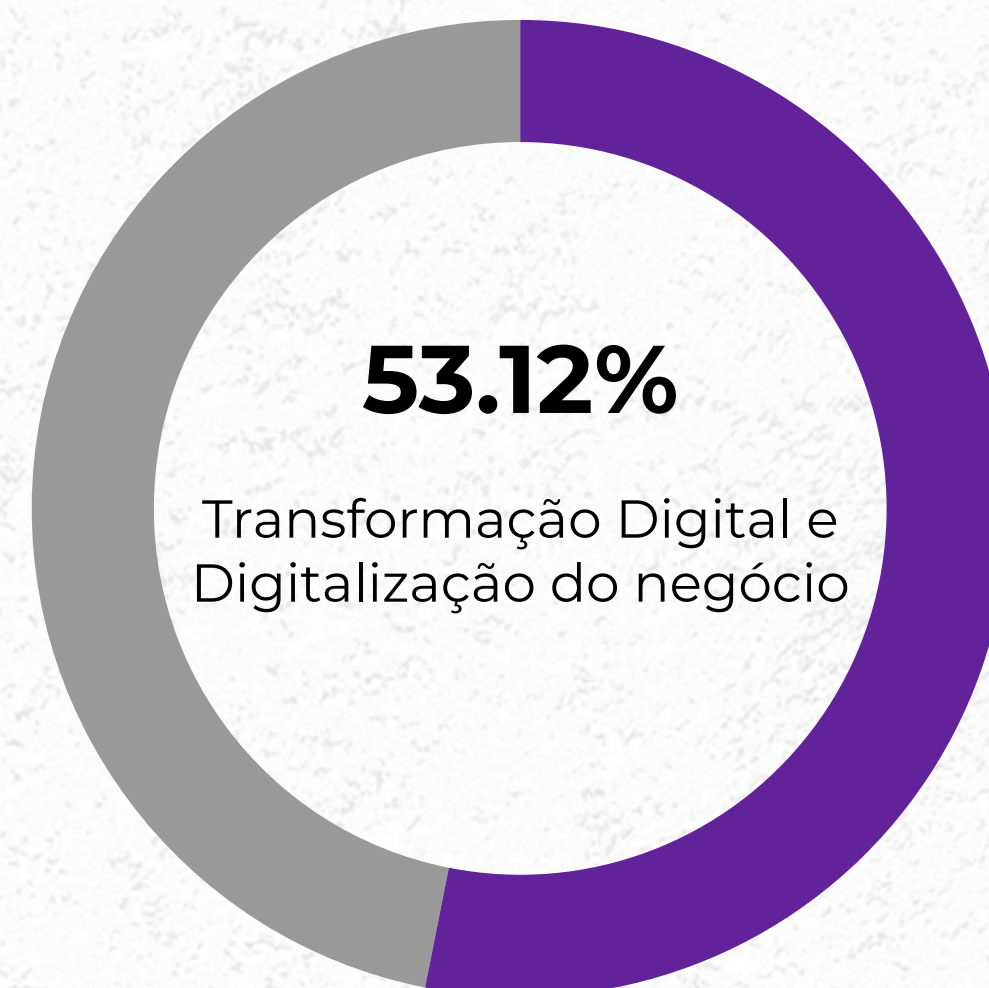
Principais barreiras



Busca pela Inovação

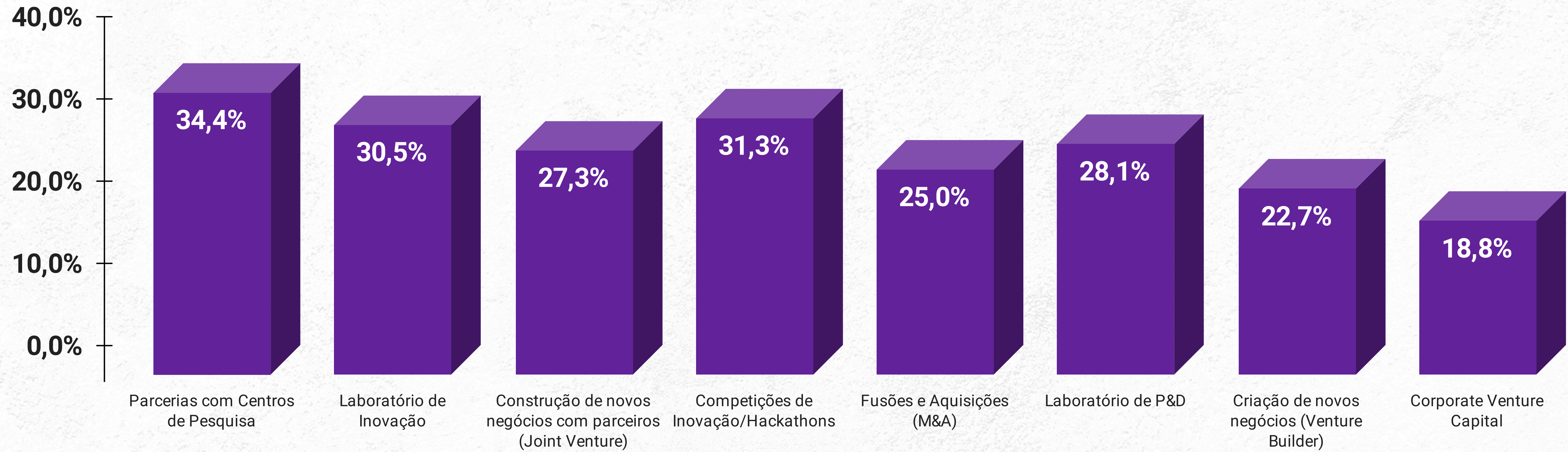
Empresas que desejam se manter competitivas precisam inovar constantemente e, para isso, adotam diversas iniciativas. O destaque em 2022 ficou com os programas de inovação aberta: mais da metade dos entrevistados (54,68%) afirmou que suas empresas possuem alguma iniciativa do gênero.

Principais Iniciativas de Inovação



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

Outras iniciativas adotadas pelas empresas



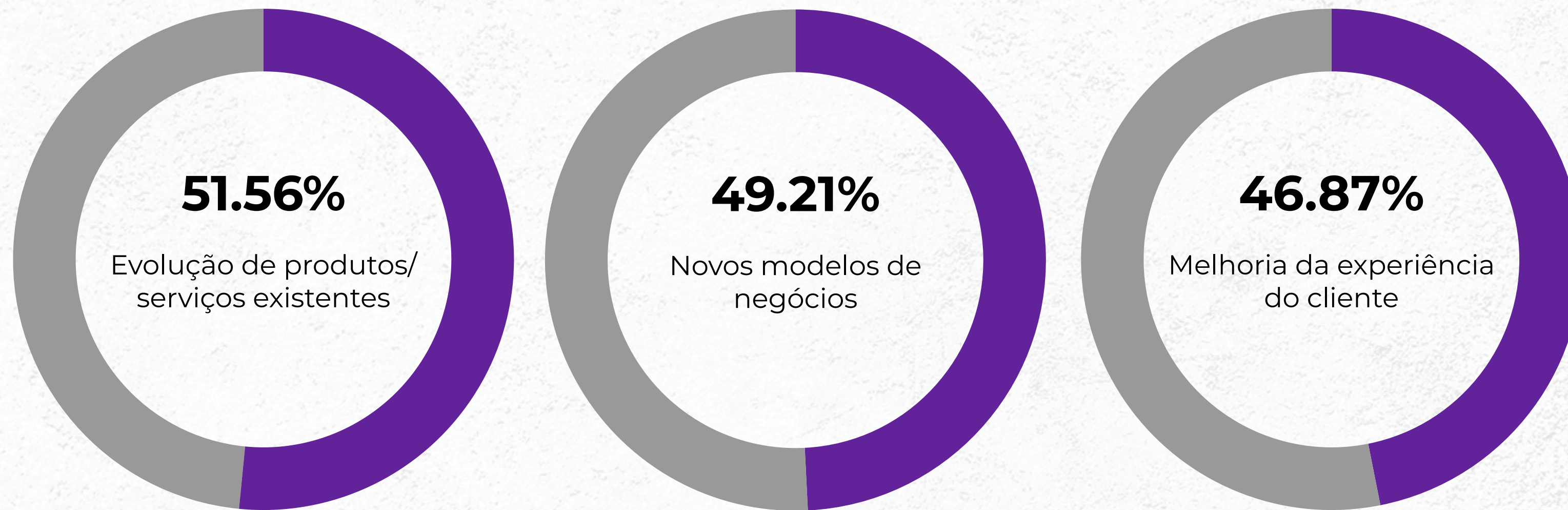
*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa

Visão de Inovação

Os focos de inovação das empresas para os próximos anos se concentram na evolução de produtos e serviços existentes, no desenvolvimento de novos modelos de negócios e na melhoria da experiência do consumidor.

Quais são os três maiores focos de inovação nos próximos anos do seu negócio?

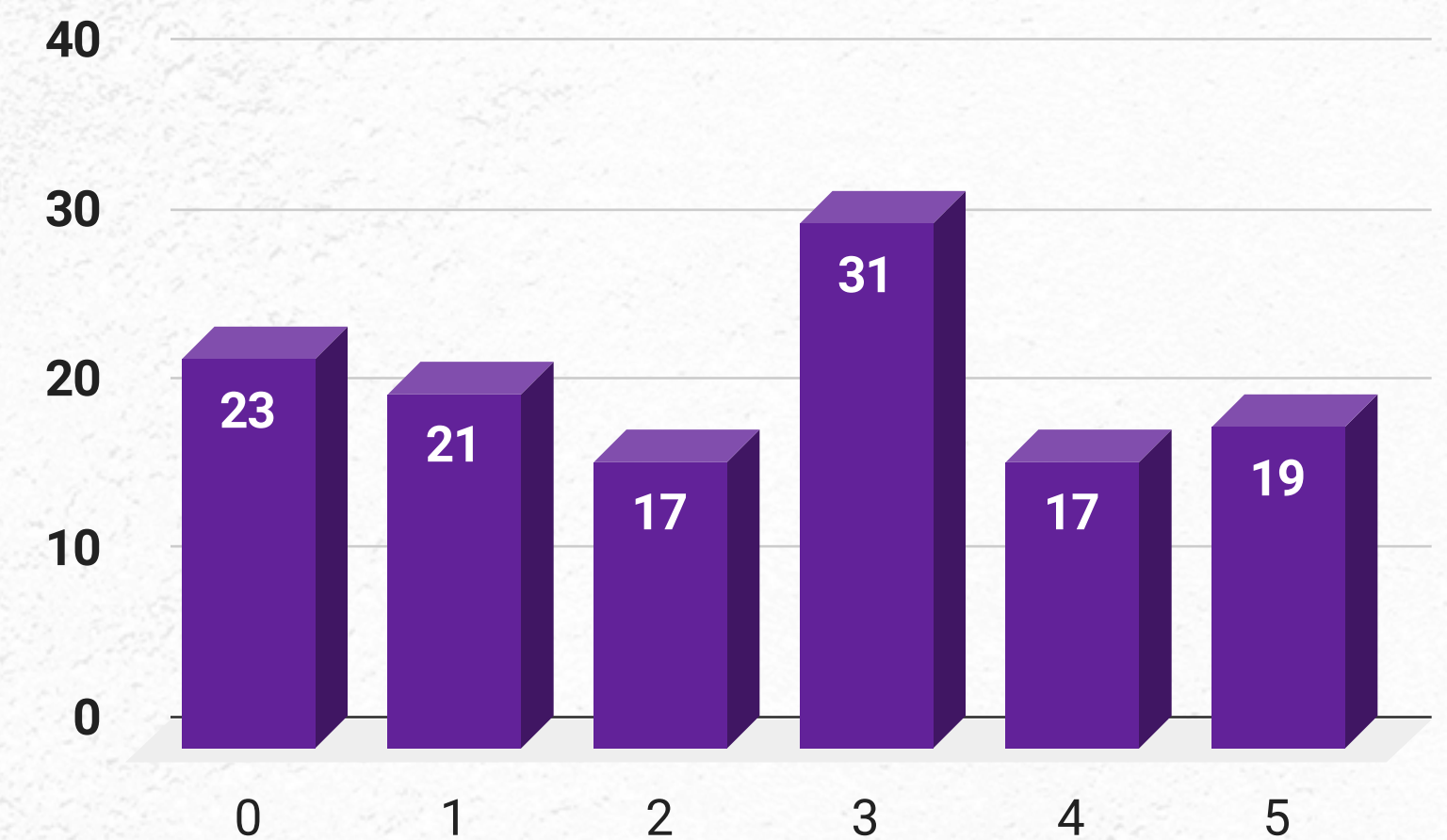
*Nesta pergunta, cada respondente pôde escolher mais de uma alternativa



Embora boa parte das organizações planeje desenvolver as questões acima nos próximos anos, menos de 1/3 (28,12% - régua de opinião pergunta 73) possui alguma iniciativa de inovação com potencial disruptivo, capaz de matar o próprio negócio e reestruturar a forma como a companhia se relaciona com os seus consumidores e o seu mercado de atuação.

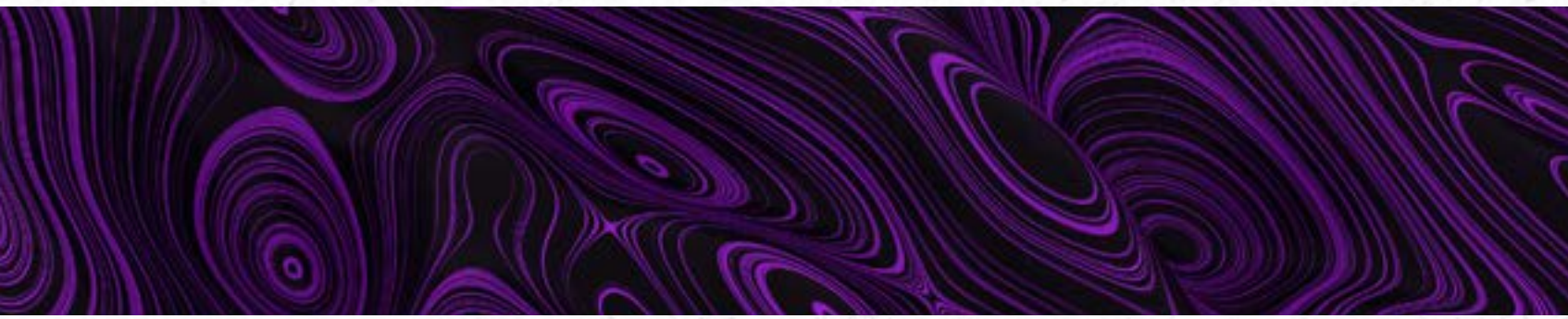
Isso mostra o quanto as empresas ainda estão focando no seu modelo principal e adjacente (H1 e H2), sem olhar para modelos transformacionais, que garantem a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

Se sua empresa possui alguma iniciativa de inovação que pode matar ou podem transformar radicalmente o seu próprio negócio

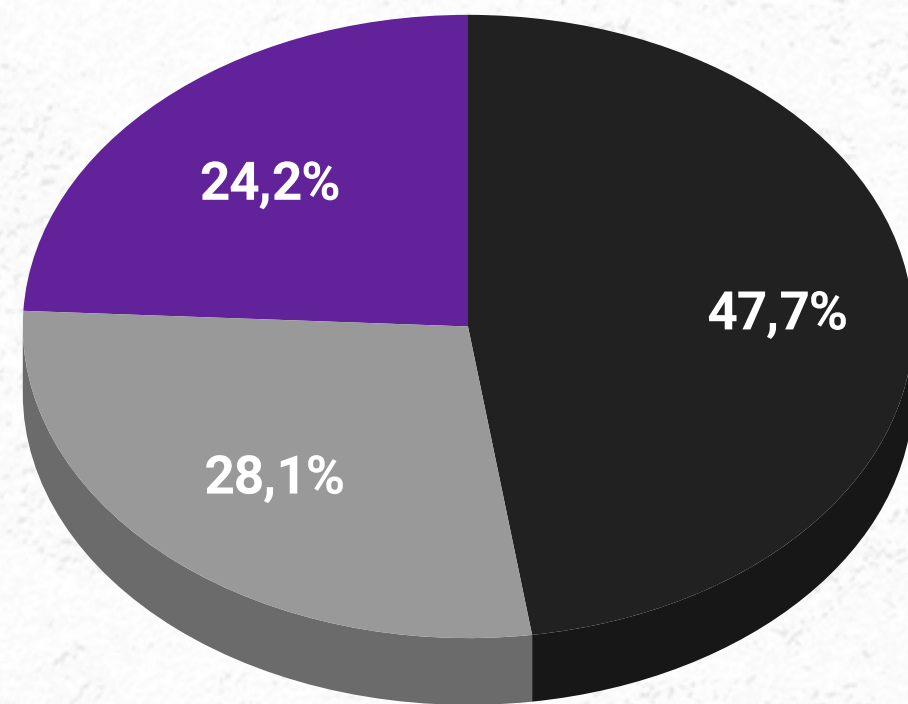




*Status do
Planejamento Estratégico*



As transformações econômicas dos últimos meses fizeram com que as empresas avançassem em suas estratégias rumo à inovação. Ainda que $\frac{1}{4}$ delas diga estar na fase inicial desse processo, uma parcela ligeiramente maior afirma que já tem estratégias e metas bem definidas, e quase metade das empresas ouvidas está trabalhando nessa definição.



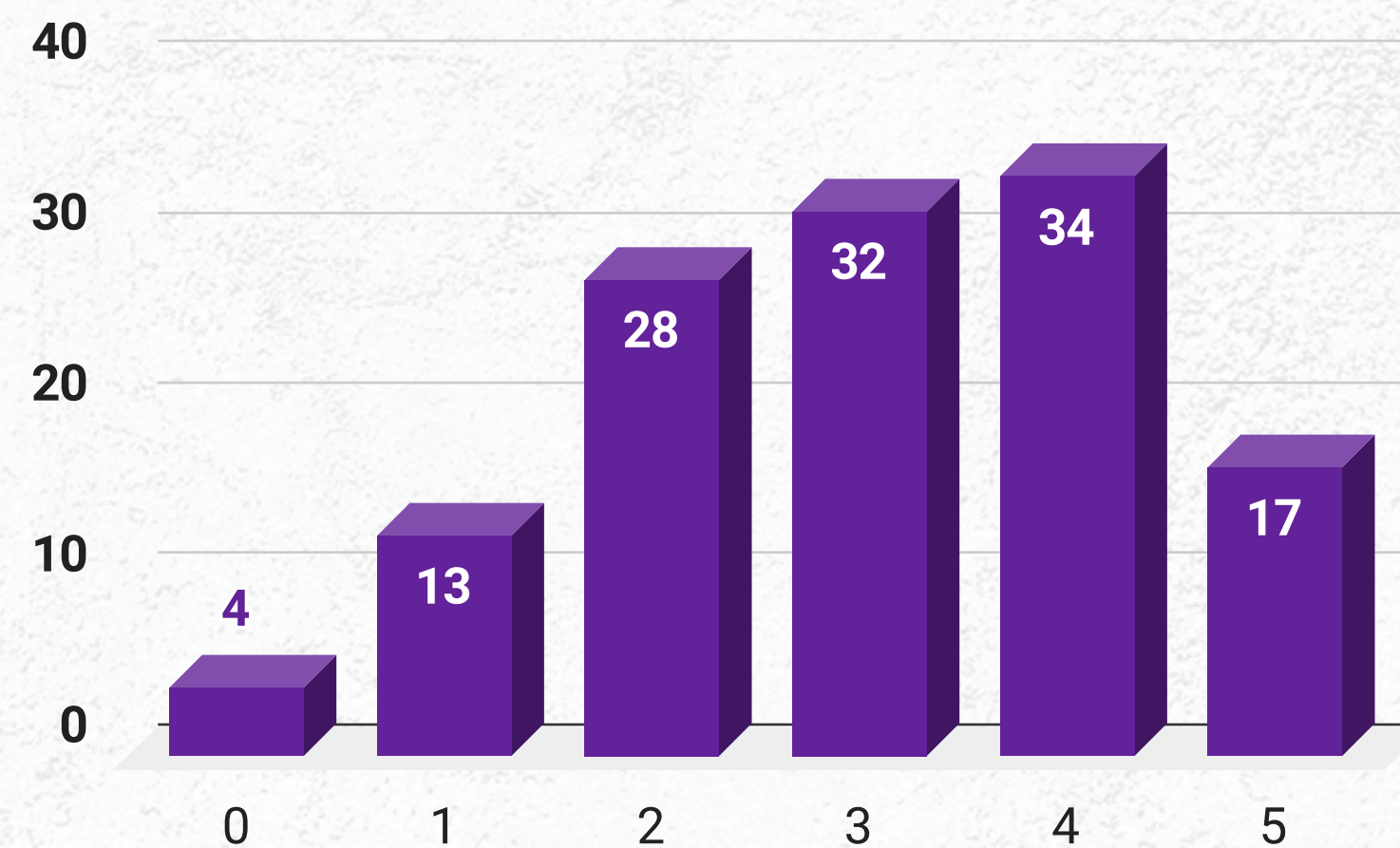
47,7% das empresas ainda estão trabalhando para definir estratégias de inovação

28,1% das companhias já têm estratégias e metas bem definidas de acordo com as estratégias de inovação priorizadas.

