



2024

Innovation Survey

Índice

04 **SOBRE O ECOSISTEMA ACE**

07 **SOBRE A INNOVATION SURVEY**

08 **O ANO EM PERSPECTIVA**

10 **PERFIL DOS RESPONDENTES**

11 Perfil dos indivíduos

12 Perfil das empresas

13 **COMO A INOVAÇÃO SE TRADUZ**

NA PRÁTICA

14 Visão de inovação

17 Prioridades estratégicas

20 Iniciativas de inovação

22 Obstáculos à inovação

24 **PARCERIAS PARA INOVAÇÃO E INTERAÇÃO**

COM STARTUPS

28 Por que se conectar com startups?

30 Encontrando e trabalhando com startups

32 Vale a pena trabalhar com startups?

34 **PERSPECTIVA DE INVESTIMENTO**

38 **O CAMINHO DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

40 Em qual etapa as empresas estão?

41 Como a transformação organizacional acontece

42 Tecnologias utilizadas

43 **LIDERANÇA E CULTURA DE INOVAÇÃO**

44 O papel e perfil da liderança como motor da inovação

47 Maturidade dos líderes

48 Desenvolvimento dos times

51 Desafios na execução de projetos

52 **MENSURAÇÃO DA INOVAÇÃO**

55 **UM OLHAR APROFUNDADO PARA GRANDES CORPORAÇÕES**

68 **VISÃO DO MERCADO**

72 **PRINCIPAIS INSIGHTS**

76 **EXPEDIENTE**

Sobre o ecossistema



A **ACE Ventures** é uma investidora de startups early-stage especialista em **apoiar empreendedores excepcionais a desenvolverem negócios inovadores.**

Em mais de dez anos, realizamos mais de **150 investimentos, aceleramos mais de 4.000 startups e realizamos 29 exits.**

Acreditamos que o empreendedorismo é uma das principais ferramentas de geração de riqueza para a sociedade. São as pessoas que criam o novo e desafiam os limites do possível que lideram as transformações. Apoiar essas pessoas é a parte mais importante do nosso propósito.

Criar negócios também faz parte da nossa essência, dessa forma também criamos novos negócios para fomentar o ecossistema da inovação. Nossa holding é composta pelos seguintes negócios: ACE Cortex, ACE Advisors, ACE Outlier Capital, ACE Summit e Future Dojo.





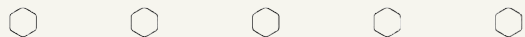
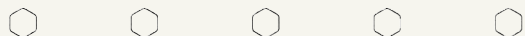
Somos parceiros de negócios, impulsionamos as organizações para performance e perenidade.

Destravamos e geramos valor de forma descomplicada. Articulamos a mudança com a missão de criar o futuro a partir do agora.

Questionamos o status quo e protagonizamos a quebra de paradigmas, na prática. Somos movimento. Esse comprometimento contínuo com a excelência nos permite atuar de forma estratégica e operacional, assegurando resultados concretos e duradouros.

Uma consultoria com mentalidade, jeito de ser e fazer acontecer de startup.

Nosso objetivo é contribuir para um Brasil mais competitivo no cenário global.



+180

corporações atendidas

+20

setores impactados

+15

países

+R\$4bi

gerados em novas linhas de receita e ganhos de eficiência





A Future Dojo é uma escola de inovação criada pela ACE Ventures. Oferece trilhas de aprendizado, tanto individuais como para empresas, com curadoria de temas relevantes e nomes reconhecidos no mercado como professores. Uma combinação poderosa para destravar o desenvolvimento de profissionais da inovação.



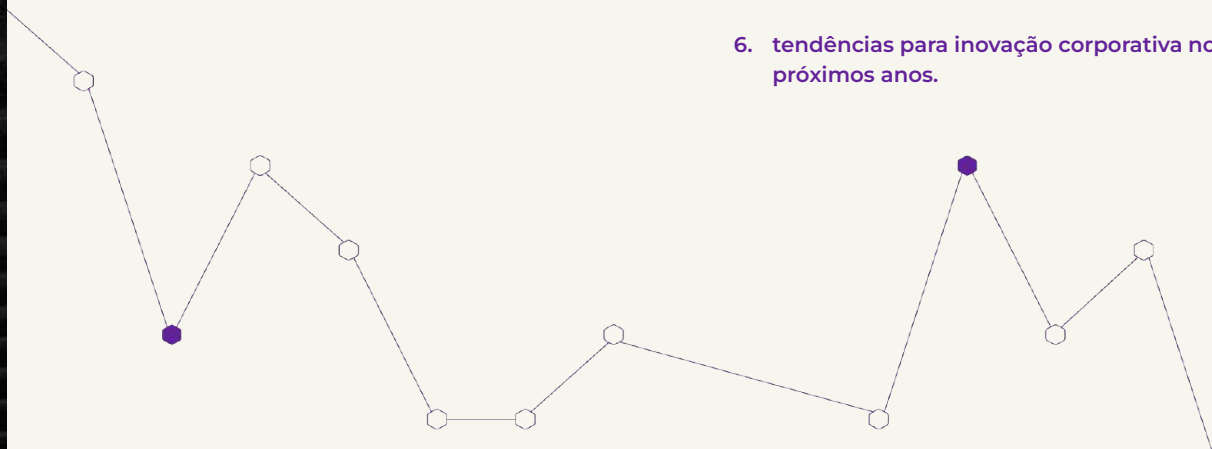
A ACE Advisors é uma boutique de M&A que prepara e apoia empreendedores excepcionais. Ao longo dos últimos anos, a ACE participou de transações de M&A que somadas representam mais de um bilhão de reais. Agora, nossa boutique oferece ao mercado suporte de ponta a ponta aos founders que desejam encontrar a melhor saída para seus negócios.

Sobre a Innovation Survey

A ACE Innovation Survey é uma pesquisa realizada anualmente pela ACE Cortex em parceria com a Future Dojo e ACE Advisors, com o objetivo de obter **uma fotografia do panorama atual da inovação no Brasil, levando em consideração as tendências observadas no mercado nacional.** A sexta edição do relatório traz informações, dados e análises especializadas relacionadas à forma como empresas dos mais variados portes **têm se comportado em termos de processos, projetos, investimentos em startups e transformação organizacional,** em resposta ao cenário de mudança e constante renovação dos negócios.

O que você irá ver na ACE Innovation Survey 2024:

1. como as corporações enxergam e colocam em prática a inovação a longo e curto prazo;
2. os principais desafios da inovação corporativa no contexto brasileiro;
3. as perspectivas e particularidades do relacionamento com startups atualmente;
4. o status da Transformação Organizacional no Brasil;
5. a maturidade das lideranças brasileiras;
6. tendências para inovação corporativa nos próximos anos.



O ano em perspectiva

Caro leitor,

Chegamos à sexta edição do relatório "Innovation Survey", uma publicação anual dedicada a fornecer para o mercado uma análise aprofundada sobre o estado da inovação corporativa no Brasil. Enquanto CEO da ACE Cortex há 3 anos, testemunhei de perto as transformações significativas que as novas tecnologias, especialmente a Inteligência Artificial, têm promovido no ambiente empresarial brasileiro e global.

Está claro que ficar parado é retroceder, que o movimento do mercado é constante e a velocidade de mudanças é cada vez maior. A Inteligência Artificial é um dos grandes motores dessa transformação do mercado, sem dúvida, diminuindo (algumas vezes eliminando) a barreira de entrada e potencializando o surgimento de novos concorrentes. Mas, temos outros elementos que aumentam o desafio da captura de valor e crescimento com sustentabilidade:

Mercado: ciclos de mudança mais curtos, imprevisíveis e caóticos, desafiando padrões estáveis e trazendo incertezas do desempenho presente e futuro dos negócios.

Empresas: precisam se adaptar e até se reposicionar, constantemente, para se manterem relevantes e competitivas.

Lideranças: desafio diário de interpretar os sinais de mudanças e mobilizar as equipes e estruturas do negócio, de forma ágil e contínua, sem perder a construção do longo prazo de vista.

O mercado brasileiro tem demonstrado um amadurecimento notável no que tange à inovação corporativa. As empresas estão alcançando níveis mais elevados de maturidade, como os dados mostram neste relatório. Por exemplo, uma estratégia clara de inovação atrelada aos objetivos da empresa, em 2024, é o principal elemento para o sucesso da inovação para **71%** dos respondentes versus **65%** do ano passado, quando a cultura de apoio à inovação era a mais valorizada.

Outro ponto de destaque diz respeito a um aumento da descentralização das iniciativas de inovação, com **31,9%** das corporações este ano tendo suas iniciativas gerenciadas pelas áreas de negócio, em comparação com **29,6%** de 2023. Isso sugere uma tendência em direção a uma abordagem mais ágil e flexível, onde as áreas de negócio têm mais autonomia na

tomada de decisão e, principalmente, protagonismo no processo de inovação de produtos, serviços e processos. Por outro lado, ainda temos muito a avançar quando analisamos os dados de mensuração dos resultados da inovação. Apenas **12%** em 2024 afirmaram possuir métricas relacionadas ao impacto gerado por meio da inovação.

Dado esse contexto e os aprendizados que os dados nos apresentam neste relatório, acredito que estamos diante de uma entropia estratégica que, se bem compreendida, convida as empresas a transcenderem o ordinário e embarcarem em uma jornada de construção do futuro a partir do agora. Ao abraçar a complexidade, cultivar a colaboração, aproveitar as novas tecnologias com sabedoria e buscar a geração de valor por meio da inovação, as empresas podem construir um futuro vibrante e próspero de performance e perenidade.

É hora de abraçar a profundidade em um mundo que, muitas vezes, busca e favorece a superficialidade.

Convido você a se juntar a nós nesta jornada de destravar e criar valor, por meio da inovação e tecnologia. Boa leitura!



TEXTO POR

Luís Gustavo Lima (LG)

Partner e CEO, ACE Cortex



Perfil dos respondentes



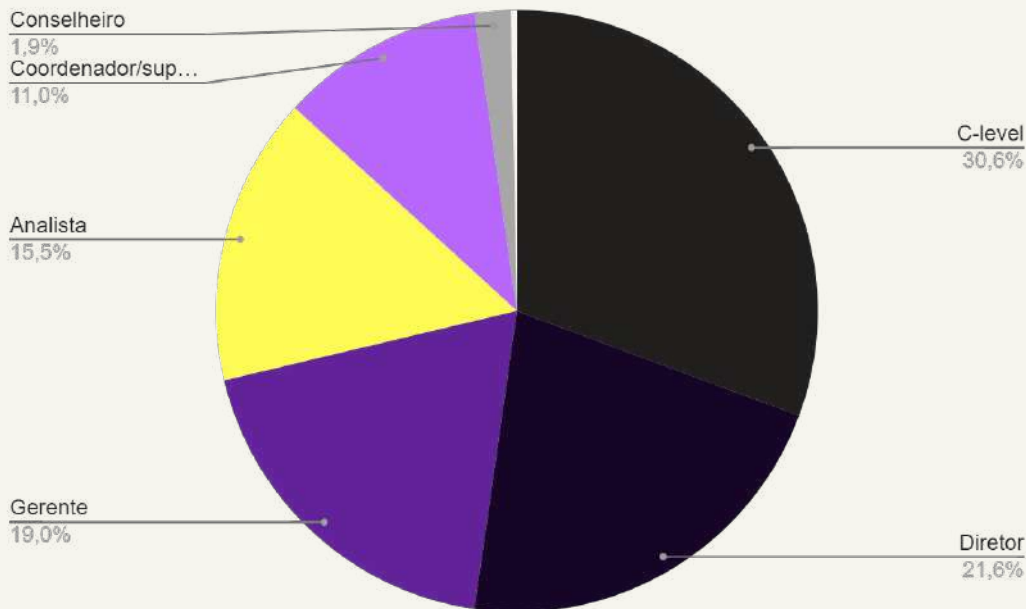
Perfil dos respondentes

Para obter um panorama ainda mais preciso da inovação no Brasil, a ACE Innovation Survey 2024 ouviu representantes de empresas dos mais variados portes. A pesquisa contou com a participação de 310 colaboradores em diversos níveis hierárquicos, que compartilharam dados sobre suas organizações e processos de inovação.

Dos respondentes, 54,2% são da alta liderança, ocupando cargos de C-level, Diretores e Conselheiros.

Colaboradores responsáveis pela gestão em níveis intermediários, como Gerentes e Coordenadores, representam 30% dos participantes.

Importante mencionar que as respostas de empresas de consultoria não foram consideradas, seguindo os mesmos critérios estabelecidos na Innovation Survey 2023, para evitar qualquer viés nos resultados da pesquisa.



Perfil das empresas



A pesquisa coletou informações de empresas que abrangem mais de 40 segmentos da economia brasileira. São organizações dos mais variados tamanhos, desde pequenas empresas até grandes corporações.. A maioria delas está sediada na região Sudeste do país.

No que diz respeito ao porte das empresas*, aquelas classificadas como de grande porte possuem um faturamento anual acima de R\$300 milhões. As empresas de médio porte têm faturamento anual entre R\$4,8 milhões e R\$300 milhões, enquanto as de pequeno porte apresentam receita anual inferior a R\$4,8 milhões.

Com base na classificação do BNDES, podemos afirmar que aproximadamente 31% dos respondentes são empresas de grande porte, enquanto 24% pertencem a empresas de médio porte. Na faixa de faturamento entre 0-10 milhões, que representa 41% dos participantes, temos tanto empresas de pequeno porte quanto médio porte.

*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>.



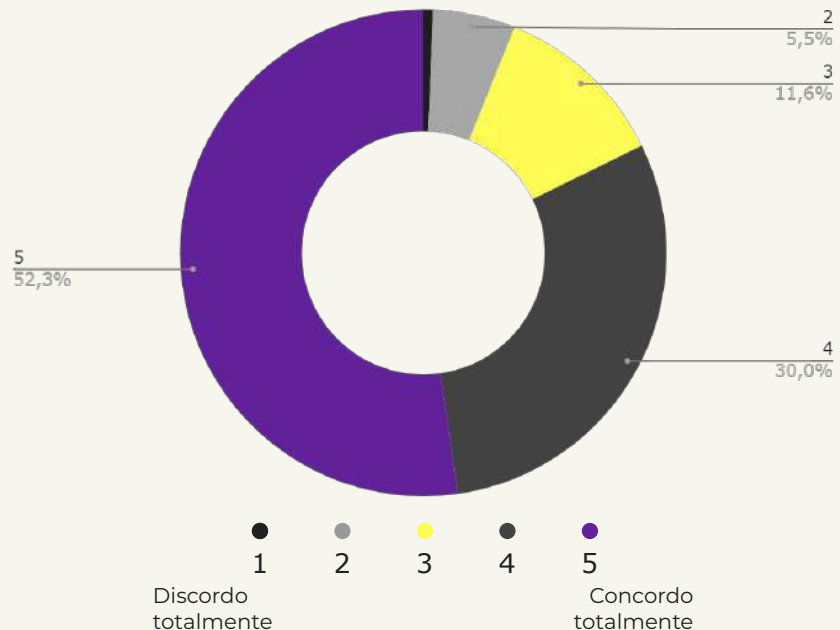
*Como a inovação se
traduz na prática*



Visão de inovação

O panorama corporativo atual, conforme revelado na "Innovation Survey 2024", mostra uma realidade intrigante e progressiva em relação à inovação. A inovação é, mais do que nunca, reconhecida como um pilar central nas estratégias empresariais. É notável que mais da metade dos respondentes do nosso estudo (52%) consideram a inovação como prioridade em suas organizações, **em contraste com os 39% registrados em 2023**. Esse dado reflete uma mudança significativa no mindset empresarial, onde a inovação transcende o status de complemento para se tornar um elemento fundamental no planejamento e execução das atividades empresariais.

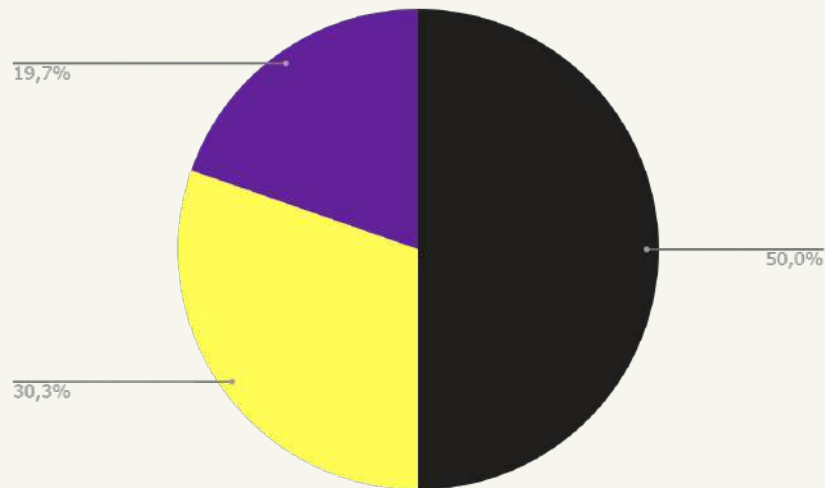
Na sua visão, inovação é uma prioridade dentro da sua empresa?



Um aspecto revelador do estudo é a evolução na gestão das iniciativas de inovação. Atualmente, 50% dessas iniciativas são geridas pelas áreas de negócios, em contraste com os 19,7% gerenciados pela área de inovação. Esses números indicam um amadurecimento das práticas empresariais em relação à inovação, comparado ao ano anterior, quando a maioria dessas iniciativas era predominantemente gerida pela área de inovação (43%). Isso sugere uma integração mais profunda da inovação nas operações cotidianas das empresas, refletindo um alinhamento mais estreito com os objetivos gerais do negócio. Além disso, ressalta que as áreas de inovação estão se posicionando cada vez mais como guardiãs e facilitadoras do processo.

Este marco representa uma evolução significativa em comparação aos anos anteriores, nos quais a inovação muitas vezes era limitada a áreas específicas, enfrentando uma batalha constante para obter reconhecimento e apoio dentro das empresas. Hoje essa dinâmica mudou, com apenas 19,8% dos entrevistados indicando que a inovação permanece confinada em áreas designadas.

Como a sua empresa opera a inovação?



Podemos inferir que a disseminação da inovação por diversas áreas reflete uma tendência real de descentralização. Isso significa que as áreas de negócios e todos os setores da organização estão se tornando protagonistas no processo de transformação, não apenas a equipe de inovação.

LEGENDA

- Todas as iniciativas de inovação são geridas e operadas na área de inovação
- As iniciativas de inovação são operadas pelo negócio mas geridas na área de inovação
- As iniciativas são ideadas, geridas e operadas pelas áreas de negócio



No que diz respeito aos fatores que contribuem para o sucesso da inovação, três elementos são destacados:

1º Estratégia clara de inovação atrelada aos objetivos da empresa (34%)

2º Ter a cultura certa para promover e apoiar a inovação (30%)

3º Liderança empresarial forte e visionária (23,6%)

Tais respostas evidenciam a importância de inovar de maneira alinhada e consistente com a visão global da empresa, ressaltando a necessidade de um ambiente que promova e apoie a inovação, assim como lideranças que saibam navegar pelas complexidades do cenário de negócios em constante mudança.

