Prezado (a),

Este documento está bloqueado para edições. É possível apenas a inserção de balões de comentários ao texto. Para isso, siga o procedimento abaixo indicado:

1 - Selecione o trecho que deseja comentar

2 - Clique em:

Modo de exibição >

Editar documento >

Revisão>

Novo comentário>

3 - Realize os comentários ao texto nos balões.

4 - Repita o procedimento para cada novo trecho que deseje comentar

Ao terminar seus comentários, ou para interromper o processo e retomá-lo posteriormente, salve o documento em seu computador.

Ressaltamos que o texto ainda está sujeito a alterações e será objeto de revisão gramatical, estilística e de consistência interna. Solicitamos que sua atenção seja voltada a apresentar contribuições para o aprimoramento ou enriquecimento do conteúdo do texto.

Por gentileza, identifique-se abaixo (esta parte do documento é editável).

Nome: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Organização/empresa: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Suas considerações são em seu nome ou em nome da organização/empresa que você representa? Clique ou toque aqui para inserir o texto.

E-mail: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Telefone: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Após concluir seus comentários, encaminhe o documento para: [publicacoes@ibgc.org.br](mailto:publicacoes@ibgc.org.br) ou ligue:11 3185-4265

O prazo para participação se encerra em **02 de setembro de 2019.**

Uma vez mais agradecemos.

**O papel do conselho de administração na inovação das organizações**

SUMÁRIO

[Prólogo 1](#_Toc16260917)

[1. Definição 2](#_Toc16260918)

[2. Introdução 2](#_Toc16260919)

[3. Evolução tecnológica e disrupção 3](#_Toc16260920)

[3.1 Inovação disruptiva 3](#_Toc16260921)

[3.2. Inovação incremental 6](#_Toc16260922)

[4. Inovação como parte da estratégia da organização 6](#_Toc16260923)

[4.1. Alinhamento da inovação ao posicionamento estratégico 6](#_Toc16260924)

[4.2. Modelos de inovação 7](#_Toc16260925)

[4.3. Gestão de riscos da inovação 8](#_Toc16260926)

[4.3.1. Gestão de riscos internos 9](#_Toc16260927)

[4.3.2. Gestão de riscos externos: 9](#_Toc16260928)

[4.3.3. Caso especial: organizações que operam em segmentos altamente competitivos. 10](#_Toc16260929)

[4.3.4. Riscos inerentes aos novos modelos de negócio 11](#_Toc16260930)

[5. Governança corporativa da inovação 12](#_Toc16260931)

[5.1. A política de inovação 12](#_Toc16260932)

[5.2. Comitê de inovação 13](#_Toc16260933)

[5.3. O CEO e a inovação 14](#_Toc16260934)

[5.4. Alocação de recursos para a inovação 14](#_Toc16260935)

[5.5. Gestão dos desinvestimentos derivados da inovação 15](#_Toc16260936)

[5.6. Composição do conselho para a inovação 16](#_Toc16260937)

[5.7. Educação continuada dos conselheiros para a inovação 16](#_Toc16260938)

[5.8. Manter o tema na pauta do conselho 17](#_Toc16260939)

[6. Governança e inovação em *startups* 17](#_Toc16260940)

[7. Sistema de métricas para a inovação 19](#_Toc16260941)

[8. Inovação para a sustentabilidade 20](#_Toc16260942)

[9. Capital organizacional 21](#_Toc16260943)

[9.1. Barreiras ao desenvolvimento da inovação 21](#_Toc16260944)

[9.2. Estrutura para inovação disruptiva 22](#_Toc16260945)

[9.3. Promover uma cultura de inovação 23](#_Toc16260946)

[9.4. A importância de um modelo de gestão de conhecimento para a inovação 24](#_Toc16260947)

[9.5. Liderança para a inovação 25](#_Toc16260948)

[10. Proteção da inovação 26](#_Toc16260949)

[Conclusão 27](#_Toc16260950)

**“O propósito da tarefa de planejar o futuro não é decidir o que deveríamos fazer amanhã, mas o que deveríamos fazer hoje para que exista um amanhã”.**

*Peter Drucker, em “Managing for Results”*

# Prólogo

Este trabalho é fundamentalmente dirigido a conselheiros de administração e CEOs que estão planejando ou que já começaram a implementar nas suas organizações processos de inovação em qualquer das suas modalidades. O material também será de utilidade para conselhos de organizações que atuem em mercados inovadores ou nos tradicionais que atravessam um período de inovações.

O objetivo é fornecer aos conselheiros um conjunto coerente de boas práticas e guias de atuação, assim como elementos para compreender a complexidade do processo de inovação, cada vez mais necessário para a sobrevivência das empresas.

Alguns dos assuntos desenvolvidos ao longo da publicação:

* Conceito de inovação e suas classificações, partindo de uma evolução histórica
* Relação entre inovação e estratégia
* Como definir uma política de inovação
* Riscos relevantes inerentes ao processo
* Estrutura organizacional para a inovação
* Exemplos de métricas para mensurar o sucesso do programa
* Barreiras que inibem o processo de inovação, com especial menção às de caráter cultural e aos conflitos de interesse
* Caraterísticas da liderança para uma organização inovadora.

Em cada item do trabalho, após uma definição conceitual, procuramos assinalar qual deverá ser o foco de atenção dos conselheiros, assim como os temas específicos cuja execução deve ser monitorada.

Ao percorrer este documento, o leitor encontrará considerações e recomendações para as duas situações em que a organização vivenciará a inovação:

* A organização como entidade inovadora, criando e lançando no mercado novas tecnologias, modelos de negócio ou até mesmo criando novos segmentos de mercado; e
* A organização como entidade que sofre consequências das inovações produzidas no mercado em que atua e precisa decidir como agir diante dessas ameaças/ oportunidades.

Em muitos mercados ou segmentos, as duas situações acontecem quase simultaneamente. Às vezes, uma é consequência da outra. Por isso, é valido tratar de ambas em um documento único, que facilite a compreensão e a atuação do conselho em relação à inovação no seu sentido mais amplo.

# 1. Definição

Existem inúmeras definições e nomenclaturas sobre inovação. A mais aceita e talvez a mais abrangente é a estabelecida no *Manual de Oslo*, elaborado pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico): “Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.*”*[[1]](#footnote-1)

# 2. Introdução

É longa e, já bastante conhecida, a lista de empresas e negócios que viram desabar seu valor de mercado e sua relevância como instituições diante da chegada de novas tecnologias ou de novos modelos de negócio. Por lentidão ou miopia, algumas até mesmo desapareceram. Histórias como as de Yahoo!, Xerox, BlackBerry, Sun Microsystems, Compaq, AOL e Kodak tornaram-se casos clássicos das consequências que inovações em produtos, modelos de negócio e hábitos de consumo podem produzir.

Esses exemplos impactantes de empresas gigantescas que em pouco tempo se tornaram irrelevantes ou desapareceram, conhecidos e relatados em inúmeros estudos e palestras, não são casos pontuais. Hoje é possível identificar uma tendência que se acelera. Vejamos algumas estatísticas:

De acordo com relatório da Standard & Poor’s, a permanência das empresas no índice S&P 500,[[2]](#footnote-2) em 1964, era de 33 anos. Passou a 24 anos em 2016, e a previsão para 2027 é de somente 12 anos.

Ao ritmo atual*,* metade das empresas S&P 500 terá saído do índice na próxima década.

Em 2018, as seis empresas com maior capitalização de mercado, todas baseadas em tecnologia e modelos de negócio inovadores, não apareciam na lista dez anos antes.

Em 2015, havia 82 empresas *startups* (de qualquer segmento) denominadas *“*unicórnios*”,* ou seja, que atingem valor de mercado de US$ 1 bilhão; apenas três anos depois, 275 empresas já haviam alcançado esse status.

Em agosto de 2018, a Apple se tornou a primeira empresa a ultrapassar US$ 1 trilhão de valor de mercado, para recuar logo em seguida, mostrando a volatilidade desse segmento.

Empresas bem administradas e vencedoras nos seus segmentos de atuação sofrem os efeitos de inovações não esperadas ou mal avaliadas e estão procurando se reinventar para reduzir o risco de desaparecerem.

Profissões e especialidades consolidadas vão perdendo valor para o consumidor (serviços de táxi, agentes de viagens, assessores financeiros etc.) e sendo substituídas por plataformas de fácil acesso, que oferecem respostas rápidas e são suficientemente eficientes para o usuário.