24,2% das empresas ainda estão em um estágio muito inicial dos processos de inovação.

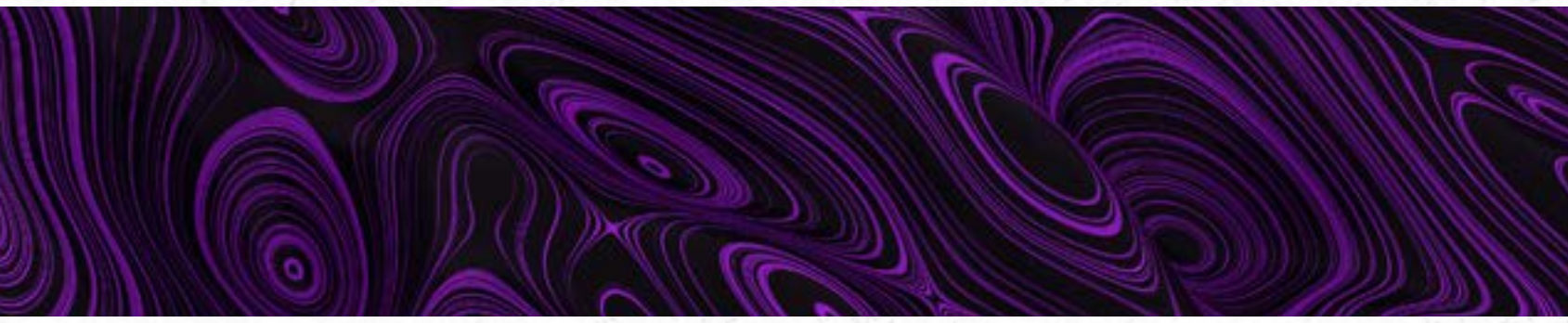
Quando perguntados se suas empresas possuem estrutura, processos, pessoas e métodos que favorecem a inovação, 46.87% dos entrevistados se mostraram “indiferentes”, indicando, mais uma vez, como a falta de governança atravança o desenvolvimento da inovação nas organizações.

Sua empresa tem estrutura, processos, pessoas e métodos que favorecem a inovação



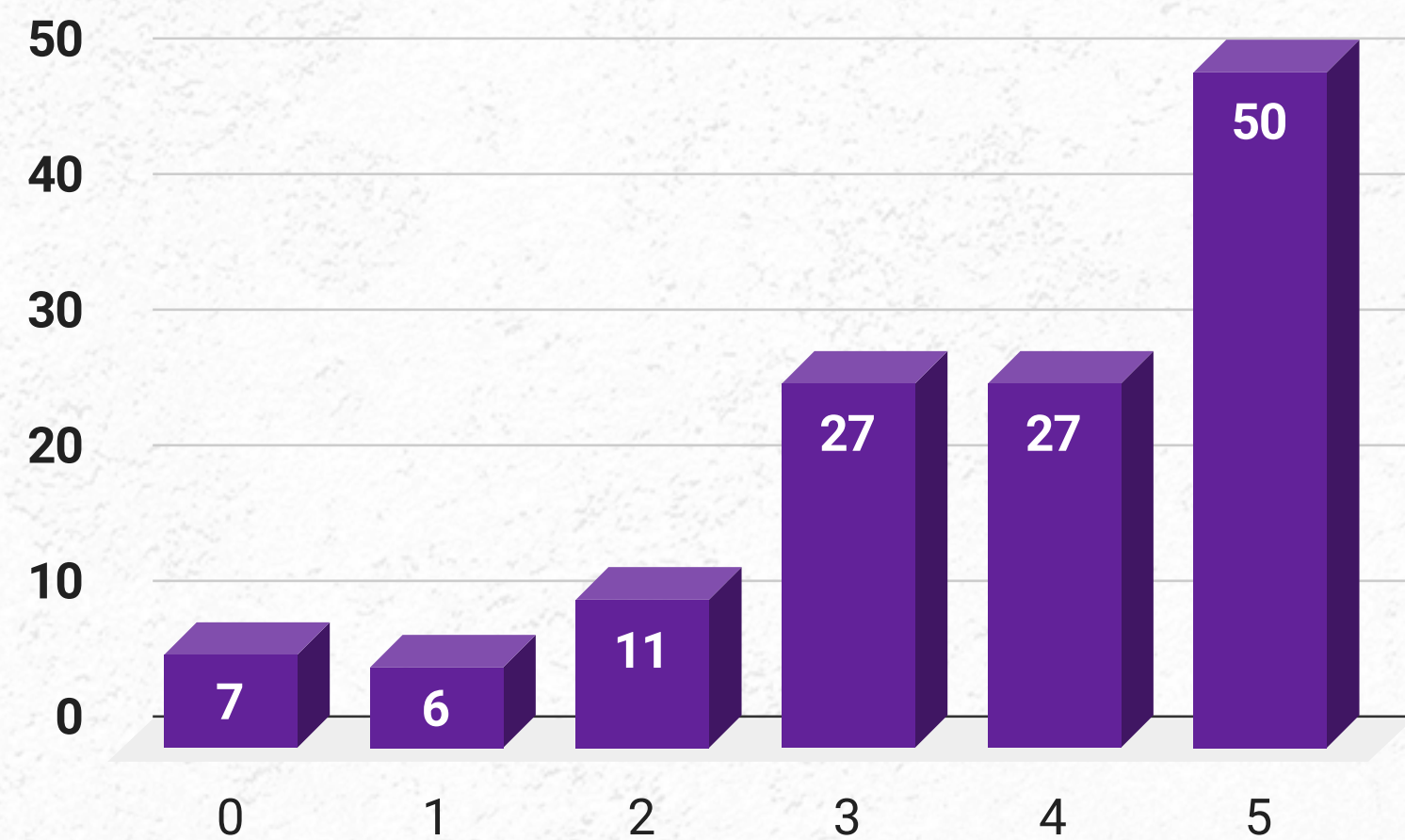


*Parcerias para Inovação e
Interação com Startups*



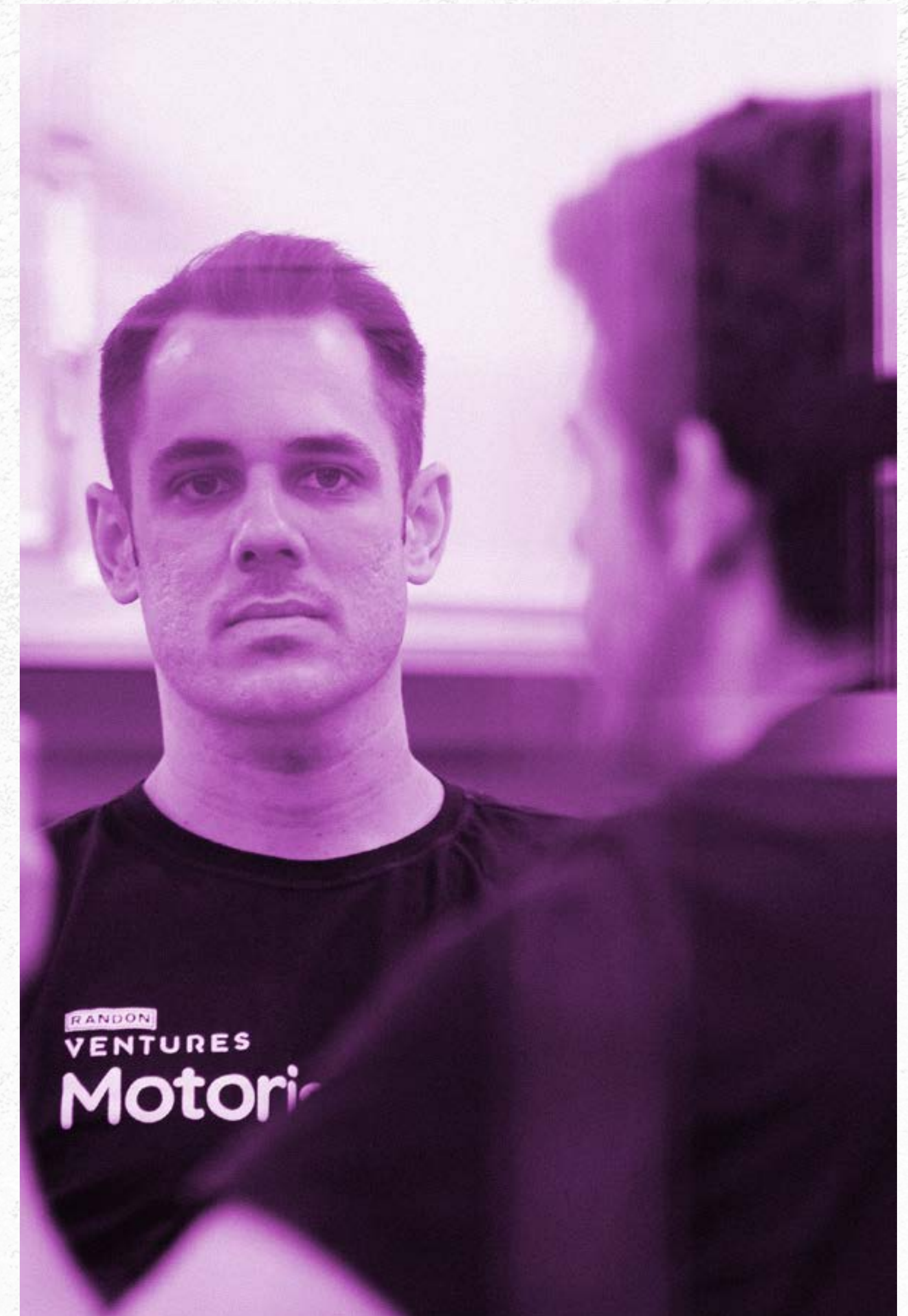
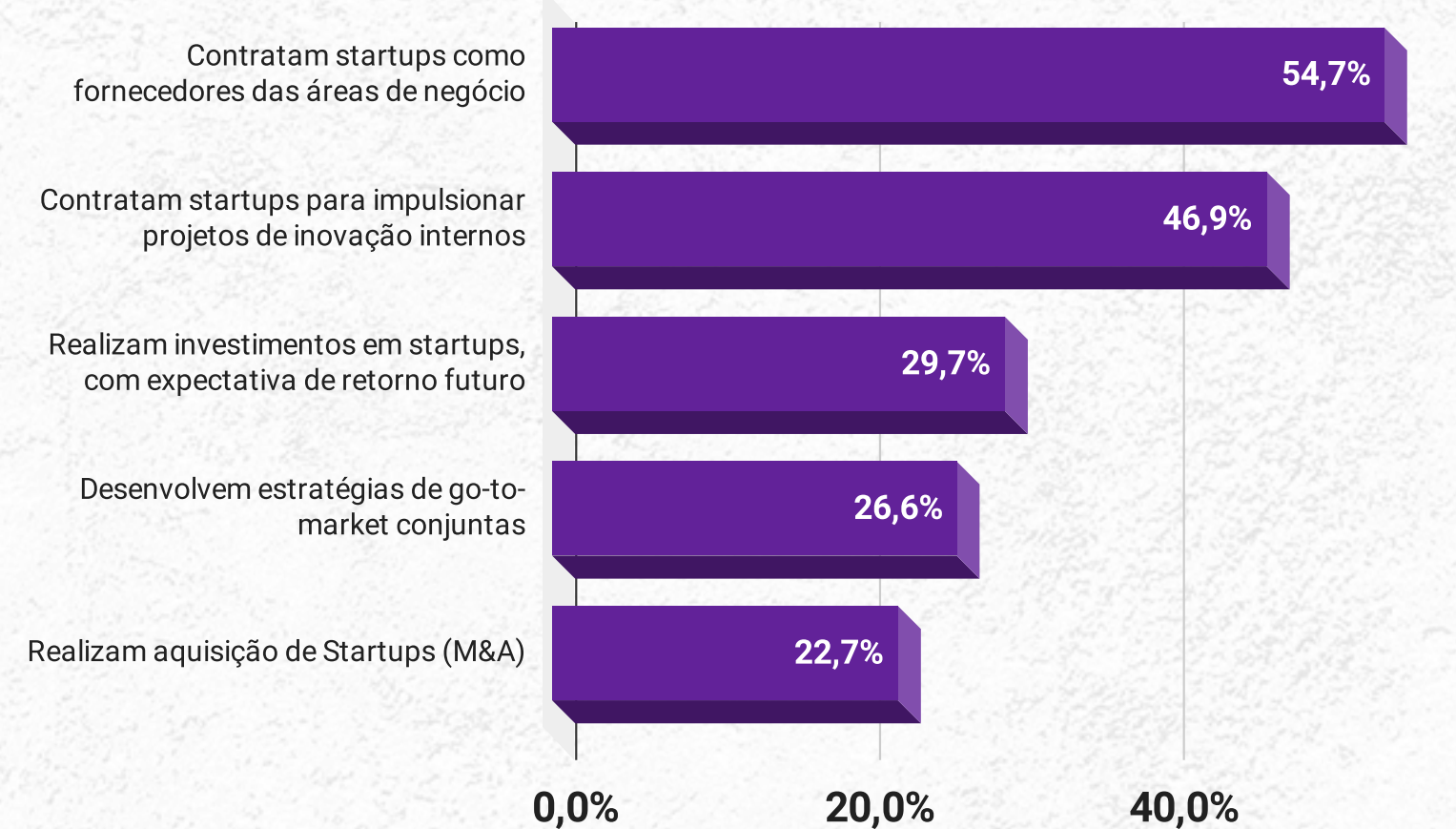
A busca das empresas por parcerias para inovar seguiu com força em 2022. Seis em cada dos colaboradores ouvidos pela ACE Cortex (60,15%) afirmaram concordar parcial ou totalmente que suas empresas trabalhavam com parceiros para inovação.

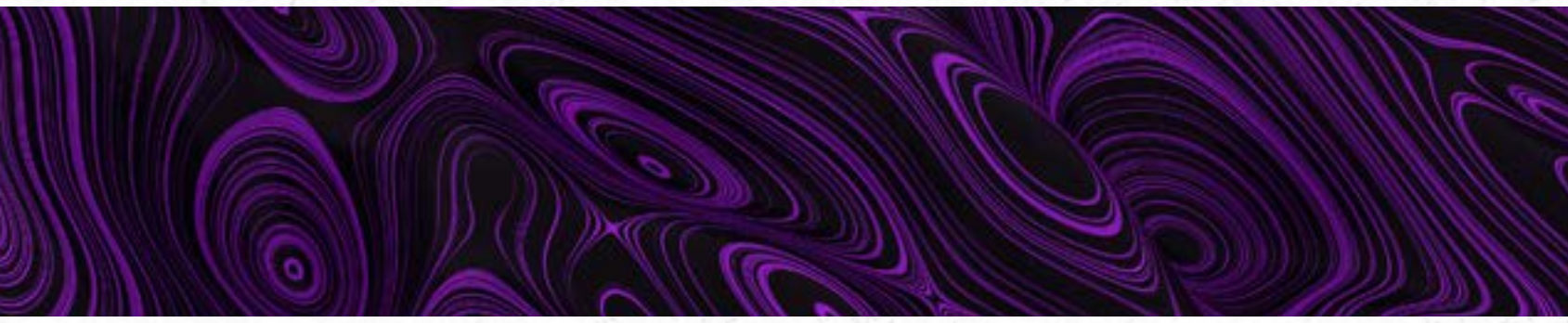
Sua empresa trabalha com parceiros para inovação?



Chama a atenção, ainda, a grande quantidade de empresas que possuem algum tipo de interação com startups: 79,69%. Na maior parte dos casos, as startups aparecem como fornecedoras ou como impulsionadoras em projetos de inovação. E cerca de uma em cada cinco corporações (22,65%) realiza aquisição de startups por acordos de M&A.

Dos 79,69% que possuem vínculo com startups*:



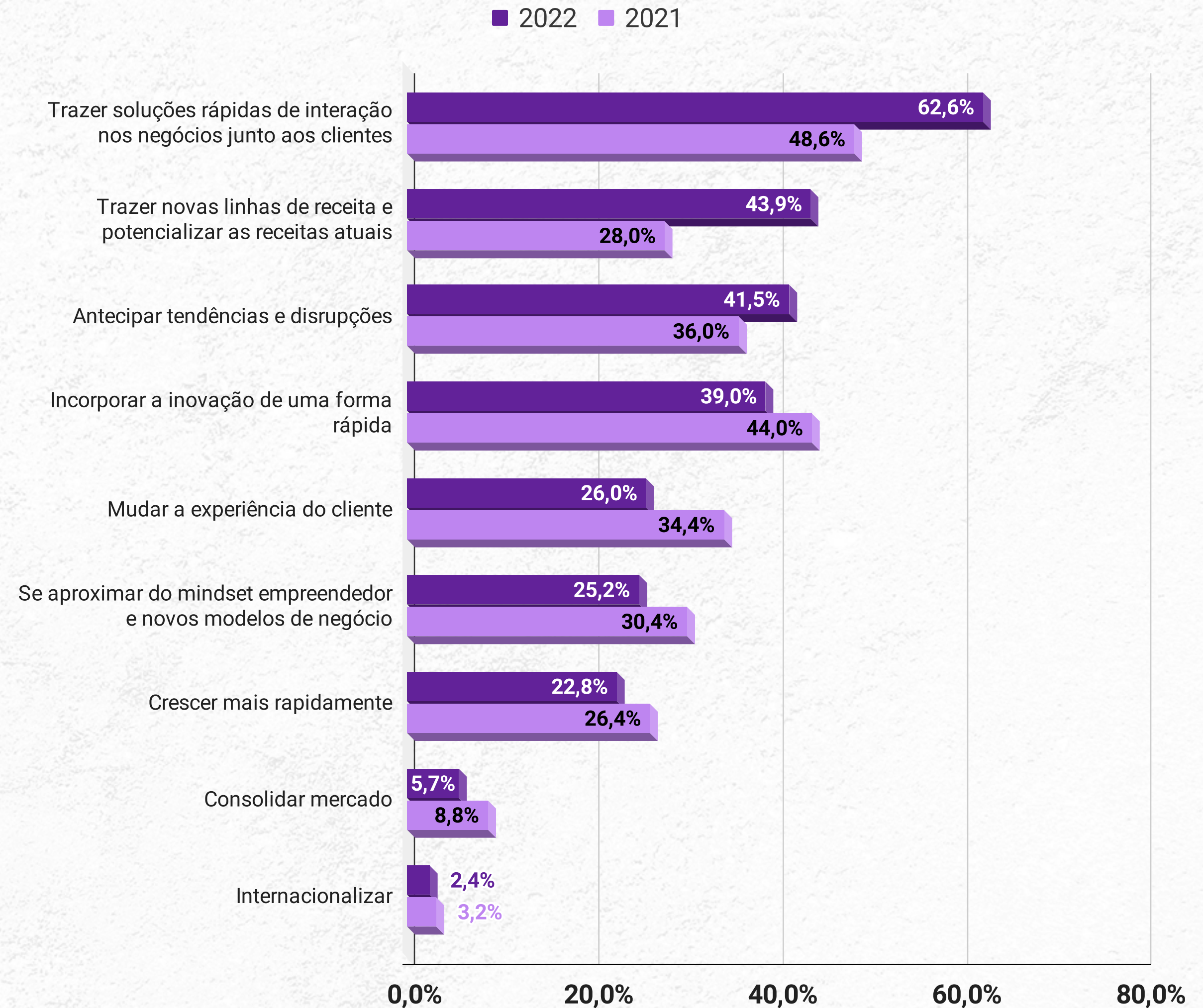


Por que se conectar com startups?

Em 2022, mais empresas afirmaram se conectar com startups com o objetivo principal de desenvolver soluções para seus clientes. Também aumentou o percentual de companhias interessadas nessas conexões para criar ou potencializar receitas atuais, assim como antecipar tendências e disrupções.

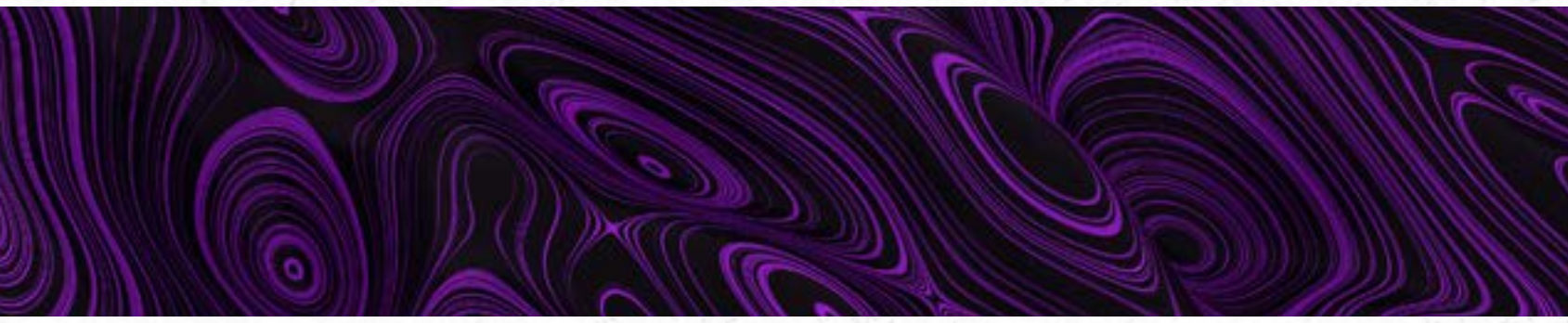
O interesse se justifica: por serem menores, mais dinâmicas e possuírem uma pilha de tecnologia mais simples, as startups conseguem ser mais rápidas no desenvolvimento de soluções, tornando todo o processo mais barato e eficaz.