Curiosamente, a pesquisa revela que o financiamento, geralmente considerado crucial para impulsionar a inovação, é percebido como menos relevante, com apenas 10,3% dos respondentes identificando-o como um fator chave. Além disso, apesar das significativas mudanças tecnológicas, em especial no crescimento exponencial da Inteligência Artificial em 2023, a tecnologia em si é vista como um dos principais determinantes da inovação apenas

para 18% dos respondentes. Isso indica uma mudança de paradigma: enquanto a tecnologia é uma ferramenta essencial, por si só não garante a inovação.



Os resultados da "Innovation Survey 2024" apontam para uma **tendência clara**: as empresas estão adotando um entendimento mais amplo e integrado da inovação. Não se trata mais apenas de implementar a mais recente tecnologia ou adotar programas de Open Innovation de forma isolada, mas sim de uma transformação do negócio combinada com a transformação cultural na qual a estratégia, cultura organizacional e liderança desempenham papéis fundamentais. É neste cenário que as empresas não só sobrevivem, mas também prosperam, transformando-se continuamente para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do futuro.

Prioridades estratégicas

As prioridades estratégicas das empresas destacam tendências significativas e direções claras para o futuro empresarial.

Principais prioridades para as empresas atualmente

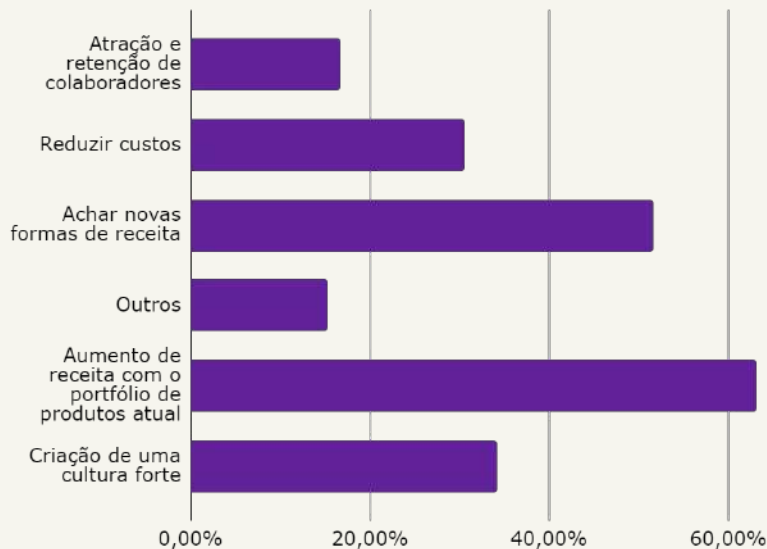
- Aumento de receita através do portfólio de produtos existentes (35,1%)
- Exploração de novas formas de gerar receita (26,4%)
- Criação de cultura forte (19%)

Esta ênfase no core business reflete uma preocupação em otimizar e expandir os modelos de negócio já estabelecidos, proporcionando uma base sólida para crescimento futuro. Paralelamente, explorar novas formas de receita sinaliza uma estratégia ambidestra, onde há um equilíbrio entre melhorar o existente e explorar novas oportunidades. Essa abordagem é essencial em um ambiente de negócios dinâmico, destacando a importância da adaptabilidade e inovação para o sucesso a longo prazo.

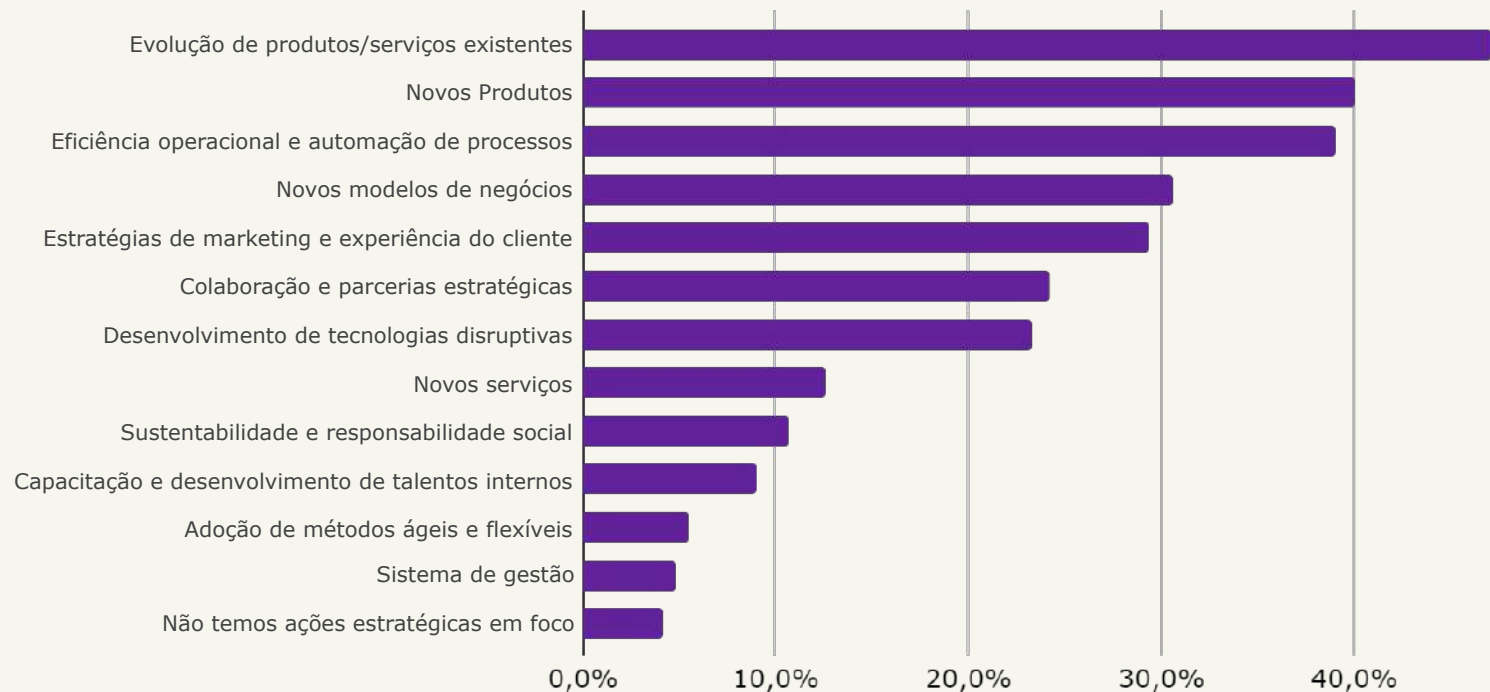
Além disso, a cultura empresarial, identificada como a terceira maior prioridade, reafirma seu papel crucial no processo de inovação, atuando como um fator determinante para a mudança. O foco na cultura sublinha a ideia de que a inovação vai além da estratégia ou tecnologia,

englobando também as pessoas e o ambiente corporativo. Uma cultura forte, alinhada com os valores da inovação, pode acelerar a transformação e facilitar a adoção de novas ideias.

Qual a maior prioridade da sua empresa no momento?



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



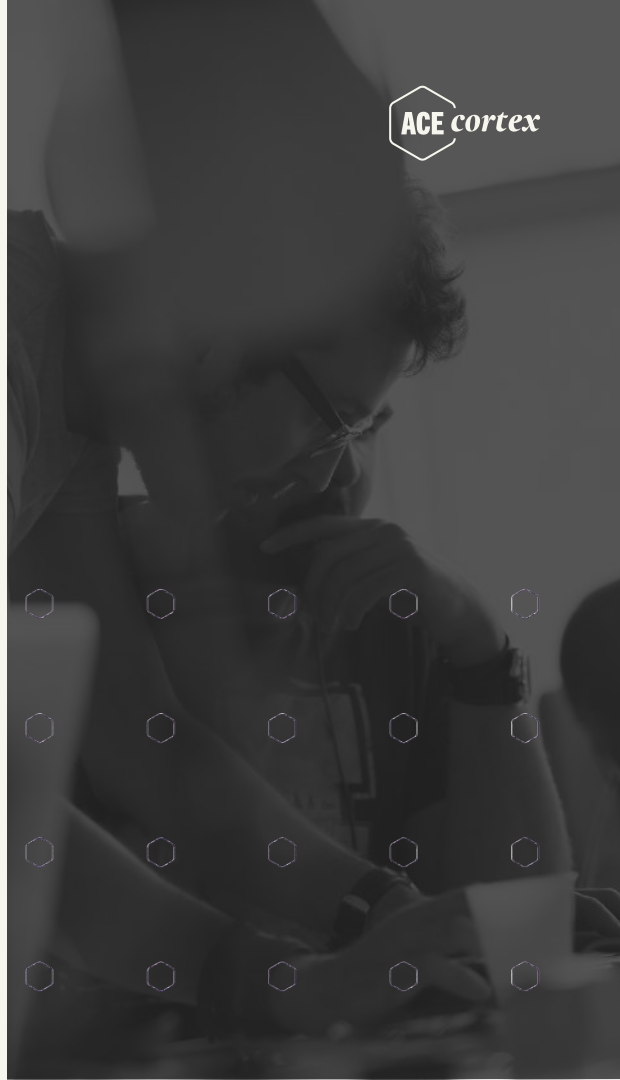
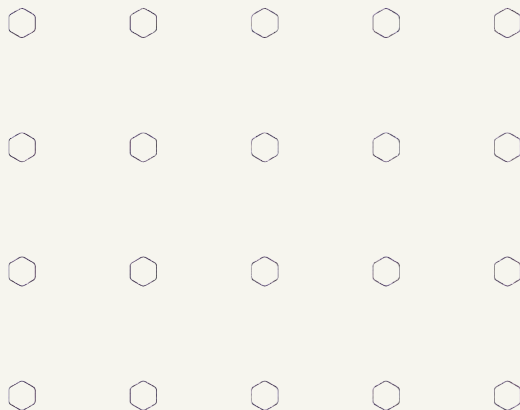
Analisando as tendências de inovação ao longo dos anos, observamos uma evolução interessante nos focos das empresas. Na Innovation Survey do ano anterior, os principais focos eram a evolução de produtos e serviços existentes (51,56%), a criação de novos modelos de negócios (49,21%) e a melhoria da experiência do cliente (46,87%). Estes dados refletem uma abordagem equilibrada entre aprimorar o que já existe e explorar novos territórios.

Um ponto de atenção surge em relação à experiência do cliente. Enquanto no ano anterior este aspecto era uma prioridade significativa, neste ano cai para 29%. Embora ainda esteja no radar das empresas, não é visto como uma prioridade imediata, indicando uma possível mudança no equilíbrio entre melhorar processos internos e aprimorar a experiência do cliente.

Além disso, um aspecto crucial, porém frequentemente subestimado, é o desenvolvimento de talentos internos. Surpreendentemente, apenas 9% das empresas identificam isso como um foco de inovação. Para promover a inovação, é essencial não apenas a implementação de novas tecnologias ou processos, mas também o desenvolvimento contínuo das pessoas. Sem a transformação e capacitação dos colaboradores, é desafiador esperar uma mudança cultural significativa na

empresa. A inovação, em sua essência, depende das pessoas e de como elas se adaptam, aprendem e contribuem para o ambiente de negócios em constante mudança.

Portanto, enquanto as empresas continuam a se concentrar na evolução de produtos e na eficiência operacional, é fundamental que não a experiência do cliente e o desenvolvimento de talentos internos não sejam negligenciadas. Estes elementos são peças-chave para um ecossistema de inovação sustentável e equilibrado.

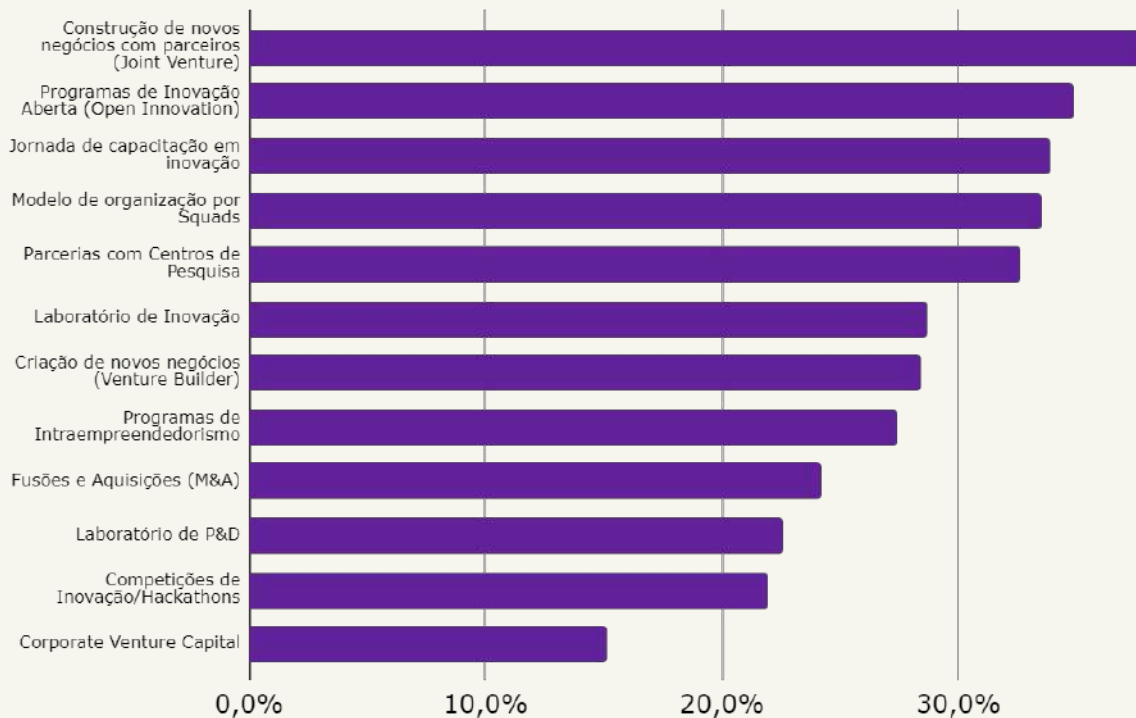


Iniciativas de inovação

Ao retratar as iniciativas de inovação mais usuais nessas empresas, a construção de novos negócios com parceiros através de Joint Ventures é o principal fator. Programas de Open Innovation estão como segunda maior iniciativa, logo acompanhado pela capacitação de times por Squads, uma mudança que reflete em ações que alteram diretamente a estrutura e modelo de operação das empresas, ações que traduzem a importância da Cultura para que a inovação prospere.

Ao retratar o cenário de Corporate Venture Capital, ainda chama atenção que poucas empresas possuem maturidade ou capacidade de atuarem no tema, demonstrando que o investimento em novos negócios para potencializar o crescimento dessas empresas ainda é uma estratégia retraída e que possui um alto potencial de crescimento.

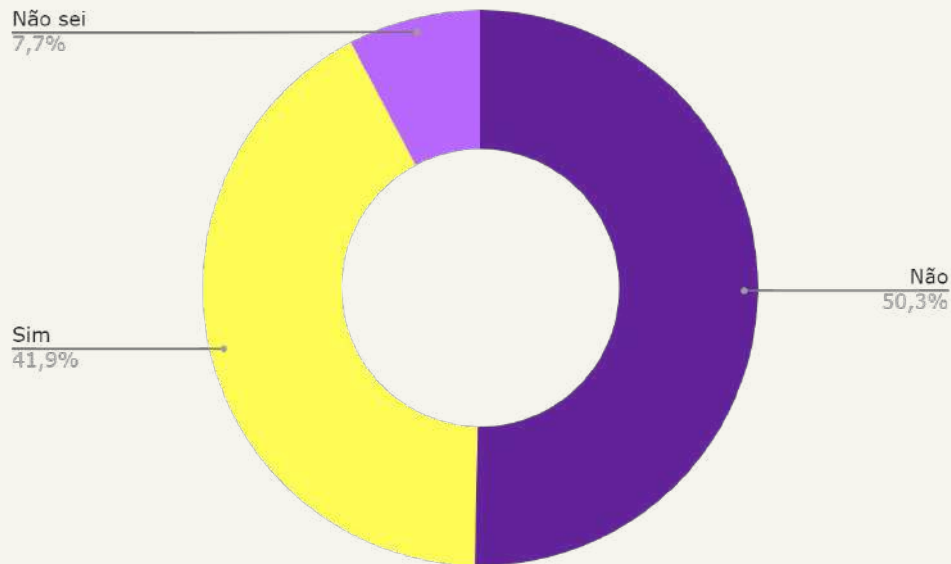
Sua empresa possui alguma das iniciativas abaixo?



Ao considerar a inovação como prioridade, um fator crucial é compreender se a alta liderança dessas empresas estão não só contextualizadas mas participativas no que se refere às iniciativas de inovação e como elas têm papel fundamental para os objetivos da empresa.

Para isso é de extrema importância o papel do comitê de inovação. Dentro das entrevistas realizadas, a existência de uma estrutura como essa ainda é bastante dividida, sendo que em sua maioria com 50,3%, alegam não existir. O comitê é uma forma de acompanhar e garantir alinhamentos e tomada rápida de decisões sobre as iniciativas de inovação da empresa, mas não são a única forma de articulação e gestão de portfólio. É importante ressaltar que o mais importante é um alinhamento estratégico entre as iniciativas e a corporação, bem como o acompanhamento e velocidade para a tomada de decisão.

A empresa possui um comitê de inovação que decide sobre o futuro dos projetos e alocação dos recursos?



Obstáculos à inovação

Ao analisar os desafios que as organizações enfrentam no caminho para se tornarem mais inovadoras, percebe-se uma complexidade de fatores que vão além das estratégias e implementações práticas. **Uma das principais restrições identificadas é a falta de recursos financeiros, citada por 46% das organizações.** Isso é particularmente interessante, pois contrasta com a percepção anterior de que garantir diferentes níveis de financiamento era o menor dos fatores determinantes para o sucesso da inovação. No entanto, é preciso ressaltar que 41% dos respondentes faturam até 10 milhões de reais por ano (para uma análise específica de grandes corporações, consulte o capítulo “um olhar aprofundado para grandes corporações”).

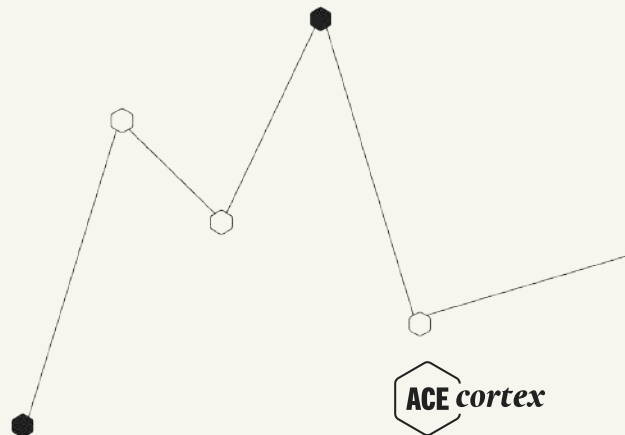
Tal discrepância sugere que, embora o financiamento não seja visto como um motor primário da inovação, sua ausência pode ser um obstáculo significativo. Garantir financiamento não garante necessariamente o montante adequado para concluir as iniciativas. Isso pode ocorrer devido a uma subestimação do valor necessário ou às contingências inerentes ao processo de inovação. Tal fato ressalta a importância de considerar que tais iniciativas devem estar abertas à captação de recursos

financeiros ao longo da implementação, não apenas durante o planejamento inicial.