Mas a inovação é uma atividade complexa em muitos estágios e que abrange diversos processos interfuncionais, desde a geração de ideias até o lançamento de novos produtos/serviços no mercado. Requer investimento de tempo e recursos antes que seja possível colher potenciais resultados positivos. Como parte de qualquer processo de inovação, é preciso administrar os riscos inerentes, aceitando o erro como elemento natural.

Adiciona complexidade a esse cenário o fato de que, além dos aspectos do hardware organizacional – investimentos em tecnologia, projetos estruturantes e desenvolvimento de novos negócios –, existe o lado software da organização, o qual envolve desafios como promover a criatividade, estimular o empreendedorismo, promover o trabalho em equipes multifuncionais, estimular mudanças e facilitar a integração e a comunicação interna, ou seja, a existência de uma cultura organizacional favorável, pois a inovação é um modelo mental que deve permear a organização como um todo.

# 3. Evolução tecnológica e disrupção

## 3.1 Inovação disruptiva

Joseph L. Bower e Clayton Christensen, professores de Harvard, foram os primeiros a usar o termo disrupção aplicado às inovações tecnológicas nos mercados, no artigo *Disruptive Technologies: Catching the Wave,* de 1995.[[3]](#footnote-3)

No entanto, essa ideia não era nova; ela encontrava seu fundamento no conceito de “destruição criativa”, elaborado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter em 1942. Segundo a visão dele, o capitalismo funciona em ciclos impulsionados por uma nova onda tecnológica, que promove uma revolução nos negócios. A cada nova onda, a ordem estabelecida é destruída, ao mesmo tempo que são criados novos mercados, negócios e modelos de negócio.

Um grande complicador para os administradores da atualidade é o fato de que as ondas tecnológicas estão ocorrendo com maior velocidade.

De acordo com Clayton Christensen, é “disruptivo” todo produto, serviço ou modelo de negócio que cria um novo mercado e/ou desestabiliza os concorrentes que antes o dominavam. Inovações disruptivas nascem também como resposta às megatendências: urbanização acelerada, deslocamento do poder econômico global, mudanças climáticas e escassez de recursos, mudanças demográficas e sociais, para citar as principais.

Se de um lado esse fenômeno pode apresentar sérias ameaças, de outro, ele traz enormes oportunidades.

Para as empresas tradicionais, o grande desafio está na capacidade de antecipar essas mudanças, pois de pouco serve aos executivos conhecer a história das disrupções sem ter a habilidade de identificá-las no momento presente.

No caso da empresa inovadora, é preciso compreender que as inovações de tipo disruptivo têm tempo de maturação e vantagens difíceis de prever. Na realidade, trata-se de uma situação de grande incerteza e, portanto, de alto risco.

A inovação disruptiva traz tecnologias, conceitos e modelos muitas vezes inéditos. É o caso, por exemplo, quando a organização, conhecendo as novas tecnologias disponíveis, é capaz de combiná-las em uma arquitetura nova para atender melhor às necessidades expressas dos usuários (do seu segmento ou não) ou responder a demandas latentes, das quais os usuários podem ou não estar conscientes.

As métricas tradicionais de gestão nem sempre são aplicáveis. A disrupção requer, portanto, uma atenção especial a novas formas de gestão e tratamento de barreiras, muitas vezes provenientes da cultura predominante na organização.

Algumas tecnologias disruptivas ganham escala rapidamente, outras nem tanto. E há ainda as que, embora promissoras, não concretizam as expectativas. Para serem adotadas, muitas delas podem exigir, entre outras questões:

1. Forte atitude empreendedora
2. Expressivos investimentos em experimentação e desenvolvimento
3. Grandes esforços multifuncionais de coordenação
4. O desenvolvimento de novas capacidades da empresa
5. Forte mudança do modelo mental predominante
6. E, algumas vezes, pesados desinvestimentos dos ativos existentes, em sua maioria, especializados

Essas condições obrigarão eventualmente a:

1. Relevantes substituições nos quadros de liderança (ver item 9.5)
2. Criação de uma estrutura específica para esse fim (ver item 9.2)

Do ponto de vista dos administradores da empresa inovadora, o importante a salientar é que a inovação disruptiva é difícil de prever. Alguns projetos muito promissores podem até mesmo se tornar inviáveis. E, às vezes, o acaso desempenha papel importante no surgimento da inovação disruptiva.

Para evitar surpresas negativas, as organizações inovadoras precisam identificar rapidamente as inovações potencialmente disruptivas em produtos e/ ou modelos de negócio; criar estruturas internas dedicadas e testar os protótipos em mercados escolhidos o mais rapidamente possível. Isso permitirá tomar decisões sobre a continuidade ou a interrupção do projeto nas primeiras etapas de desenvolvimento, evitando prejuízos financeiros e otimizando a alocação de recursos.

**Papel do conselho**

1. Discutir e decidir se a empresa quer ser líder na introdução de inovações ou as adotará em um segundo momento, posterior ao surgimento delas no mercado. Essa decisão deverá ser coerente com o posicionamento estratégico da empresa (ver item 4.1).
2. Estimular os diretores e profissionais da organização como um todo a criar e manter monitoramento sistemático do que está ocorrendo no macroambiente tecnológico, econômico e social e dos possíveis impactos desses acontecimentos para o negócio.
3. Participar de encontros e eventos para entender melhor as transformações que estão ocorrendo.
4. Estar aberto a propostas de inovação, nas suas várias formas, trazidas pelo corpo executivo.
5. Prever nas reuniões do conselho um tempo específico para debater a possibilidade de estar emergindo uma onda disruptiva que afete a indústria ou os negócios da empresa.
6. Estar preparado para decisões estratégicas. Por exemplo:
   1. como agente da disrupção, dar ou não impulso à oportunidade emergente;
   2. como alvo da disrupção, optar por:
      1. investir mais que o desafiante na nova tecnologia ou modelo; ou
      2. tentar assumir controle total ou parcial do desafiante; ou
      3. sair do negócio; ou ainda
      4. apenas monitorar a situação para ver se a disrupção sobrevive.

## 3.2. Inovação incremental

Inovação incremental é aquela que promove melhorias (às vezes como continuidade à disrupção) em produtos, serviços, processos ou modelos de negócio, o que inclui a “melhoria contínua”, mais usual em negócios maduros e destinada fundamentalmente à melhoria da qualidade dos produtos existentes e/ou à redução dos custos totais.

As inovações incrementais são mais passíveis de planejamento do que as disruptivas, pois têm, na sua maior parte, escopo e tempo de maturação previsíveis e encontram menos resistência cultural nas organizações.

O essencial em todos os casos é que o conselho esteja atento para que a organização mantenha um ambiente favorável à inovação, à criatividade e à iniciativa.

A inovação incremental está relacionada a uma evolução nos processos ou nas características de bens e serviços existentes. Entretanto, além do benefício que aporta ao negócio, ela contribui para criar uma cultura de melhoria baseada em inovações menores, que muitas vezes gera o ambiente adequado para o surgimento de inovações disruptivas.

As ideias para alimentar o fluxo de inovações incrementais podem provir do monitoramento do próprio mercado, do macroambiente e das tecnologias disponíveis; das áreas operacionais, sejam elas de atendimento e prestação de serviços ao cliente, ou de áreas internas da organização, como desenvolvimento e produção; e até mesmo de sugestões de clientes. Para que esse processo funcione adequadamente, é necessário criar mecanismos de estímulo e gestão de ideias e sugestões, a fim de manter o nível adequado de energia e alcançar o melhor resultado.

**Papel do conselho**

1. Assegurar a inclusão de um conjunto de inovações incrementais no plano estratégico da organização para produzir continuamente vantagens competitivas nos mercados existentes.
2. Monitorar o programa de inovação incremental da empresa da mesma forma que os demais investimentos.

# 4. Inovação como parte da estratégia da organização

## 4.1. Alinhamento da inovação ao posicionamento estratégico

O conselho de administração é o órgão de governança que tem como missão zelar pela visão e pelo valor de longo prazo da empresa, com o objetivo de assegurar a longevidade dela. Portanto, liderar a estratégia da organização no seu sentido mais amplo (incluindo a política de inovação) é responsabilidade principal do conselho de administração.