Quais são os principais objetivos de se relacionar com startups?



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

** Empresas do segmento de Consultoria foram consideradas nesta pergunta para efeito de comparação em relação a 2021.

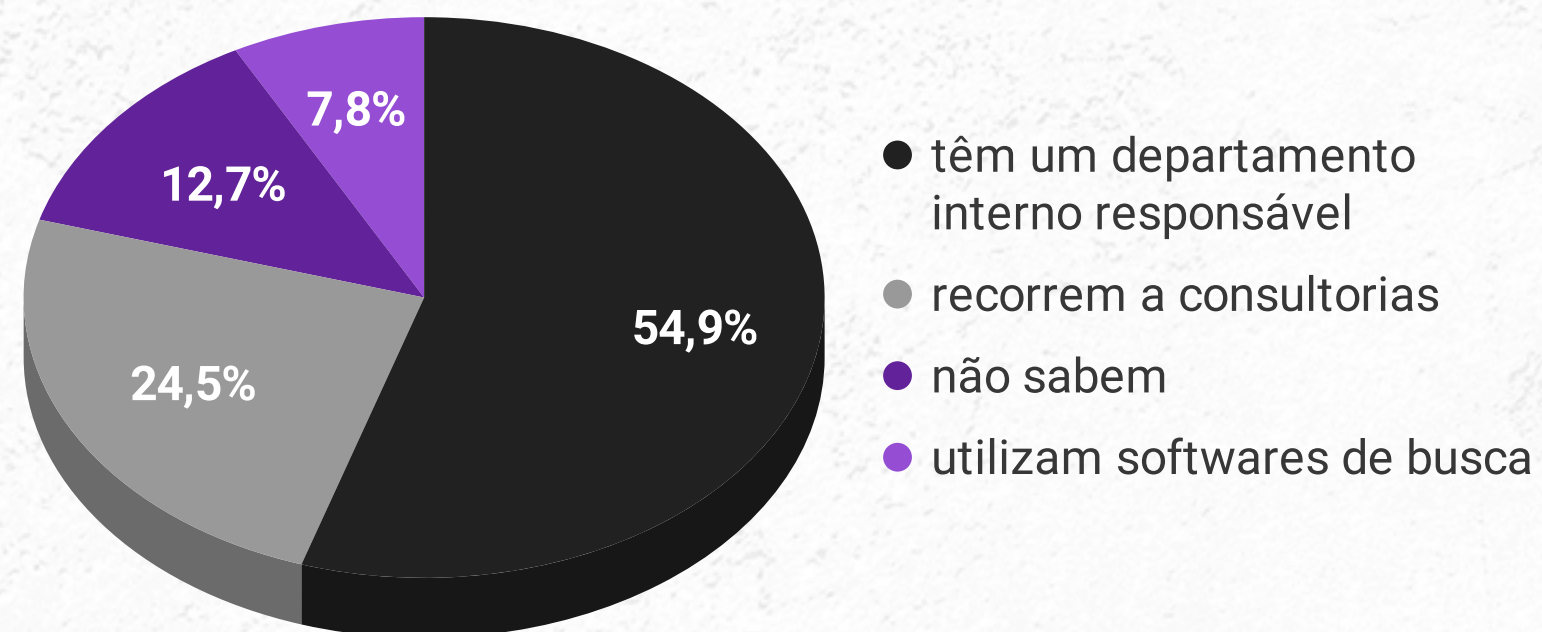


Encontrando e trabalhando com startups

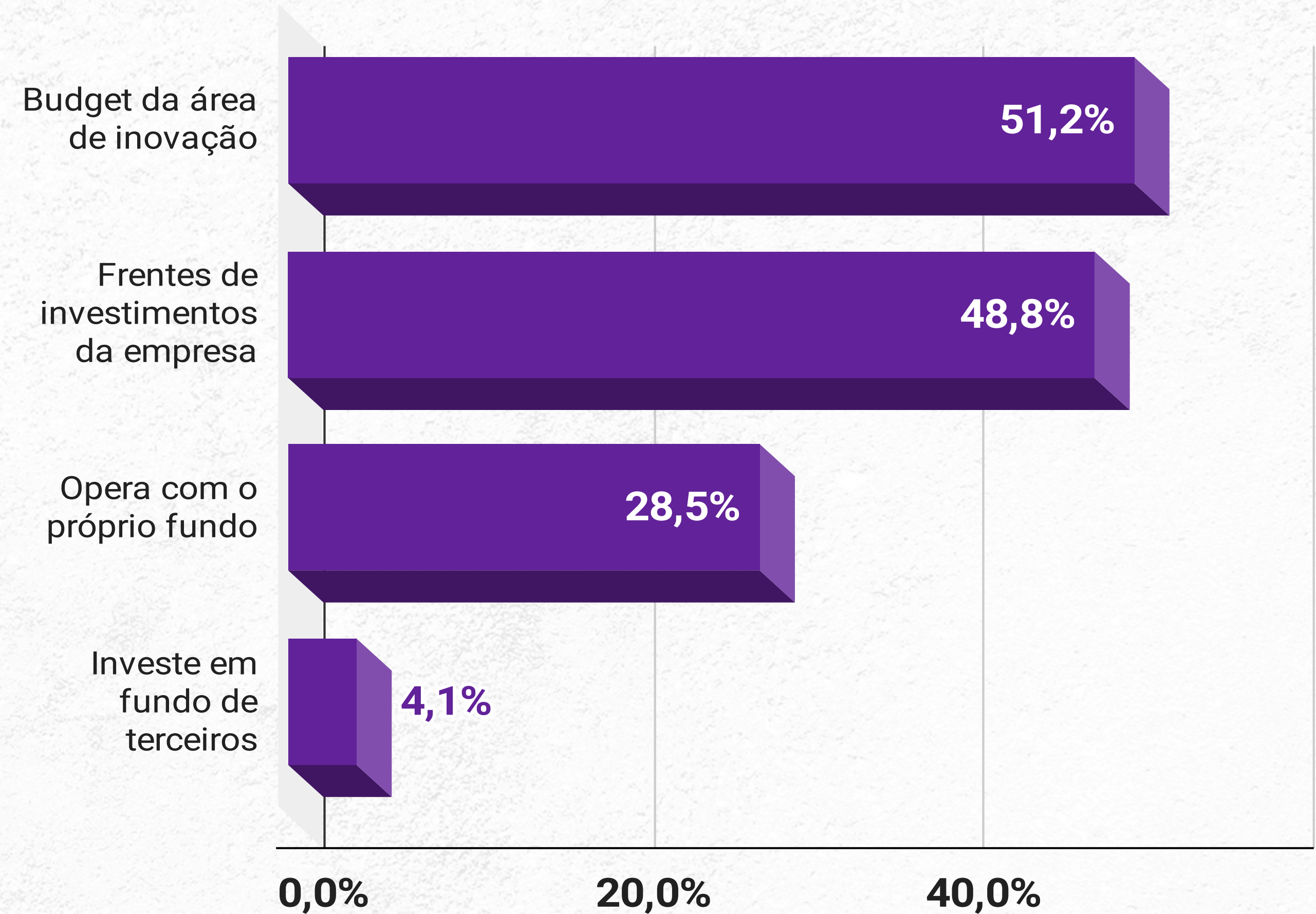
Mais da metade das empresas respondentes afirmaram possuir um departamento interno responsável por encontrar startups para firmar parcerias. Uma parcela considerável recorre às consultorias, e apenas uma pequena parte utiliza softwares de busca próprios para isso.

Para contratar e trabalhar com startups, a maioria das organizações ouvidas utiliza o orçamento da área de inovação ou frentes de investimentos da empresa.

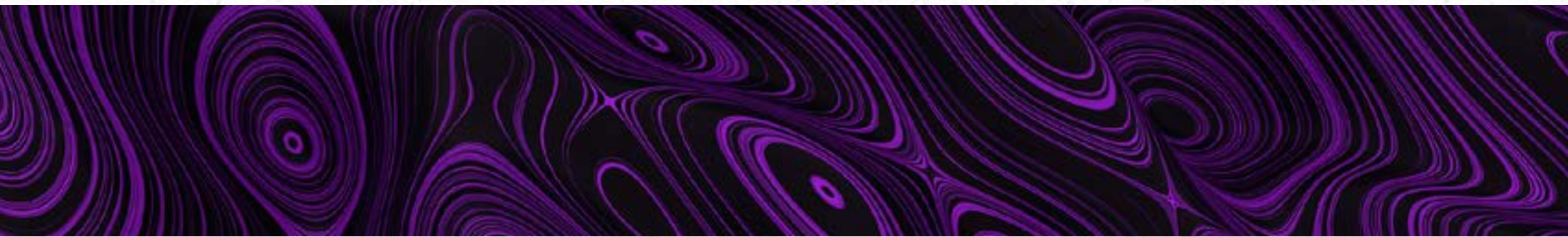
Como as empresas encontram as startups?



Como as empresas trabalham com startups?



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

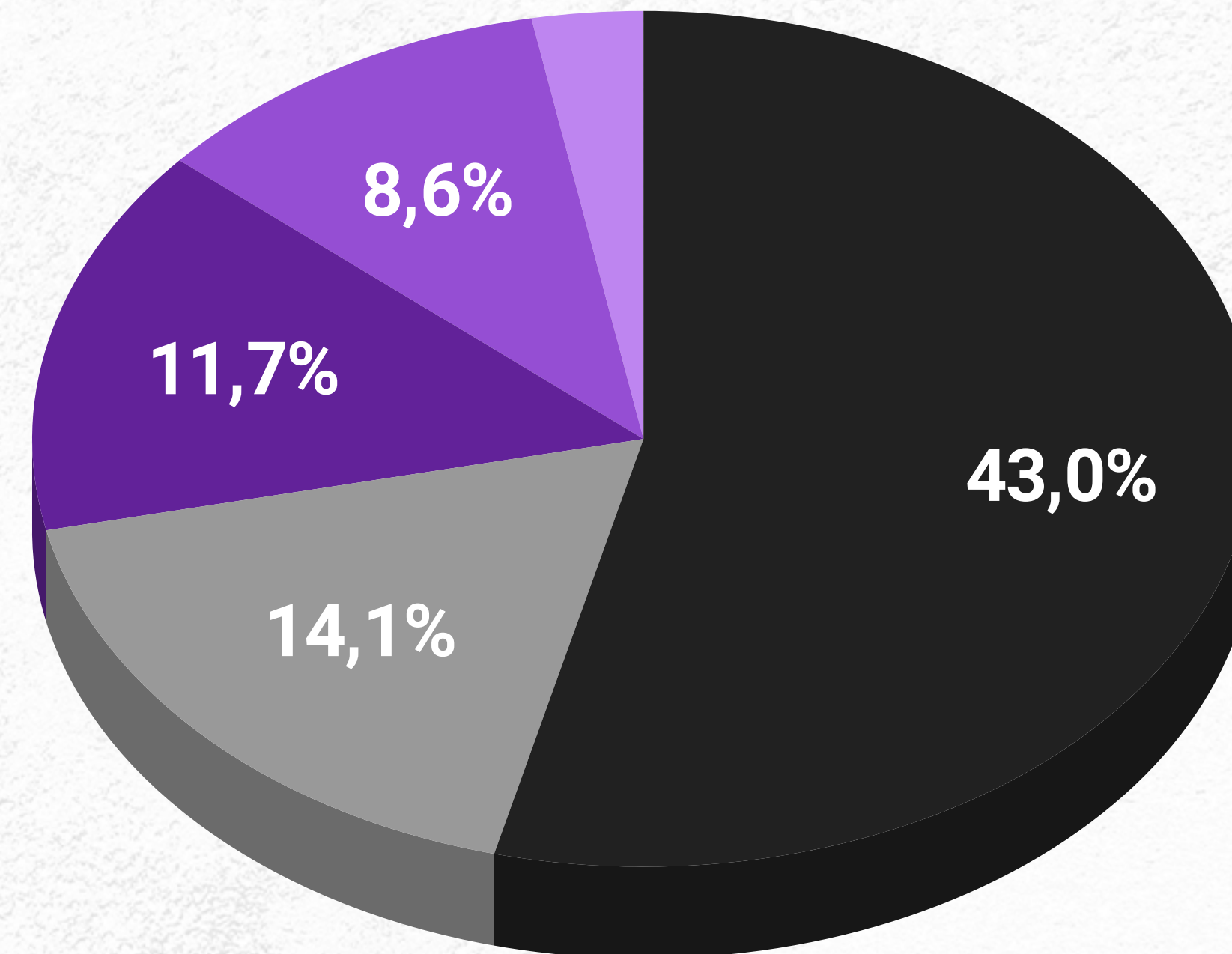


Vale a pena trabalhar com startups?

Para a maioria dos respondentes, a resposta é: sim! O número de empresas que fizeram programas com startups e consideram o resultado satisfatório mostra que as startups podem, de fato, agregar valor à estratégia de inovação das organizações.

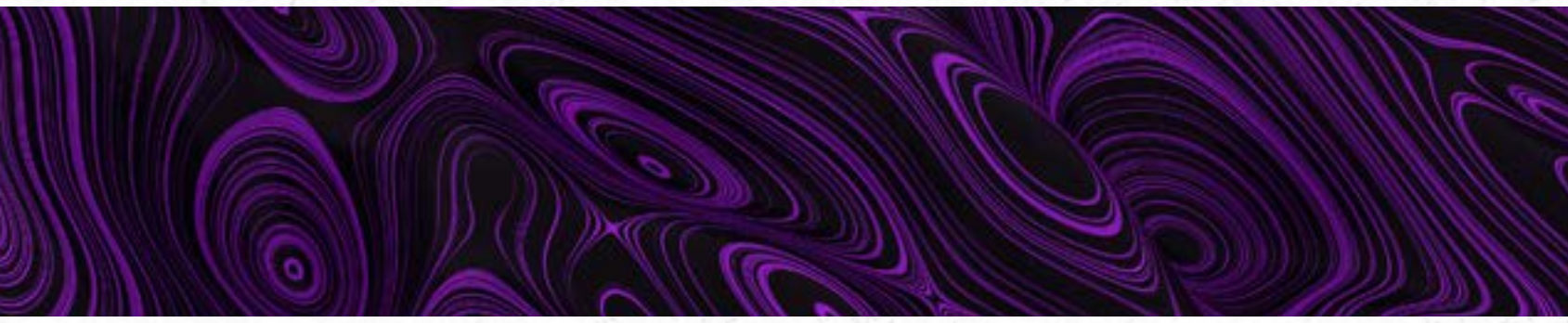


As empresas que já fizeram programas com startups consideram o resultado...



- Satisfatório, alguns dos objetivos estratégicos foram alcançados
- Um sucesso! O programa de fato atendeu às expectativas estratégicas
- Não funcionou muito bem, objetivos desalinhados e startups pouco conectadas com a empresa
- Não sei dizer/Nunca tivemos programas com startups
- Funcionou em questões de marca e construção de marca inovadora

M&As

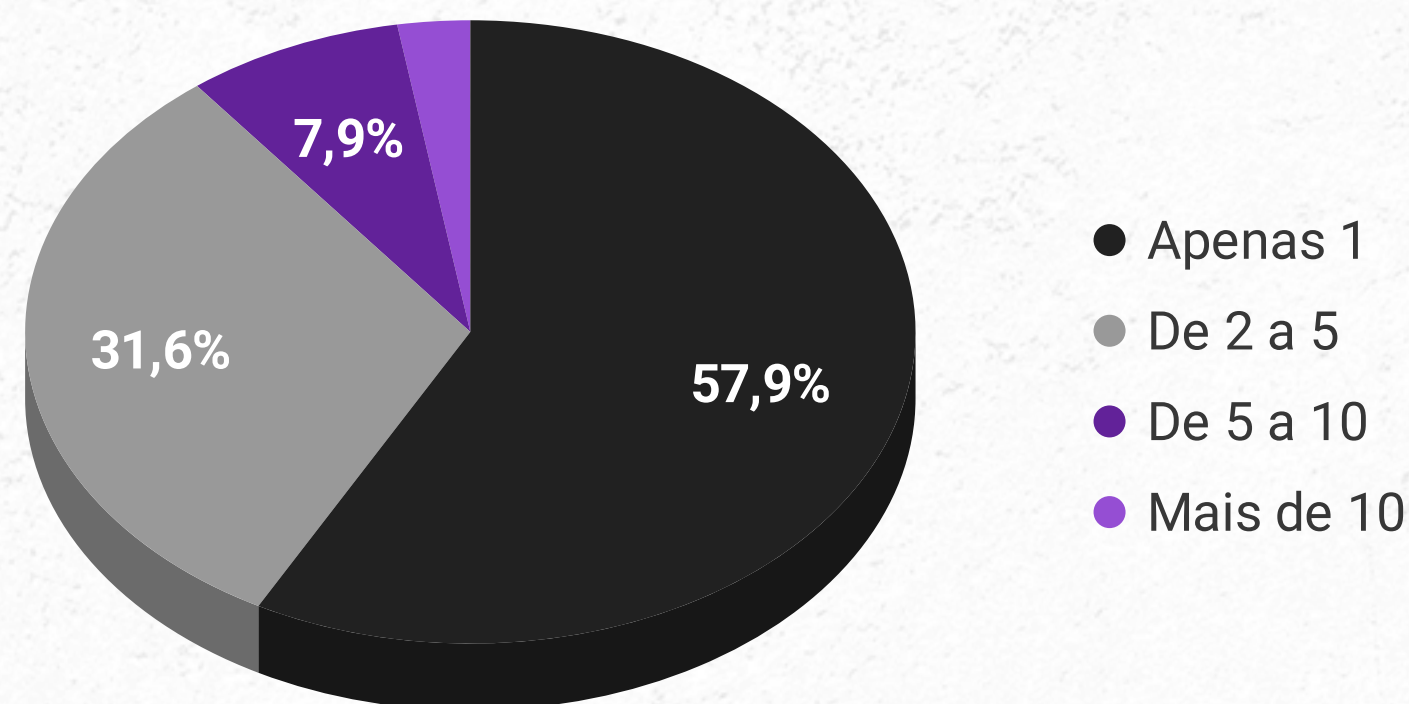


Motivos para se realizar um M&A

Os Merges and Acquisitions, mais conhecidos como M&As, nada mais são do que operações de fusões e aquisições entre empresas. O modelo é uma das alternativas encontradas pelas empresas para incluir startups em suas estratégias de negócios, comprando-as.

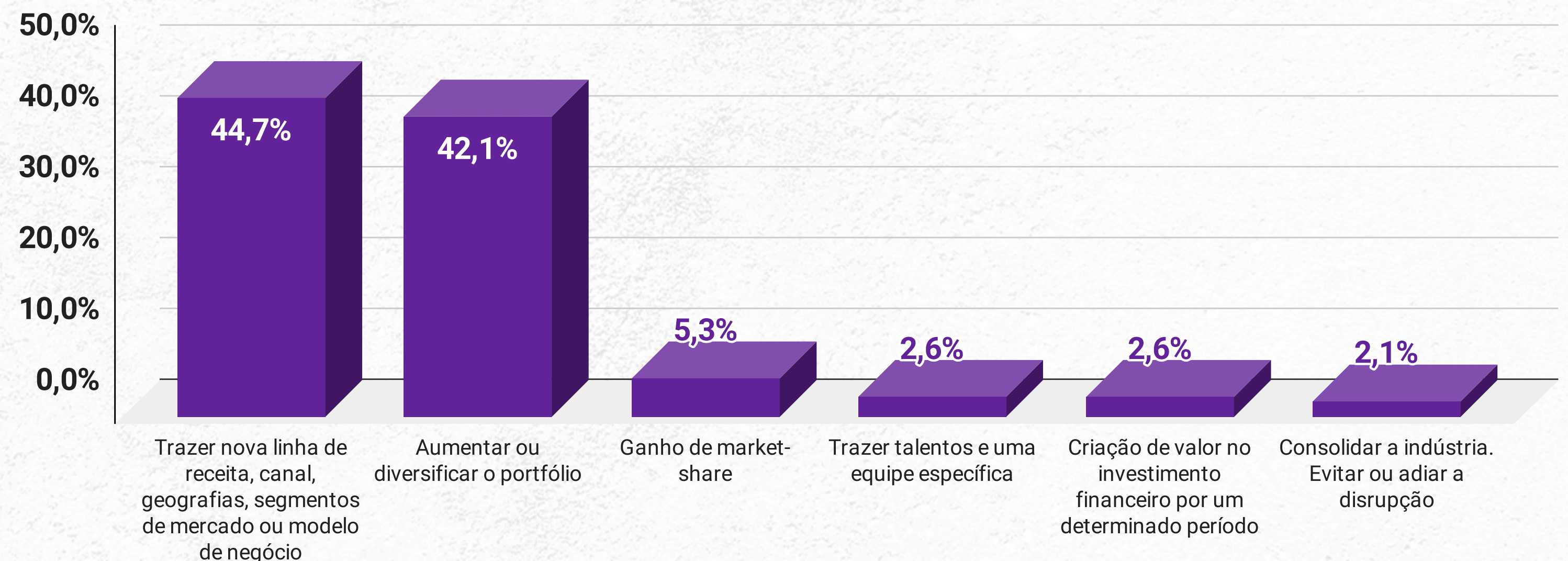
Mais da metade das empresas ouvidas pela ACE (57,89%) realizaram somente uma aquisição no último ano. 31,58% fizeram de duas a cinco operações de M&A, e apenas 2,63% realizaram mais de 10 aquisições, o que indica a complexidade desse tipo de negociação.