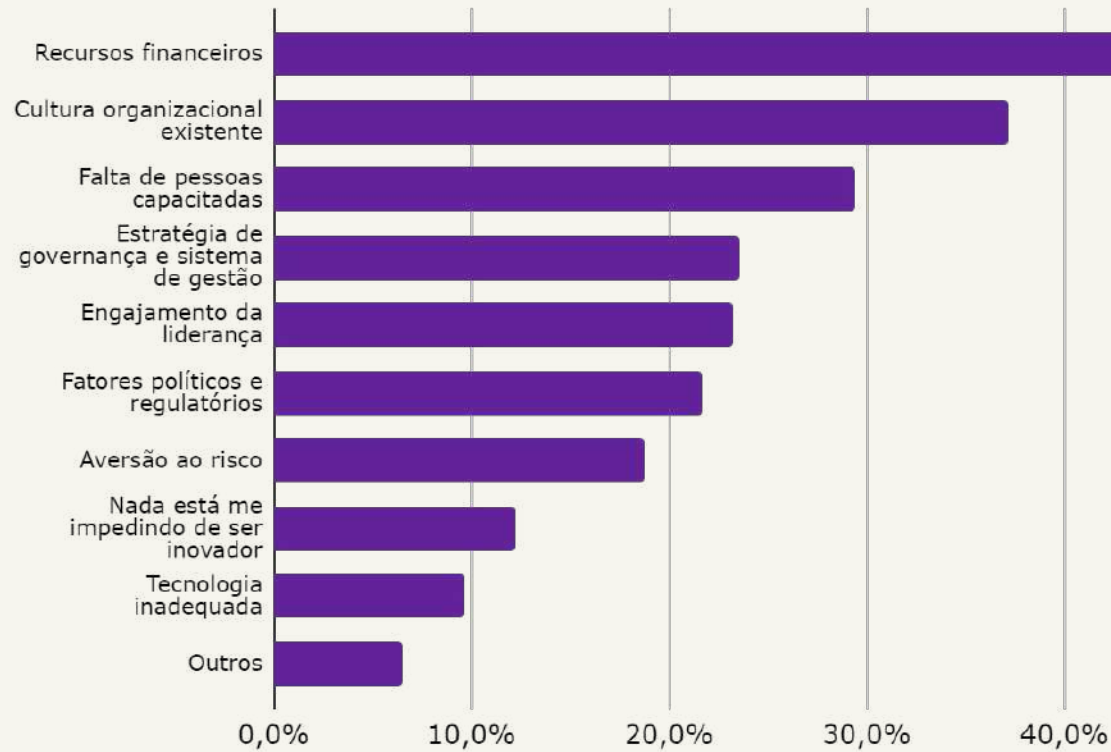
Interessante notar também a evolução no que diz respeito ao engajamento com a liderança. Na ACE Innovation Survey de 2023, este fator foi identificado como o terceiro principal desafio, com 34%. Neste ano, observa-se uma redução para 23,1%, sugerindo que a liderança tem se envolvido mais de perto com as iniciativas de inovação e que estas têm se tornado pautas mais estratégicas para as empresas. Este aumento no envolvimento da liderança pode ser um reflexo direto da maior priorização da inovação como parte integrante da estratégia empresarial.

Por outro lado, a cultura organizacional e a falta de pessoas capacitadas continuam a ser desafios significativos. A cultura, especialmente, se mostra um paradoxo: enquanto é reconhecida como um dos principais facilitadores da inovação, sua inadequação ou resistência às mudanças pode ser um dos maiores obstáculos. Isso evidencia um conflito entre a necessidade de uma cultura inovadora e a realidade enfrentada por muitas empresas, onde a transformação cultural ainda é um desafio latente.

Em resumo, as restrições para uma maior inovação nas organizações são multifacetadas, incluindo aspectos financeiros, liderança, cultura organizacional e capacitação de pessoal. A chave para superar esses obstáculos parece residir na capacidade das empresas de alinhar sua estratégia de inovação com seus objetivos gerais, engajar efetivamente a liderança e fomentar uma cultura que não apenas apoie, mas também impulse a inovação.



Quais das seguintes restrições impedem a organização de ser mais inovadora?

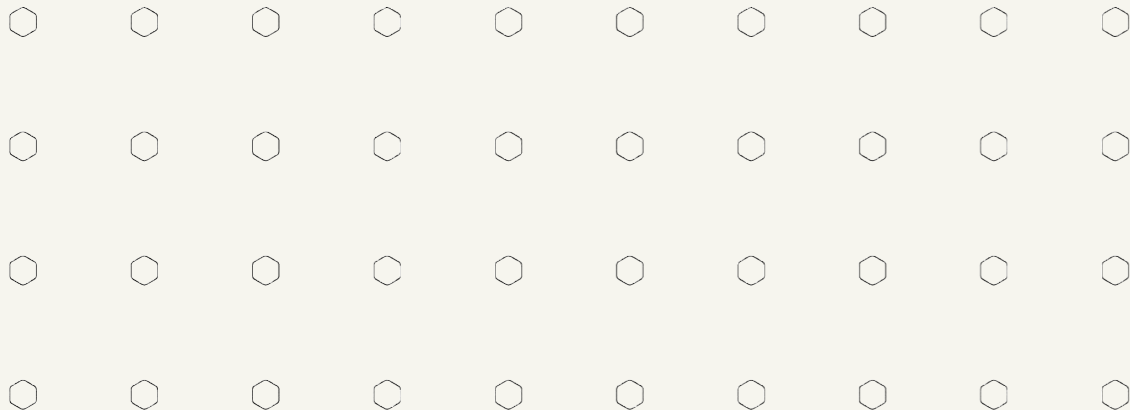


Parcerias para inovação e relacionamento com startups

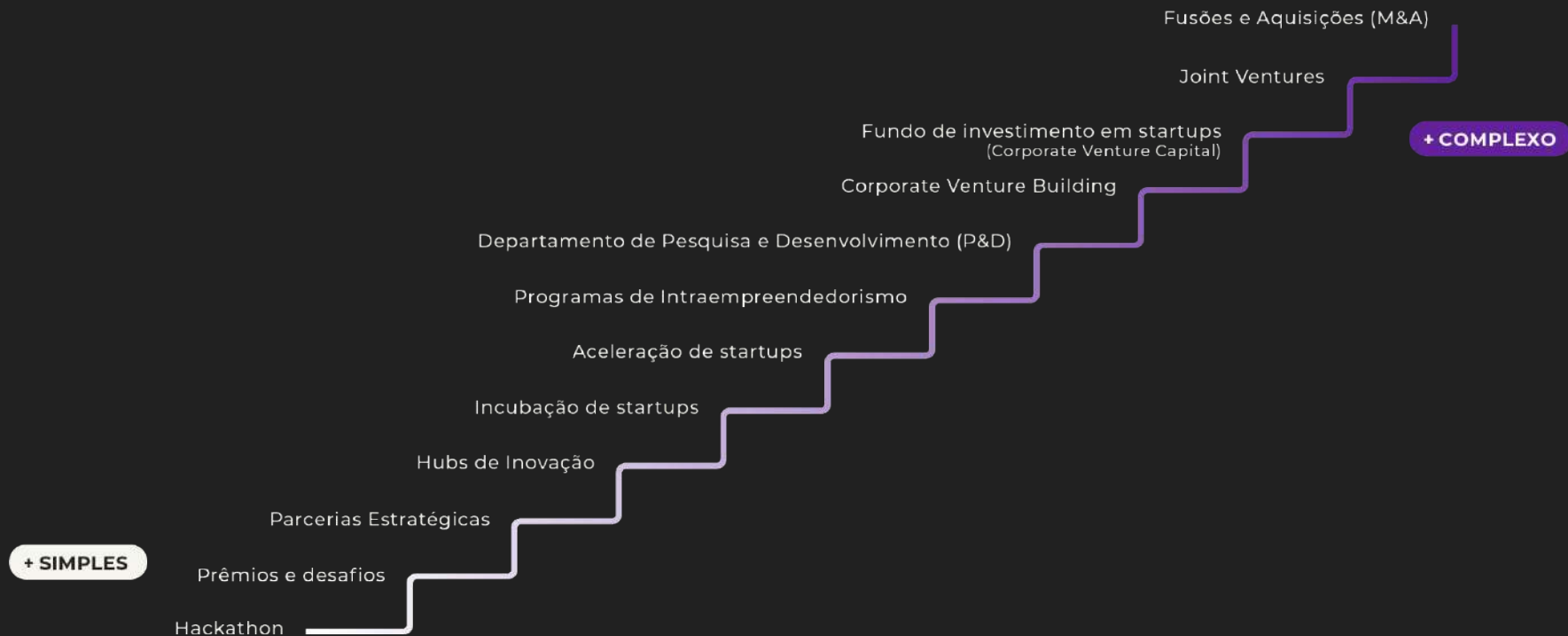


Ao explorar o conceito de Inovação Aberta nas grandes corporações, percebemos que ela oferece uma série de benefícios significativos. Esses vão desde a melhoria da gestão até a otimização de processos, passando pela gestão de riscos aprimorada, desenvolvimento de relações de co-criação, e a criação de novos modelos de receita. O interessante aqui é que a Inovação Aberta não se limita apenas ao trabalho com startups; ela envolve uma ampla rede de colaboração que inclui órgãos governamentais, institutos de pesquisa, investidores e até mesmo os clientes das empresas.

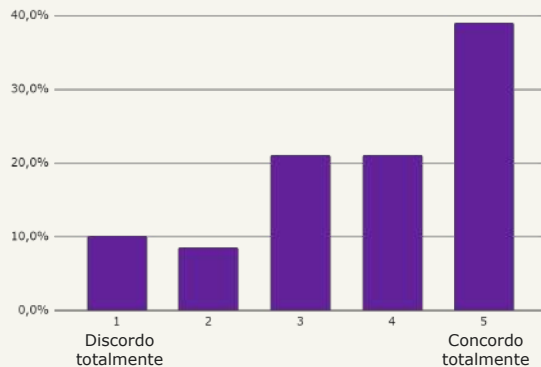
Neste contexto, quando avaliamos se as empresas estão efetivamente colaborando com parceiros para promover a inovação, os indicativos são bastante positivos. Há uma tendência geral de resultados favoráveis, com um número crescente de respondentes relatando experiências positivas. Comparando com o ano anterior, notamos uma mudança interessante: enquanto anteriormente havia uma grande parte de respondentes afirmando que as empresas trabalham com parceiros de inovação, em 2024, percebemos uma maior distribuição dessas respostas.



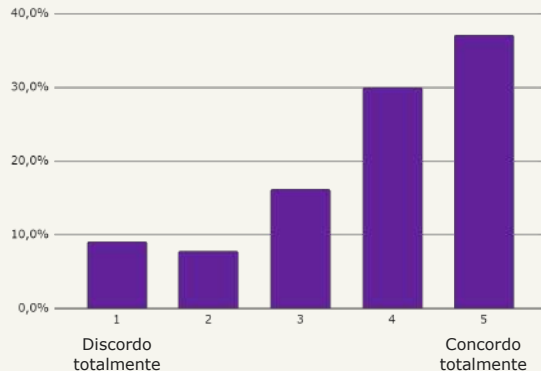
Os veículos de inovação corporativa



(2023) Sua empresa trabalha com parceiros para inovação?



(2024) Sua empresa trabalha com parceiros para inovação?



Esse padrão sugere um amadurecimento no modo como as empresas percebem e engajam na Inovação Aberta. Em vez de uma reação imediatamente positiva, parece que há uma avaliação mais ponderada e progressiva das parcerias, refletindo talvez uma compreensão mais aprofundada dos desafios e benefícios que essas colaborações podem trazer. Isso demonstra uma visão mais estratégica e menos impulsiva sobre a inovação, indicando um cenário onde as corporações estão se tornando mais habilidosas e eficientes em identificar e aproveitar as oportunidades de inovação em colaboração com diversos parceiros. Além disso, **vale ressaltar que trabalhar com startups não é mais um diferencial competitivo para uma empresa, é a regra geral.** Por outro lado, as startups também já estão mais acostumadas e abertas a trabalhar com esses stakeholders quando comparamos com alguns anos atrás.



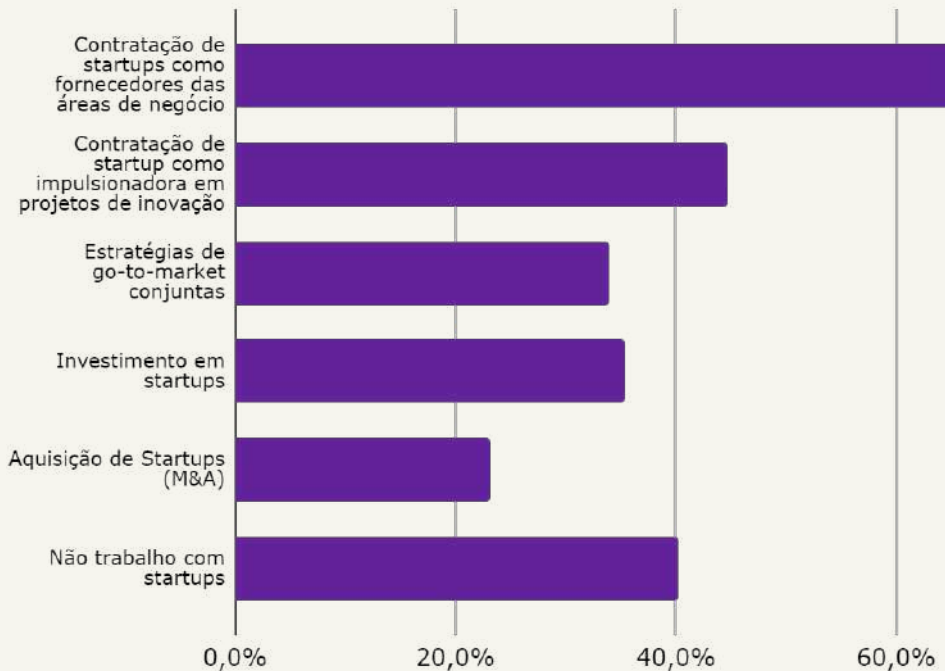
Por que se conectar com startups?



Ao analisar as parcerias entre grandes corporações e startups, notamos que os motivos para buscar essas colaborações são variados. As empresas buscam principalmente startups como fornecedores em áreas específicas de negócios e, em seguida, como parceiras para impulsionar projetos de inovação e estratégias de go-to-market. Essas formas de interação predominantes revelam que o objetivo principal das corporações ao se conectar com startups é aprimorar processos internos e fortalecer negócios já existentes.

Interessantemente, a aquisição de startups, apesar de ser uma opção, ainda não é tão comum, com apenas 23,1% das empresas atuando neste sentido. Este dado sugere que embora o mercado tenha amadurecido em muitos aspectos, a esfera de Corporate Venture Capital ainda é relativamente nova para muitas empresas, indicando que há um caminho de aprendizado e adaptação a ser percorrido.

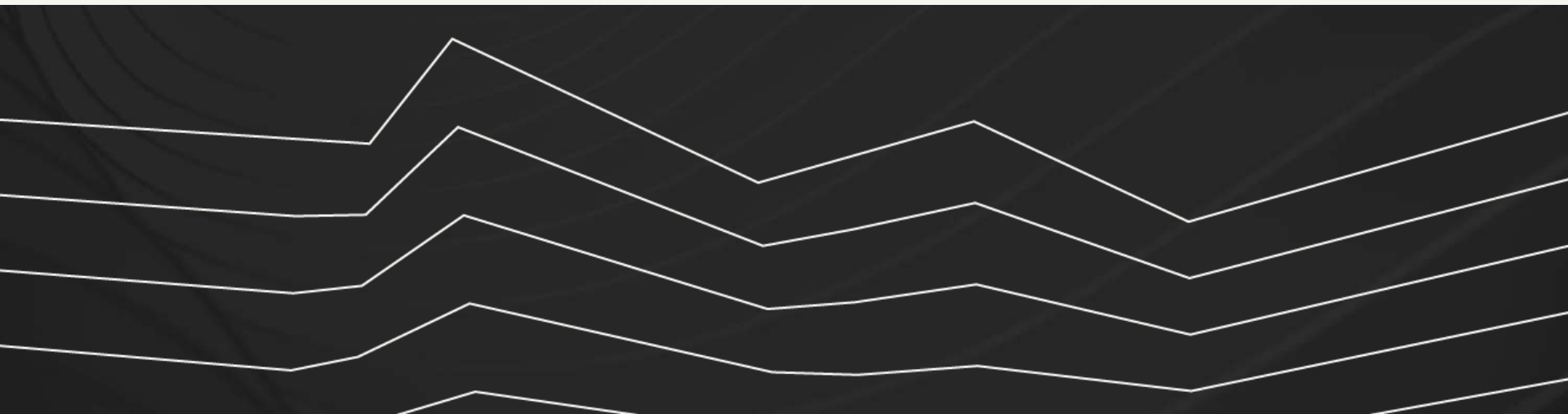
Sua empresa tem algum dos tipos de interação com startups listados abaixo?



As empresas parecem estar em uma fase de exploração cautelosa, onde a interação com startups é vista mais como uma oportunidade de melhoria contínua e de inovação incremental, ao invés de um mergulho direto em grandes investimentos ou aquisições.