Diversas teorias sobre estratégia empresarial defendem a ideia de que as organizações precisam definir com clareza seu posicionamento estratégico. As alternativas de posicionamento variam de autor para autor, mas duas abordagens, entre outras possíveis, aparecem em quase todas as propostas: (i) foco na inovação de produtos, serviços e/ou modelos de negócio; (ii) foco no menor custo total. No entanto, é necessário assinalar que o foco em um tipo de posicionamento não necessariamente elimina o outro por completo. Na verdade, trata-se de uma questão de ênfase no direcionamento dos recursos da organização. A inovação está sempre presente, em algum nível, nas organizações de sucesso.

As organizações que adotam um posicionamento de menor custo total alocam a maior parte de seus esforços de inovação na modernização e no aperfeiçoamento de seus processos e em programas de melhoria contínua (inovação incremental), enquanto as empresas que adotam um posicionamento de produtos, serviços e/ou modelos de negócio inovadores, concentram seus esforços preponderantemente em investimentos que miram a liderança do mercado a partir da diferenciação – se possível disruptiva – em relação aos concorrentes.

Quaisquer que sejam o conceito e o posicionamento adotados, a inovação precisa estar alinhada à estratégia, e o que define seu foco é o posicionamento estratégico da empresa.

**Papel do conselho**

1. Exercitar continuamente o pensar estratégico.[[4]](#footnote-4)
2. Assegurar que a empresa tenha um posicionamento estratégico claro, devidamente comunicado e entendido por todos dentro da organização.
3. Discutir e aprovar a política de inovação, garantindo que esteja alinhada ao posicionamento estratégico adotado.

Inovação demanda pensamento estratégico, planejamento e disciplina para a execução, ou seja, estar continuamente monitorando o macroambiente com foco no longo prazo, pois os investimentos em inovação costumam demandar tempo para que se colham seus frutos.

## 4.2. Modelos de inovação

Muitas empresas ainda trabalham no modelo de inovação fechada, no qual a empresa conduz internamente o processo de inovação no estilo “faça você mesmo”. Porém, a competição global mais aguda, o aumento da complexidade tecnológica ou a maior disponibilidade e mobilidade de capital humano altamente habilitado em inovação evidenciam que essa mentalidade é insustentável em muitas indústrias. Isso as leva a adotar um modelo de inovação aberta, no qual se usam conhecimentos, tecnologias e recursos externos (universidades, centros de pesquisa etc.) em conjunto com os recursos internos para atingir e sustentar a inovação desejada.

A complexidade dos projetos, os prazos estreitos para seu desenvolvimento e a necessidade de utilizar diferentes tecnologias podem levar a organização a adotar um modelo híbrido de inovação. Nesse caso, a estrutura interna de inovação trabalha de maneira coordenada com entidades externas, incluindo aqui outras organizações preferencialmente da mesma cadeia de valor, que usufruem em conjunto dos resultados da inovação produzida de acordo com regras preestabelecidas.

Nesses casos de modelos abertos ou híbridos, é preciso atentar para uma tendência do corpo executivo de resistir às ideias que provêm de fora da organização (sobretudo em empresas ditas “maduras”).

Um modelo cada vez mais utilizado, normalmente por organizações de grande porte, é o de *corporate ventures*, que consiste em adquirir ou se associar de diversas formas a empresas menores ou *startups* que estão introduzindo inovações importantes no mercado. Isso evita os custos de desenvolvimento com sucesso incerto e permite apostar na incorporação de expertise e modelos já desenvolvidos.

**Papel do conselho**

1. Definir qual modelo de inovação é mais adequado para a organização.
2. Monitorar periodicamente o cumprimento da política de inovação.
3. Identificar se os executivos da organização tendem a resistir a ideias e iniciativas externas e desestimular fortemente tais condutas.
4. Verificar se a matriz de riscos contempla, no capítulo dos riscos da inovação, item voltado aos riscos relacionados à compra e/ou venda de tecnologias e licenças.
5. No caso de aquisição de outras empresas inovadoras ou *startups (corporate ventures)*, definir a estrutura ótima para a gestão eficaz dessa incorporação. Muitas vezes, é preferível manter a autonomia (controlada em alto nível) da organização incorporada para evitar a diluição do seu empreendedorismo e sua cultura de inovação na cultura mais tradicional da incorporadora. Para tomar essa decisão, é necessário analisar cada caso individualmente.

## 4.3. Gestão de riscos da inovação

Existem riscos internos (derivados dos próprios programas de inovação da organização) e riscos externos, que correspondem a inovações produzidas pelo mercado. Eles podem afetar fortemente as estratégias ou o modelo de negócios da organização.

### 4.3.1. Gestão de riscos internos

Os riscos internos podem parecer mais facilmente identificáveis, mas as organizações inovadoras operam em ambientes de alta incerteza, envolvendo processos complexos que requerem investimentos de tempo e recursos com retorno incerto. É importante que as equipes dedicadas fortemente a inovação considerem o apetite ao risco da organização ao desenvolver seus trabalhos.

**Papel do conselho**

1. Definir o apetite e a tolerância ao risco da organização em relação aos projetos de inovação.
2. Conhecer, compreender e garantir o gerenciamento dos riscos inerentes ao programa de inovação, incluindo-os na matriz de riscos da organização.
3. Monitorar periodicamente, de forma específica, os riscos internos associados à inovação.

### 4.3.2. Gestão de riscos externos:

É fundamental que o conselho de administração se certifique de que existam na organização processos para que os executivos monitorem e avaliem as oportunidades e os riscos trazidos por disrupções em potencial.

Não basta acompanhar o que ocorre no setor específico de atuação da empresa. É preciso também observar toda a cadeia do negócio e as cadeias de valor de negócios que podem se tornar substitutos.

A principal atividade, portanto, é de monitoramento estruturado e permanente das possíveis mudanças em curso. Para isso, ainteligência competitiva é ferramenta fundamental.

Empresas vêm estruturando e aprimorando as atividades de inteligência competitiva, uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes sobre o macroambiente, tendências, comportamento da concorrência, dos clientes e do mercado como um todo. A análise dessas informações melhora o processo de tomada de decisões, sobretudo as de longo prazo.

Dependendo do tamanho da empresa, pode ser criada uma área de inteligência competitiva. É preciso compreender que essa área não produz a maioria das informações que processa. Elas provêm da contribuição de todos os que trabalham na organização e que vão “descobrindo” movimentos dos concorrentes, tecnologias testadas, novas tendências do mercado etc. Fragmentos de informações oriundos de diferentes fontes podem ser elementos preciosos para uma área de inteligência competitiva analisar e antecipar mudanças. Isso exige a promoção de uma cultura de colaboração e a estruturação de canais para circulação das informações captadas no mercadoaté a área de inteligência competitiva.

Cada vez mais, estamos vendo o uso de plataformas digitais e de inteligência artificial na construção de algoritmos que auxiliam na análise de dados.

**Papel do conselho**

1. Estimular os executivos a desenvolver e promover continuamente a cultura e a prática da inteligência competitiva voltada à inovação.
2. Assegurar que essa atividade seja atribuída como responsabilidade a uma área da organização. Eventualmente, poderá ser constituída uma área no organograma com esse fim específico.
3. Demandar que a área responsável pela inteligência competitiva produza relatórios sobre temas específicos para o conselho com o objetivo de alimentar o pensar estratégico.

### 4.3.3. Caso especial: organizações que operam em segmentos altamente competitivos.

***“***Se você não tem vergonha da primeira versão do seu produto é porque demorou demais para lançar.**”**

*Reid Hoffman,* fundador do LinkedIn*.*

Alguns segmentos de mercado, em geral de uso intensivo de tecnologias de ponta, são altamente competitivos e inovadores, e a tendência parece indicar que eles devem crescer em quantidade no futuro próximo.

As organizações que operam nesses segmentos competem entre si não somente pela qualidade dos produtos/serviços lançados no mercado. A própria identificação da organização como “a mais inovadora do segmento” passa a ser fator-chave de sucesso, um fim em sim mesmo. O valor que a marca alcança em razão disso estabelece uma diferença notória em relação aos concorrentes do segmento e permite aplicar preços diferenciados.

Diante do risco de perder esse status, as empresas – as líderes e as que aspiram a sê-lo – passam a considerar o *time-to-market* das inovações como um valor muito mais elevado que nos mercados tradicionais, aceitando que produtos possam ser lançados antes de estarem completamente acabados. Eventuais falhas de qualidade são corrigidas em sucessivos *releases* ou novas versões, às vezes com *recalls* oportunos. Tudo isso com o objetivo de preservar a imagem da empresa como primeira a beneficiar o consumidor com inovações frequentes, e manter assim o prêmio da marca.