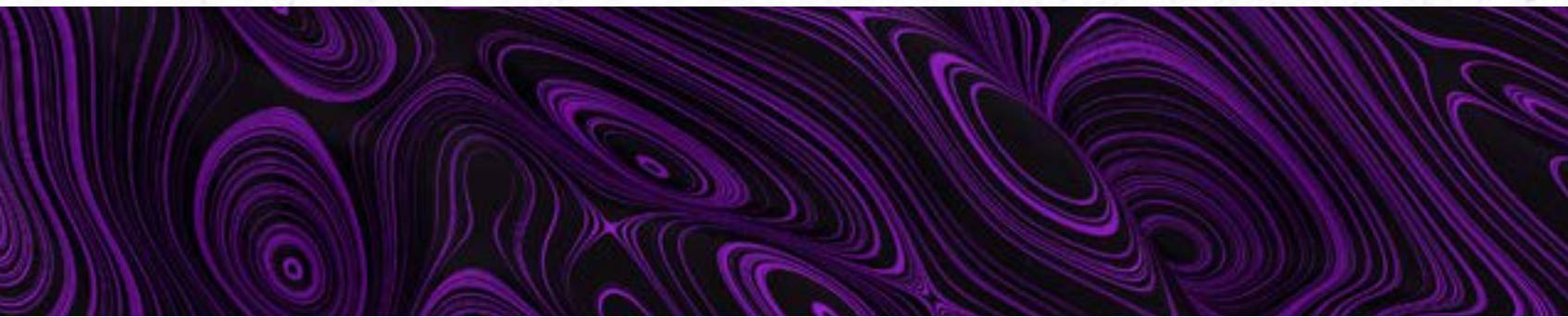
Quantas aquisições realizaram no último ano?



Nesta pesquisa, mais da metade dos respondentes (52,9%) disse que suas empresas não possuem uma iniciativa de fusões e aquisições. 71,05% delas, no entanto, possuem uma área de M&A interna, e 65,8% afirmaram que suas companhias têm realizado fusões e aquisições.

Como já apresentado anteriormente neste relatório, apenas 22,65% das empresas ouvidas pela ACE Cortex realizam aquisição de startups. Analisando esses dados em conjunto, é possível inferir que a maior parte das fusões e aquisições ainda se dá pelos motivos tradicionais, e não necessariamente com objetivos de inovação ou disrupção de mercado.

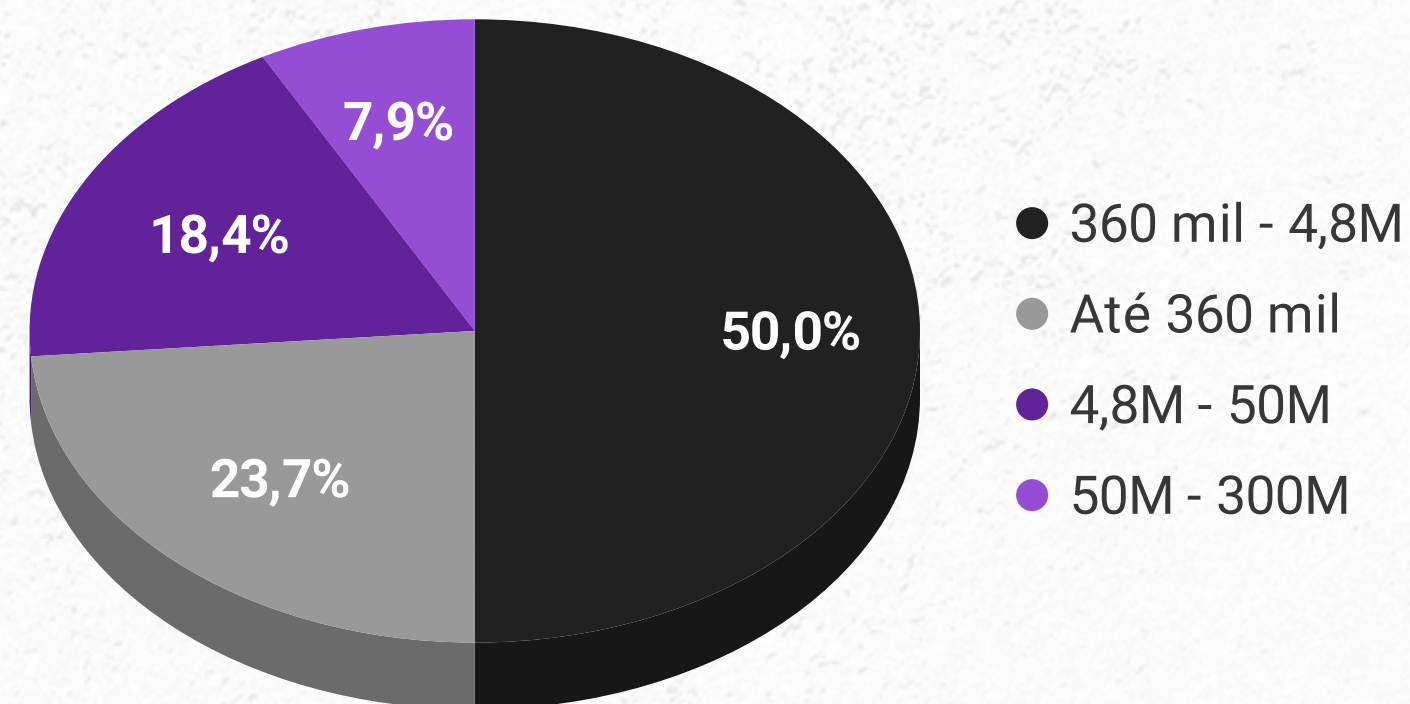




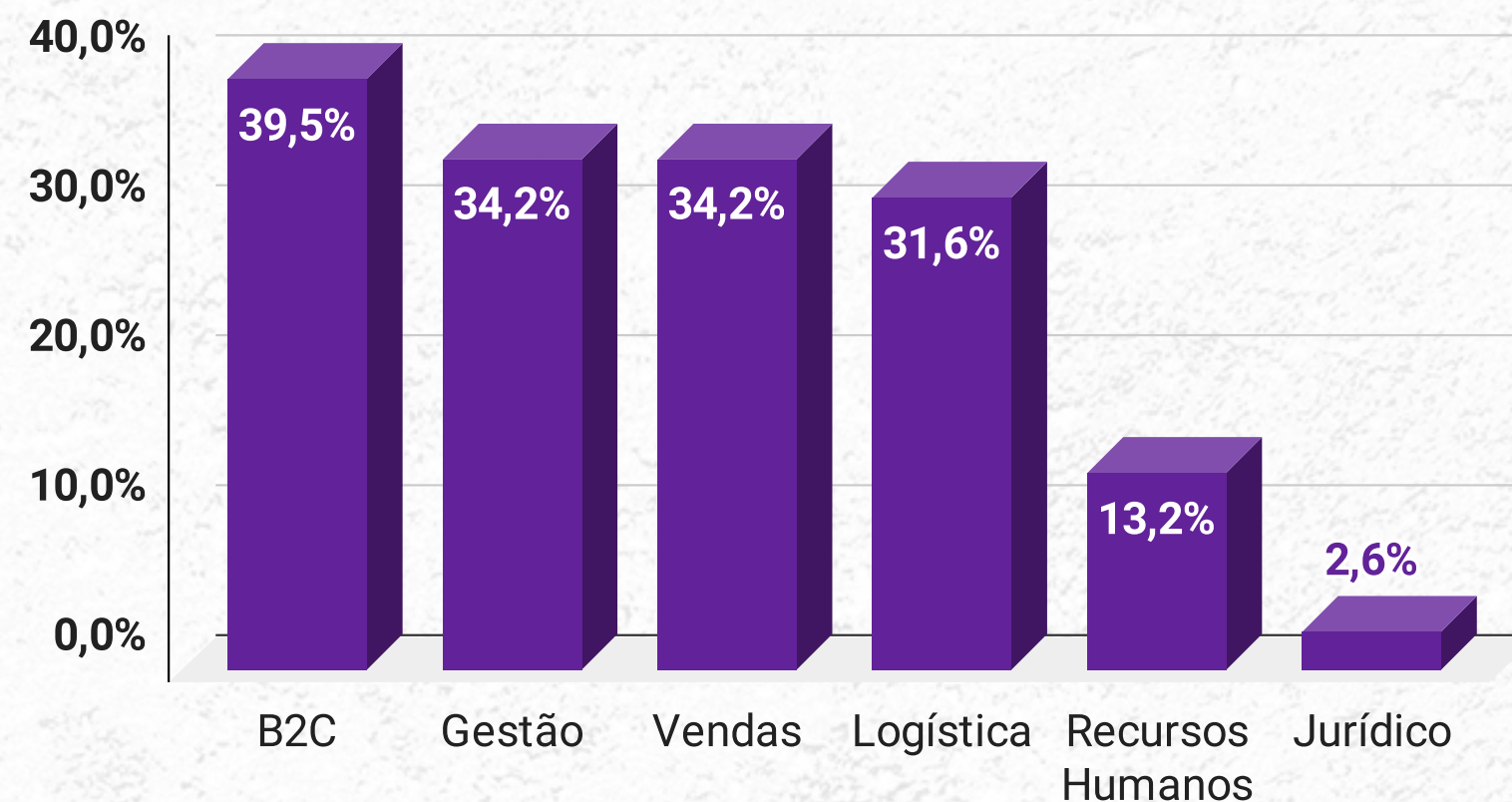
No que as empresas estão de olho

Entre as empresas que pensam em fazer um M&A, metade tem interesse em startups que faturam entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões por ano. Os tipos de tese que despertam maior interesse dos respondentes para compra são B2C (39,47%), Gestão (34,21%) e Vendas (34,21%), sendo que a maior parte dos deals tem valor médio de até R\$ 10 milhões (47,37%).

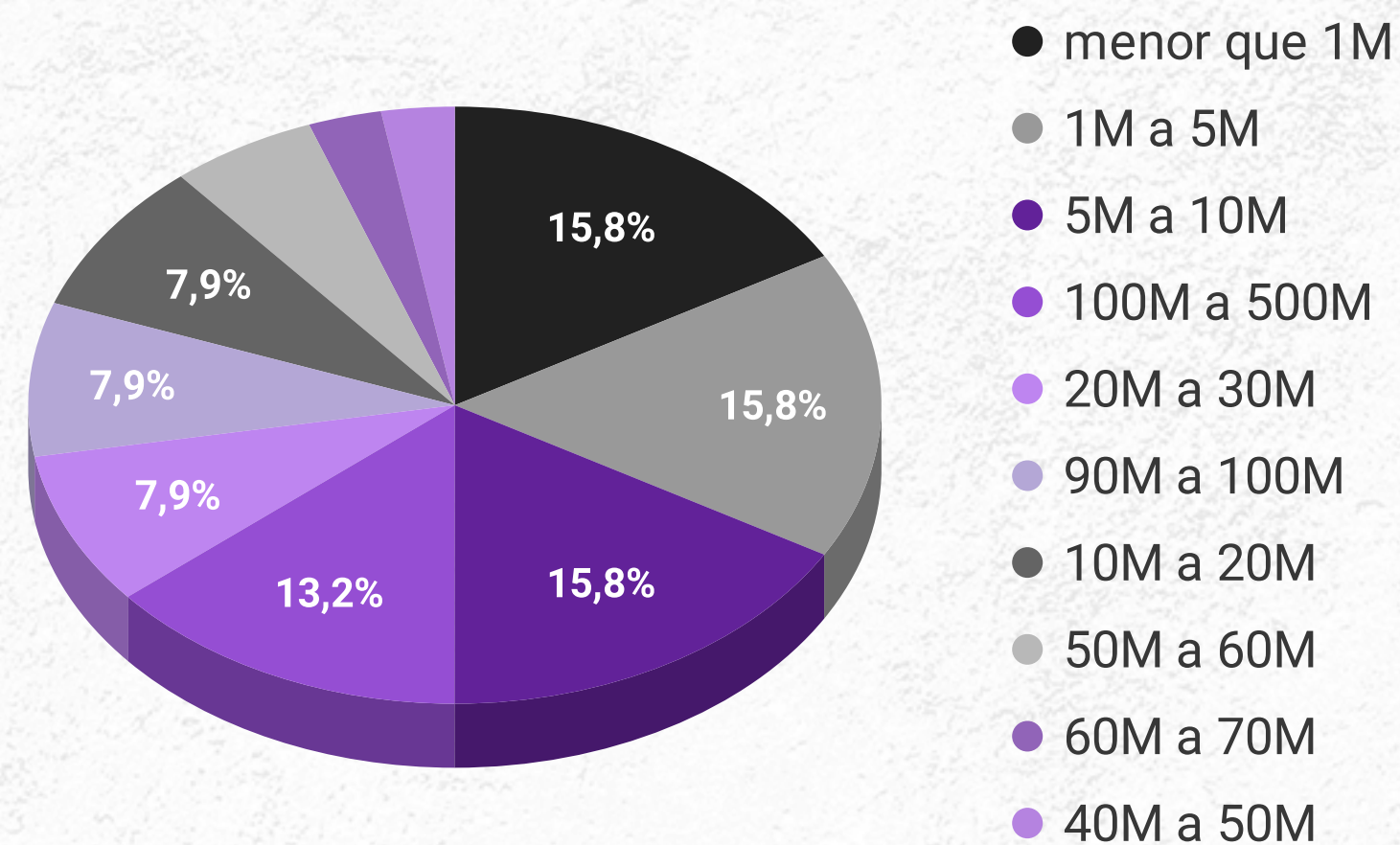
Faturamento médio anual das startups de interesse (em R\$)



Tipo de tese que possui interesse em comprar



Tamanho médio dos deals

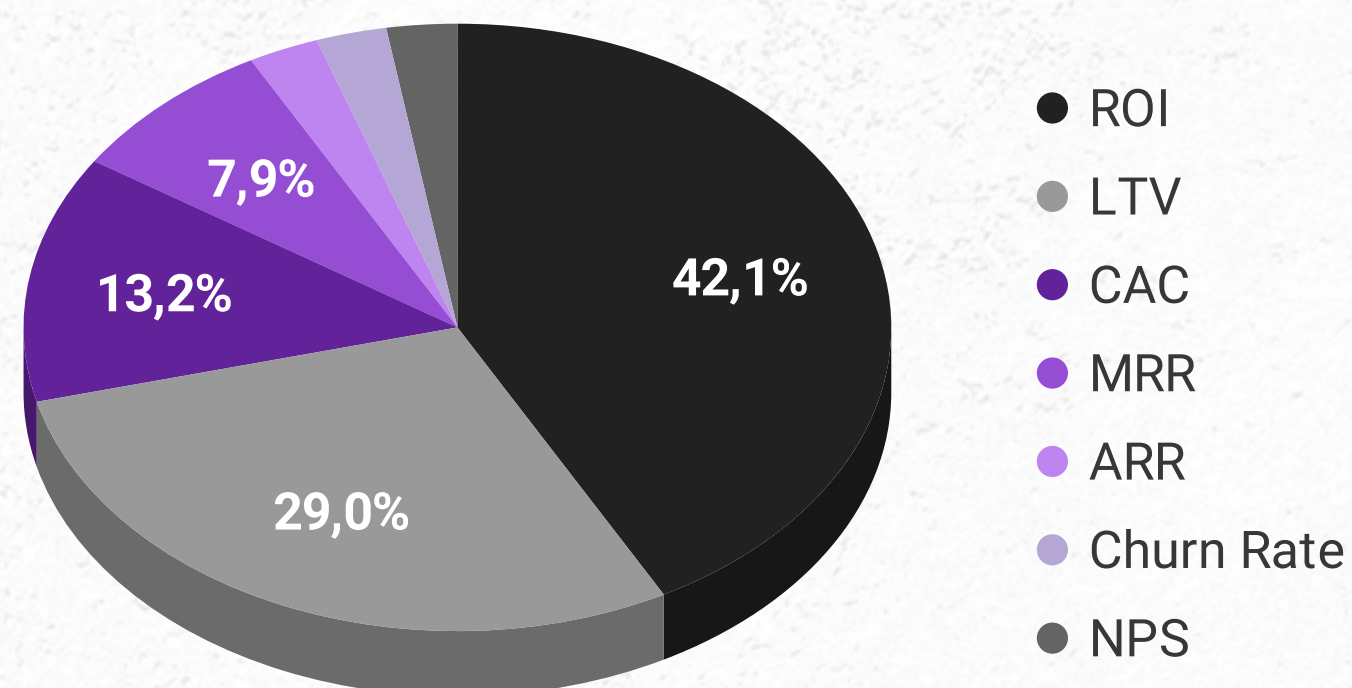


Entenda o que significa cada métrica

O que as empresas levam em conta ao fazer um M&A

O processo de decisão para fazer um M&A é bem mais complexo do que se imagina, e envolve a análise de diversos indicadores interdependentes. Ainda que nenhuma decisão seja tomada a partir de apenas um indicador, listamos aqui as principais métricas levadas em conta pelas empresas ao realizarem uma aquisição. Veja quais são.

Quais as métricas mais decisivas para a aquisição?



ROI (Return Over Investment):

Traduzido como “Retorno Sobre Investimento”, o ROI indica o resultado financeiro de um investimento realizado, ou seja, aponta se o investimento deu lucro ou prejuízo. É indicado para situações de investimento em que existe uma correlação direta entre entrada e saída de recursos.

LTV (Lifetime Value):

KPI de vendas usado para mensurar o lucro que um cliente gera para a empresa enquanto mantém um relacionamento com ela, ou seja, a receita que o consumidor representa para o negócio durante um determinado período de tempo.

CAC (Custo de Aquisição de Clientes):

Calculado a partir dos custos da conversão de um lead, o CAC é o valor gasto por uma empresa para adquirir novos clientes.

MRR (Monthly Recurring Revenue):

Em português, pode ser traduzido como “Receita Recorrente Mensal”. Essa métrica normalmente é usada

por empresas SaaS (Software as a Service), e ajuda a visualizar o faturamento mensal de um negócio.

ARR (Annual Recurring Revenue):

Também bastante difundida no mercado de SaaS, a Receita Recorrente Anual é uma métrica chave usada em empresas que possuem contratos de assinatura a prazo, com duração contratual definida.

Churn Rate (Taxa de Cancelamentos):

Utilizada para estimar o número de clientes que deixaram de fazer negócio com a marca durante um período de tempo. Empresas de SaaS, por exemplo, utilizam esta métrica para avaliar o crescimento de sua base de usuários e verificar se eles veem valor no serviço prestado.

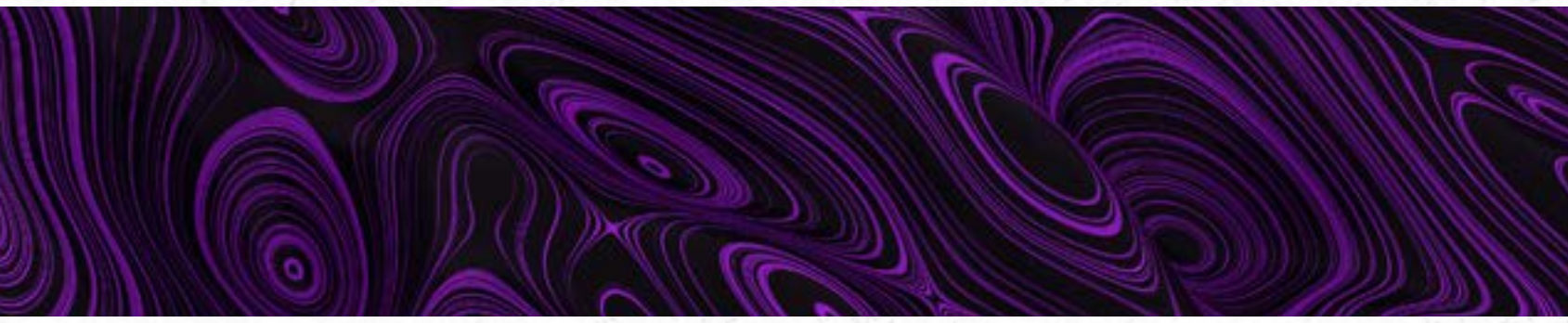
NPS (Net Promoter Score):

Métrica utilizada para mensurar o nível de satisfação do cliente com produtos ou serviços de uma empresa, bem como a probabilidade de ele indicá-la a outras pessoas.