Este cenário reflete um equilíbrio entre a busca por inovação e a necessidade de manter a estabilidade e o crescimento sustentável. As corporações estão reconhecendo o valor que as startups podem trazer, mas estão avançando de

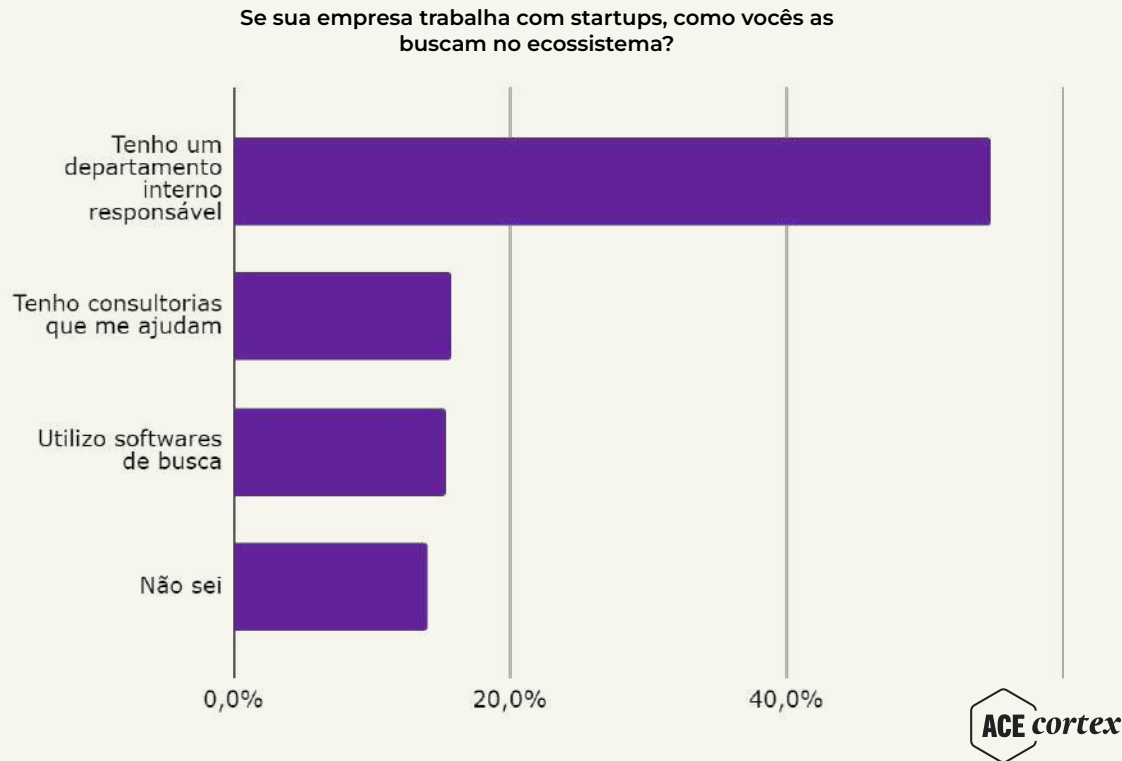
maneira ponderada, buscando integrações que complementam e fortalecem suas operações existentes. Isso pode indicar também que as empresas não estão atuando com uma gestão de portfólio de investimento, mas optando por dividir o risco e investimento com as startups ao estabelecerem processos mais focados no resultado como go-to-market e contratação.



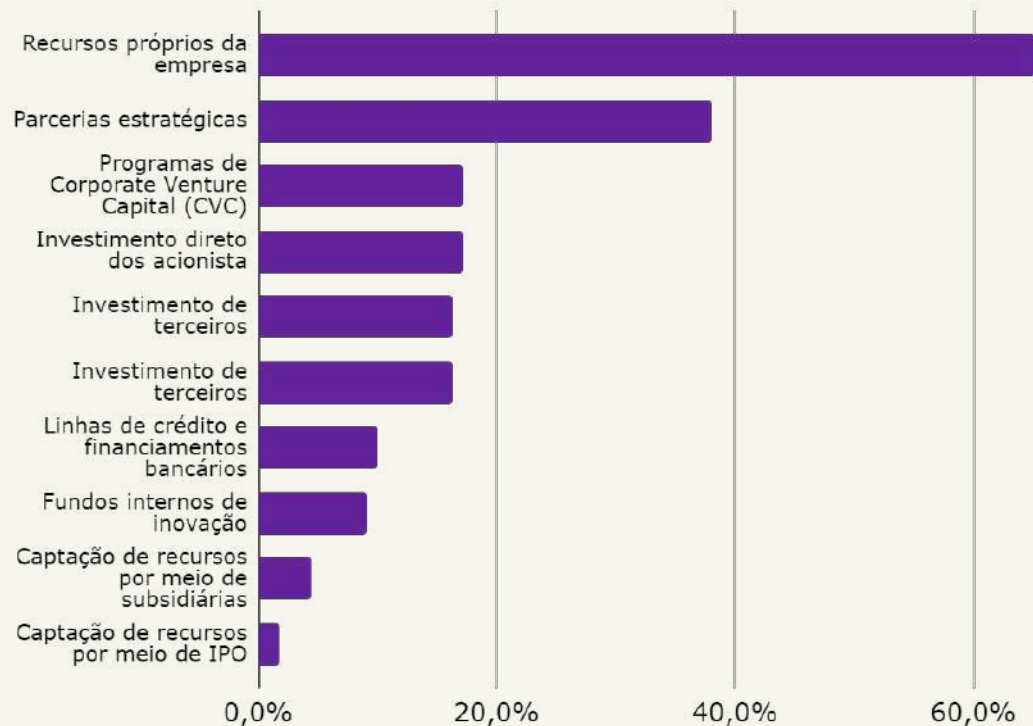
Encontrando e trabalhando com startups

No contexto das corporações que buscam colaborar com startups, observamos um padrão interessante em termos de estrutura e abordagem. Cerca de 54,7% dessas empresas possuem um departamento interno dedicado a esta finalidade, um número muito próximo ao reportado no ano anterior, que foi de 54,9%. Esta consistência sugere que as corporações estão cada vez mais reconhecendo a importância de ter uma equipe especializada e recursos internos focados na prospecção de novas oportunidades através da relação com startups.

Frequentemente, essa função se encaixa dentro da estrutura de Inovação Aberta das empresas, destacando um compromisso contínuo e estratégico com a inovação colaborativa. Além disso, uma parcela significativa de empresas, cerca de 15,8%, opta por se conectar com startups através de consultorias especializadas. Essa abordagem permite que as corporações aproveitem a expertise externa e redes ampliadas de contatos para identificar parcerias potenciais que se alinhem com suas estratégias de negócios. Em contraste, apenas 7,8% dos respondentes utilizam softwares de busca para encontrar startups. Isso pode indicar



Quais são as formas de captação de investimento da sua empresa em startups?



que, apesar da tecnologia ser uma ferramenta útil, a expertise humana e as redes de relacionamento ainda desempenham um papel crucial na identificação e no desenvolvimento de colaborações frutíferas com startups.

Esses dados revelam que as grandes corporações estão adotando abordagens diversas e complementares para encontrar e trabalhar com startups. Seja por meio de equipes internas, consultorias externas ou tecnologias de busca, o objetivo comum é estabelecer conexões que impulsionam a inovação e tragam benefícios mútuos. A estratégia de cada empresa nesse processo reflete sua visão e abordagem únicas para a inovação, destacando a importância de adaptar a busca e colaboração com startups às suas necessidades e objetivos específicos de negócios.

Ao analisar os respondentes que afirmaram ter relações com startups e realizar investimentos nesses negócios, descobrimos que 65,1% utilizam os recursos da própria empresa para esses investimentos, com 38% envolvendo-se em parcerias estratégicas. Curiosamente, apenas 17% dos respondentes afirmam trabalhar através de programas de Corporate Venture Capital.

Vale a pena trabalhar com startups?

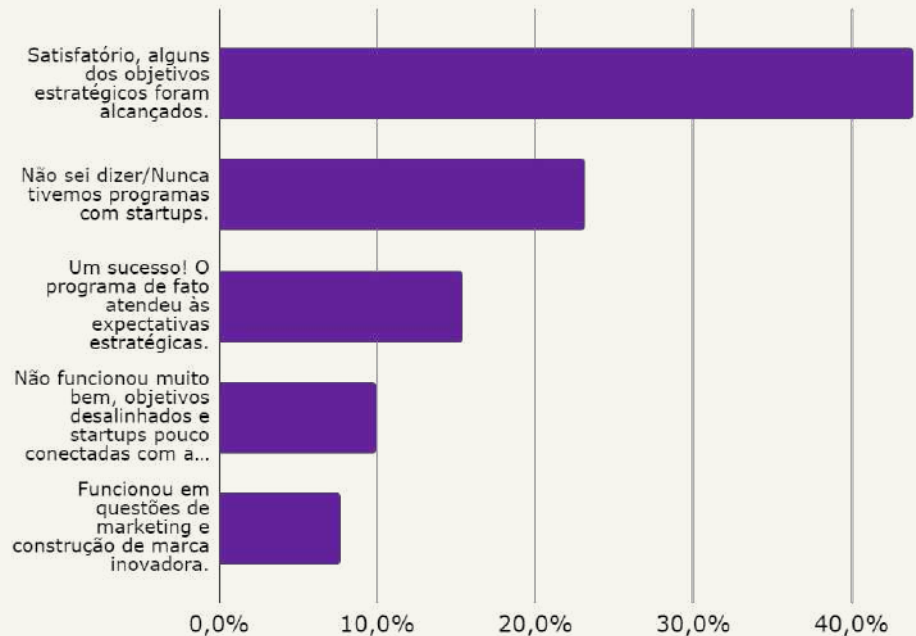


No universo da Inovação Aberta, especialmente na interação entre grandes empresas e startups, há uma percepção mista sobre a eficácia e os resultados dessas parcerias. Para muitos, investir em ações de Inovação Aberta com startups ainda parece incerto, sem garantia de resultados claros e conclusivos.

No entanto, a realidade é mais matizada. Cerca de 43,9% das empresas que realizaram programas com startups relataram que conseguiram atingir alguns dos seus objetivos estratégicos através dessas parcerias. Isso indica que, embora não tenham alcançado plenamente todos os objetivos, essas colaborações trouxeram benefícios significativos. No entanto, essas empresas também reconhecem que há espaço para melhoria e que alguns aspectos ainda precisam ser aprimorados para obter melhores resultados.

Por outro lado, cerca de 21% das empresas ainda estão indecisas sobre o valor dessas parcerias, principalmente porque nunca investiram nessa forma de colaboração. Essa hesitação pode ser atribuída à falta de experiência direta ou à

Caso sua empresa já tenha feito programas com startups, você considera o resultado:

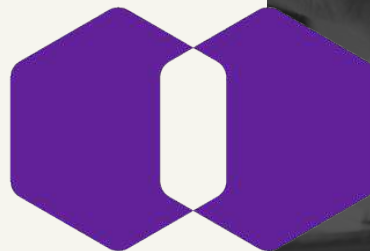


incerteza sobre como estruturar e gerenciar tais parcerias efetivamente.

Contrastando com esses dados, apenas 9,9% das empresas relataram que suas parcerias com startups não geraram os resultados esperados. Os motivos para isso incluem a falta de alinhamento entre os objetivos das empresas e das startups, e a incompatibilidade entre as culturas empresariais. Esse desafio é particularmente comum em empresas que ainda não estabeleceram uma estrutura clara para a Inovação Aberta, com teses de inovação mal definidas em relação aos desafios estratégicos da empresa, além de carecerem de processos adaptados que favoreçam uma colaboração eficaz com as startups.

No entanto, a análise do relacionamento das empresas com startups mostra um cenário em evolução. Comparando com os dados do ano anterior, percebe-se um aumento notável na melhoria dessas relações. Em 2023, apenas 27,3% das empresas afirmaram não ter problemas no relacionamento com startups, mas este ano o número subiu para 43%. Este crescimento indica um avanço positivo na maneira como as empresas e startups interagem. No entanto, ainda existem desafios significativos a serem superados.

Em suma, trabalhar com startups pode ser valioso, mas requer um planejamento cuidadoso e uma abordagem estratégica bem definida. As empresas que conseguem alinhar suas metas com as das startups e criar um ambiente propício para a colaboração tendem a colher mais benefícios dessas parcerias. Estruturas e processos que não favorecem a relação com as startups podem mais atrapalhar do que ajudar. É fundamental entender que uma startup não opera da mesma forma que grandes fornecedores tradicionais. Portanto, para empresas que buscam explorar o potencial da Inovação Aberta, é essencial desenvolver uma compreensão clara de suas metas, desafios e como as parcerias com startups podem ajudar a atendê-los efetivamente.

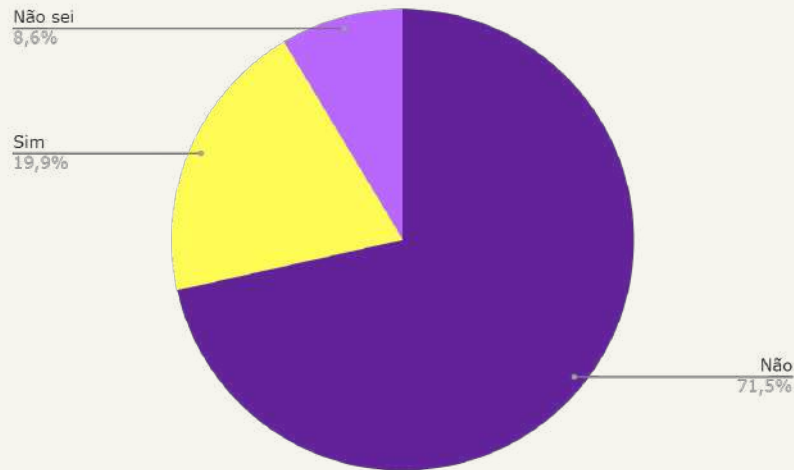


Perspectiva de investimento



A análise do investimento corporativo em startups, especialmente no contexto do Corporate Venture Capital, revela uma realidade ainda incipiente nas corporações. Comparando os dados deste ano com os do ano passado, percebe-se uma tendência de cautela. Enquanto no ano passado 60,8% das empresas indicaram não ter um fundo de investimento dedicado a startups, este ano esse número cresceu para 71,5%. Esse aumento sugere que muitas empresas ainda estão hesitantes em estabelecer fundos dedicados especificamente para investir em startups ou estão fazendo investimentos a partir de outras estruturas. Vivemos uma realidade em que a regulação e governança de fundos ainda é custosa para estabelecer e gerir, o que significa que pequenos valores de investimento são feitos sem a necessidade de fundo. Por outro lado, quem possui fundo pode ganhar ao ter uma estrutura mais especializada, processos muito bem determinados e uma diminuição no risco do investimento.

Sua empresa possui um fundo de investimento para startups?



Este cenário de investimento modesto em startups está alinhado com a observação de que poucas empresas possuem programas estabelecidos de Corporate Venture Capital. Além disso, reflete na estratégia de fusões e aquisições (M&A) das empresas. Observa-se que 37,7% das empresas não possuem uma estratégia clara de M&A, e 23,5% nem sequer planejam realizar M&A. Esses números indicam que muitas corporações ainda estão desenvolvendo ou definindo suas abordagens para investimentos estratégicos e fusões e aquisições. Pode indicar também, como abordado no capítulo anterior, a escolha por outros formatos de relacionamento, de acordo com o momento da empresa, para se manterem perenes e saudáveis.

No entanto, apesar dessa abordagem cautelosa, 20,8% dos respondentes veem uma estratégia clara de M&A como uma vantagem competitiva potencial para seus negócios. Isso sugere uma crescente conscientização entre algumas empresas de que uma estratégia bem articulada de M&A pode ser um fator diferencial no mercado competitivo. No entanto, realizar investimentos apenas pela tendência de mercado ou ação de competidores não traz resultados de negócio e ainda podem custar caro para os planos futuros de uma corporação.

Em resumo, enquanto as empresas reconhecem

o potencial valor de investir em startups e de ter uma estratégia de M&A bem definida, muitas ainda estão na fase inicial de estabelecer estruturas e fundos dedicados para esses fins. O desafio para as corporações é equilibrar a cautela com a oportunidade, alinhando suas estratégias de investimento com os objetivos de longo prazo da empresa e explorando como essas abordagens podem trazer vantagens competitivas no cenário empresarial dinâmico.

“Nos últimos anos, o apetite de grandes corporações por M&As vem crescendo, seja para adquirir uma tecnologia em específico, expansão geográfica ou qualquer outra motivação. No entanto, vivenciávamos um período de abundância de capital e taxas de juros nas suas mínimas históricas, e isso refletiu em valuations inflados e por muitas vezes não condizentes com a realidade do negócio, o que impactava diretamente nos valores necessários para se adquirir uma empresa. Dessa maneira, tínhamos de um lado, startups com uma grande facilidade de acesso a recursos, principalmente com os fundos de Venture Capital, e do outro, grandes corporações buscando ser mais responsivas com a alocação de seu caixa.”

Em 2024, já sentimos o efeito da correção dos valuations das startups e vemos que cada vez mais o tema de M&A está presente na agenda de grandes corporações. A tendência é que o volume de transações aconteça mais no middle market, ou seja, startups de médio porte. Entramos na era da razão pós era da euforia.”



Otávio Pimentel

Head de M&A na ACE Advisors

O caminho para a transformação organizacional

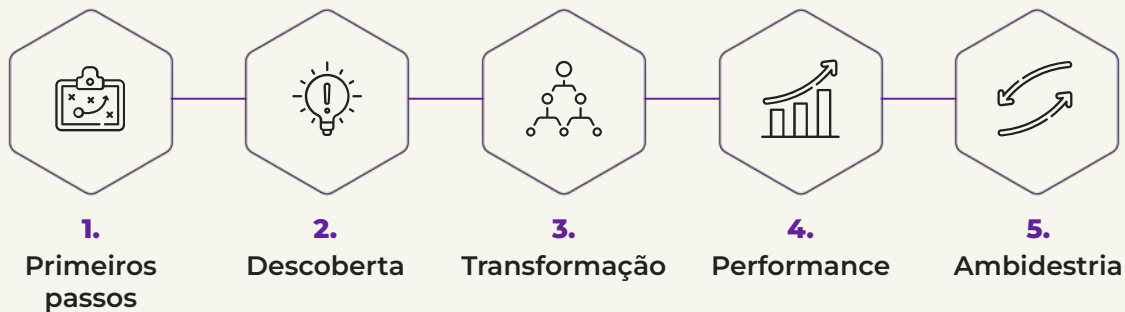


Compreender a maturidade de inovação das corporações implica em identificar em qual das cinco etapas de transformação tecnológica, operacional e cultural elas se encontram. Cada uma dessas etapas simboliza um estágio distinto no processo de evolução digital e traz consigo desafios únicos, muitas vezes referidos como "dores" específicas. Essas dores podem se manifestar de diversas formas, desde a dificuldade em adaptar-se a novas tecnologias até a resistência à mudança organizacional. Portanto, é fundamental para qualquer empresa

reconhecer sua posição atual nesse espectro de maturidade organizacional para que possa enfrentar esses desafios de maneira eficaz e progredir no seu caminho de inovação.

Este processo de identificação não é apenas sobre entender onde a tecnologia se encaixa, mas também como ela impacta e é influenciada pela cultura e operações da empresa. A transformação organizacional não é um fim em si mesma, mas um meio para alcançar maior eficiência, inovação e competitividade no

mercado. Ao entender a fase em que se encontram, as empresas podem elaborar estratégias mais precisas e eficazes para a implementação de mudanças, garantindo que a jornada de transformação organizacional seja não apenas tecnicamente sólida, mas também alinhada com a visão e objetivos gerais do negócio. Este é um passo fundamental no processo de transformação, que vai além da adoção de novas tecnologias e abrange uma verdadeira mudança na maneira como a empresa opera e se posiciona no mercado.



Em qual etapa as empresas estão?