A experiência mostra que os usuários aceitam pequenas falhas no lançamento de produtos e que isso não prejudica a reputação da marca como líder na inovação. No entanto, essa opção radical pela velocidade pode levar, às vezes, a altos custos de *recall* e riscos elevados de reputação. As falhas de qualidade previsíveis e aceitas podem não ser as únicas em um ambiente onde o *time-to-market* é fortemente privilegiado. Talvez surjam falhas inesperadas de consistência nas prestações de serviços ou ofertas de produtos que obrigam a organização a resolvê-las sob pressão. Nesses casos, o impacto na marca pode ser grave.

Os conselheiros que dirigem organizações nesses segmentos devem conhecer esses riscos e as possíveis consequências, até mesmo em termos de responsabilização pessoal, para tentar amenizar os impactos econômicos, legais e de reputação envolvidos.

**Papel do conselho**

Algumas recomendações para os conselhos dessas organizações:

1. Cada vez que um produto for lançado antes de estar totalmente finalizado, certificar-se expressamente de que existam um processo e um cronograma claros para os testes remanescentes, os quais devem se referir a detalhes menores.
2. Certificar-se de que, se aparecerem defeitos nos testes, a existência deles será informada ao mercado por meio de serviços de atendimento pós-venda, indicando as formas de solução e os prazos associados.
3. Para o caso de aparecerem falhas inesperadas durante o uso, ter sempre de prontidão um comitê de crise, que coordenará a comunicação com o mercado, as ações que deverão ser tomadas para minimizar os impactos e reparar os danos dessas falhas aos consumidores e a possível proteção legal para a empresa e seus conselheiros.

### 4.3.4. Riscos inerentes aos novos modelos de negócio

Existem hoje organizações que, unindo uma clara visão dos negócios e do futuro dos mercados, implementam plataformas digitais baseadas nas mais modernas ferramentas tecnológicas de capacidade de processamento, tecnologia de redes, telecomunicações e gestão de *big data.* Com elas, conseguem conectar, em pouco tempo, milhões de usuários, clientes, fornecedores ou consumidores (quando não bilhões). Esses modelos de negócio se mostram vencedores e, em curto prazo, demoliram ou afetaram duramente tradicionais concorrentes em diversos mercados, inclusive os líderes.

É preciso, porém, chamar atenção para um risco que, em parte, já está se materializando (e que podia ser previsto desde o início): a excessiva manipulação dos dados obtidos dos usuários, seu tratamento e análise para uso próprio ou até de terceiros, pode ultrapassar limites éticos (e, portanto, colocar em sério risco a reputação da empresa) e legais, causando severas perdas às organizações que não tenham bons controles sobre esses processos.

Em 2018, surgiram novas legislações a respeito desse problema em âmbito nacional e internacional. O GDPR(sigla em inglês para Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados)*,* aprovado pela União Europeia em maio, e a LGPD *(*Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais*)*, aprovada pelo Congresso no Brasil em agosto. Ambas buscam limitar o uso de dados pessoais, sua custódia e seu tratamento, introduzindo fortes sanções financeiras ao infrator. É importante destacar que as responsabilidades derivadas podem atingir legalmente os conselheiros.

**Papel do conselho**

Para as organizações que operam ou entendem operar em modelos como os descritos, é importante que os conselheiros verifiquem se:

1. os dados coletados e processados são utilizados de acordo com os limites éticos de respeito à privacidade individual, sobretudo nas transações com clientes/terceiros (por clientes/terceiros, entendem-se não os usuários das plataformas, mas aqueles que utilizam as informações para seu negócio, como agências de publicidade, distribuidoras de mídia digital e outros);
2. as bases de dados são preservadas e se a organização dispõe de sistemas de proteção adequados. O risco reputacional de vazamentos (fraudulentos ou não) pode afetar fortemente a sustentabilidade econômica da organização;
3. o uso que os clientes estão fazendo dessas informações é auditado e verificado periodicamente (há casos até de manipulação política), pois a responsabilidade é considerada solidária;
4. há monitoramento periódico, com apoio da diretoria e do corpo de advogados, de eventuais processos em curso, e avaliação das ações mais adequadas para preservar o equilibro financeiro da organização;
5. advogados ou escritórios externos especializados na legislação sobre esse tema são contratados e se a organização recebe relatórios periódicos dos riscos que pode estar assumindo, além de analisar medidas paliativas que possam ser utilizadas.

# 5. Governança corporativa da inovação

## 5.1. A política de inovação

Para ordenar o processo e as atividades de inovação da empresa, é importante contar com uma política de inovação. Ela será elaborada pela diretoria executiva seguindo diretrizes do Conselho de Administração, sempre alinhada com a estratégia da organização, e orientará a conduta dos envolvidos no programa de inovação. A seguir veremos uma lista de itens que podem fazer parte de uma política de inovação:

1. Os objetivos estratégicos da empresa aos quais os processos de inovação estão vinculados, ou seja, o motivo e o escopo da inovação;
2. O modelo de inovação**,** que define basicamente a forma como ela será obtida;
3. O foco da inovação à luz da estratégia da empresa – se em produtos/serviços, processos ou modelo de negócio – e as prioridades da empresa para os próximos anos;
4. As prioridades/impactos em termos de sustentabilidade, como eles serão tratados e como a organização abordará a preservação e/ou o melhoramento do macroambiente social/ambiental;
5. As instâncias de decisão no processo da inovação, ou seja, quem tem autonomia para decidir o quê;
6. O apetite e a tolerância a riscos do processo de inovação;
7. A forma de medir a eficácia da inovação, critérios gerais de avaliação;
8. A periodicidade de acompanhamento, avaliação e revisão do programa de inovação pelo conselho de administração;
9. A estrutura necessária e as responsabilidades no processo de monitoramento do macroambiente, incluindo também a identificação de novas tecnologias, concorrentes de dentro e de fora do negócio e novos modelos de negócio; e
10. Recursos financeiros (em valor ou em porcentagem dos orçamentos anuais), técnicos e humanos que serão alocados ao processo de inovação.

**Papel do conselho**

1. Fornecer as diretrizes para a diretoria elaborar a proposta de política de inovação de acordo com a estratégia e o posicionamento da organização.
2. Avaliar e aprovar a política de inovação.

## 5.2. Comitê de inovação

O conselho de administração de algumas empresas nas quais a questão da inovação seja muito relevante pode instituir um comitê de inovação, que tem como papel principal fazer recomendações ao conselho sobre o tema. Outras empresas entendem que o tema da inovação é indissociável da estratégia e podem instituir um comitê de estratégia e inovação. Ele não tem poder de decisão, como todo comitê de conselho, mas aprofunda os temas para os quais foi constituído. Faz também recomendações ao conselho, que, após debates, pode aprová-las ou modificá-las. Ou seja, cabe ao comitê recomendar, cabe ao conselho decidir.

O comitê de inovação deve ser coordenado por um conselheiro com experiência e conhecimento do tema. Também é importante contar com um ou mais membros externos especialistas em inovação.

**Papel do comitê de inovação**

Quando o conselho decide prescindir de um comitê, o papel que ele exerceria é desempenhado pelo próprio conselho, mas caso se opte pela criação de um comitê para aprofundar a questão da inovação, recomenda-se que o grupo tenha as seguintes atribuições, entre outras que cada conselho decidirá:

1. Assessorar o conselho na aprovação da política de inovação.
2. Avaliar o programa de inovação da organização e fazer recomendações, se necessário, ao conselho antes da sua aprovação.
3. Acompanhar e medir os resultados do programa de inovação.
4. Garantir o alinhamento entre a remuneração dos executivos responsáveis pela inovação, em especial diretores, com indicadores de desempenho relacionados a essa questão.
5. Identificar e relatar possíveis barreiras e resistências culturais internas que impactem negativamente no desenvolvimento do programa de inovação (ver item 9.1)
6. Acompanhar a evolução da cultura de inovação da empresa.

## 5.3. O CEO e a inovação

Com base no posicionamento estratégico predominante escolhido pelo conselho (ver item 4.1), define-se o perfil necessário de competências do CEO da organização.

Nas organizações com foco em produtos, serviços e/ou modelos de negócio inovadores, o CEO deve ser capaz de executar a política de inovação e promover uma cultura de inovação na organização, sem deixar de lado as atuais fontes de receitas e lucros.

Quando a empresa é altamente inovadora, ou opera em segmentos dessa natureza, o CEO deve apresentar as caraterísticas de um verdadeiro “líder da inovação”, como será definido no item 9.5.