Relacionamento com Startups

27,34% das empresas contempladas nesta pesquisa afirmaram não ter qualquer dificuldade no relacionamento com startups no dia a dia. Entre aquelas que disseram ter algum tipo de atrito, os principais gargalos apontados foram Jurídico (16,41%) e Compliance (13,28%). Isso se explica pelo fato de muitas corporações tratarem as startups como empresas consolidadas, com processos estabelecidos, o que leva a um desalinhamento entre expectativa e realidade.

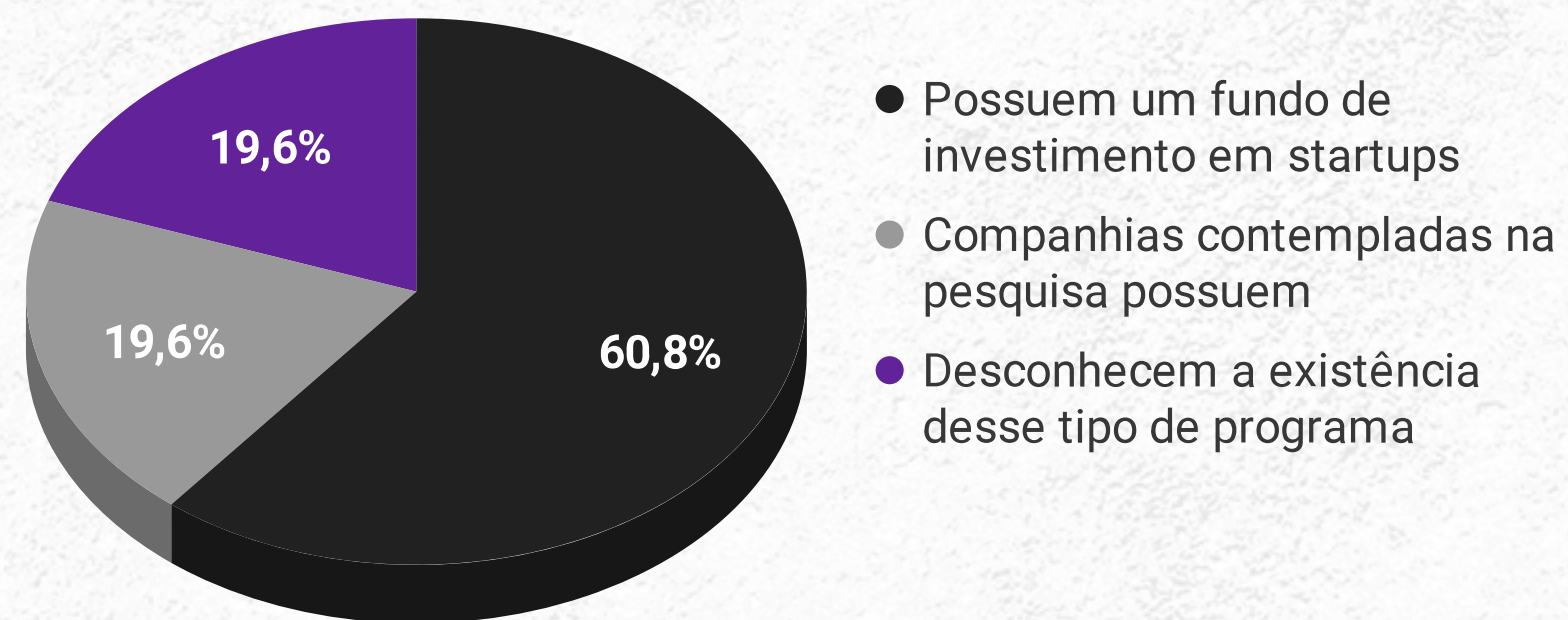
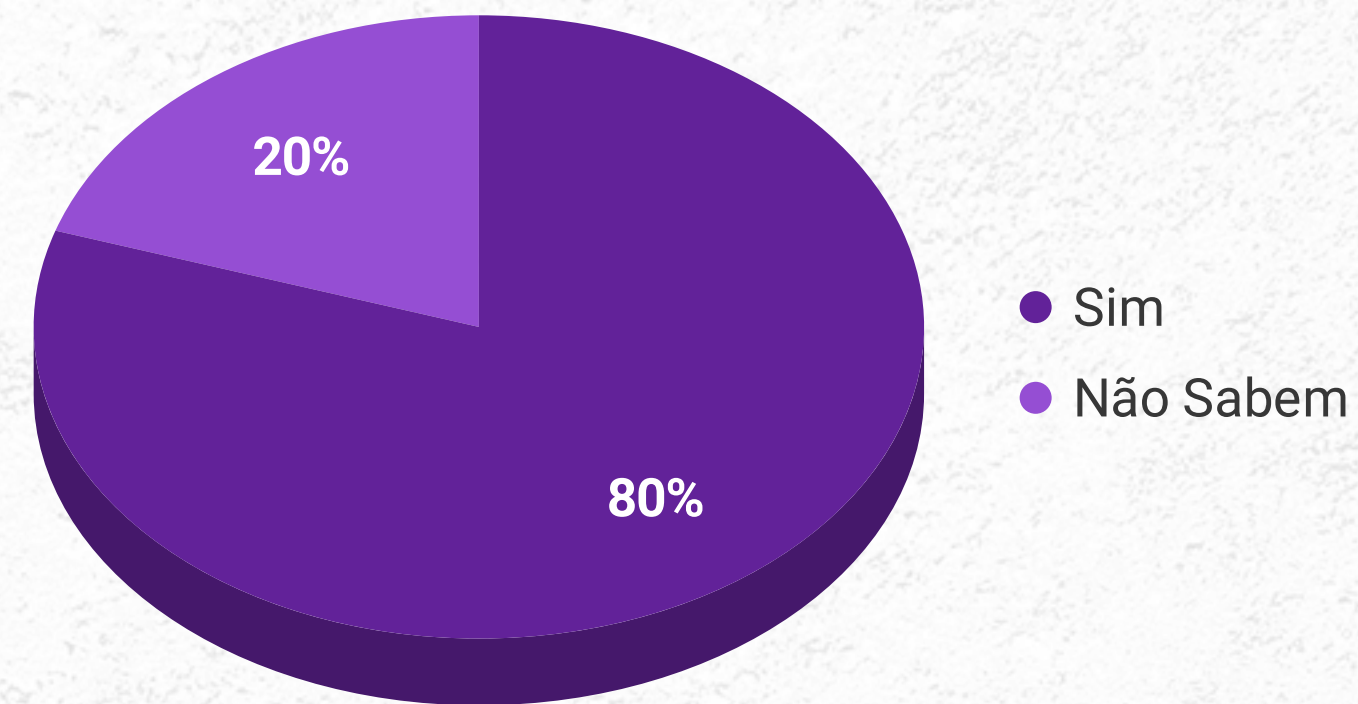
Os respondentes citaram ainda outras áreas que causam problemas no relacionamento com startups: Tecnologia (6,25%), Compras (5,47%), Financeiro (5,47%), RH (3,1%) e Marketing (2,34%).



Sua empresa busca fazer algum investimento nos próximos seis meses?

Perspectiva de Investimento

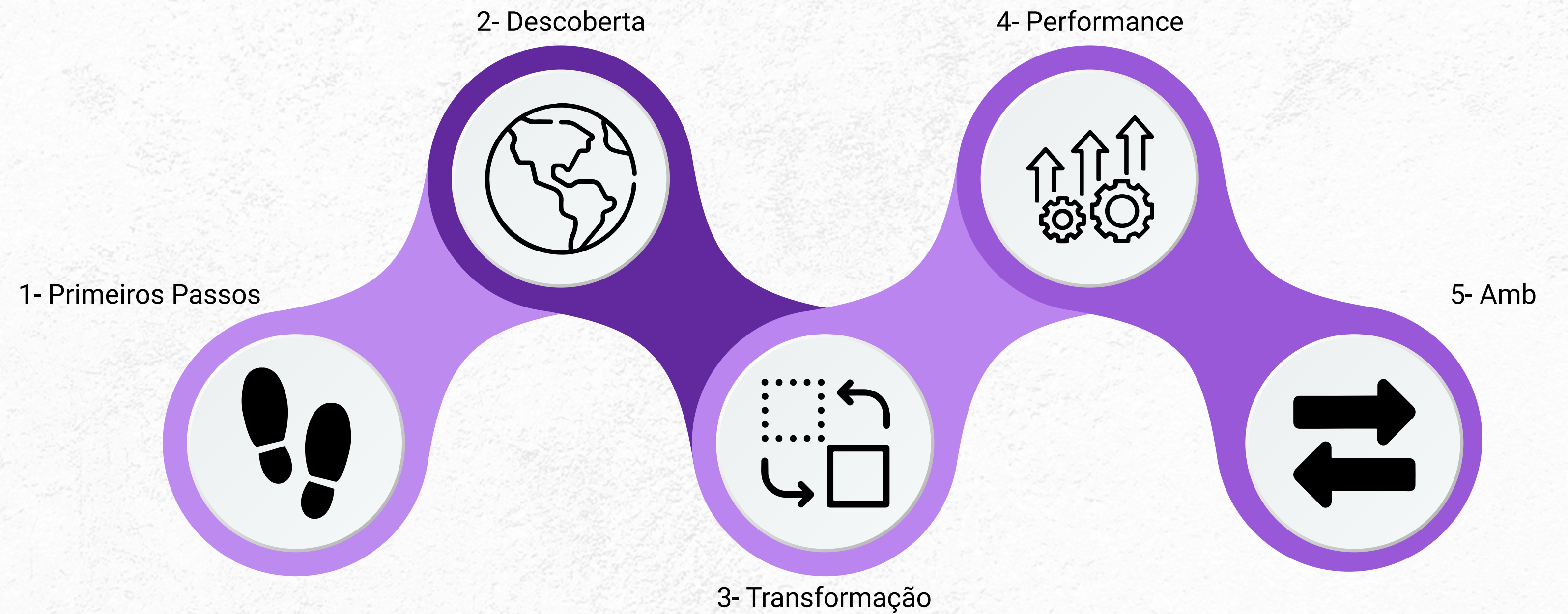
Após aproveitarem momentos de alta liquidez em 2020 e 2021 para levantar dinheiro, as startups assumiram o compromisso de seguir uma agenda para aplicar esses recursos. A imensa maioria das empresas ouvidas pela ACE Cortex afirmou que pretende realizar aportes nos próximos seis meses, mas mais da metade delas não possui um fundo de investimento em startups.





O Caminho da Transformação Digital

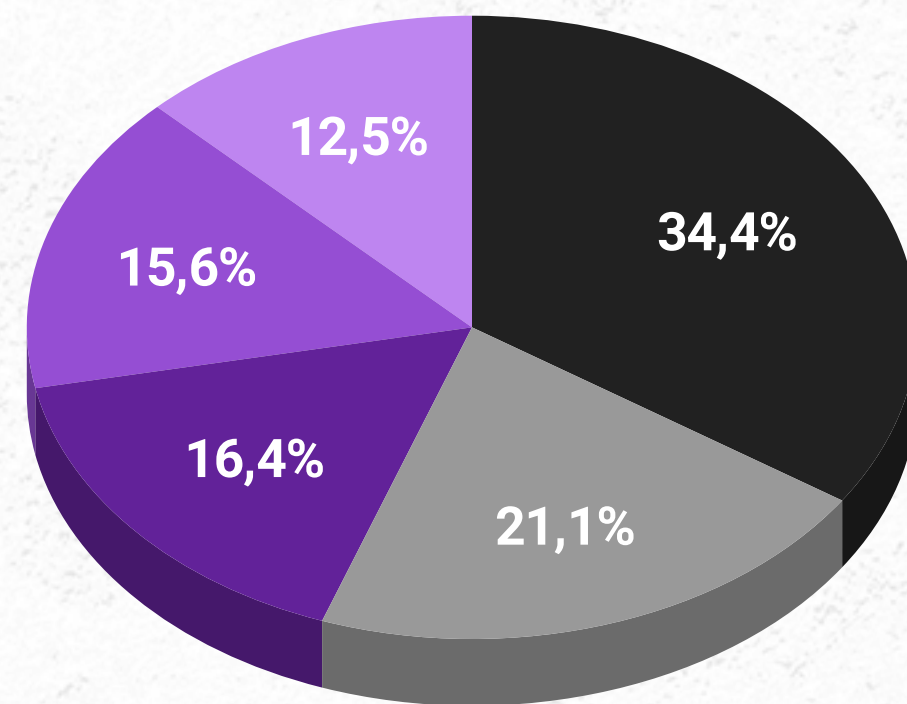
Para incorporar tecnologia no centro de um negócio, é necessário seguir alguns passos, como treinar colaboradores, alinhar objetivos de todos os departamentos, conhecer melhor quem é o consumidor e identificar gargalos operacionais. Esse processo pode ser dividido em cinco etapas, que correspondem ao nível de maturidade das empresas nessa jornada de transformação tecnológica, operacional e cultural.



Em qual etapa as empresas estão?

A transformação digital foi acelerada pela pandemia, já que muitas empresas precisaram adotar novas tecnologias para se adaptar às exigências mais recentes do mercado. E essa realidade, ao que tudo indica, veio para ficar. Ainda que não tenham sido, de fato, diagnosticadas como ambidestras - ou seja, que são capazes de operar e inovar ao mesmo tempo -, o percentual de empresas que entendem que suas operações estão neste estágio chegou a 15,63% em 2022, indicando uma tendência de amadurecimento da transformação nessas organizações.

Em qual etapa da transformação sua empresa está?



34,38%: Transformação (Desenhando soluções e testando hipóteses)

21,09%: Primeiros passos (Mapeando o momento atual e traçando uma visão para a empresa)

16,41%: Descoberta (Pesquisando o mercado e conversando com stakeholders)

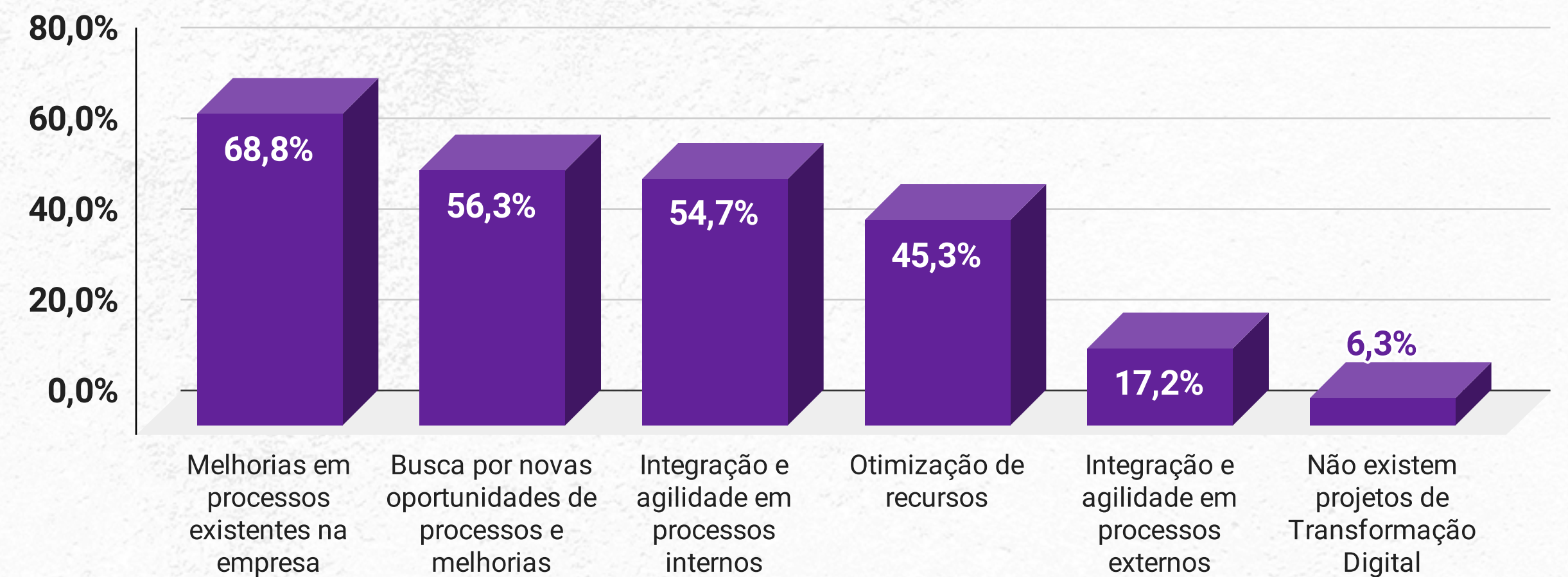
15,63%: Ambidestria (Empresa capaz de trabalhar com "duas mãos", operando e inovando ao mesmo tempo)

12,5%: Performance (Embarcando soluções em sua capacidade máxima e implementando novos processos e tecnologias)