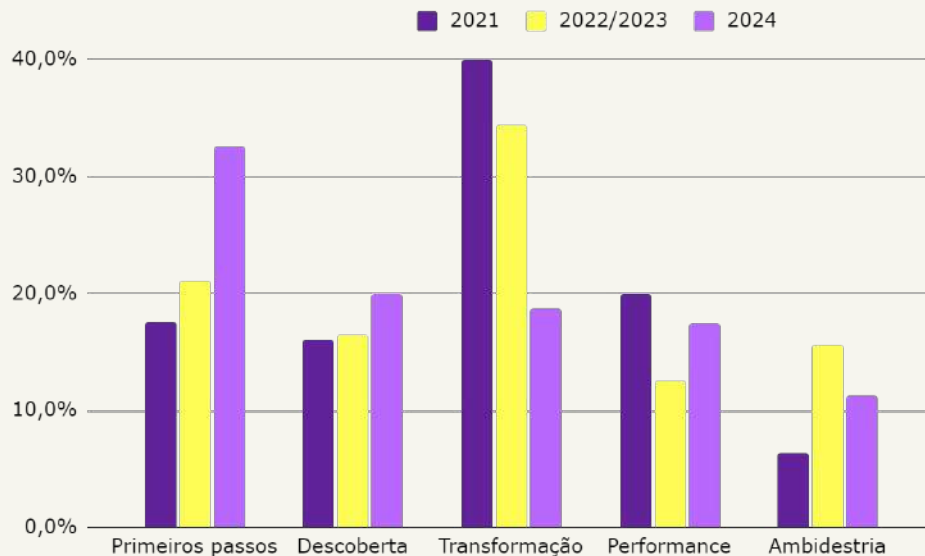
Ao analisar a evolução da maturidade de inovação das empresas de um ano para outro, observa-se que a maioria delas permanece no mesmo estágio de maturidade, o de Transformação. Nesta etapa, as empresas já estabeleceram uma cultura de testes e experimentação para desenvolver novas soluções, com 18,7% das empresas enquadradas neste nível este ano, uma redução considerável em comparação aos 34,3% do ano anterior. Isso pode indicar um avanço na jornada de transformação, ou até mesmo uma melhor conscientização sobre o que realmente significa cada etapa.

Esses dados indicam que, embora o crescimento na maturidade de inovação das empresas seja gradual, há um progresso significativo. As empresas estão, aos poucos, aumentando sua capacidade de inovar e se adaptar. Este avanço é especialmente relevante no contexto atual, marcado pela rápida evolução tecnológica e pela necessidade crescente de as empresas acelerarem o passo para se manterem competitivas. A tendência aponta para uma

maior adaptação e uma abordagem mais dinâmica à inovação, refletindo a compreensão de que mudanças rápidas e

significativas são necessárias para prosperar no mercado contemporâneo.

Em qual etapa da transformação sua empresa está?



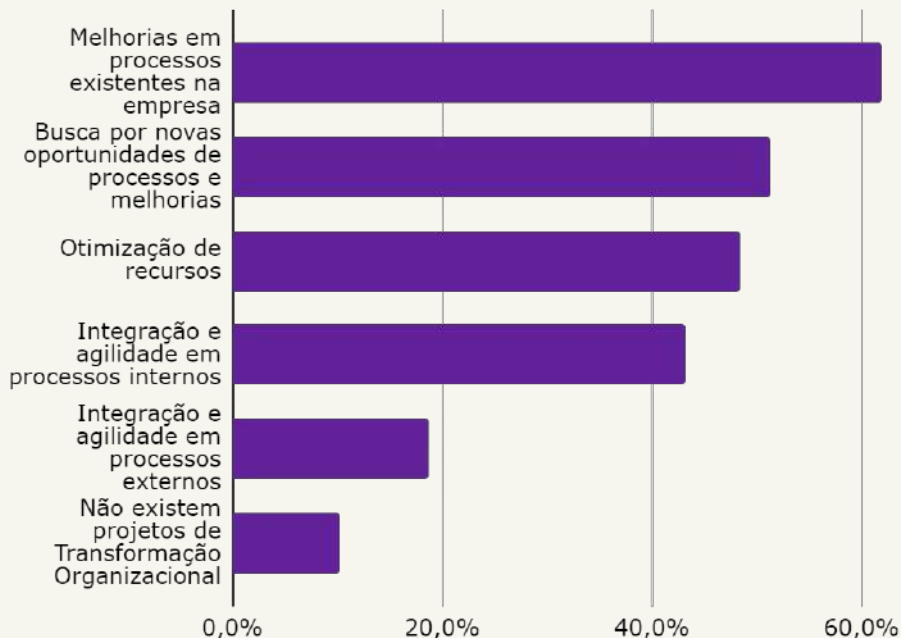
Como a transformação organizacional acontece



A transformação organizacional nas empresas se manifesta de diversas maneiras, mas um aspecto se destaca: a melhoria contínua dos processos existentes. Essa ênfase é evidenciada pelos resultados de uma recente pesquisa, na qual **mais de 60% dos respondentes apontaram a melhoria de processos como o resultado mais significativo da transformação organizacional em suas organizações.**

A transformação organizacional não é apenas sobre adotar novas tecnologias ou lançar produtos inovadores; trata-se também de aprimorar e efficientizar os processos já estabelecidos. As empresas que conseguem fazer isso eficazmente estão mais bem equipadas para enfrentar os desafios do mercado dinâmico atual. Elas podem responder mais rapidamente às mudanças, atender melhor às necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, explorar novas oportunidades de crescimento e inovação. Este equilíbrio entre aprimoramento do existente e exploração do novo é o cerne da transformação digital bem-sucedida nas empresas.

As iniciativas relacionadas com Transformação Organizacional exploram



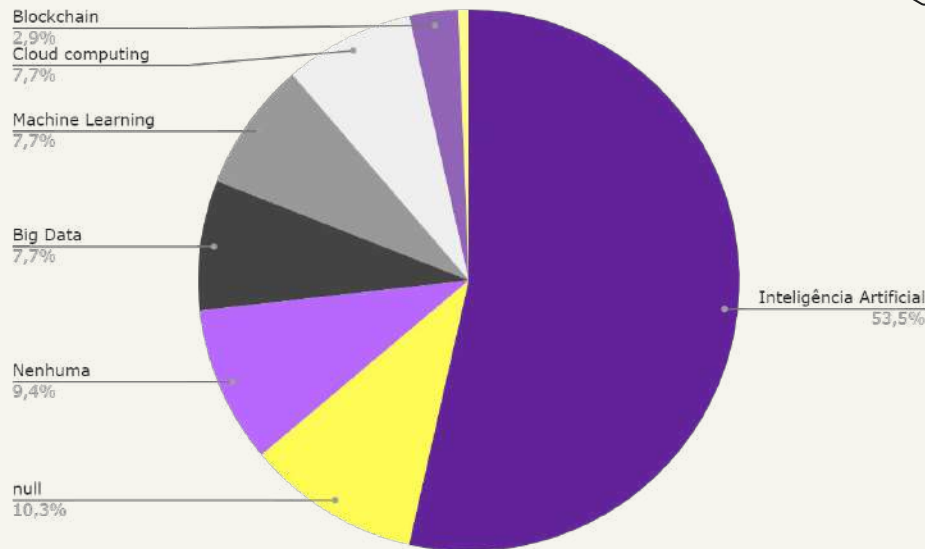
Tecnologias utilizadas

A era digital nas empresas tem sido marcada por transformações significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos. A popularização dos smartphones no final dos anos 2000 foi um desses marcos, alterando radicalmente a forma como consumimos informações, nos comunicamos e interagimos com o mundo ao nosso redor. Esse desenvolvimento não foi apenas uma mudança tecnológica, mas também uma redefinição cultural de como vivemos e trabalhamos.

Em 2023, a introdução e adoção crescente da Inteligência Artificial (IA) representou outro marco histórico, sinalizando uma onda de mudanças sociais e empresariais ainda mais profundas. Enquanto no ano anterior o mundo estava começando a se acostumar com a integração da tecnologia em nossas atividades diárias, em 2024 a IA assumiu um papel ainda mais central. Isso é evidenciado pelos resultados do estudo, onde 53,5% das empresas indicaram a IA como a principal tecnologia adotada em seus processos de transformação.

É crucial destacar que, assim como aconteceu com os smartphones, a IA apresenta desafios culturais significativos. Não se trata apenas de

Os projetos de Transformação Organizacional compreendem a adoção de quais novas tecnologias?



aprender sobre as aplicações práticas da tecnologia, mas também de entender os impactos comportamentais e as mudanças que ela implica tanto na vida das pessoas quanto nos negócios. Assim, as empresas devem não só adotar a IA como ferramenta, mas também se adaptar às novas dinâmicas que ela introduz no

ambiente de trabalho e no mercado. A integração bem-sucedida da IA nas empresas vai além da tecnologia; ela requer uma transformação cultural e estratégica que considere tanto os benefícios quanto os desafios dessa nova era digital.

Liderança e cultura de inovação

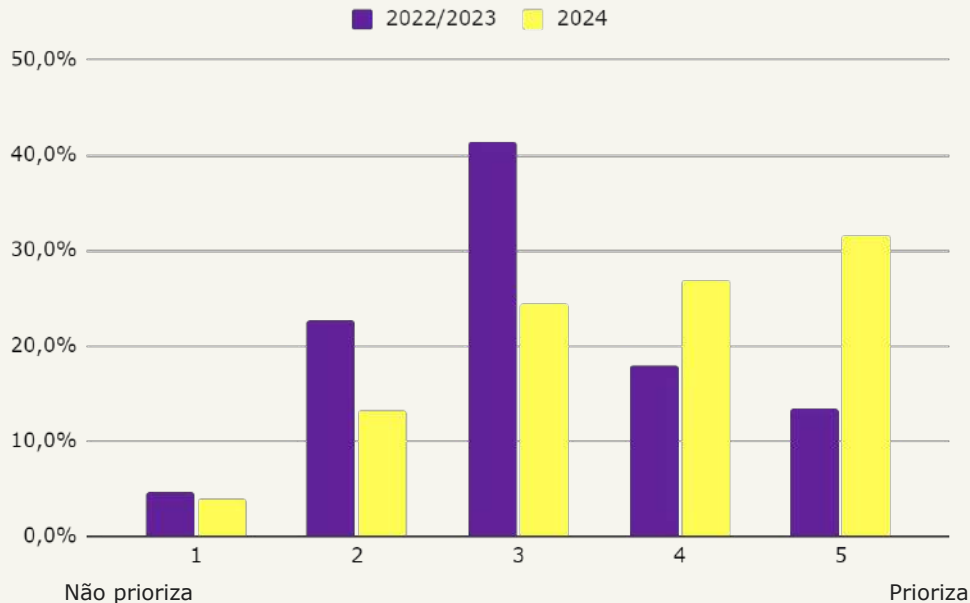


O papel e perfil da liderança como motor de inovação

A análise da evolução do papel da liderança nas corporações, especialmente em relação à inovação, revela mudanças significativas entre os anos de 2023 e 2024. Observamos um desenvolvimento na abordagem dos líderes em relação a projetos de inovação. Anteriormente, muitos respondentes não enxergavam de forma tão clara sobre o quão prioritários eram esses projetos para a liderança. No entanto, em 2024, essa percepção mudou de forma positiva, com grande parte dos respondentes (31,6%), atribuindo a nota máxima (5) à priorização da liderança em iniciativas de inovação.

Essa evolução aponta para uma maior conscientização e envolvimento dos líderes nas estratégias de inovação das empresas. Indica que os líderes estão não apenas reconhecendo a importância da inovação como um pilar central para o crescimento e a sustentabilidade dos negócios, mas também estão ativamente envolvidos na promoção e no suporte desses esforços. Esse aumento no engajamento da liderança é crucial, pois líderes inovadores são fundamentais para fomentar uma cultura de inovação, inspirar equipes, e implementar

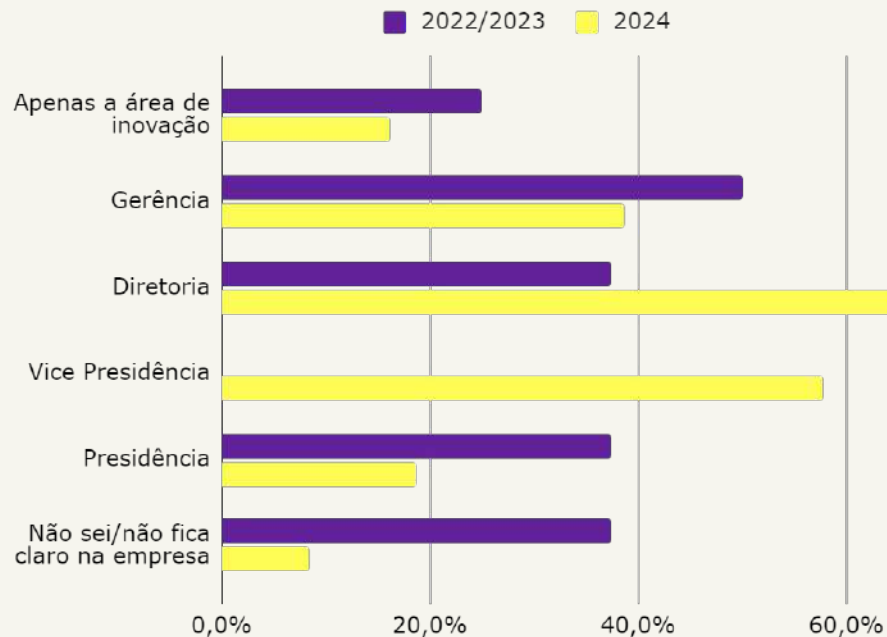
Quanto a liderança da empresa prioriza projetos de inovação?



mudanças eficazes que alavancam o sucesso organizacional. Com líderes mais comprometidos e proativos, as empresas estão melhor equipadas para enfrentar desafios, explorar novas oportunidades e se adaptar às rápidas mudanças do mercado. Essa liderança

inovadora não apenas direciona a estratégia da empresa, mas também influencia positivamente a motivação e a produtividade das equipes, criando um ambiente propício para a inovação contínua e o sucesso a longo prazo.

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

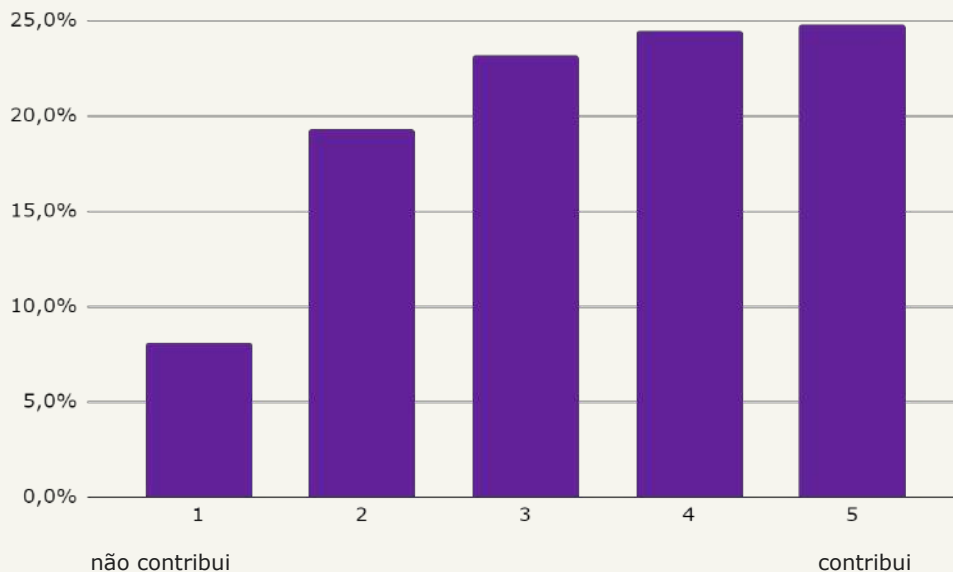


Até o ano anterior, a gerência desempenhava o papel principal no envolvimento e no incentivo à inovação, com 50% de representatividade. No entanto, **essa tendência se alterou significativamente, com a diretoria agora assumindo uma participação predominante, representando 65,2% do envolvimento.** Esse aumento expressivo na participação da alta liderança em projetos de inovação é um indicador claro de uma maturidade crescente nas empresas. Revela um reconhecimento de que as iniciativas de inovação são estrategicamente vitais e merecem a atenção e o suporte direto dos mais altos níveis de gestão.

Interessante notar que a avaliação dos ambientes de inovação nas empresas varia significativamente. Por exemplo, a porcentagem de respondentes que deram uma avaliação insatisfatória (nota 2) para o ambiente de inovação em suas organizações foi de 19,3%. Este número é relativamente próximo daqueles que deram a melhor avaliação possível (nota 5), que foi de 24%. Esta proximidade nas pontuações reflete uma disparidade nas percepções e experiências relacionadas à inovação dentro das empresas.

Esses resultados apontam para uma realidade complexa em que, embora algumas empresas estejam avançando e criando ambientes altamente propícios à inovação, outras ainda enfrentam desafios significativos para alcançar esse objetivo. A variação nas respostas indica que não há uma única fórmula para o sucesso na inovação; em vez disso, é necessário um esforço contínuo para adaptar e ajustar as estratégias de gestão e cultura organizacional. Este processo de refinamento e adaptação é essencial para criar um ambiente onde a inovação possa florescer, alinhado com as necessidades específicas e o contexto de cada empresa. A busca por um ambiente inovador eficaz é, portanto, um caminho contínuo de aprendizado e evolução para as corporações.

Quanto o design organizacional da empresa contribui para um ambiente inovador?



Maturidade dos líderes



A evolução na percepção sobre a preparação dos líderes em relação à inovação nas empresas é um aspecto notável revelado pelos estudos recentes. Enquanto no report de 2023, a visão comum entre os respondentes era de que a liderança estava apenas parcialmente preparada para enfrentar os desafios da inovação, este ano observamos uma mudança positiva significativa. Os números mostram um aumento nas avaliações mais positivas (notas 4 e 5), que agora representam mais de 60% das respostas. Esse aumento nos indicadores positivos reflete uma melhoria na preparação e no envolvimento dos líderes nas iniciativas de inovação.

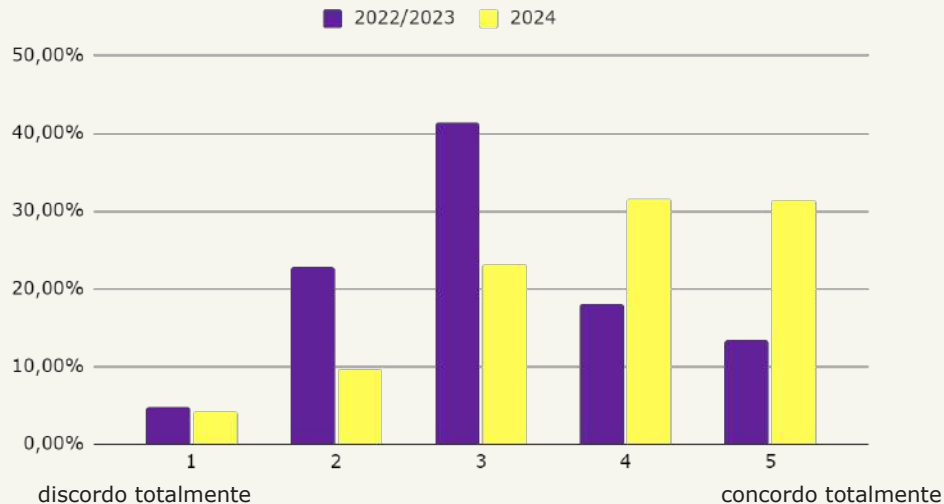
Essa mudança sugere que os líderes não estão apenas mais presentes nas iniciativas de inovação, mas também estão mais preparados e alinhados com os novos desafios que essas iniciativas apresentam. Esse avanço na compreensão e na capacidade de liderança é crucial para o sucesso das estratégias de inovação nas empresas. Líderes bem preparados são capazes de impulsionar a inovação de maneira mais eficaz, orientando suas equipes através dos desafios inerentes ao processo de inovação e assegurando que as iniciativas

estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

Este desenvolvimento também indica uma maior conscientização por parte dos líderes sobre a importância da inovação no ambiente de negócios atual. Sabemos que a inovação não é apenas uma tendência passageira, mas uma

necessidade estratégica para o crescimento e sustentabilidade a longo prazo. Portanto, a melhoria na percepção sobre a preparação dos líderes é um sinal positivo de que as empresas estão se movendo na direção certa, fortalecendo suas capacidades de inovação e se preparando para enfrentar os desafios e oportunidades do futuro.