**Papel do conselho**

1. Na escolha ou avaliação anual do diretor-presidente, debater especificamente se ele apresenta as competências, habilidades e a atitude necessárias, se confere a devida atenção à questão da evolução tecnológica e da inovação e se apresenta as caraterísticas de verdadeiro líder da inovação.
2. Com o auxílio do comitê de remuneração e/ou de pessoas (se eles existirem), definir uma política de remuneração do diretor-presidente e demais diretores que seja capaz de promover o engajamento e a motivação desses profissionais com relação à inovação.

## 5.4. Alocação de recursos para a inovação

É importante balancear as necessidades emergentes e a construção do futuro, o que exige equilíbrio na alocação de recursos para atender às necessidades atuais e aos investimentos em inovação. O posicionamento estratégico da organização (ver item 4.1) será a bússola que orientará a alocação equilibrada e eficiente dos recursos.

Decisões de financiamento externo (bancos, mercados de capitais etc.) para o programa de inovação, se necessárias, deverão ser tomadas considerando o impacto sobre o equilíbrio financeiro da organização, sobretudo em caso de retorno reduzido (ou até negativo) no curto prazo. Para as companhias de capital aberto, as decisões de financiamento devem ser explicadas ao mercado, sem necessariamente fornecer detalhes sobre as iniciativas de inovação envolvidas.

**Papel do conselho**

1. Confirmar se o programa de inovação inclui previsão de recursos financeiros para suas iniciativas e se esses recursos estão considerados nos orçamentos da organização.
2. Certificar-se de que existam recursos financeiros (internos ou externos) para financiar o programa de inovação, sem colocar em risco a continuidade dos negócios em curso.
3. Monitorar a execução do programa e da alocação dos recursos, identificando e questionando a diretoria sobre possíveis diferenças/divergências e suas causas.

## 5.5. Gestão dos desinvestimentos derivados da inovação

Toda organização de sucesso tem seu legado, seja em termos de sistemas antigos, modelo organizacional, ativos físicos ou produtos e serviços tradicionais. Em muitos casos, é esse passado/presente que garante a saúde financeira da empresa e os recursos necessários para custear planos de inovação, os planos de futuro.

O maior desafio para uma empresa já estabelecida é, portanto, conseguir equilibrar *timing* e recursos necessários para abandonar esse legado e desenvolver seus planos de inovação (*phase-in/ phase-out*).

Decidir o momento ideal de desligar um sistema, uma máquina ou uma fábrica que se tornarão obsoletos em breve, mas que ainda podem estar em plena capacidade, não é tarefa trivial. Exige um rigor estratégico e escolhas difíceis, que podem até incluir ter que aceitar resultados desfavoráveis imediatos para apostar no longo prazo.

**Papel do conselho**

1. Certificar-se de que o programa de inovação inclua uma correta avaliação dos recursos necessários para prováveis desinvestimentos do legado e avaliar o cronograma proposto de *phase-in/ phase-out*.
2. Tomar as decisões de desinvestimento visando reduzir prejuízos ao equilíbrio econômico/financeiro da organização e conferindo a evolução positiva das inovações relacionadas.
3. Priorizar os resultados de longo prazo em relação à manutenção do legado existente.

## 5.6. Composição do conselho para a inovação

Um conselho de administração formado por pessoas com características diversas enriquece o debate sobre a inovação. Essa diversidade envolve habilidades, personalidade, formação educacional, experiência anterior, contatos com pessoas de diferentes gerações, vivência com diferentes tecnologias, conexões e crenças, entre outros aspectos.

Definir o conjunto correto de conselheiros é extremamente importante, porque as experiências e competências deles precisam estar alinhadas com a estratégia e os desafios que a organização tem a enfrentar.

Ao indicar candidatos para o conselho, a assembleia ou a reunião de sócios deve se preocupar com as seguintes questões:

1. Os conselheiros devem ter conhecimentos de estratégia e inovação.
2. Pelo menos um conselheiro deve ter experiência prática em inovação e conhecimentos sobre as tecnologias envolvidas no negócio. Esse conselheiro deve colaborar com o presidente do conselho no preparo de um programa de desenvolvimento dos demais conselheiros sobre as questões voltadas à inovação, além de liderar o comitê de inovação, caso este venha a existir.
3. Garantir uma composição com diversidade suficiente para ajudar a antecipar tendências no macroambiente e, especificamente, no ambiente tecnológico.

## 5.7. Educação continuada dos conselheiros para a inovação

O tema da inovação costuma ter pouco espaço na agenda dos conselhos e, em muitos casos, os conselheiros podem não estar preparados para discutir e orientar o processo de inovação.

O desafio é aumentar o tempo dedicado pelo conselho à discussão de dois temas indissociáveis: estratégia e inovação. É preciso que o conselho, como colegiado, tenha os conhecimentos e as competências necessárias para tratar o tema da inovação. Isso começa com a escolha dos conselheiros e prossegue com o seu desenvolvimento.

Embora seja o próprio conselheiro o responsável por sua formação e atualização, o conselho de administração pode dar uma grande contribuição nesse sentido.

**Papel do conselho**

1. Preparar um programa de desenvolvimento dos conselheiros para lidar com o tema da inovação como parte da educação continuada dos conselheiros. Esse programa pode contemplar itens como:

* Visitas a empresas líderes em inovação, no país e no exterior, do próprio setor da organização ou de setores diversos, a fim de abrir a perspectiva para outras formas de trabalhar, pensar e modelar os negócios;
* Encontros e eventos com especialistas em tecnologias emergentes e usadas pela organização, realizados pelos profissionais da empresa;
* Participação em congressos voltados à discussão de tecnologias emergentes e/ou usadas pela empresa.

1. Demandar ao comitê de inovação, se for o caso, a produção de relatórios mensais sobre novos temas e abordagens de inovação, preferencialmente com abrangência global.

## 5.8. Manter o tema na pauta do conselho

Se o conselho estiver disposto a assumir o seu papel na inovação, discutir o tema episodicamente não será suficiente. Ele precisa ser debatido com frequência nas reuniões do conselho, ou seja, é preciso manter o tema na pauta.

**Papel do conselho**

1. Ao elaborar a agenda temática anual do conselho, o presidente do órgão precisa contemplar o tema da inovação com periodicidade compatível com a relevância do programa de inovação.
2. Ao menos uma vez por ano, ao avaliar sua própria atuação, o conselho precisa analisar se a inovação tem um espaço adequado na agenda temática anual do conselho e se foi adequadamente avaliado e debatido.
3. Com auxílio do comitê de inovação (caso exista), o presidente do conselho deve assegurar que os executivos e os responsáveis pelos processos de inovação (liderados pelo diretor-presidente) produzam informes periódicos ao conselho sobre as atividades e os resultados da inovação.

# 6. Governança e inovação em *startups*

A riqueza gerada nos últimos anos por empresas *startups* globalmente é extraordinária, e isso ocorreu em um espaço de tempo bem menor do que acontecia com as empresas que operam na economia tradicional. Isso se deve ao próprio objetivo das *startups*, que é desenvolver em pouco tempo um modelo de negócios sustentável e, sobretudo, escalável.

São empresas inovadoras por excelência. Construir, medir e aprender com rapidez e disciplina são fatores críticos de sucesso para elas. É bastante comum que utilizem a técnica de prototipagem, o que reduz o tempo e os custos de lançamento de produtos/serviços no mercado (o chamado MPV, mínimo produto viável). *Startups* costumam estar muito próximas do mundo de seus clientes e isso dá a elas agilidade para aprimorar produtos/serviços novos ou para retirar/recolher as versões menos aceitas.

As empresas *startups* estão mais propensas a utilizar e explorar mudanças de mercado e de hábitos como oportunidades de negócios. Atuam em ambientes que vivem e respiram tecnologia e disrupção o tempo todo. Representam exemplos de cultura organizacional que valoriza e busca a velocidade e a inovação.

Sem passado, não possuem um legado em termos de sistemas, processos e maquinários antigos, plantas obsoletas, empregados com qualificação e perfis diferentes dos necessários para a nova empreitada. Não têm também compromisso com marcas existentes cuja imagem talvez não seja ideal para o novo segmento de negócio. Iniciar como uma folha em branco pode representar uma vantagem na adoção de tecnologias e modelos inovadores.

As equipes nas *startups* congregam competências nas áreas científica, de análise de dados, estatística e, muito importante, ciências humanas.

