



Estudo de Impacto

# A INOVAÇÃO NÃO PODE PARAR

mantendo a transformação  
ativa no cenário atual

REALIZAÇÃO

**inventta.**

05 DE MAIO DE 2020

# Índice

**Introdução** 03

**Metodologia** 05

**Apresentação do estudo** 07

1. Desafios atuais aos esforços de inovação 07

2. Impactos da crise aos esforços de inovação 10

3. Ações e boas-práticas para manter a inovação ativa 16

4. Contribuição da inovação aos negócios 22

5. Capacidade de inovação após a crise 26

6. Aprendizados para as organizações 28

**Conclusão** 38

**A Inventta** 42

**A INOVAÇÃO  
NÃO PODE PARAR**

# Introdução

**T**empos difíceis para muitos, o que vivemos não estava no horizonte. Empresas com estratégias que consideram um mundo enrijecido, que não estão atentas aos movimentos da sociedade e à evolução da ciência, sofrem.

Certas palavras ficam em evidência por tempos. Disrupção é uma muito presente, mas quem considerou o rompimento do modelo de conviver?

Não podemos prever a disrupção mas podemos trabalhar para vencer quando surge o desafio frente a mudanças radicais na sociedade, da concorrência no negócio. O segredo é **PENSAR**.

Nós da **Inventta** trabalhamos para facilitar às empresas a caminhada para a renovação contínua. Facilitamos o **PENSAR**.

Compreender seus fundamentos, confirmar seu DNA, facilitar o pensamento sistêmico, aproximar a ciência. Estudar, compreender, propor, planejar, criar e executar.

Fazemos assim há mais de quinze anos. Neste tempo, facilitamos ver o amanhã e o antecipamos para muitas empresas.

Somos assim.

**E a inovação não pode parar.**



**Marcelo Chamma**

*Presidente do  
Conselho da Inventta*

# Introdução

## A inovação não pode parar

Os últimos acontecimentos geraram mudanças profundas nas estruturas operacionais e estratégicas das empresas, uma crise diferente das últimas vividas e de proporções significativas.

A fim de ajudar nossos parceiros a encontrar a tratativa adequada aos esforços de inovação neste momento delicado, decidimos realizar um estudo ágil com o objetivo de coletar percepções e boas práticas de grandes empresas na gestão de suas iniciativas de inovação no atual contexto, abordando questões como:

- *Como o novo cenário está mudando a maneira de fazer inovação?*
- *Como as lideranças estão redirecionando os esforços de inovação?*
- *Quais aprendizados e boas práticas as organizações estão adotando para não paralisar as iniciativas de inovação?*
- *Como os gestores de inovação estão enxergando o futuro dos esforços inovativos de sua empresa?*

Executivos das empresas mais inovadoras do país tentam responder estas e outras perguntas neste estudo da Inventta.



**Bruno Moreira**  
CEO da Inventta



**Vinícius Scarpa**  
COO da Inventta

# Metodologia da Pesquisa

O objeto deste estudo é o entendimento sobre **como a inovação corporativa vem sendo impactada no atual cenário de pandemia.**

Diferente de outros, este estudo tem o **recorte específico sobre os esforços de inovação das grandes empresas.**

O estudo foi desenvolvido tendo como base uma **pesquisa quantitativa**, com questionário misto, com perguntas abertas (respostas espontâneas) e fechadas (respostas induzidas).

Também realizamos **entrevistas qualitativas** de profundidade com executivos de grandes empresas nacionais e multinacionais.

Considerando **o impacto da crise** sobre a demanda percebida pelas corporações, além de **uma visão consolidada**, construímos também **recorte setoriais** para facilitar seu entendimento e análise.