Quanto a liderança da empresa está preparada para inovar?

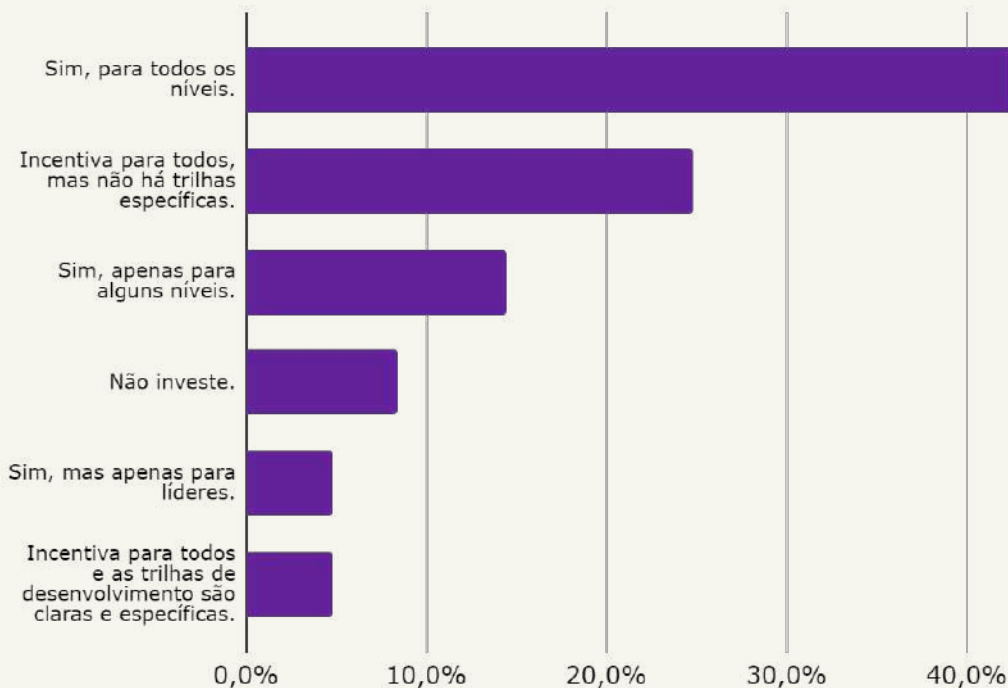


Desenvolvimento dos times



A importância da capacitação para promover a inovação tem sido um tema recorrente, tanto no último report quanto nos resultados atuais do Innovation Survey. Uma das iniciativas que destacam a priorização das empresas nesse aspecto é o investimento consistente em treinamentos para colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Segundo os dados, há uma estabilidade nesse investimento, com uma variação mínima de apenas 1,2 pontos percentuais entre as duas últimas edições do estudo. Neste ano, o investimento em treinamentos manteve-se como a opção mais popular, com 42,58% das empresas optando por essa abordagem.

Sua empresa investe em treinamentos?



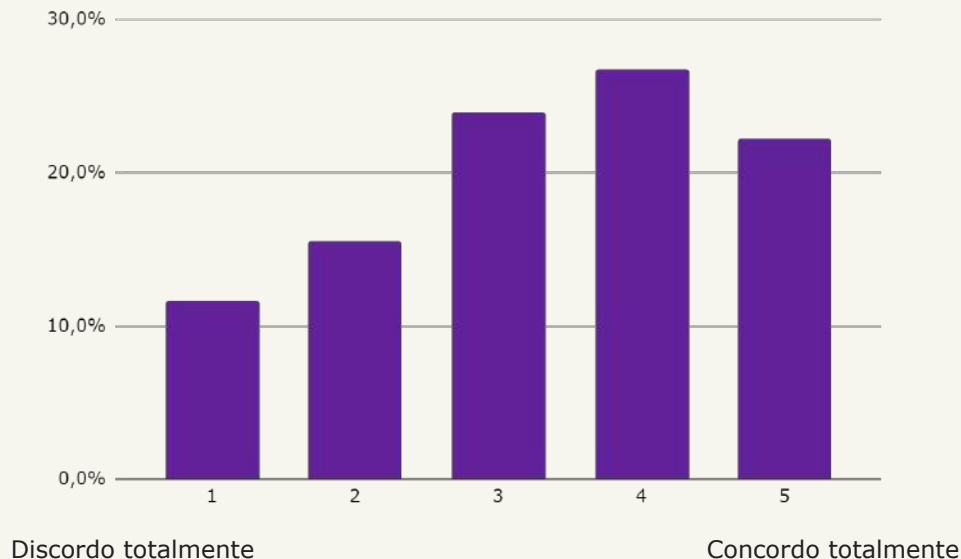
No cenário de constante evolução tecnológica e mudanças rápidas, o papel da liderança em direcionar e sustentar os negócios torna-se cada vez mais crucial. Quando analisamos como as lideranças estão sendo preparadas para as habilidades necessárias neste futuro em rápida aproximação, as opiniões são divididas. Embora a

maior parcela dos respondentes (24,5%) indique um nível de preparação satisfatório (nota acima de 4), os resultados ainda mostram uma distribuição equilibrada nas avaliações, indicando uma oportunidade significativa para mais investimentos em capacitação de lideranças, especialmente em contextos alinhados com as

novas dinâmicas do mundo dos negócios.

Esses dados reforçam a necessidade de um foco contínuo no desenvolvimento de habilidades em todos os níveis da organização. Enquanto as empresas reconhecem a importância dos treinamentos, a variação nas percepções sobre a preparação da liderança destaca a necessidade de programas de capacitação mais direcionados e relevantes. Estes programas devem não apenas abordar competências técnicas, mas também enfatizar habilidades de liderança, pensamento inovador e adaptação ao cenário de negócios em constante mudança. Assim, a capacitação torna-se uma peça-chave na estratégia de inovação das empresas, preparando líderes e colaboradores para os desafios e oportunidades futuros.

As trilhas para lideranças e futuras lideranças abordam habilidades do futuro?

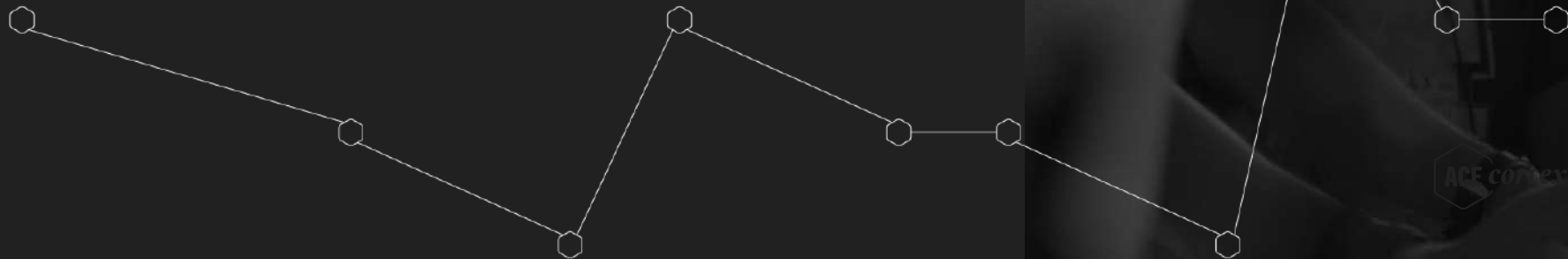


*“Inovação é, na verdade, **um compromisso coletivo**. Sem pessoas capacitadas e um ambiente propício, não existe projeto, tecnologia e orçamento que faça a inovação acontecer de verdade e trazer resultados. Quanto mais rápido as empresas entenderem isso, mais rápido será o processo de transformação: **o ponto de partida está nas pessoas.**”*



Miguel Nahas

CEO da Future Dojo



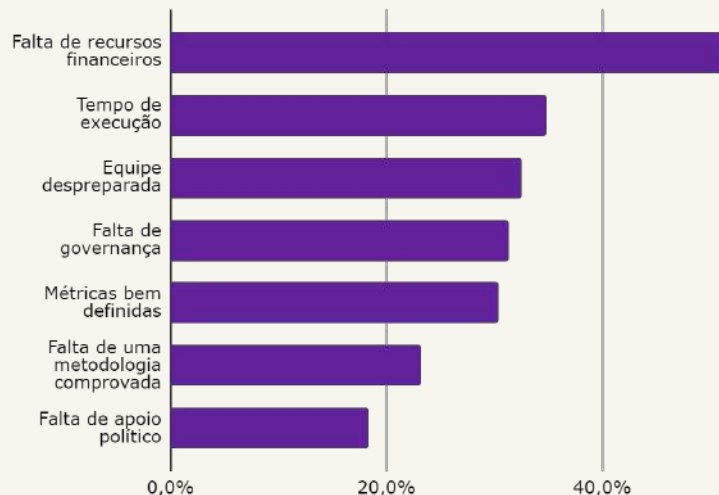
Desafios na execução dos projetos

A análise dos desafios enfrentados pelas empresas na execução de projetos de inovação revela uma mudança significativa nos últimos anos. No ano anterior, o principal obstáculo era a falta de governança, apontada por 43,7% dos respondentes. No entanto, neste ano, a situação mudou drasticamente, com a falta de recursos financeiros emergindo como o principal desafio, citado por 51,3% das empresas. Essa mudança é notável, especialmente considerando que no ano anterior a falta de recursos financeiros não havia sido mencionada.

Além disso, o tempo de execução permanece como um problema relevante, mantendo um peso similar ao do ano anterior, com 34,8% das menções. Esse dado reflete uma consistência nos desafios relacionados ao gerenciamento de tempo nos projetos de inovação.

Outro aspecto que merece atenção é a percepção do despreparo das equipes na execução de projetos. Essa questão, que já era evidente no último report, parece ter se agravado, com um ligeiro aumento na percepção

Quais as principais dificuldades que a empresa encontra na execução dos projetos?



de despreparo dos colaboradores, agora representando 32,6% dos entrevistados. Esse fator destaca a necessidade contínua de investir no desenvolvimento de habilidades e na preparação das equipes para lidar com os desafios da inovação.

Essas mudanças nos desafios enfrentados pelas empresas na execução de projetos de inovação indicam um ambiente de negócios em constante evolução. A falta de recursos

financeiros, combinada com as questões de tempo de execução e a preparação das equipes, sinaliza que as empresas precisam não apenas de estratégias eficazes, mas também de um planejamento e gestão de recursos mais robustos para superar esses obstáculos. Este cenário reforça a importância de uma abordagem holística e integrada na gestão de projetos de inovação, envolvendo tanto aspectos financeiros quanto o desenvolvimento de competências nas equipes.

Mensuração da inovação



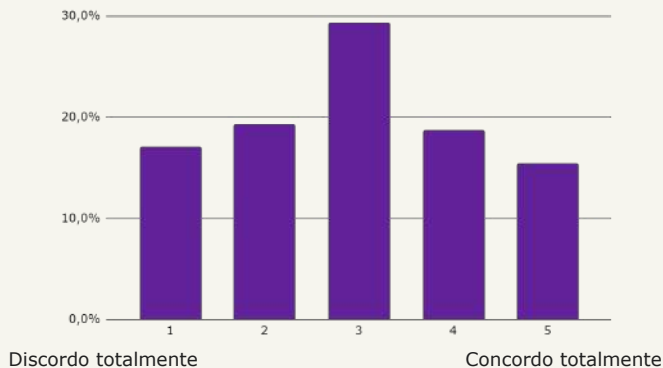
A utilização eficaz de métricas na governança de inovação é fundamental para compreender o impacto real das iniciativas nas empresas. Ter uma visão clara das métricas esperadas em cada etapa de um projeto de inovação é crucial para o seu sucesso. Entretanto, ao analisar os resultados de uma pesquisa recente, percebe-se que a maioria dos respondentes têm uma percepção negativa quanto à clareza e eficácia dessas métricas, com a maioria das avaliações sendo

igual ou inferior a 3. Esta tendência indica que, apesar de um maior entendimento sobre a importância da inovação e do envolvimento da alta liderança, ainda há uma lacuna significativa na definição e no acompanhamento de métricas claras e efetivas.

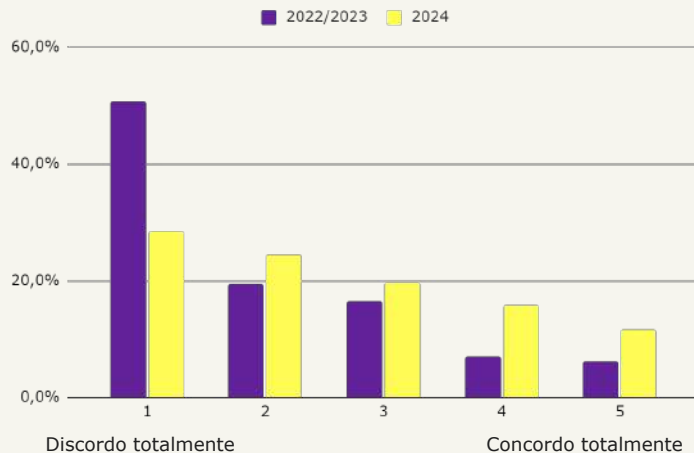
Essa falta de clareza nas métricas pode influenciar diretamente outros desafios enfrentados pelas empresas, como a escassez de

recursos financeiros para projetos de inovação. Sem a capacidade de quantificar e demonstrar os resultados gerados, torna-se desafiador justificar e obter investimentos adicionais para essas iniciativas. A análise comparativa com os resultados do ano anterior revela uma consistência nessa tendência, mostrando que a clareza sobre as métricas de inovação continua sendo um ponto crítico a ser abordado.

A empresa tem métricas do impacto gerado por projetos de inovação



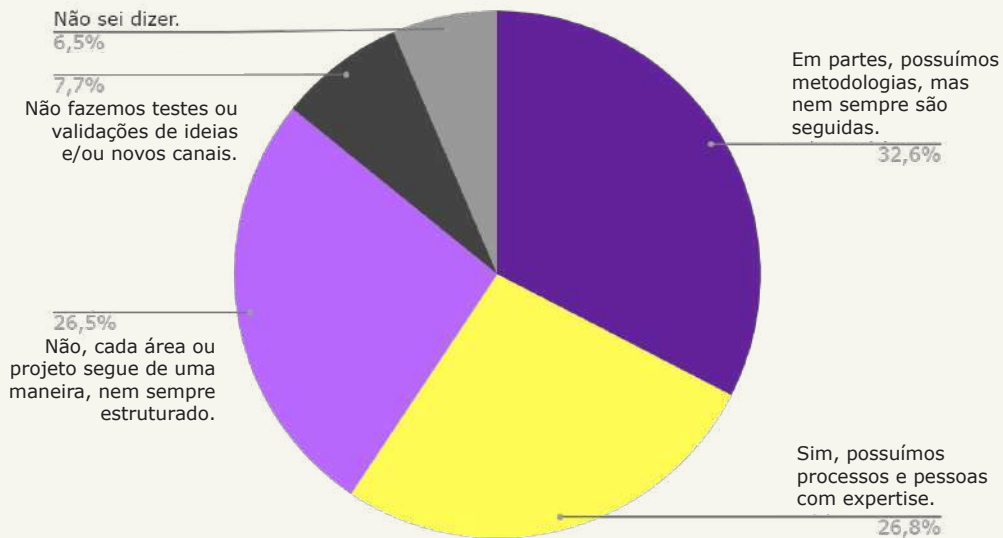
Todos os colaboradores da empresa têm ciência dessas métricas de inovação



Além disso, embora haja um entendimento geral sobre os métodos de inovação e muitas empresas tenham investido em treinamentos, a implementação efetiva de uma cultura de aprendizado e a adoção de metodologias ágeis ainda enfrentam obstáculos. Um número significativo de respondentes (32,6%) indica que nem sempre é possível seguir os processos desejados devido a barreiras na estrutura atual das empresas. Isso aponta para desafios na execução de práticas inovadoras, frequentemente limitadas por processos existentes que não suportam a mudança cultural necessária.

Esses insights ressaltam a necessidade de um alinhamento mais forte entre as estratégias de inovação, a definição de métricas claras e a adaptação da cultura organizacional. Para superar esses desafios, é fundamental que as empresas não apenas entendam e treinem seus colaboradores em metodologias de inovação, mas também reformulem seus processos internos para criar um ambiente propício ao aprendizado contínuo, à experimentação e à adaptação ágil.

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



Um olhar aprofundado para grandes corporações (+1Bi)



Nos últimos anos, as corporações de grande porte têm enfrentado pressões crescentes para inovar e se adaptar às mudanças rápidas do mercado. Neste capítulo, vamos aprofundar a análise sobre o status da inovação nessas empresas, com o foco para aquelas com faturamento anual acima de 1 bilhão de reais, utilizando dados e insights coletados entre 2023 e 2024. Além de examinar as tendências gerais, também exploraremos as nuances e desafios específicos enfrentados por essas organizações.

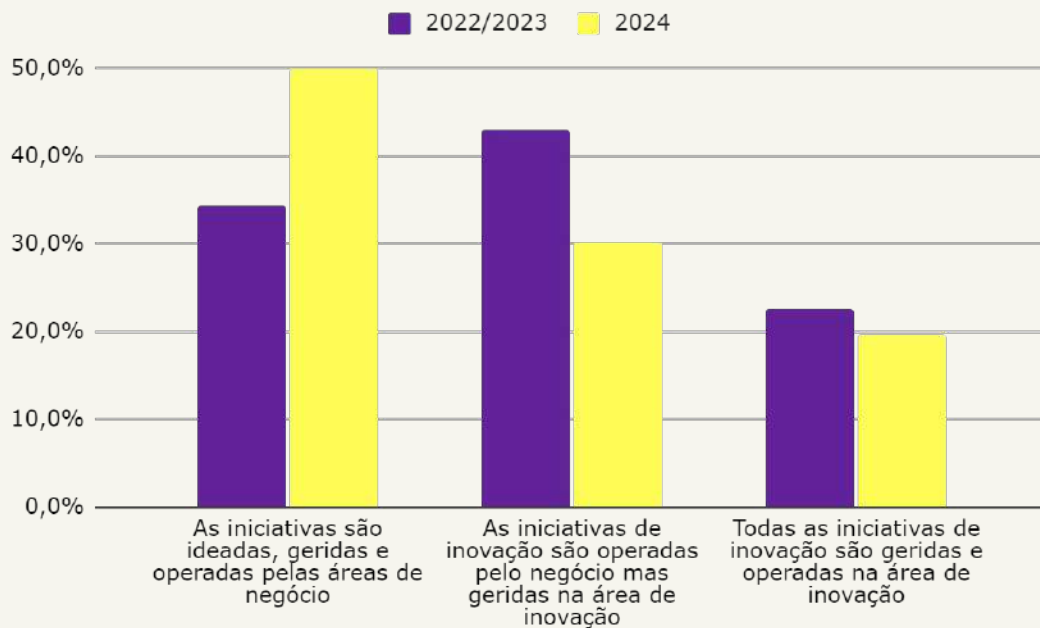


DESCENTRALIZAÇÃO DAS INICIATIVAS DE INOVAÇÃO

Observa-se um aumento na descentralização das iniciativas de inovação, com 50% das corporações em 2024 tendo suas iniciativas ideadas e gerenciadas pelas áreas de negócio, em comparação com 34,4% em 2023. Isso sugere uma tendência em direção a uma abordagem mais ágil e flexível, onde as áreas de negócio têm mais autonomia na tomada de decisões relacionadas à inovação.