Na fase inicial, de ideação e prototipagem, os conhecimentos técnicos e a compreensão das necessidades dos consumidores são mais importantes que os de administração. No início, para garantir os recursos (*seed money,* dinheiro para o primeiro plantio), podem se valer dos “investidores anjo”. A *startup* nessa fase não precisa de um conselho de administração, mas um conselho consultivo pode ser de ajuda.

A necessidade de conhecimentos de gestão chegará na primeira fase operacional, desde a formalização de sua existência no aspecto documental mais básico até o relacionamento com bancos e fornecedores, sistema de controle de faturamento, documentação fiscal, contratos etc.

A certa altura do processo será fundamental o acesso a fontes de financiamento mais estruturadas, levando em conta que as regras se modificam de acordo com o estágio de desenvolvimento do negócio. Assim, numa fase mais avançada, poderá haver uma oferta de *venture capital*, que aposta no empreendedorismo inicial. À medida que o negócio cresça surgirão os fundos de *private equity* como sócios financeiros que investem em empresas já mais desenvolvidas. Para tal, será necessário elaborar, discutir e assinar acordos que incluirão aspectos como controle da empresa, participação de acionistas, direitos especiais, valorização da empresa etc. Tudo isso exigirá conhecimentos técnicos, experiência e boa reputação. A constituição e composição de um conselho de administração se tornará importante e naturalmente necessária nessa fase.

**Papel do conselho nas *startups***

Diferentemente do que ocorre em empresas estabelecidas e maduras em termos de governança, o conselho de uma *startup* poderá desempenhar um papel mais consultivo do que deliberativo, dependendo da fase de vida e do desenvolvimento da empresa.

1. Ajudar na tomada de decisões estratégicas e/ ou administrativas complexas, liberando o tempo do corpo executivo.
2. Abrir portas com os agentes de financiamento: *angel investors*, *venture capitalists*, fundos de *private equity* etc.
3. Fazer *networking*, conexões com empresas parceiras potenciais e empresas de grande porte para troca de experiências e realização de negócios.
4. Conquistar a confiança dos investidores.
5. Cultivar transparência e gestão de resultados, elaborar e discutir as melhores métricas.
6. Pode atuar como um *business* /*mentor* para os empreendedores conforme o aumento da complexidade do negócio.

# 7. Sistema de métricas para a inovação

A prática mostrou que não existe um conjunto de métricas ideal e aplicável a todas as empresas indistintamente, tanto para sua gestão quanto para a inovação. Ficou claro que, embora importantes, os indicadores financeiros não são suficientes. É necessário que o conjunto de indicadores inclua também os esforços dirigidos à inovação e aspectos intangíveis da organização, além de resultados e tendências.

Embora não seja fácil, cada organização precisa estabelecer e aperfeiçoar ao longo do tempo um conjunto específico de indicadores que lhe permita avaliar seu esforço de inovação segundo seus próprios objetivos estratégicos.

Métricas complexas devem ser evitadas. O ideal é conciliá-las com as metodologias de gestão existentes, tendo sempre algumas delas orientadas ao cliente e não deixando de dar atenção a indicadores de “obstáculos” ao processo de inovação.

A título de exemplo, podemos citar os seguintes indicadores utilizados na gestão da inovação:

**Para inovação incremental**

* Recursos alocados para melhoria contínua no programa de inovação
* Orçamento do programa de inovação em melhoria constante como proporção do orçamento total da organização
* Número de projetos de inovação desenvolvidos.
* Número de projetos de inovação implantados em relação ao número de projetos desenvolvidos
* Número de ideias sugeridas pela equipe que derivaram em projetos
* Número de cursos de treinamento realizados relacionados com inovação
* Número de pessoas envolvidas em equipes de inovação
* Margem de contribuição gerada pela inovação.
* *Time-to-market* dos projetos

**Para inovação incremental e disruptiva**

* Receitas de produtos e serviços novos como proporção do total de receitas
* Número de patentes registradas
* Fundos totais dedicados à inovação
* Evolução da satisfação dos clientes
* *Market share*
* Receitas derivadas de novos segmentos/clientes em valor absoluto e como proporção do total de receitas
* Evolução da percepção da imagem da marca

Na avaliação desses indicadores, devemos considerar o número absoluto, mas é mais importante compreender a tendência, ou seja, a evolução dos resultados. Também é importante incluir no programa de investimentos uma meta de comparação, ao menos para alguns dos indicadores.

**Papel do conselho**

1. Solicitar ao diretor-presidente a criação de um conjunto de indicadores capaz de medir o esforço de inovação da empresa e a eficácia do programa de inovação e sua posição competitiva.
2. Monitorar periodicamente os resultados dos indicadores e discutir uma correção de rumos se necessário.
3. Analisar anualmente, em conjunto com o diretor-presidente, as possíveis melhorias desses indicadores.

# 8. Inovação para a sustentabilidade[[5]](#footnote-5)

A sustentabilidade é um desafio que está e estará posto para a humanidade e, consequentemente, para os governos e as empresas. O conselho de administração precisa estar atento a esse tema e recomendar à diretoria que o programa de inovação assegure atenção aos aspectos da sustentabilidade.

As iniciativas do programa de aquisição ou desenvolvimento de tecnologias deverão considerar proativamente soluções voltadas a superar os desafios da sustentabilidade, pois produtos/serviços que não cumpram esse requisito terão cada vez mais dificuldade de serem aceitos, seja pela percepção dos consumidores sobre a empresa, seja em razão de exigências de mercado, legislações e regulamentações.

Mas, além do respeito às regulamentações, é preciso considerar a sustentabilidade como um próprio motivador de inovação. Nas palavras de Larry Flink, CEO da gestora de ativos BlackRock: “a sociedade demanda cada vez mais das empresas, de capital aberto ou fechado, que solucionem questões sociais e econômicas prementes”.[[6]](#footnote-6) Para prosperar no longo prazo, não basta que as empresas entreguem bons resultados financeiros; elas também deverão demostrar como realizam contribuições positivas para as sociedades em que atuam.

Assim, surgem numerosas iniciativas de inovação cuja motivação principal é a solução de problemas sociais ou ambientais, por meio, por exemplo, de estratégias inovadoras de impacto que permitam o desenvolvimento de modelos de negócio voltados para populações carentes ou necessidades mal atendidas pelos canais e modelos correntes. Isso é o que chamamos de inovação para a sustentabilidade, e os conselheiros devem considerar essas iniciativas como altamente benéficas para o longo prazo de suas organizações.

**Papel do conselho**

1. Contemplar o tema da sustentabilidade na política de inovação da organização.
2. Certificar-se de que o programa de inovação leve em conta o impacto das iniciativas nos pilares da sustentabilidade e de que existam mecanismos de mitigação no caso de impacto negativo.
3. Estimular a implementação de uma cultura organizacional que busque novas iniciativas para melhorar o tratamento da sustentabilidade nos processos existentes na organização.
4. Estimular iniciativas de impacto positivo que contribuirão para a longevidade da organização, baseadas em uma inserção efetiva na comunidade onde a empresa atua.

# 9. Capital organizacional

## 9.1. Barreiras ao desenvolvimento da inovação

O tema da inovação está constantemente na mídia, inúmeros livros já foram publicados sobre o assunto, cursos e seminários sobre inovação foram ofertados às centenas e os governos dão ênfase a essa questão frequentemente. No entanto, muitas empresas fracassam na condução adequada dessa atividade fundamental.

Grande parte desse fracasso se deve às resistências internas na empresa, dispersas por toda a pirâmide organizacional e chegando até o conselho de administração. Muitas são as causas dessa resistência, que pode ser pessoal ou até mesmo estrutural e acaba por constituir verdadeiras barreiras à inovação.

Barreiras culturais derivadas da resistência natural das organizações – especialmente as maduras – surgem normalmente diante de novas ideias, propostas, estruturas, lideranças e modelos de gestão. Muitas vezes também, em organizações excessivamente estruturadas, o baixo nível de autonomia e descentralização conspira contra a liberdade e o destemor necessários aos processos de inovação e de mudança.

Também aparecem com frequência conflitos de interesses, mais difíceis de detectar, mas que podem desviar ou travar os processos de inovação. O motivo, em geral, é o fato de que parte dos envolvidos no processo tem uma agenda oculta própria, preferências pessoais ou um repertório de conhecimentos que eles desejam aplicar. Por causa desses fatores, esses grupos podem induzir, priorizar ou fazer o *advocacy* de projetos de inovação na direção que desejam e que talvez não esteja alinhada com o melhor interesse da organização.