Como a transformação digital acontece nas empresas

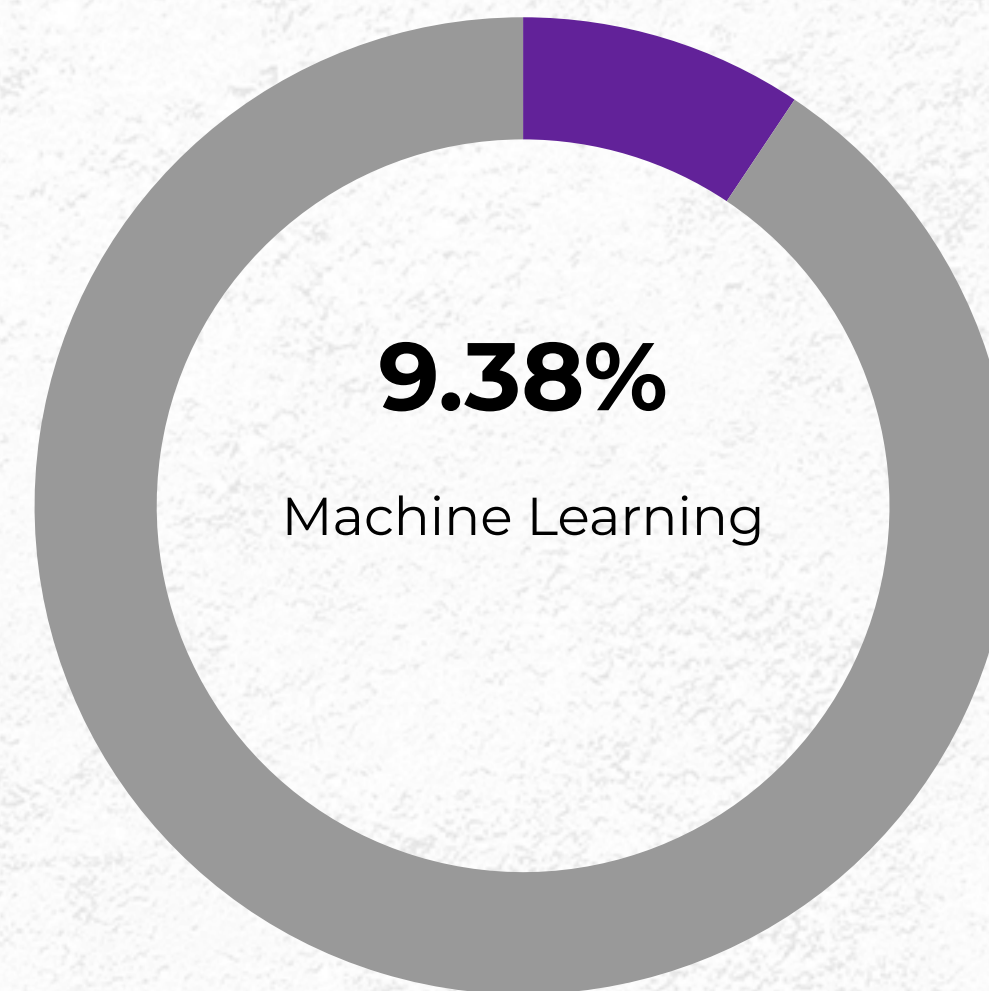
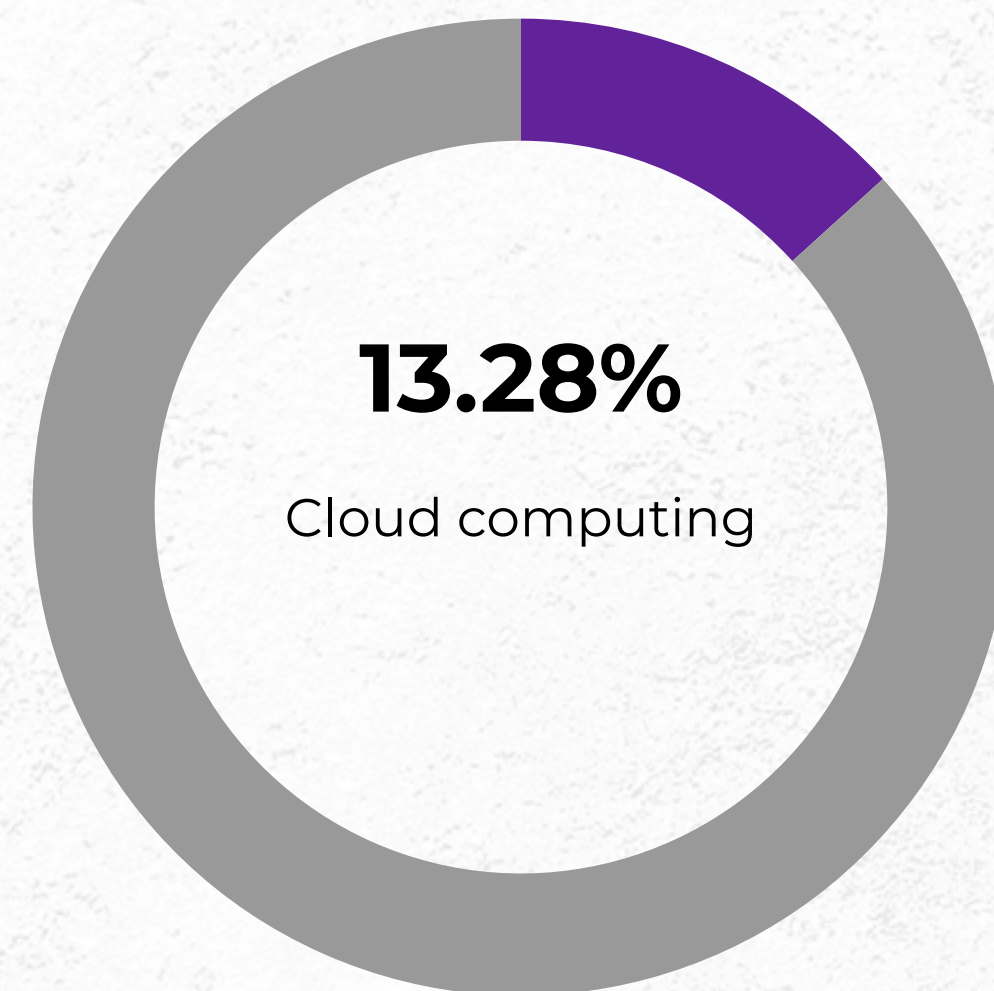
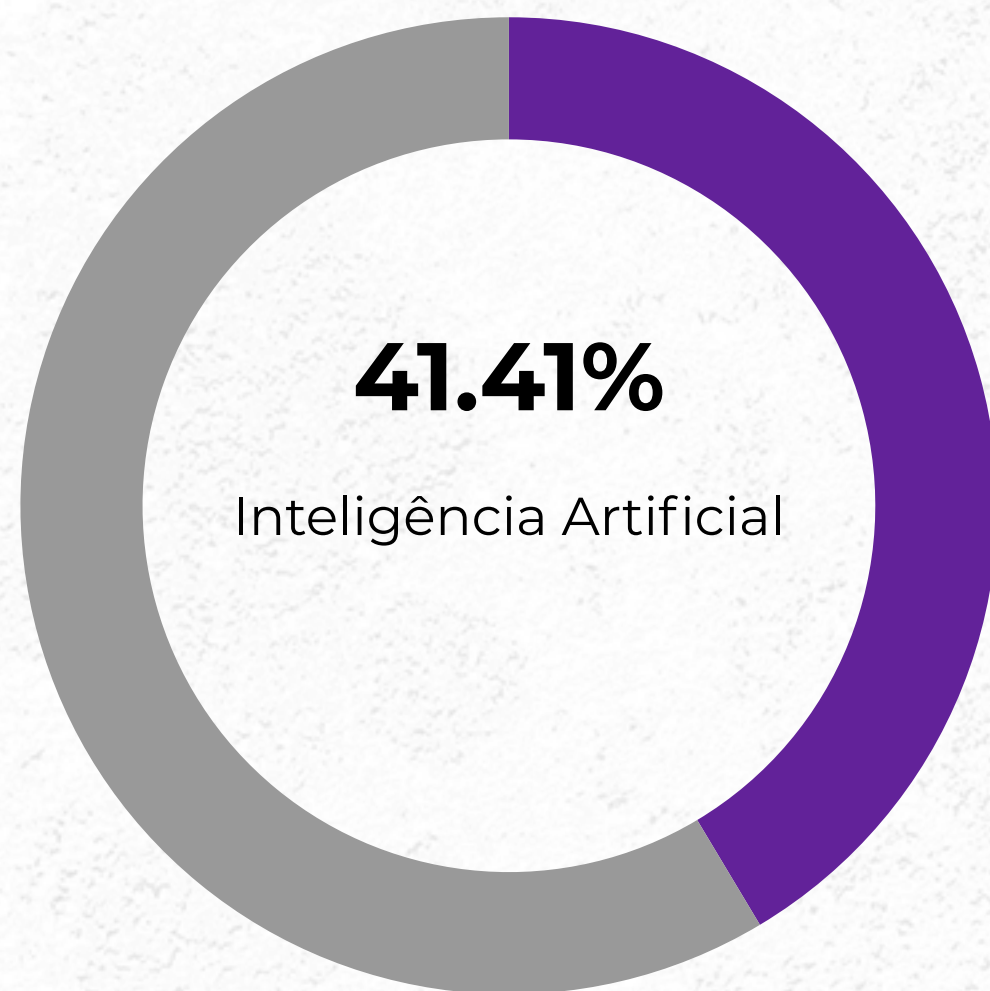
É comum pensar que as iniciativas de Transformação Digital (TD) estejam relacionadas exclusivamente à adoção de novas tecnologias. Os programas de TD, no entanto, apesar de contemplarem a tecnologia, buscam também promover mudanças na cultura e na governança da organização, assim como contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores. Esses foram, inclusive, os principais critérios para implementação da inovação elencados pelos respondentes, o que demonstra a importância de ações voltadas à transformação digital.

As iniciativas relacionadas com transformação digital exploram:



Principais tecnologias utilizadas na digitalização das empresas

Entre as tecnologias usadas pelas empresas em seus projetos de digitalização, a Inteligência Artificial segue sendo o grande destaque, presente em 4 de cada 10 organizações ouvidas pela ACE Cortex.



Metodologias Ágeis

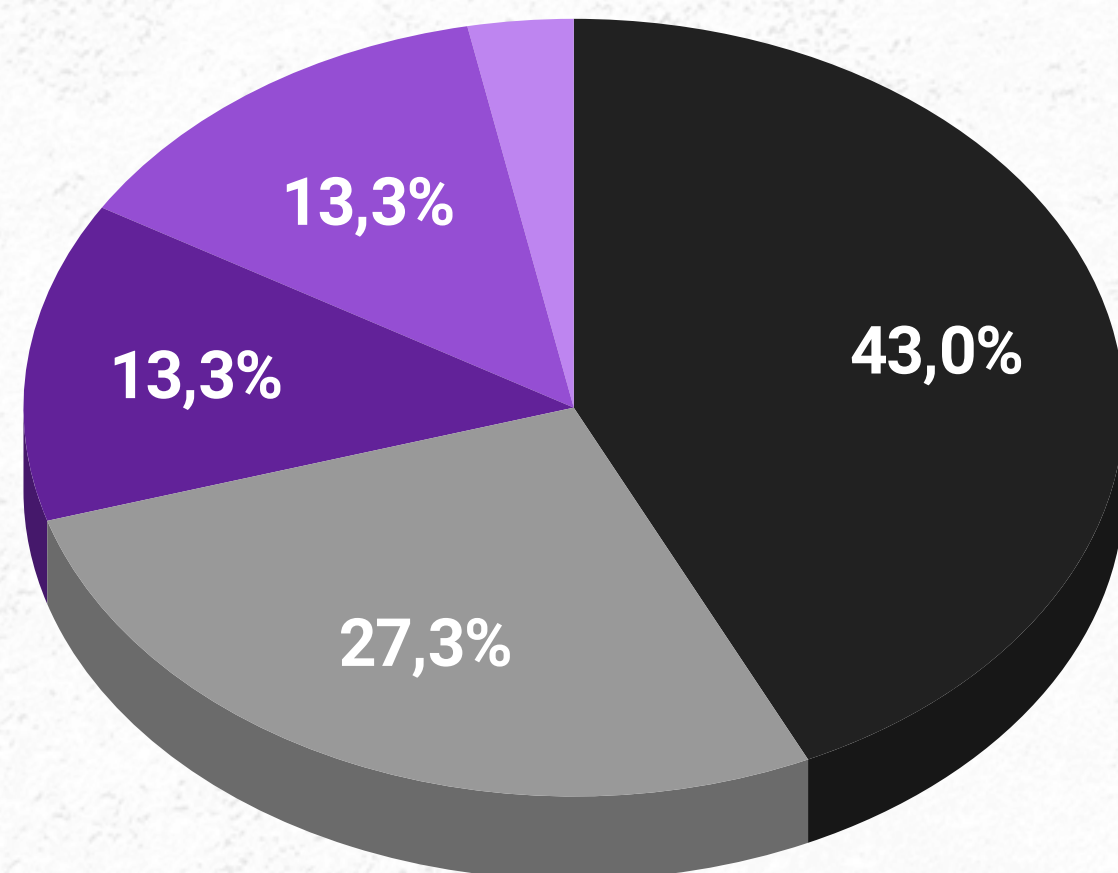
Criados na indústria de Tecnologia da Informação, os métodos ágeis têm o objetivo de resolver problemas comuns no gerenciamento de projetos, como etapas de produção muito longas, falta de comunicação entre os times e entregas mal definidas.

Com as metodologias ágeis - que rapidamente foram adotadas em outros mercados para além do de tecnologia - passou a ser mais simples identificar erros de execução nos projetos e fazer adaptações para corrigir seu curso sem prejudicar o resultado final.

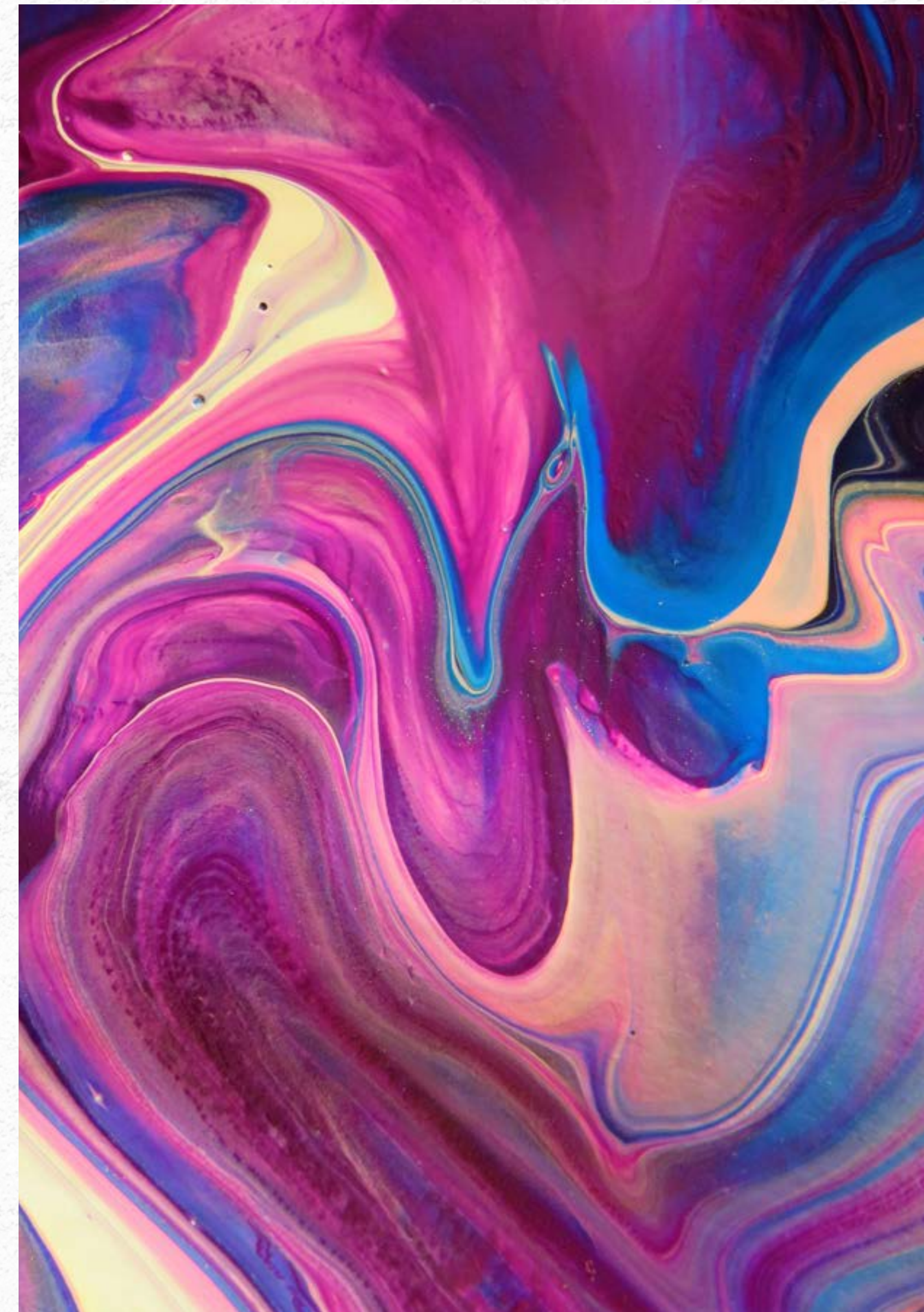
Para gerar resultados realmente úteis, no entanto, a adoção do método ágil precisa ser feita de maneira estratégica, com clareza sobre quais metodologias usar em cada situação e sem jamais perder de vista seu real objetivo: realizar entregas mais frequentes.

É interessante notar que o percentual de empresas que adotam métodos ágeis pelo menos em algumas áreas chegou a 41,7% em 2022, indicando um interesse considerável das organizações na busca por

A empresa atua com metodologias ágeis?



- Sim, mas apenas algumas áreas adotaram metodologias e squads.
- Em partes, mas equipes tentam absorver o melhor de metodologias como Scrum e Kanban.
- Sim, todas as áreas têm alguma metodologia ou atuam com algum squad.
- Não, não trabalhamos com esse tipo de estrutura organizacional.
- Sim, atuamos com vários squads part time.



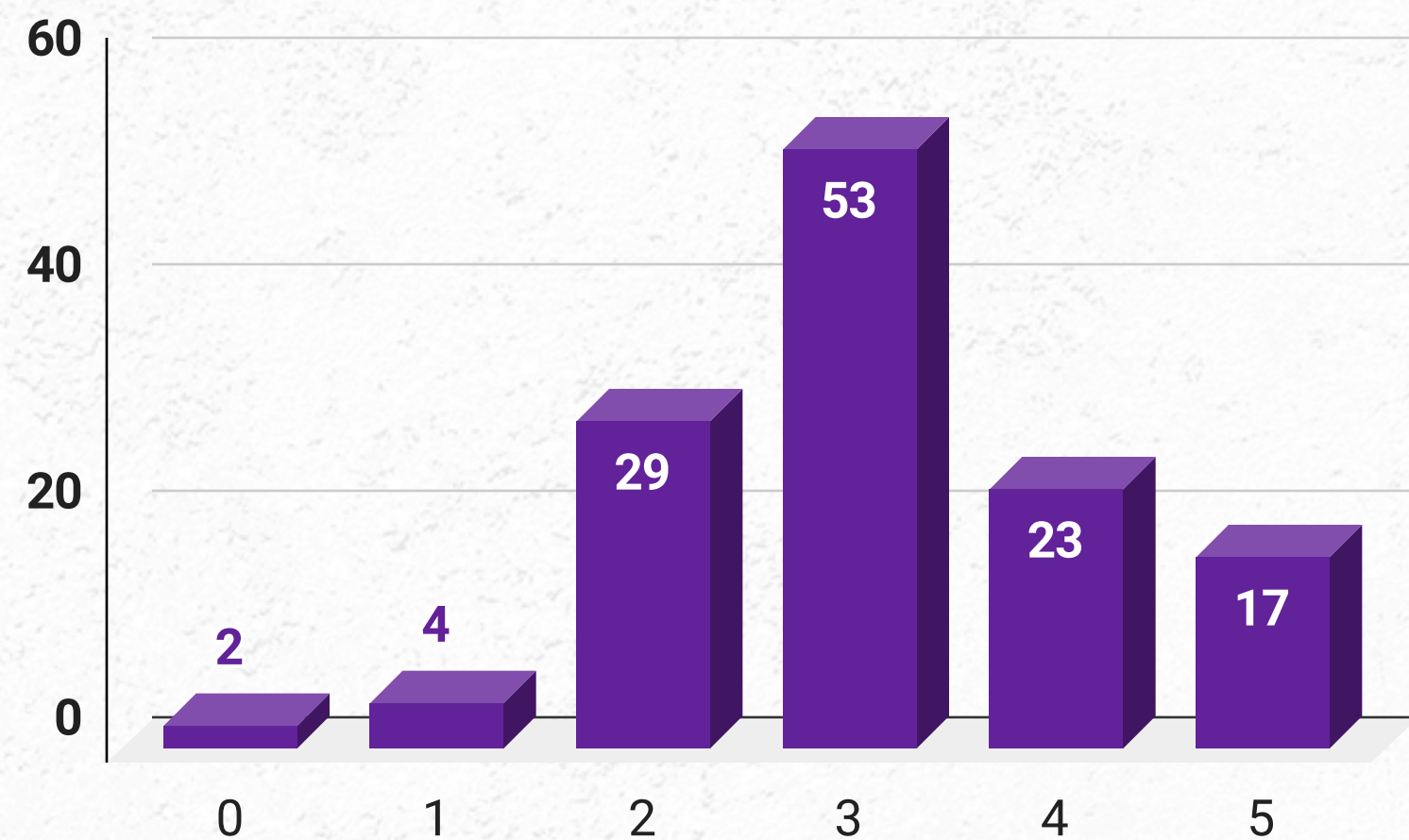


*Envolvimento da Liderança
e Gestão da Inovação*

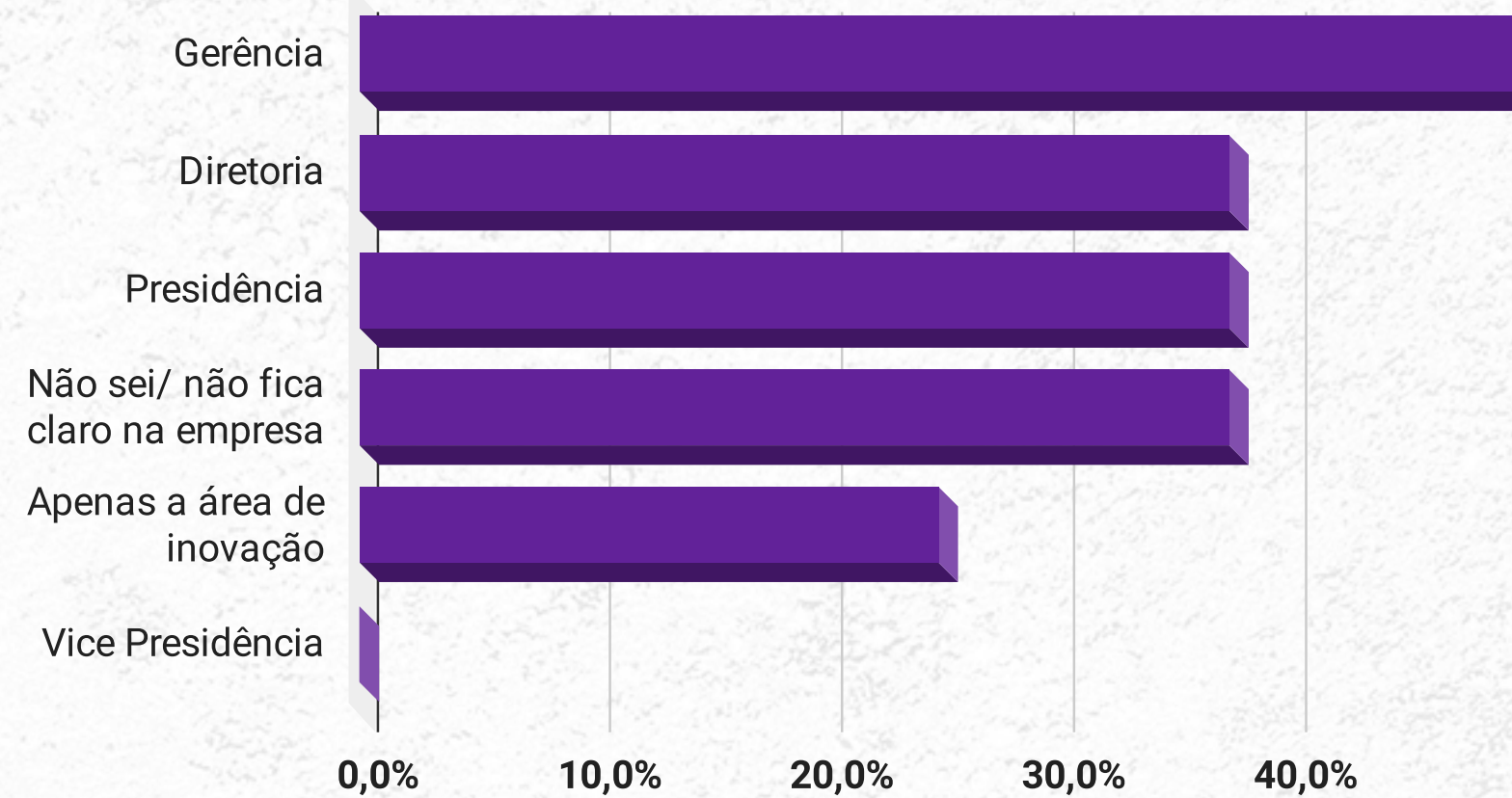
Os profissionais da alta liderança são os que estão mais envolvidos com as temáticas de inovação nas organizações, atuando como pontos de referência e representantes das iniciativas e projetos disruptivos de suas empresas.