Essa descentralização pode ser vista como uma resposta à necessidade de agilidade e adaptação rápida às mudanças do mercado. No entanto, também apresenta desafios em termos de coordenação e alinhamento estratégico, especialmente quando se trata de garantir que as iniciativas de inovação estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo da empresa.

Como a sua empresa opera a inovação?



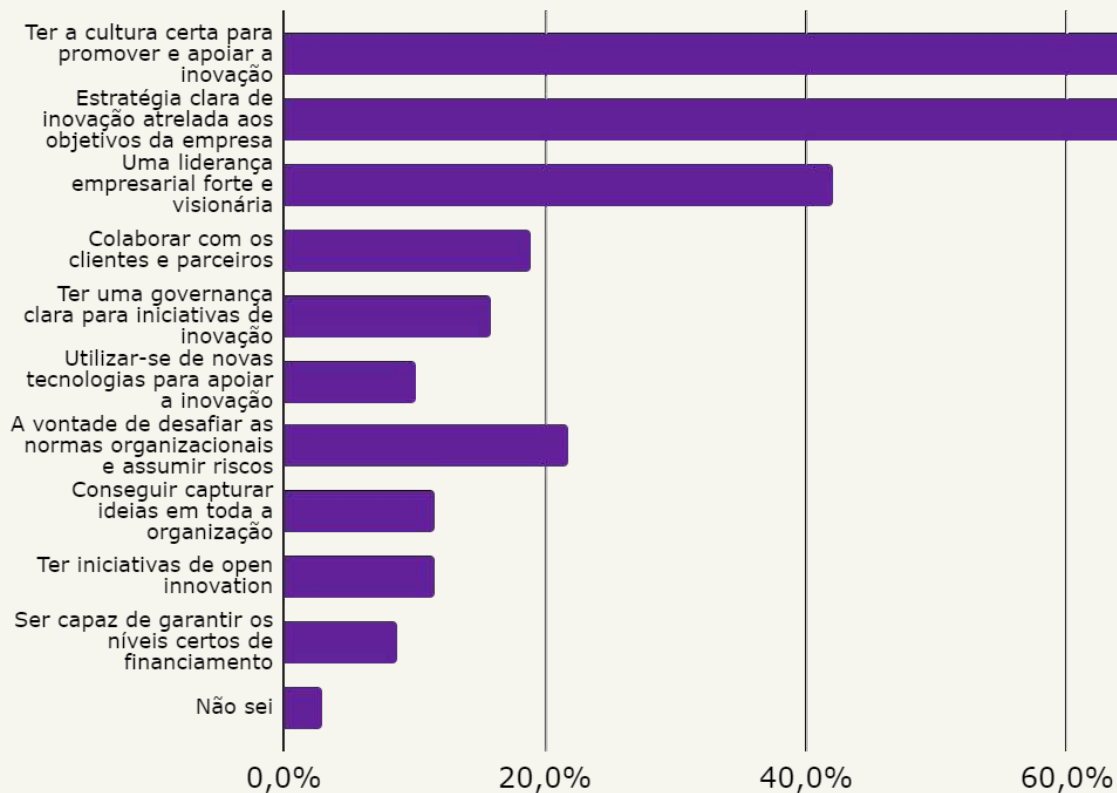
INGREDIENTES PARA O SUCESSO DA INOVAÇÃO

Em 2024, **uma estratégia clara de inovação atrelada aos objetivos da empresa se destacou como o ingrediente mais importante para o sucesso da inovação, com 71% das empresas citando isso como crucial.** Isso marca uma mudança em relação a 2023, quando a cultura de apoio à inovação era mais valorizada, com 65% das empresas enfatizando sua importância.

Essa transição pode indicar uma maior conscientização sobre a importância de alinhar a inovação com a estratégia de negócios. À medida que as empresas reconhecem a necessidade de gerar resultados tangíveis e alavancar a inovação para impulsionar o crescimento e a competitividade, uma estratégia clara e direcionada se torna fundamental.



Na sua opinião, quais são os ingredientes mais importantes para a inovação ser bem sucedida na organização?

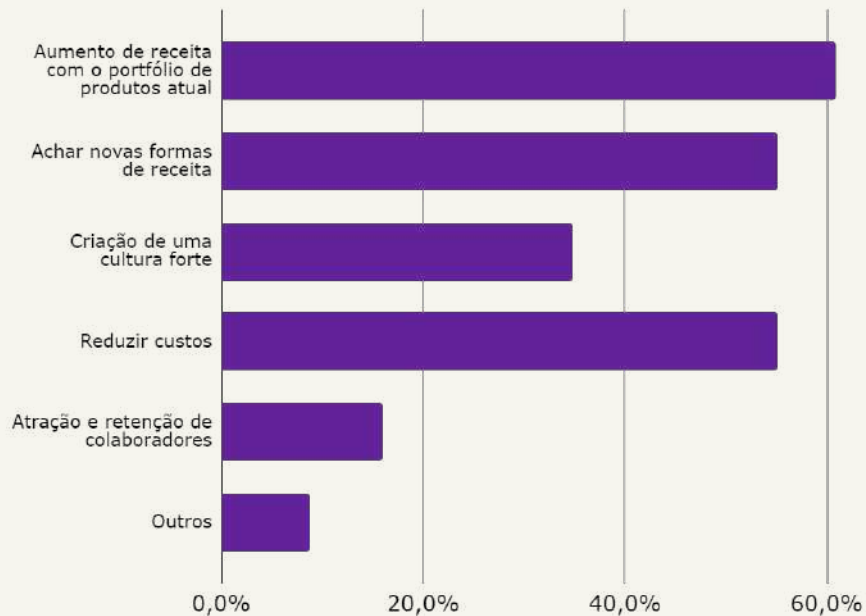


PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E RESTRIÇÕES

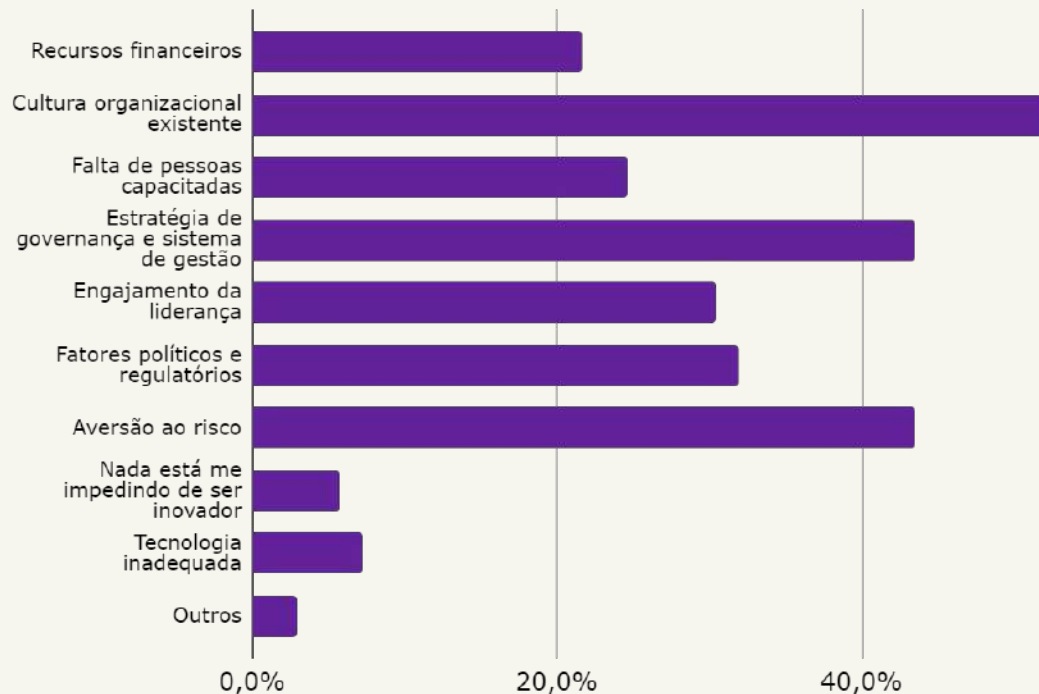
Uma mudança significativa nas prioridades estratégicas pode ser observada entre 2023 e 2024. Enquanto em 2023, a maior prioridade era buscar novas formas de receita, **em 2024, o foco mudou para o aumento de receita com o portfólio de produtos atual.** Isso sugere uma mudança no enfoque, com as empresas priorizando a otimização e a maximização do valor de seus produtos já estabelecidos.



Qual a maior prioridade da sua empresa no momento?



Quais das seguintes restrições impedem a organização de ser mais inovadora?



No entanto, apesar disso, a cultura organizacional continua sendo uma das principais restrições para a inovação, com a maioria das empresas citando isso como um desafio significativo. Isso ressalta a urgência de uma transformação cultural profunda e contínua para fomentar uma mentalidade inovadora em todos os níveis da organização.

Isso é um contraste com informação anterior quando consideramos todos os portes de empresa. Naquele cenário, falamos sobre a falta de recursos financeiros como um dos principais fatores e cultura era um fator importante, mas não o principal. Isso reforça dois pontos:

1º - A falta de recursos é o principal fator para empresas pequenas que não conseguem lidar com o volume de investimento ou o volume de iniciativas necessárias para inovar;

2º - O maior bloqueador de inovação continua sendo o modo como a cultura é retratada desde a estratégia até o comportamento do indivíduo. Em uma grande organização é necessário um trabalho contínuo para mudar.



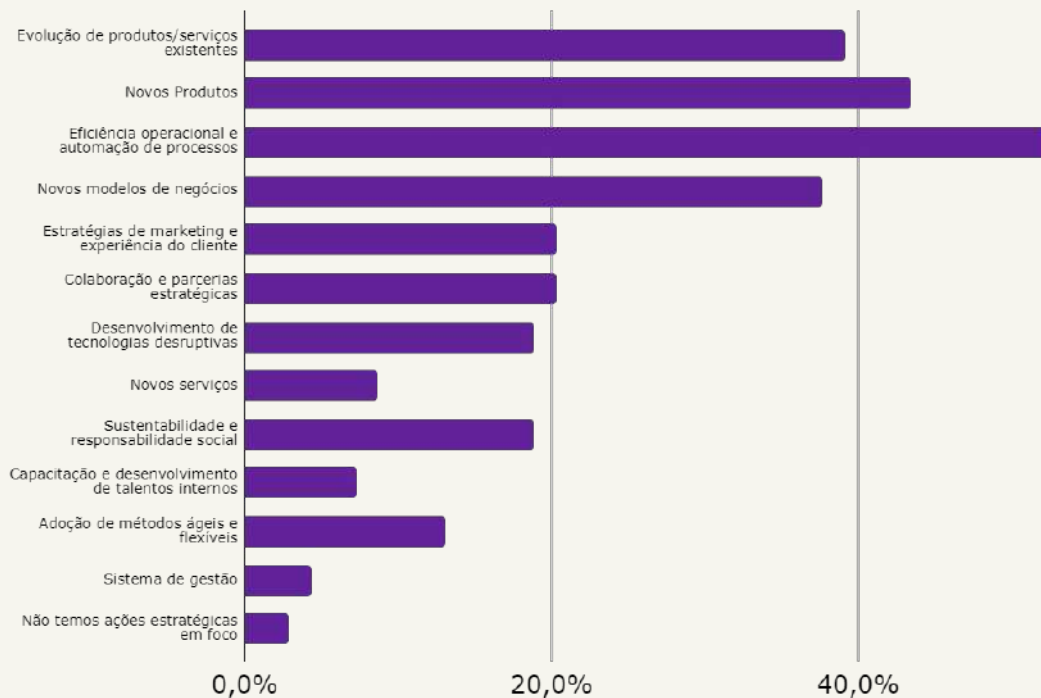
FOCO DA INOVAÇÃO E DESAFIOS NA EXECUÇÃO

Outra mudança notável é o foco da inovação, com a **eficiência operacional e a automação de processos emergindo como o principal foco em 2024**, substituindo os novos modelos de negócios que lideravam em 2023. Isso sugere uma mudança de ênfase, com as empresas priorizando a otimização de processos e a redução de custos.

É preciso observar que desenvolvimento de talentos é foco apenas para 7% dos respondentes. **Esse dado é alarmante.** Sem entender sobre novos mecanismos de gerar vantagem competitiva por meio da inovação, a mudança fica ainda mais centralizada na cabeça de poucos e pode gerar mais distanciamento entre performance e perenidade.



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

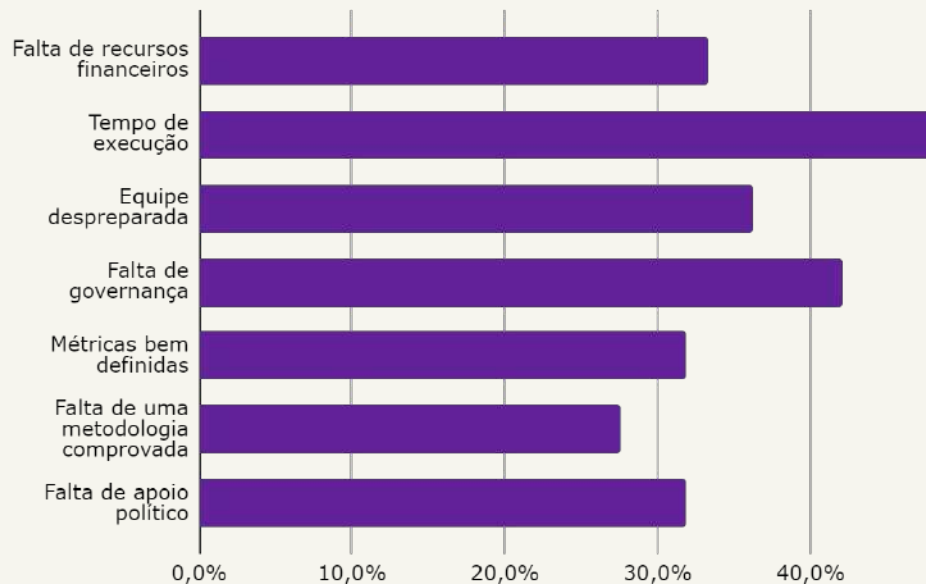


Apesar dessa mudança de foco, os desafios na execução dos projetos permanecem consistentes, com a falta de governança e o tempo de execução sendo os principais obstáculos citados pelas empresas. No entanto, enquanto em 2023, “Falta de governança” surgiu como principal dificuldade na execução dos projetos (46%), enquanto em 2024 o **“Tempo de execução”** apareceu em primeiro lugar (48%). Pode existir uma questão de projetos não alinhados à estratégia e isso causa falta de foco e uso estratégicos das verbas. Assim os projetos não ganham tração.

Isso destaca a importância de uma abordagem estruturada e disciplinada para a implementação de iniciativas de inovação, bem como a necessidade de agilidade e rapidez na execução. **A inovação não é mais disrupção sem mostrar resultados tangíveis e visíveis.**



Quais as principais dificuldades que a empresa encontra na execução dos projetos?



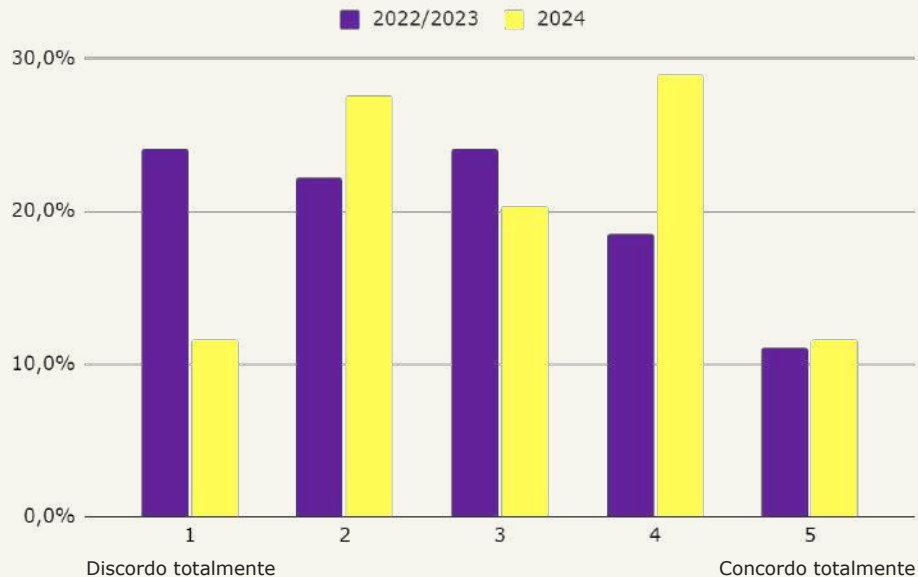
MÉTRICAS DE INOVAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO



Em ambos os anos, uma minoria das empresas (11% em 2023 e 12% em 2024) afirmou possuir métricas de impacto da inovação. Isso sugere que há uma oportunidade significativa para melhorias na adoção e utilização de métricas de inovação como parte integrante do processo de inovação.

Apesar do aumento marginal na proporção de empresas que adotam métricas de inovação, a falta de uma base sólida de métricas pode limitar a capacidade das empresas de avaliar adequadamente o sucesso de suas iniciativas de inovação e tomar decisões informadas com base em dados concretos.