Os conselheiros, que normalmente têm longa experiência em negócios, devem estar atentos ao surgimento dessas atitudes e condutas, que podem prejudicar grandemente o programa de inovação.

**Papel do conselho**

A atuação do conselho deve tentar eliminar ou corrigir algumas barreiras por meio de ações específicas, como:

1. Estar atento para identificar os possíveis conflitos de interesse de todos os envolvidos no processo, nas reuniões periódicas de monitoramento do programa ou em reuniões específicas com o CEO. O comitê de inovação pode ser um auxiliar de muito valor nesse processo.
2. Identificar e corrigir possível foco exagerado na perspectiva financeira, exigindo retornos *standard* para os projetos de inovação.
3. Identificar e corrigir o foco exagerado no curto prazo, presente na maioria das organizações.
4. Verificar se a remuneração da diretoria contempla incentivos à inovação.
5. Fomentar e monitorar uma cultura corporativa que conviva harmoniosamente com as mudanças e o risco (ver item 9.3).
6. Verificar se os responsáveis pela inovação têm baixa autonomia de decisão e corrigir as normas e procedimentos para aumentar essa autonomia.
7. Verificar possíveis entraves burocráticos que possam prejudicar a execução do programa de inovação, especialmente a “estrutura em silos”.

## 9.2. Estrutura para inovação disruptiva

A estrutura de uma organização tem grande influência no êxito do esforço de inovação. O desafio é conseguir dar sequência ao negócio usual e ao mesmo tempo inovar buscando mudanças de paradigma. Essas atividades são essencialmente diferentes e muitas vezes contraditórias.

Na primeira, o ambiente é conhecido e bastante controlável, demanda foco no dia a dia e na busca incessante de resultado. Projetada para a eficiência crescente, essa estrutura está baseada em processos que se tornam imprescindíveis para o sucesso, portanto não convivem bem com a mudança ou a perda de controle. As métricas usadas para auferir os resultados recusam projetos que não apresentam retornos claros e compatíveis.

Na segunda, o ambiente é desconhecido, o grau de incerteza é elevado. Consequentemente, o risco é alto e os resultados só aparecerão com o correr do tempo. Mas não há alternativa: o futuro precisa ser construído, o que exige inovar e, portanto, assumir riscos.

O desafio então é definir uma estrutura organizacional que seja capaz de conduzir as atividades que fizeram e ainda fazem o sucesso da organização, mas que, ao mesmo tempo, dê atenção e apoio às iniciativas de inovação disruptiva. Para isso, é recomendável constituir um modelo organizacional “híbrido”, com uma unidade autônoma não contaminada pelas estruturas tradicionais, que gerenciará tudo o que for relativo à inovação disruptiva. Chamamos essas organizações de “ambidestras”.

**Papel do conselho**

1. Em situações que possam conduzir a inovações disruptivas, demandar e monitorar a criação de uma estrutura organizacional que tenha lideranças autônomas e separadas, uma voltada ao sucesso do negócio usual e outra voltada única e exclusivamente à inovação, mas ambas subordinadas à mesma alta administração.
2. Assegurar os recursos necessários ao esforço de inovação.
3. Garantir que a estrutura do negócio usual apoie a estrutura de inovação com sua experiência, poder e recursos, quando necessário.
4. Assegurar que o diretor-presidente e os diretores tenham as competências para entender as necessidades e a sensibilidade para atender às exigências dos diferentes tipos de negócios.

## 9.3. Promover uma cultura de inovação

A inovação geralmente é um processo multifuncional no qual os tradicionais “silos”, áreas funcionais das organizações, precisam ser rompidos. Quando elas são deixadas ao acaso, a tendência é que cada uma das áreas trabalhe para si, voltada aos seus objetivos próprios e não aos objetivos estratégicos da organização. O desafio, portanto, é fazer com que todos caminhem na mesma direção.

A inovação exige trabalho em equipe. A empresa deverá conseguir criar situações nas quais as pessoas compartilhem suas ideias, busquem a solução de problemas em conjunto, aprendam a pensar e focar no processo de inovação, e não apenas em funções especialistas.

Se pensamos então em inovação aberta, veremos que é preciso desenvolver não só as redes internas de comunicação, mas também redes externas de colaboração, para que a organização seja capaz de se conectar e trabalhar em conjunto com outras instituições e organizações.

Essa mentalidade só se sustenta, no entanto, se houver uma forma comum de pensar e agir, capaz de direcionar todos para o mesmo propósito. Ou seja, é preciso desenvolver uma cultura organizacional voltada à inovação. Essa é possivelmente a base do sucesso de qualquer organização que pretenda percorrer a jornada da inovação em qualquer das suas formas.

Ela compreende as regras explícitas, escritas, tácitas, as crenças compartilhadas e os modelos mentais preponderantes. Inovação não pode ser forçada. No entanto, é possível criar um ambiente que evoluirá organicamente.

**Papel do conselho**

O conselho deve estabelecer condições para o afloramento e o desenvolvimento de uma cultura propícia à inovação:

1. Incentivar o desenvolvimento de uma cultura adequada à inovação, que desafie velhos paradigmas e esteja aberta a novas tecnologias, modelos de negócio, indústrias e mercados, lembrando que isso implica em tolerância ao erro.
2. Nomear executivos no processo de inovação que incorporem as caraterísticas do líder voltado à inovação, como detalhado no item 9.5.
3. Certificar-se de que a organização:
4. Promova incentivos para recompensar a atitude de empreendedorismo e tomada de risco;
5. Identifique e desenvolva líderes para a inovação;
6. Identifique e estimule o desenvolvimento das competências para a inovação em todos os níveis da empresa;
7. Assegurar que a empresa promova a difusão da curiosidade, humildade e abertura, qualidades essenciais para o corpo decisório.
8. Estar sempre alerta às restrições que os processos e o sistema de normas da empresa podem apresentar, com capacidade de obstruir as iniciativas de inovação, e agir rapidamente para eliminá-los ou demandar sua remoção à diretoria.

## 9.4. A importância de um modelo de gestão de conhecimento para a inovação

Para promover uma cultura que favoreça a inovação, mesmo em organizações abertas e propensas a assumir riscos, é um fator de extrema importância que exista algum sistema de gestão de conhecimento. Se é verdade que inovação é a transformação de ideias em valor, então deverá existir um processo que assegure essa transformação, convertendo as ideias mais simples em conhecimento para a organização.

A incorporação de novas ideias ou insights é um desafio para qualquer organização complexa. A existência de um sistema de gestão de conhecimento permite que eles sejam compartilhados em âmbitos específicos. Âmbitos adequados podem ser, por exemplo, equipes multifuncionais autônomas ou até equipes interorganizacionais, quando vários integrantes da cadeia produtiva são incorporados à atividade de inovação. Esse conjunto de ideias e *insights* se transforma, assim, em conhecimento articulado, o que leva à sua sistematização e aplicação prática, para fazer parte do patrimônio de conhecimento da organização ou do grupo de empresas. Esse é um processo contínuo que se retroalimenta.

A organização que tenha a inovação como foco deverá providenciar as bases técnicas e sistêmicas adequadas para a gestão do conhecimento. A integração e a conectividade entre grupos diversos (diferentes geografias, gerações e organizações operando em colaboração) com as tecnologias mais atuais deve ser garantida como fator de sucesso. É uma excelente forma de atrair talentos.

Organizações que gerenciem sua produção e sua gestão de conhecimento desse modo estarão em condições ótimas para detectar antecipadamente mudanças disruptivas que as ameacem, gerando elas próprias as ideias que se transformarão em conhecimento e logo em novos produtos, serviços e modelos de negócio, ou seja, para produzir inovação. Isso porque os colaboradores da empresa estarão habituados à geração de conhecimento, e as novas boas ideias dificilmente serão desperdiçadas.

**Papel do conselho**

1. Fomentar o desenvolvimento técnico de um modelo de gestão de conhecimento e monitorar periodicamente a sua aplicação, podendo participar inclusive de algumas instâncias especiais (ex.: premiações, reconhecimentos etc.) ou adotando esquemas de *sponsorship* aos grupos de trabalho.
2. Recomendar que os programas de incentivo da organização incluam nos parâmetros de premiação a geração e a gestão de conhecimento.

## 9.5. Liderança para a inovação

Ao incluir a inovação na agenda do conselho, um desafio que surge é o de repensar a liderança. A pergunta que precisa ser respondida é: temos o estilo de liderança capaz de fazer as mudanças necessárias para atender às demandas que nos estão sendo impostas pelo macroambiente, pela evolução tecnológica, por novas formas de trabalhar e pela globalização?