Apesar de enxergarem a liderança como um dos principais obstáculos à inovação (vide página 40), 31,25% dos respondentes afirmam que os gestores tratam iniciativas com foco em novos produtos, serviços e modelos de negócio como prioridade. 4,68% consideram que seus líderes rejeitam, parcialmente ou totalmente, projetos de inovação. A maioria (64,06%) não enxerga nem uma priorização, nem uma rejeição a essas ideias.

Quanto a liderança da empresa prioriza projetos de inovação?



Quem são os principais envolvidos em projetos e no incentivo à inovação na sua empresa?



Percepção de preparo dos líderes

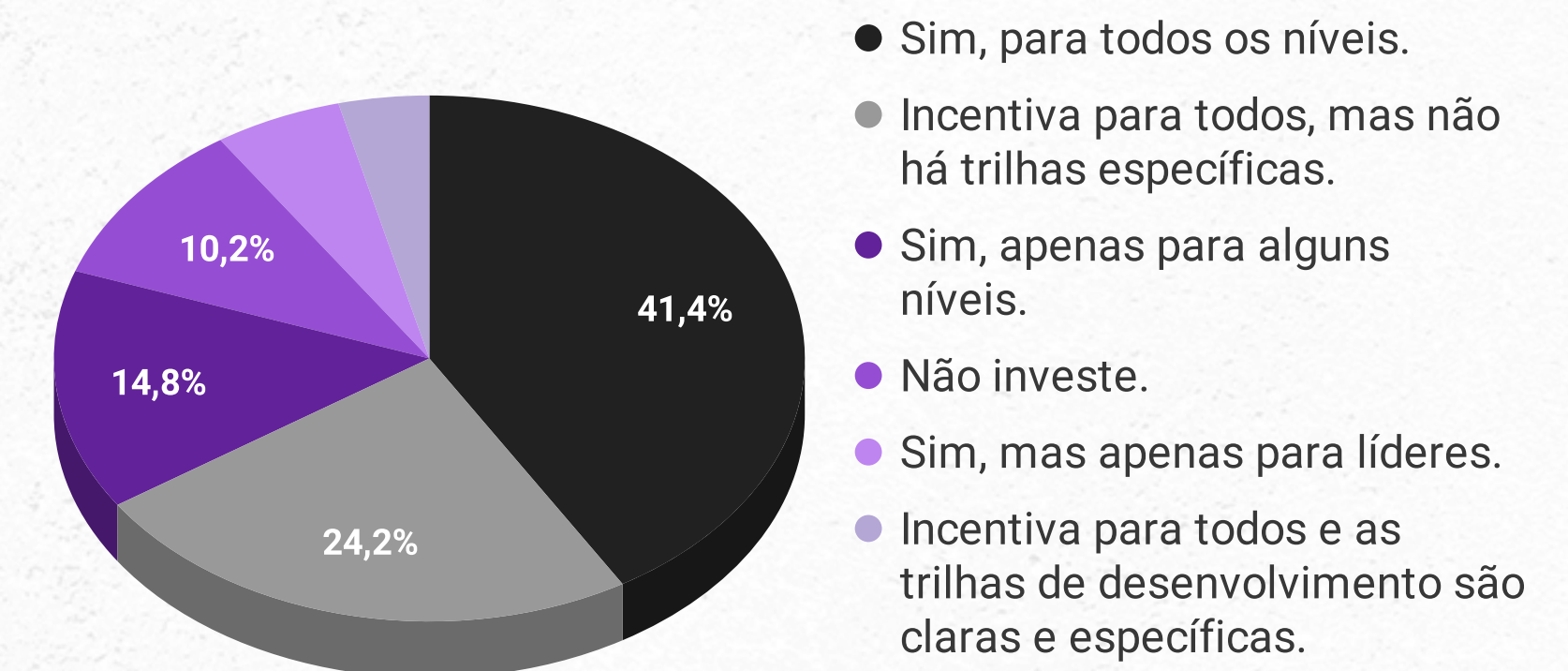
Cerca de um em cada três respondentes (31,25%) acredita que a liderança está “preparada” ou “muito preparada” para conduzir a empresa a um futuro mais inovador. A grande maioria (64,06%) avalia que os líderes não estão nem preparados, nem despreparados para levar a companhia para um patamar mais disruptivo em seus negócios, mostrando que na maior parte das empresas a cultura, apesar de falada, ainda não é efetivamente vivida. 4,68%, por sua vez, enxergam a liderança como “despreparada” ou “totalmente despreparada” para inovar.

Capacitação dos líderes e colaboradores

Apenas 3,9% dos colaboradores entrevistados no Innovation Survey 2022 afirmam que suas empresas incentivam os treinamentos para funcionários de todos os níveis, com trilhas de desenvolvimento claras e específicas. Apesar de o investimento em capacitação, por si só, ser importante, as trilhas são fundamentais para apoiar os times que estão desenvolvendo as competências para inovação, especialmente nos cenários de “incompetência inconsciente”, quando os colaboradores não têm consciência sobre o que não sabem.

Na Innovation Academy, mapeamos todos os desafios a partir dos projetos que executamos em diferentes corporações, com diferentes contextos e níveis de maturidade, e criamos jornadas para desenvolver nos profissionais as competências necessárias para lidar com as adversidades naturais de todo processo de inovação.

Sua empresa investe em treinamentos?

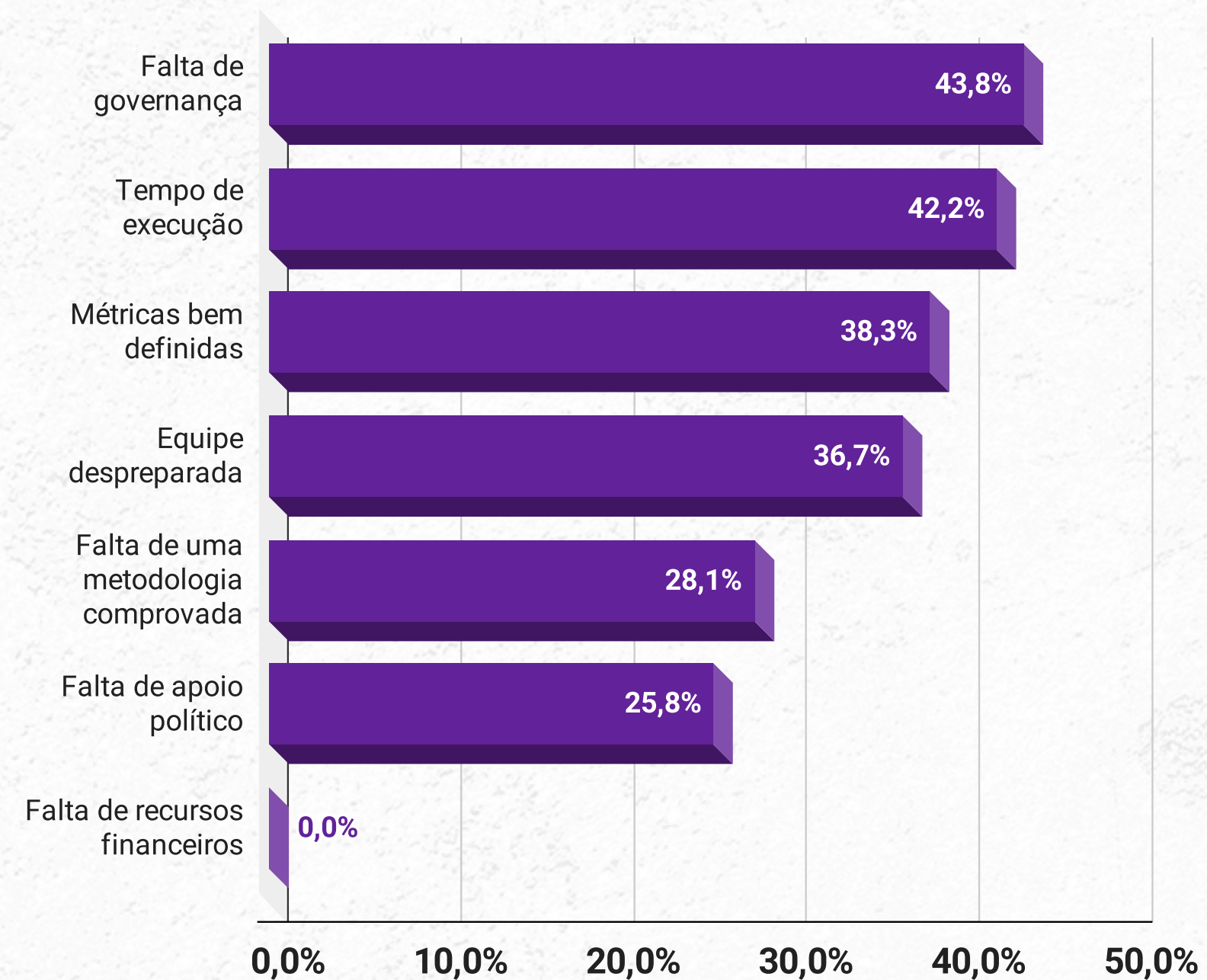


Desafios na execução de projetos

A governança foi a principal dificuldade apontada pelos respondentes para a execução de projetos, e gera um efeito cascata: sem ela, as ações de inovação levam mais tempo para serem executadas e a definição de métricas claras fica prejudicada.

Chama a atenção também o quanto o despreparo das equipes impacta nos resultados das organizações. Nesse sentido, vale destacar a importância não apenas de capacitar os colaboradores, mas também de identificar aqueles com perfil mais adequado para trabalhar em projetos de inovação, já que nem sempre os chamados “high performers”

Principais dificuldades que a empresa encontra na execução dos projetos



Utilização de Métricas

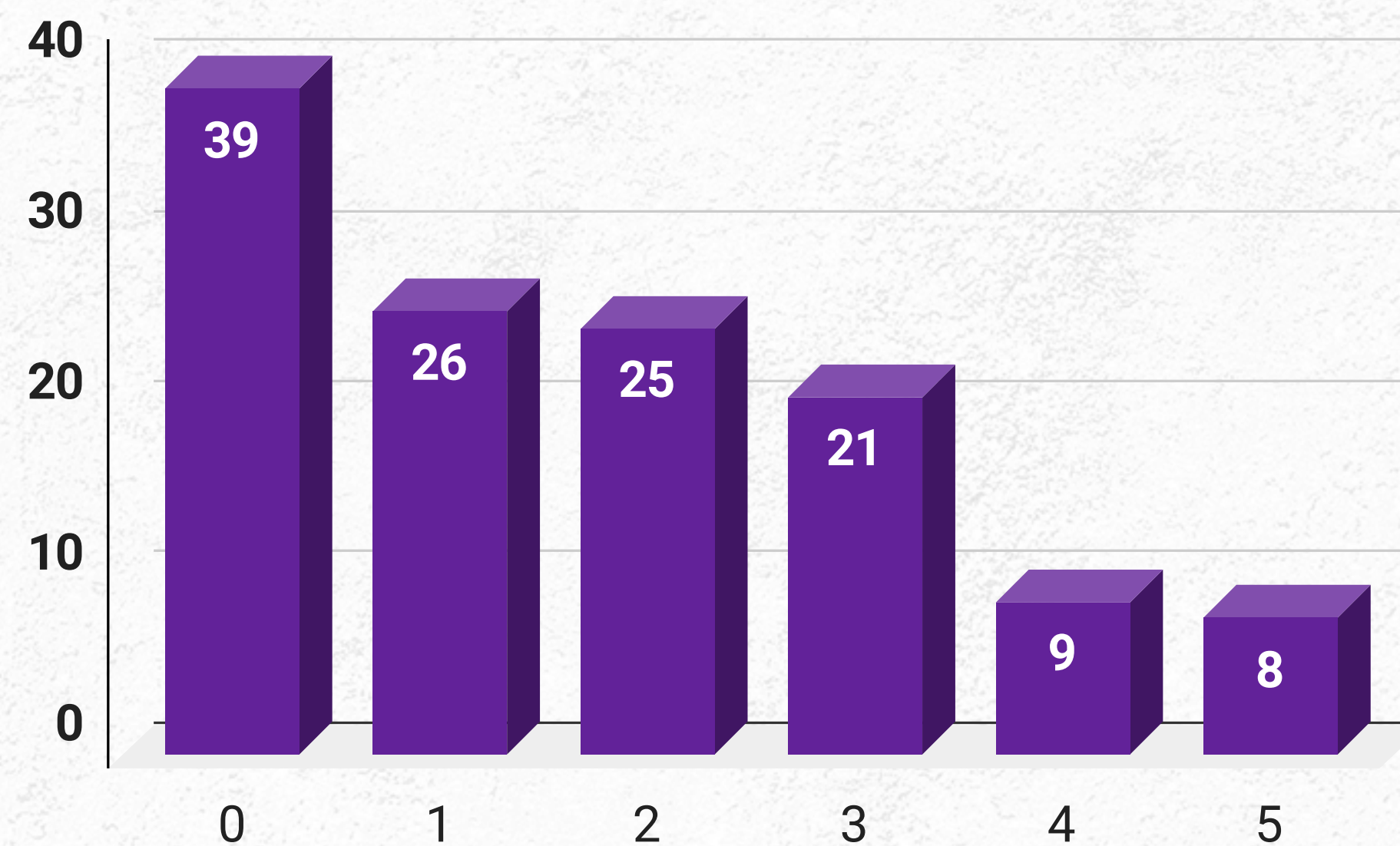


Pedimos aos colaboradores para avaliar, com uma nota de 1 a 5, o quanto suas empresas adotam métricas do impacto gerado por projetos de inovação. A pontuação média obtida para essa pergunta foi 2,44 - um resultado preocupante, que demonstra falta de governança e de estratégia, além de despreparo das empresas para medir a inovação.

Um dos principais desafios para que as iniciativas de inovação prosperem e gerem valor é justamente a falta de metas claras para o monitoramento do impacto desejado por esses projetos.

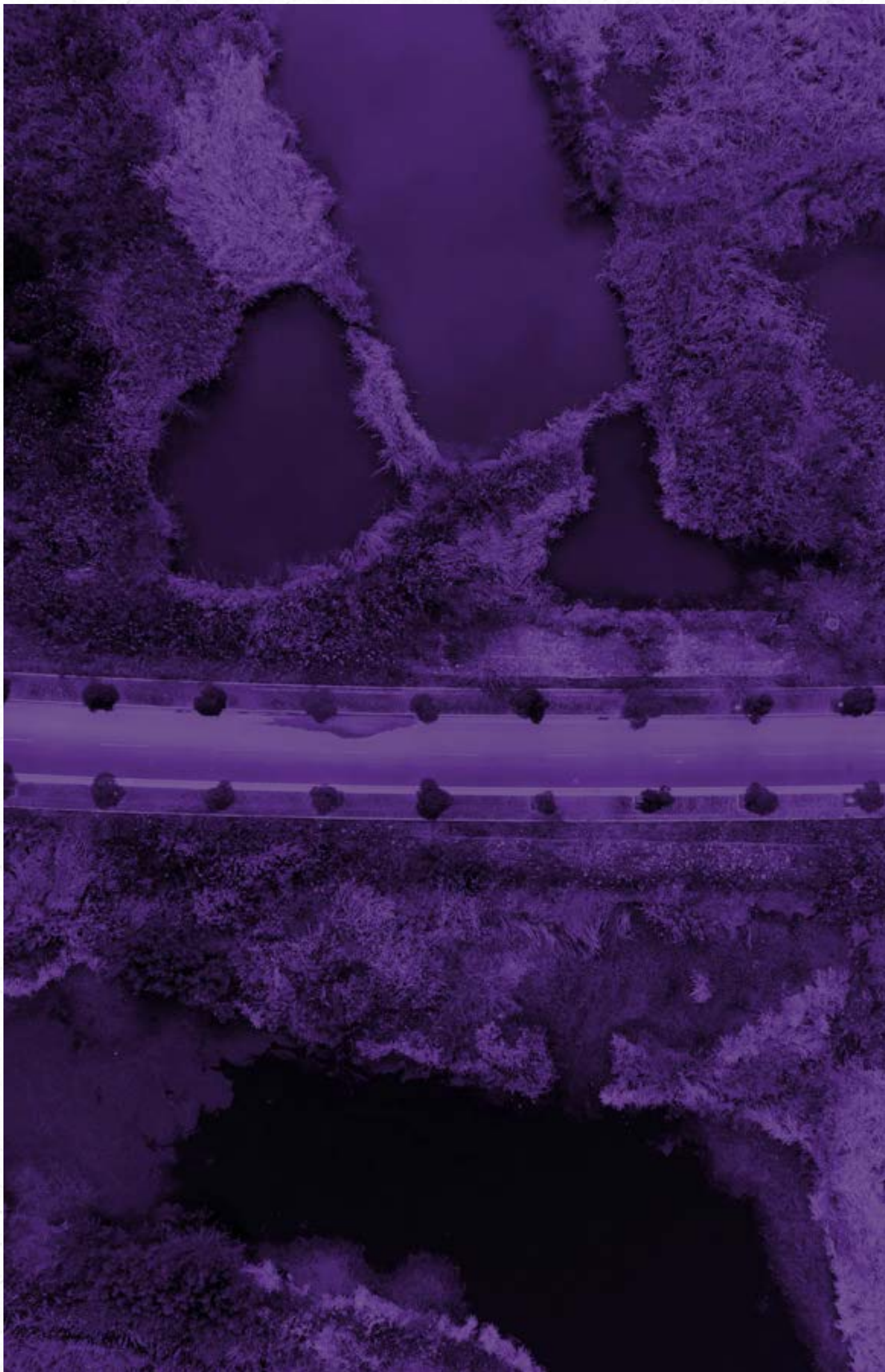
É importante ressaltar que não basta simplesmente adotar métricas capazes de mensurar a eficácia dessas iniciativas: é preciso avaliá-las e ajustá-las com frequência. Compartilhar as métricas com todos os colaboradores também é importante para que a inovação seja realmente englobada por toda a empresa, o que, segundo os entrevistados, ainda não é feito pela maior parte das organizações.