A empresa tem métricas do impacto gerado por projetos de inovação



Uma lacuna preocupante foi identificada em relação à conscientização dos colaboradores sobre as métricas de inovação. Em ambos os anos, aproximadamente 12% dos colaboradores não tinham ciência dessas métricas. Isso destaca

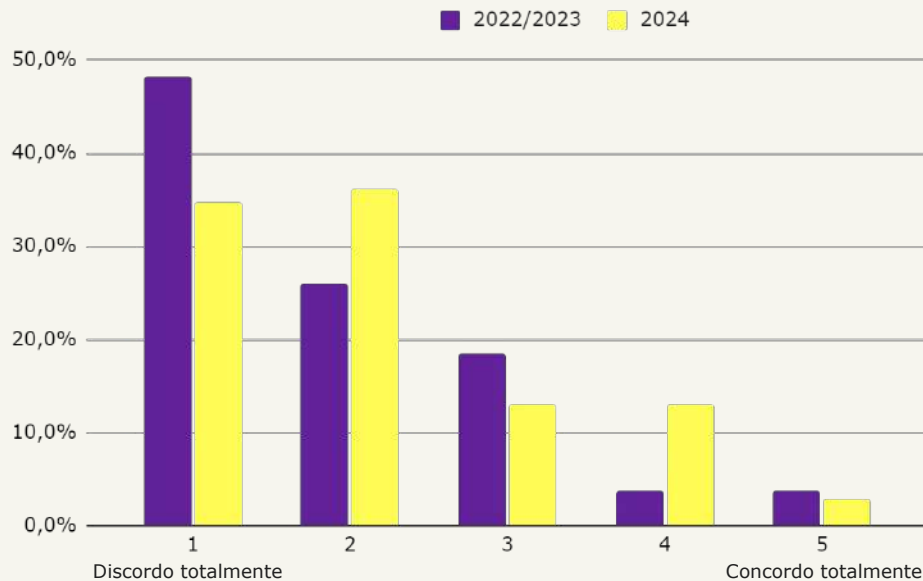
a importância de uma comunicação interna clara e transparente para garantir que todos os membros da organização estejam alinhados com os objetivos e métricas de inovação da empresa. A falta de conscientização sobre as métricas de

inovação pode resultar em uma falta de engajamento e apoio dos colaboradores às iniciativas de inovação, bem como dificultar a colaboração e a coordenação entre diferentes áreas da empresa.

Uma hipótese que pode ser levantada é que, mesmo quando as empresas possuem métricas de inovação, muitas vezes elas não são utilizadas de forma eficaz para orientar as decisões e alocar recursos de forma estratégica. Isso pode ser resultado de uma implementação inadequada das métricas, falta de compreensão sobre como interpretar os resultados ou até mesmo uma falta de confiança nas métricas por parte dos colaboradores.

Além disso, a falta de uma governança corporativa robusta que integre estratégia e inovação pode dificultar ainda mais o uso efetivo das métricas de inovação. É essencial que as empresas desenvolvam uma abordagem holística e integrada para a medição e avaliação da inovação, garantindo que as métricas sejam utilizadas de forma eficaz para impulsionar o sucesso dos negócios.

Todos os colaboradores da empresa têm ciência dessas métricas de inovação

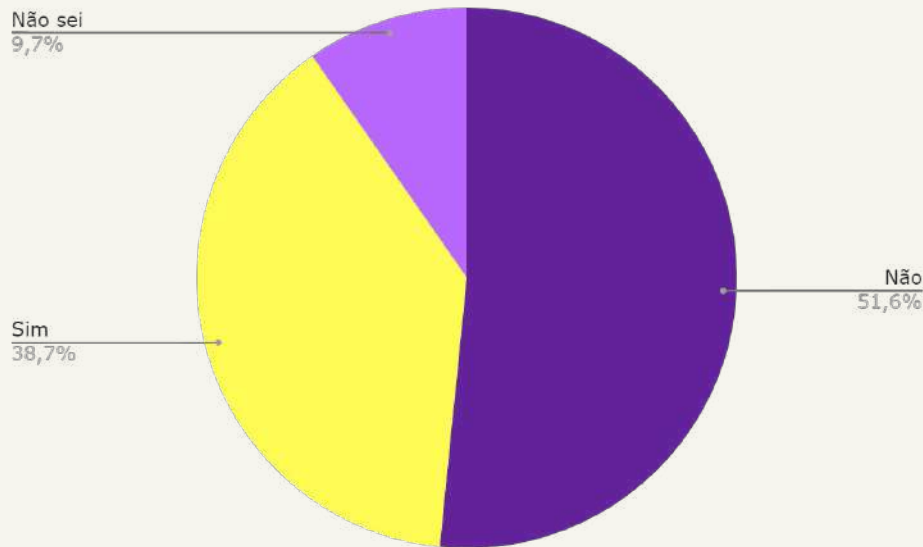


RELACIONAMENTO COM STARTUPS

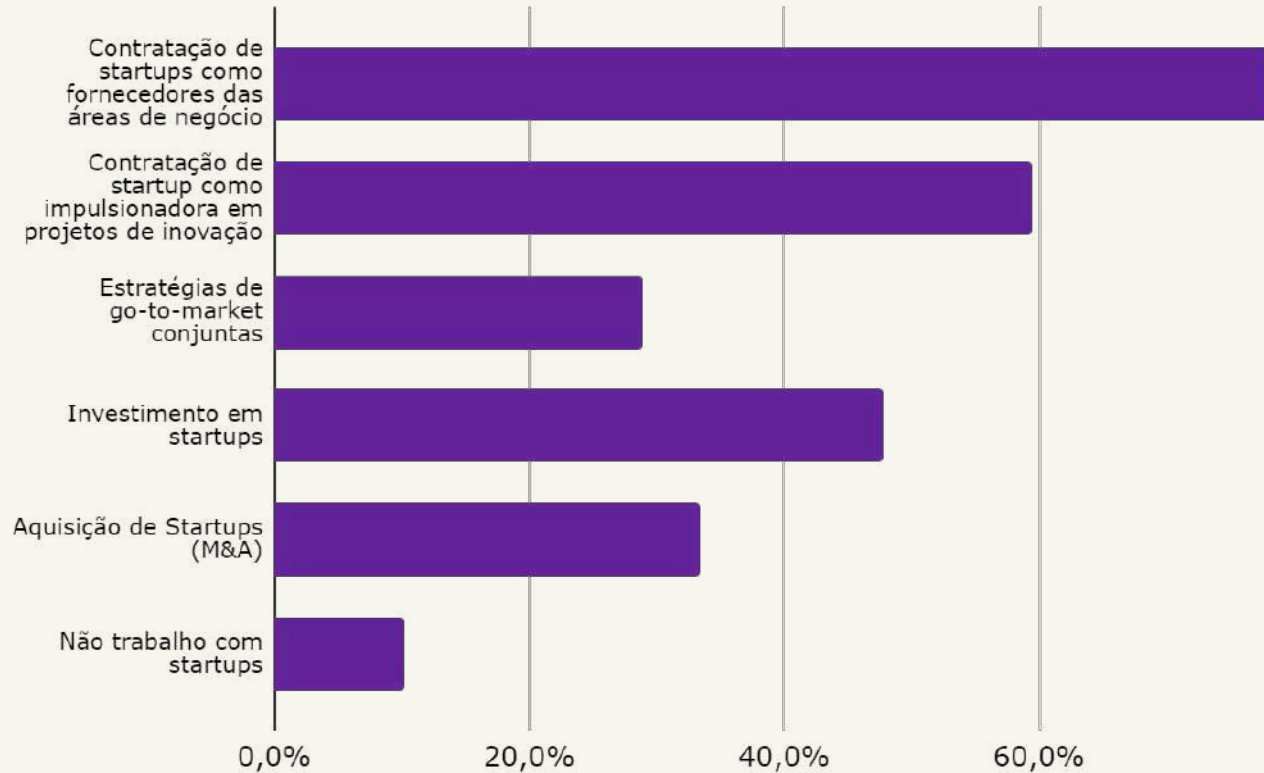
O relacionamento com startups continua sendo uma parte importante da estratégia de inovação para muitas empresas de grande porte. No entanto, enquanto a maioria das empresas se relaciona com startups principalmente como fornecedores para áreas de negócio, poucas têm um fundo de investimento para startups.



Sua empresa possui um fundo de investimento para startups?



Sua empresa tem algum dos tipos de interação com startups listados abaixo?



Isso sugere que, embora as empresas reconheçam o valor das startups como fontes de inovação e soluções disruptivas, ainda há uma lacuna na estratégia de investimento e no aproveitamento do potencial total das startups como parceiras de inovação.

Contratar startups como fornecedoras significa adequar a prática de contratação. Isso é bem importante para resolver desafios pontuais da organização, principalmente para gerar eficiência em processos ou produtos/serviços existentes.

Já a forma de se relacionar por meio de investimentos está totalmente ligada à estratégia da empresa e onde ela enxerga sua vantagem competitiva. Se para alguns investir em startups e fazê-las crescer é a forma como o mercado será transformado; para outras empresas, a vantagem competitiva precisa ser constituída dentro da própria empresa, mesmo que utilize startups para crescer essas iniciativas. Tanto contratar como investir sem uma razão e conexão com a estratégia não traz resultado.

Em suma, o status da inovação em corporações de grande porte reflete uma série de tendências e desafios complexos. Enquanto as empresas estão cada vez mais descentralizando suas iniciativas de inovação e priorizando uma estratégia clara e direcionada, ainda enfrentam obstáculos significativos, especialmente em termos de cultura organizacional e execução de projetos.

O relacionamento com startups continua sendo uma parte importante da estratégia de inovação, mas há espaço para melhorias em termos de investimento e aproveitamento do potencial das startups como parceiras das áreas de negócios.



Visão do Mercado



Visão do Mercado



As lições e conselhos compartilhados por executivos que atuam com inovação em grandes empresas, nacionais e multinacionais.

Fizemos a seguinte pergunta para executivos que estão liderando e impulsionando a transformação em grandes corporações: **Qual é o principal desafio da inovação corporativa hoje no país?** A seguir, temos as respostas de cada um dos entrevistados.





“Mediante o cenário atual, onde o foco é eficiência e produtividade, temos um gap entre a agenda de inovação e o BAU (Business as Usual), seja pela concorrência do tempo dedicado dos recursos, repertório amplo ou identificação de perfil ambidestro. Ao mesmo tempo em que temos a oportunidade de acelerar as frentes com outras ferramentas do canivete da inovação como VC, M&A, e techs aplicadas (ML, GenAI e etc), achar o timing perfeito para dedicação à disrupção in house ainda é um desafio.”

Giovana Giroto

CMO & Innovation na Serasa Experian



“Na minha experiência, o maior desafio/oportunidade da inovação corporativa é exatamente conseguir demonstrar o potencial do seu valor para o core do negócio. Isso porque, nas grandes organizações, de forma geral, há métodos consolidados para o processo de inovação de produtos e serviços, o que limita – em tempo e recursos - o espaço para outras empreitadas.”

Marcelo Costa

General Manager Home Care Brazil na Unilever



“Estimular líderes a integrar inovações contemporâneas e pós-digitais em seus modelos de negócio, visando a transformação social por meio da inclusão digital e do fortalecimento das conexões humanas.”

Mirian Rodrigues

Diretora de Tecnologia e Inovação na GSK



“A inovação corporativa tem que estar fundamentada na cultura e na estratégia da empresa para que consiga gerar valor ao negócio. As melhores oportunidades que encontrei estão associadas a criação de negócios inteiramente novos para o portfólio da companhia, com adição de novas receitas, novos mercados e novas competências. Os desafios que enfrentei passaram pela decisão de criar o novo, isso mexe com o status quo, altera o design organizacional e tensiona as relações, mas os resultados são compensadores para a empresa e para as pessoas envolvidas.”

Elder Rapachi
CEO na Gerdau Next



“A inovação corporativa tem mostrado uma evolução nos últimos anos no país que tende a continuar e acelerar. Identifico alguns desafios em termos de: a “luta” entre o curto e o longo prazo em um cenário onde aparentemente tudo é incerteza, a disponibilidade de recursos para testar e a persistência para escalar a partir de resultados concretos - não apenas em termos de investimento, mas também de dedicar equipes para isso - e por fim, a necessidade de inovar em cadeia. Já não é suficiente para uma organização pensar em inovar. Se o objetivo é resolver desafios e criar novos mercados, a conexão e parceria é imprescindível.”

Ornella Nitardi
Open Innovation & Digital Ecosystem Manager South America na BASF



“Um desafio relevante é construir um portfólio de iniciativas que mescle ‘fast innovation’, isto é, inovações que impactem o ponteiro ainda dentro do resultado de curto prazo, com inovações que chamamos de ‘long run innovation’, ou seja, aquelas mais disruptivas e transformacionais que demandam maior tempo de maturação. A inovação corporativa precisa focar em metodologias para experimentação rápida e deploy ágil no mercado. Conectar intraempreendedorismo e inovação aberta de uma maneira fluída também é um caminho interessante.”

Renato Vieira

Diretor de Inovação na Vibra Energia



“Diferente do que muitas pessoas talvez imaginem, o maior desafio da inovação corporativa, na minha opinião, não está no mapeamento de novas tendências, tecnologias ou até mesmo na identificação de oportunidades de projeto. O desafio tem a ver com o alinhamento entre a estratégia e a inovação, desde o C-Level, passando pela média gerência até as equipes operacionais. Isso também envolve o estabelecimento de uma boa governança, métricas adequadas e políticas de incentivo. Outro ponto é a manutenção do balanceamento e a gestão ativa do portfólio de



iniciativas, abordando os diferentes horizontes de inovação e se adaptando à cultura e ao apetite ao risco da organização. Todos nós somos bombardeados diariamente com muitas informações, os mercados e o ambiente de negócios são muito dinâmicos, manter o foco e o alinhamento das expectativas diante de tudo isso é uma tarefa complexa e que exige constante atenção. No final do dia, inovação é meio e precisa gerar resultados palpáveis para se manter viva.”

Rodrigo Carazolli

Gerente Geral de Inovação na ArcelorMittal

Principais insights



Nos últimos anos, presenciamos uma intensa busca pela ambidestria nas empresas, marcada pela tentativa de equilibrar a busca por novas oportunidades com a consolidação e aumento de eficiência do core business. Esse esforço reflete uma compreensão crescente da importância de abordagens balanceadas entre inovação incremental e disruptiva.

Na ACE Innovation Survey 2024, percebemos algumas tendências e pontos de melhorias nas empresas:

1. Inovação como prioridade

DADO

Mais da metade dos respondentes do nosso estudo (**52%**) considera a inovação como prioridade em suas organizações, em contraste com os **39%** registrados em 2023.

Cada vez mais, empresas reconhecem a inovação como uma questão de sobrevivência. Em um mercado dinâmico e competitivo, as organizações que não se adaptam e evoluem rapidamente correm o risco de serem ultrapassadas por seus concorrentes. A inovação se torna, portanto, um imperativo estratégico para o sucesso a longo prazo.¹

2. Descentralização da inovação

DADO

31,9% das corporações - com mais de **1 bilhão** de reais de faturamento anual - têm suas iniciativas gerenciadas pelas áreas de negócio em 2024, em comparação com **29,6%** em 2023.

A inovação não se limita mais a um departamento específico. As empresas que desejam prosperar precisam criar um ambiente propício à criatividade e à experimentação em todas as áreas da organização. Ao descentralizar o processo de inovação, as empresas liberam o potencial criativo de seus colaboradores e aumentam as chances de surgirem ideias inovadoras e relevantes para diferentes áreas do negócio.

3. Estratégia de Inovação alinhada aos objetivos da empresa

DADO

Os três principais fatores apontados pelos respondentes que contribuem para o sucesso da inovação são “Estratégia clara de inovação atrelada aos objetivos da empresa” (**34%**), “Ter a cultura certa para promover e apoiar a inovação” (**30%**) e “Liderança empresarial forte e visionária” (**23,6%**).

A inovação precisa ser direcionada e estratégica para gerar resultados concretos e contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. No entanto, isso ainda é uma dificuldade em muitas realidades empresariais. É essencial definir uma estratégia clara de inovação que esteja alinhada com a visão, missão e valores da organização. Essa estratégia deve estabelecer metas e indicadores de desempenho para acompanhar o progresso e medir o sucesso das iniciativas inovadoras.

4. Ações e resultados mensuráveis

DADO

Enquanto em 2023, “Falta de governança” surgiu como principal dificuldade na execução dos projetos (**46%**), em 2024 o “Tempo de execução” apareceu em primeiro lugar (**48%**), no recorte de corporações com faturamento anual acima de **1 bilhão** de reais. Em ambos os anos, uma minoria das empresas (**11% em 2023 e 12% em 2024**) afirmou possuir métricas de impacto da inovação.

A inovação não se resume a ter ideias criativas. É fundamental colocar essas ideias em prática e transformá-las em soluções eficazes que gerem valor para a empresa e para seus clientes. A implementação de um processo estruturado para gestão da inovação é essencial para garantir que as ideias inovadoras sejam transformadas em produtos, serviços e processos que contribuam para o sucesso da organização. Porém, mensurar ações e projetos ainda é uma questão para muitos dos respondentes.

5. Cultura como alicerce

DADO

Anteriormente em 2023, muitos respondentes não enxergavam de forma tão clara sobre o quão prioritários eram esses projetos para a liderança. No entanto, em 2024, essa percepção mudou de forma positiva, com grande parte dos respondentes (**31,6%**), atribuindo a nota máxima (**5**) à priorização da liderança em iniciativas de inovação.

A cultura organizacional é um fator determinante para o sucesso da inovação. Uma cultura que valoriza a criatividade, a experimentação, a ousadia e o aprendizado com erros cria um ambiente propício para que os colaboradores se sintam à vontade para explorar novas ideias e correr riscos calculados. Vemos uma liderança cada vez mais assumindo o papel fundamental na criação de uma cultura de inovação, incentivando o diálogo aberto, a colaboração entre diferentes áreas e a celebração do sucesso. Entretanto, para além de lideranças e times, é preciso que ocorra o incentivo estrutural para a criação e manutenção de uma cultura voltada para inovação.

Baseado nessas inferências e visões de mercado, vemos que à medida que adentramos um mundo cada vez mais interdependente e imprevisível, os ciclos de mudança não seguem mais padrões estáveis, caracterizando o que podemos chamar de entropia nos negócios. Nesse contexto, as fronteiras entre setores, organizações e mercados se tornam mais fluidas, desafiando conceitos tradicionais de categorização e exigindo uma abordagem metodológica mais flexível e adaptável.

Torna-se cada vez mais crucial repensar nossos modelos de pensamento e gestão empresarial. É imperativo transcender abordagens convencionais e abraçar a complexidade como uma oportunidade para inovar.

Empresas não podem mais serem vistas como aquarelas separadas, mas como imagens conjuntas, onde diversas habilidades, conhecimentos e experiências se fundem para criar uma pintura organizacional coesa. A colaboração se torna a norma, substituindo estruturas rígidas e hierárquicas por uma abordagem mais integrada e holística.

Neste contexto, a inteligência artificial surge

como uma ferramenta poderosa, mas não como uma única solução. A verdadeira chave para a inovação reside na capacidade humana de explorar, conectar e integrar ideias - aparentemente desconexas - de forma criativa e inovadora. A IA deve ser vista como uma aliada, não como uma substituta da inteligência humana.

O enigma da entropia convida as empresas a transcenderem o ordinário e embarcarem em uma jornada inspiradora. Ao abraçar a complexidade, cultivar a colaboração, aproveitar a inteligência artificial com sabedoria e buscar a profundidade da inovação, as empresas podem construir um futuro vibrante e próspero. É hora de abraçar a profundidade em um mundo que, muitas vezes, favorece a superficialidade.

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 Performance da ACE Cortex

Luana Piva

Head de Culture Transformation da ACE Cortex

Nara Leal

Analista de Marketing na ACE Cortex

Fernanda Doti

Designer Gráfico na ACE Cortex

Miguel Nahas

Partner e CEO da Future Dojo

Otávio Pimentel

Partner e Head de M&A na ACE Advisors

Pedro Waengertner

Co-founder e CEO da ACE Ventures

Paula Riciolli

Coordenadora de Marketing da ACE Ventures

ACE cortex