As tradicionais caraterísticas comportamentais de liderança, tantas vezes estudadas, ganham importância renovada nos líderes voltados à inovação. Mas alguns conhecimentos e atitudes deverão ser exigidos dos novos líderes, considerando as revolucionárias mudanças que vivemos e que o futuro ainda nos trará. Por exemplo:

1) Melhorar de forma contínua é sempre importante, mas o líder voltado à inovação deve pensar e procurar o crescimento exponencial. A empresa capaz de dar escala a seus negócios terá mais chance de superar os seus concorrentes.

2) O líder não deve ter medo de questionar periodicamente o propósito da organização. Com o descobrimento de novas “missões”, talvez implícitas no propósito original, abrem-se novos mercados e formas de fazer negócios antes não pensadas.

3) O líder voltado à inovação deve ter conhecimento bastante profundo das novas tecnologias, como gestão de *big data*, uso de plataformas digitais, inteligência artificial, marketing digital, organização em rede etc. Somente assim poderá cumprir um papel fundamental: ser um eficaz integrador das novas tecnologias com os objetivos estratégicos da organização.

4) O líder deve fazer uma releitura do significado tradicional de “foco no cliente”; algo que vem sendo preconizado por autores desde os anos 1990. Deve também buscar conexões de valor com seus clientes, o que é agora facilitado pelo uso inteligente da tecnologia, possibilitando o aumento da fidelização e a diminuição dos custos de manutenção da base de clientes.

5) O líder voltado à inovação deve reconhecer e disseminar a importância maiúscula da velocidade no mundo de hoje na execução das suas iniciativas. Deve ser fundamentalmente curioso e inquieto e estar atento e ligado às possíveis mudanças do mercado e do comportamento dos consumidores.

6) O líder deve aceitar o erro como parte do processo de inovação, que deve incluir testar, aprender com eventuais falhas, corrigir, melhorar ou abandonar a iniciativa.

**“Fracasso é uma possibilidade por aqui. Se as coisas não estão fracassando, você não está inovando o suficiente.”**

*Elon Musk, fundador de PayPal, Tesla Inc. e SpaceX.*

Essas demandas podem exigir algumas decisões difíceis sobre pessoas e alterações a serem feitas, como desenvolver ou adquirir as capacidades que faltam ao time.

**Papel do conselho**

1. Debater e definir com o CEO e a diretoria que tipo de liderança a empresa precisará ter para obter sucesso nos próximos anos, explicitando as competências que os líderes precisam demonstrar para lidar com o desafio da inovação.
2. Certificar-se de que a organização possua, desenvolva ou incorpore os líderes necessários à inovação.

# 10. Proteção da inovação

A inovação, sobretudo em produtos, é um processo que pode ter custos muito altos para a organização ou para o conjunto de organizações responsáveis pela iniciativa. Esses custos podem ser diretos e mensuráveis, mas também pode haver custos de oportunidade (alocação exclusiva de recursos financeiros, humanos, tecnológicos etc.) e até custos relacionados a riscos assumidos.

É, portanto, tarefa de bom administrador proteger essa inovação, até onde for possível, como modo de preservar os interesses das partes envolvidas. Uma falha nessa atividade que torne a organização vulnerável pode significar perdas econômicas e inclusive responsabilidade legal dos dirigentes da empresa.

Como toda inovação, ela será rapidamente analisada pelo sistema concorrencial, e desenvolvimentos similares (às vezes cópias) podem aparecer no mercado, sem que tenham sofrido o longo e oneroso processo de criação.

Uma boa gestão de patentes, marcas, *copyrights* e todos os sistemas de proteção da propriedade intelectual deve ser assegurada. Uma proteção mesmo temporária – e, como sabemos, também relativa no mundo de hoje –permitirá recuperar parcialmente os altos investimentos envolvidos no processo de inovação. É de se mencionar também a possibilidade de a organização obter receita com a venda de tecnologias e licenças e lembrar ainda que a identificação da organização como líder em inovação constitui por si só uma duradoura vantagem competitiva.

**Papel do conselho**

1. Certificar-se de que exista na organização um adequado sistema de proteção de patentes e direitos de propriedade e monitorar periodicamente o seu funcionamento.
2. Considerando que em certos ambientes a proteção legal não é respeitada, cabe ao conselho questionar se a adoção desses mecanismos deveria ser adotada.

# Conclusão

Estabelecido que o papel primordial do conselho é zelar pela longevidade das empresas, fica clara a obrigação dos conselheiros de exercitarem continuamente o “pensar estratégico”. No momento atual, a inovação é um imperativo na construção da competitividade das organizações. Seja ela disruptiva ou incremental, a inovação necessariamente fará parte das estratégias empresariais vencedoras.

Estamos vivendo o início da fusão entre os meios físico, digital e biológico em ritmo turbinado de progresso. As palavras que melhor definem o tempo que vivemos são: ubiquidade e ambiguidade. Tudo isso acontece com o ser humano no centro de tudo, o cliente no centro (*customer centricity*).

Estamos vendo surgir uma nova cultura cibernética, fruto da velocidade das mudanças e das alternativas infinitas que a tecnologia possibilita. A ressignificação do papel do conselho passa pela gestão dos paradoxos dos *stakeholders*, e isso só será possível se eles se abrirem para o complexo e o ambíguo. Necessariamente, os conselheiros terão de se voltar mais para fora, buscando participar da diversidade de pensamento, o que exigirá o exercício de maior fluidez.

Na economia da inteligência artificial, com mais robôs e mais automação, as empresas do futuro poderão recorrer à algoritmização dos trabalhos. As organizações flexíveis sem hierarquia tradicional atrairão talentos melhores e mais diversos, que participarão dos projetos por interesse de contribuição e se relacionarão de forma colaborativa.

A sustentabilidade será condição *sine qua non* da inovação. As duas andarão tão de mãos dadas, que já há quem fale em “inovabilidade”, a junção das duas palavras. A aceleração do aprendizado (desaprender e reaprender) será chave para o sucesso dos profissionais e das organizações. As palavras de ordem são cocriação, transdisciplinaridade e economia preditiva, com uso de dados em escala nunca antes vivenciada. A inovação fará uso simultâneo da ciência, das artes, da filosofia e da espiritualidade. Há quem diga até que viveremos uma espécie de novo renascimento.

Os desafios para os conselhos não serão triviais. Eles precisarão aliviar as pressões por resultados de curto prazo, aprovar o caminho futuro a trilhar, definir os investimentos necessários, equilibrar o presente com o futuro, sabendo que produtos e modelos antigos conviverão com inovações no estado da arte e definindo o momento certo para embarcar em qual plataforma nova.

O papel do conselheiro exige, portanto, que ele se coloque no centro do conhecimento, como um agente apoiador da transformação, sabendo conviver com a incerteza e aprendendo a apoiar a organização a correr o nível adequado de risco. Em última análise, o conselheiro é o guardião da cultura organizacional, capaz de priorizar o conhecimento e dar o melhor suporte à inovação.

1. OCDE, *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*, 3. ed., Rio de Janeiro: Finep, 2005, p.146. [↑](#footnote-ref-1)
2. S&P 500 é uma abreviação de Standard & Poor's 500, índice do mercado acionário americano que se baseia na capitalização de mercado de 500 grandes empresas com ações ordinárias listadas nas bolsas NYSE, Nasdaq ou Cboe (CBSX). [↑](#footnote-ref-2)
3. Bower, J. L., and C. M. Christensen. “Disruptive Technologies: Catching the Wave.” Harvard Business Review 73, no. 1 (January–February 1995): 43–53. https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave [↑](#footnote-ref-3)
4. A publicação *O papel do conselho de administração na estratégia das organizações*, do IBGC, no item 1.1, conceitua o pensar estratégico, como um processo permanente de pensamento estratégico no qual os conselheiros, atentos a “perturbações” no ambiente interno ou externo da empresa, a novas ideias ou a potenciais alterações na arena competitiva, analisam o seu impacto no plano estratégico em curso e definem mudanças nas ações ou inclusive no próprio plano. Essa reflexão permanente é essencial para o processo decisório tempestivo, assim como para definir as diretrizes do plano estratégico. [↑](#footnote-ref-4)
5. Esse tema é aprofundado no “Guia de Sustentabilidade para as empresas”, do IBGC. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22127> [↑](#footnote-ref-5)
6. Fonte: https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter [↑](#footnote-ref-6)