Todos os colaboradores da empresa têm ciência dessas métricas de inovação



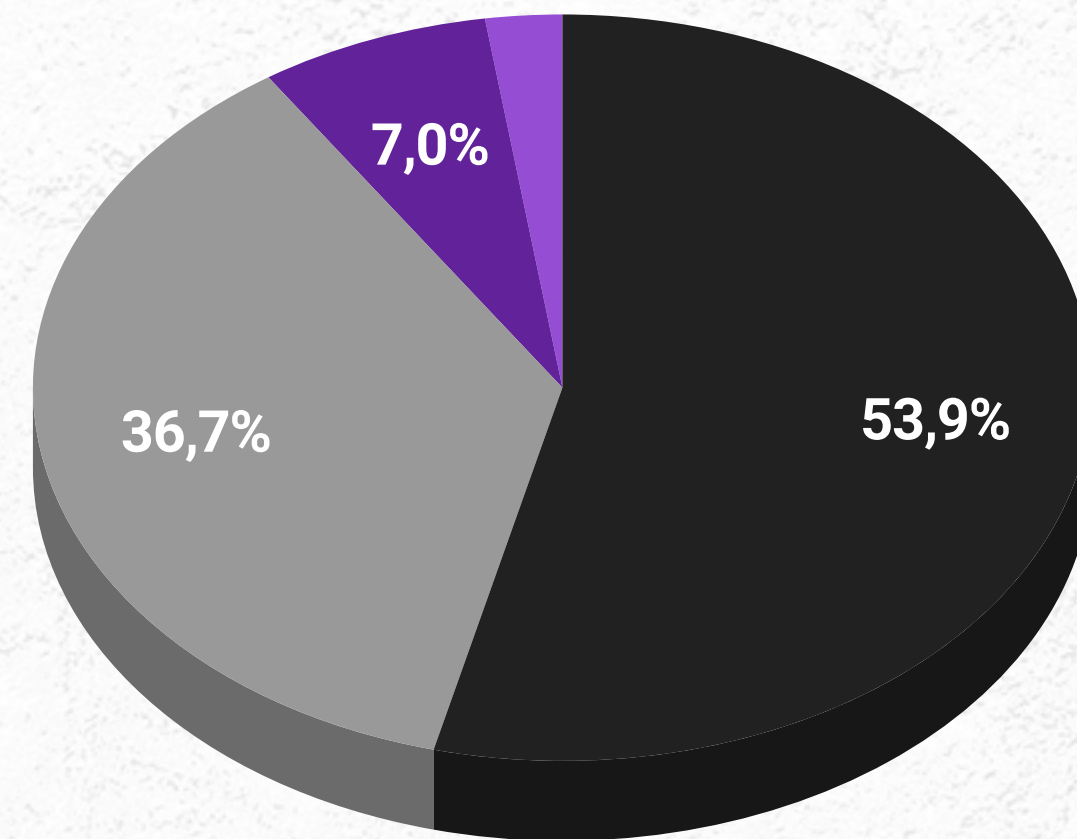


*ESG e Inovação nas
Grandes Empresas*



Os colaboradores ouvidos pelo ACE Innovation Survey se mostraram conscientes do impacto do desenvolvimento dos três pilares de ESG nas práticas de inovação. O percentual daqueles que acreditam que ações de sustentabilidade, responsabilidade social e governança estão diretamente relacionadas ao progresso e estímulo da disrupção nos processos internos chegou a 51,9% em 2022. Já aqueles que sequer sabem o que é ESG são apenas 2,34%.

Você sabe o que significa ESG? Em caso afirmativo, acredita que ESG potencializa a inovação nas empresas?



- Sei do que se trata e acredito que ESG tem tudo a ver com inovação.
- Sei o que significa e creio que ESG e inovação caminham juntas, desde que estrategicamente
- Sim, sei, mas não acredito que estejam conectadas.
- Não sei exatamente do que se trata.



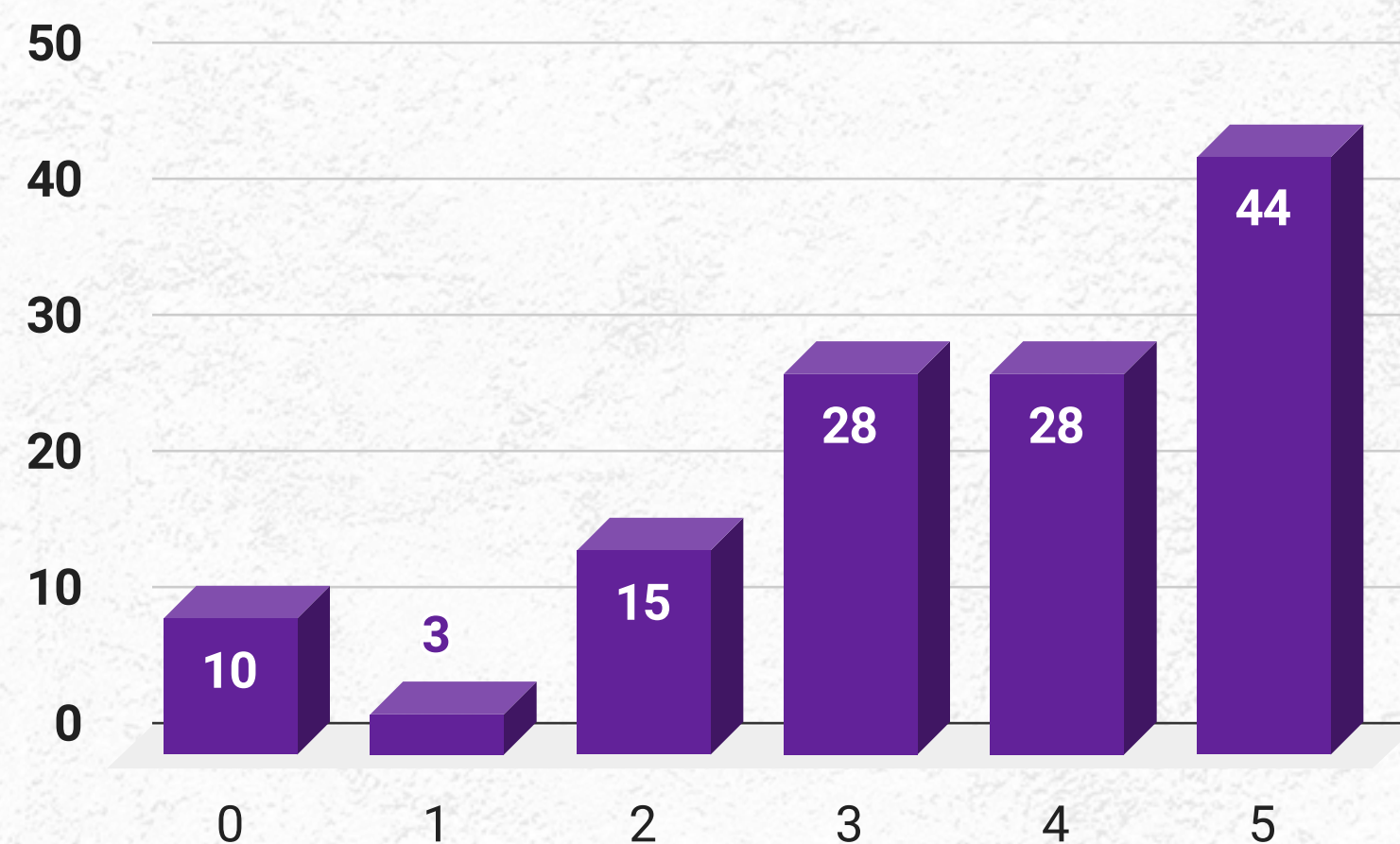
*Programas de ESG: Existência
e Percepção de Impacto*



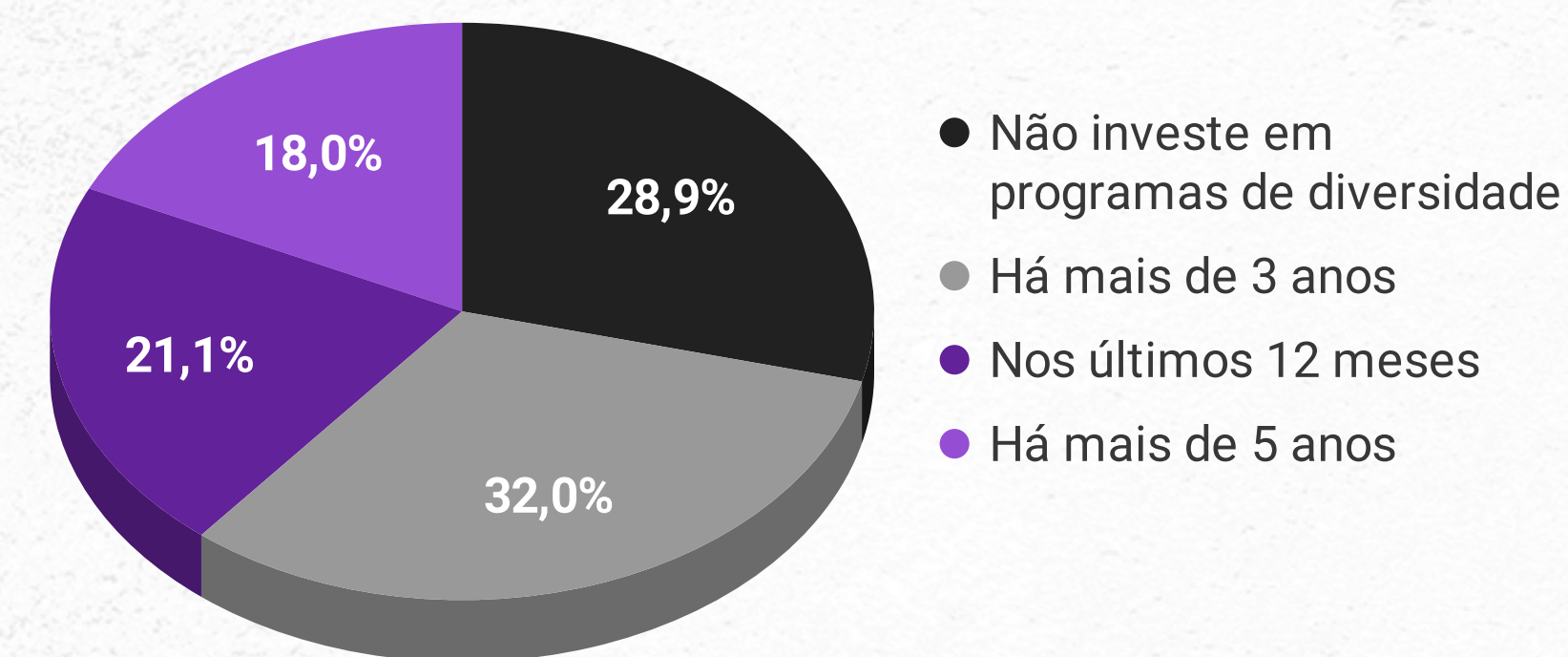
As empresas também têm investido mais em programas de diversidade e inclusão para aumentar a presença das chamadas “minorias” em seus quadros de colaboradores. Entre as organizações contempladas nesta pesquisa, a maioria possui iniciativas de responsabilidade social para inclusão de pessoas de diferentes gêneros, raças e orientações sexuais.

Esses programas de diversidade e inclusão são vistos majoritariamente de maneira positiva e agregadora para a estratégia e os resultados das companhias. Ainda assim, 10,15% dos respondentes acreditam que essas iniciativas agregam pouco ou muito pouco para a estratégia e os resultados da empresa.

A diversidade de pessoas agrega para a estratégia e resultados da empresa?

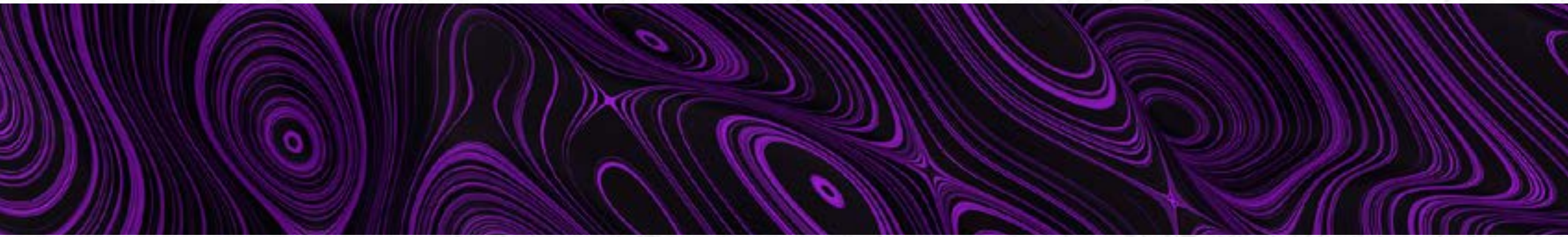


Há quanto tempo sua empresa investe em programas de diversidade?





*Referências de Inovação /
Personalidades*



Os respondentes da pesquisa citaram 76 personalidades diferentes como referências de inovação. Desse montante, 57 (75%) 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

** Respostas de colaboradores de empresas de consultoria foram consideradas

Brasil



LATAM



Mundo



Também quisemos saber quais empresas inspiram os colaboradores das grandes empresas quando o assunto é inovação. Ambev, Apple, Google, Amazon e Tesla foram, nesta ordem, as companhias mais citadas pelos

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

** Respostas de colaboradores de empresas de consultoria foram consideradas

Brasil

A word cloud for Brazil with 'Ambev' as the largest word. Other prominent words include 'Nubank', 'ACE', 'NATURA', and 'Grupo do hospital Albert Einstein'. Smaller words include 'Arcellor', 'Mittal', 'Brasil', 'Brain', 'XP', 'Gaia', 'Magalu', 'Merithu', 'Ada', 'Sebrae', 'Parque Tecnológico de Itaipu - PTI-Brasil', 'bancosunidos.com.br', 'Leap KPMG', 'IdeaGov', 'Startups em geral', 'Embraer', 'WEG', 'Rock Content', 'Boticário', 'Suzano', 'COSAN', 'Bradesco', 'ACE CORTEX', 'sambatech', 'CUBO', 'ITAU', 'AMBIPAR', 'Resultados Digitais', 'WEG', 'Embraer', 'Startups em geral', 'IdeaGov', 'Leap KPMG', 'Parque Tecnológico de Itaipu - PTI-Brasil', 'bancosunidos.com.br'.

Mundo

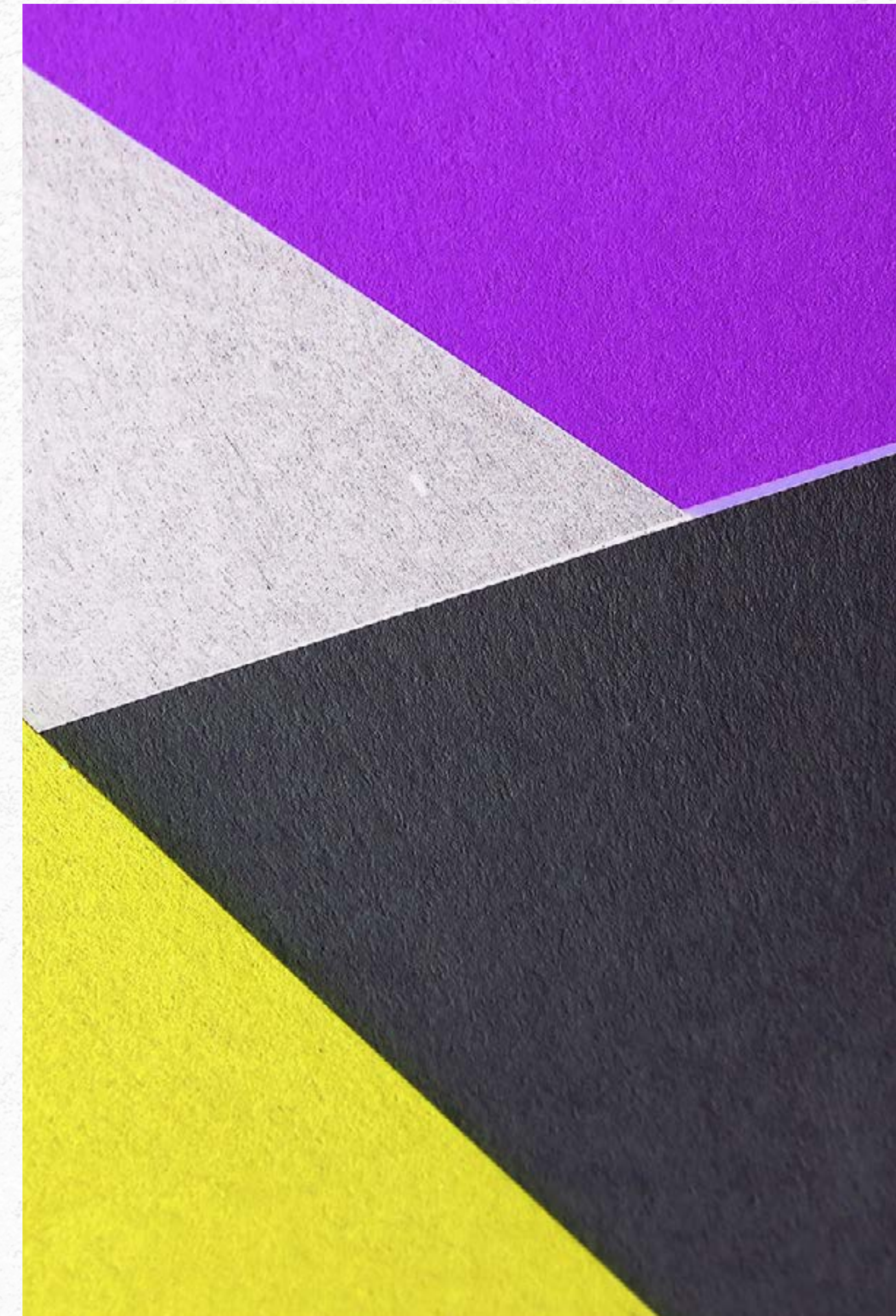
A world word cloud with 'Google' and 'Apple' as the largest words. Other prominent words include 'Amazon', 'Tesla', 'Microsoft', 'Salesforce', 'Tik Tok', 'Accenture', 'AWS', '3M', 'Space X', 'Netflix', 'Bosch', 'Faber Castell', 'Pipefy', 'Arkema', 'McKinsey', 'Nestlé', 'Acer', 'Suzano', 'COSAN', 'Bradesco', 'ACE CORTEX', 'sambatech', 'CUBO', 'ITAU', 'AMBIPAR', 'Resultados Digitais', 'WEG', 'Embraer', 'Startups em geral', 'IdeaGov', 'Leap KPMG', 'Parque Tecnológico de Itaipu - PTI-Brasil', 'bancosunidos.com.br'.



Conclusões

Principais insights

- Menos de $\frac{1}{3}$ dos entrevistados considera suas lideranças suficientemente preparadas para conduzir as empresas a um futuro mais inovador. Não por acaso, a falta de governança foi apontada pelos respondentes como a principal dificuldade para a execução de projetos. Em 2022, as empresas atingiram maior entendimento de que, para a inovação acontecer, é necessário implementar uma estratégia clara, e que para isso a governança e sensibilização da liderança é crucial, sendo a tecnologia apenas um meio e não um fim em si mesma.
- Em relação a 2021, é possível perceber uma preocupação maior das empresas não apenas em desenvolver sua estratégia, mas em aplicá-la para obter resultados inovadores. A descentralização da inovação pode ser positiva para as empresas, desde que seja pautada em uma estratégia bem estruturada. Sem uma governança bem construída, a descentralização não apenas não funciona, como se traduz, na prática, em desorganização.
- Cerca de 16% dos respondentes afirmam que as empresas em que trabalham se encontram na fase da ambidestria, ou seja, conseguem inovar sem abrir mão da excelência operacional. É importante destacar, no entanto, que ambidestria não é necessariamente sinônimo de descentralização. É possível que exista uma estrutura completa de inovação e outra de eficiência, desde que ambas operem de maneira sinérgica. Para que uma empresa seja realmente considerada ambidestra, é necessário que não haja prioridade desproporcional entre as áreas de inovação e eficiência, e que a empresa viva, de fato, uma cultura de inovação.
- O crescimento dos programas de inovação em 2022 aponta para a percepção das empresas de que, em um mercado em constante transformação, buscar a inovação “fora de casa” é mais rápido do que desenvolvê-la por conta própria. Nesse cenário, o maior desafio das grandes companhias é saber se essas startups estão prontas para atendê-las, e se a sua expertise é suficiente para resolver os problemas e gerar inovação na corporação. Caso não seja, cabe às corporações começar a construir essa inovação, seja em conjunto com startups, seja internamente.



Expediente

Luís Gustavo Lima, Partner e CEO da ACE Cortex

Milena Fonseca, Partner e COO da ACE Cortex

Mateus Quelhas, Partner e Head de Business Transformation da ACE Cortex

Kim Silvestre, Partner e Head de Project Portfolio da ACE Cortex

Amanda Coutinho, Head de Corporate Venture Capital (CVC) da ACE Cortex

Luana Piva, Head de Mindset Transformation da ACE Cortex

Pedro Waengertner, Co-founder e CEO da ACE

Claudio Gorga, Head de Marketing da ACE Cortex

Nara Leal, Estagiária de Conteúdo da ACE Cortex

Giuliano Poli, Estagiário de Inteligência da ACE Cortex

Barbara Ripper, Analista de Marketing da ACE

Paula Riciolli, Analista de Marketing da ACE

Fernando Lopes, Designer da ACE

Fale com a ACE Cortex

A ACE Cortex é uma consultoria de inovação. Colocar a mão na massa e transformar negócios de dentro para fora é o que nos faz diferentes, por isso somos reconhecidos como parceiros de negócios e motor de inovação dos nossos clientes. Contamos com um time absolutamente talentoso, empreendedor e apaixonado por negócios e tecnologia, que atua lado a lado dos profissionais e executivos corporativos para gerar valor e obter resultados reais. Com um olhar estratégico para o efeito ortogonal da inovação, potencializamos a transformação, performance e perenidade das organizações e, neste sentido, queremos contribuir para um Brasil mais competitivo em âmbito global.

- +160 corporações atendidas
- +20 setores impactados
- +15 países atendidos
- +R\$3 bi gerados em novas linhas de receita e ganhos de eficiência



@ace_cortex



ACE Cortex



ACE Startups