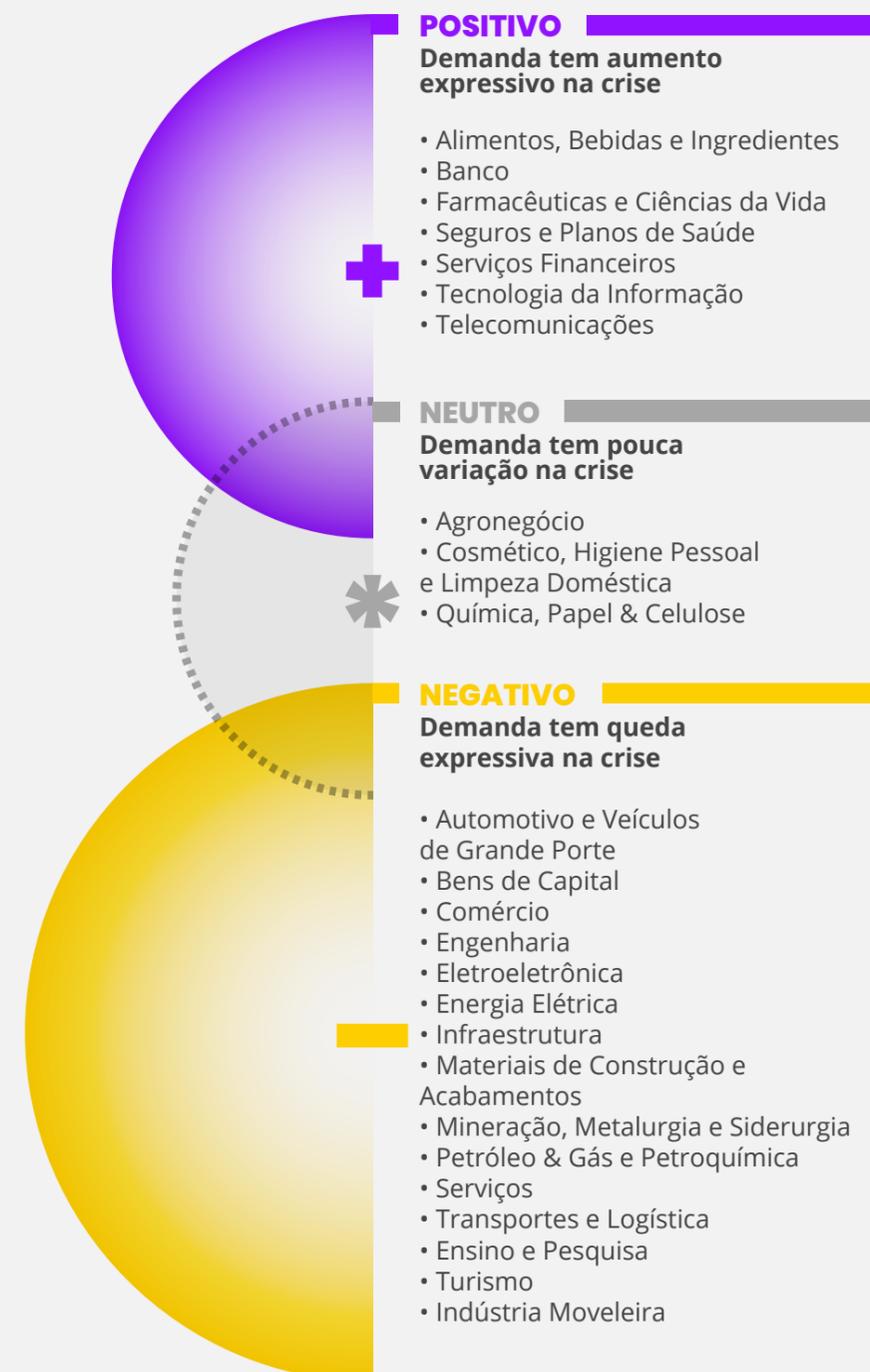
Recorte:  
**inovação corporativa**

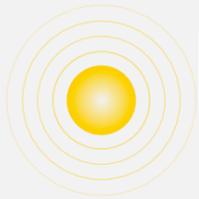
Questionário a líderes de inovação e adjacências

Entrevistas qualitativas com líderes de inovação

Análise em grupos setoriais de acordo com impacto na demanda

Segmentação das empresas participantes em três grupos de acordo com impacto na demanda decorrente da crise:





# Perfil dos Participantes

## 112 PARTICIPANTES



### 77%



das áreas de Inovação,  
Novos Negócios  
ou Estratégia

### 23%

de Outras  
Áreas

## 96 RESPONDENTES



## 16 ENTREVISTAS

qualitativas, em  
profundidade com  
16 executivos de  
grandes empresas  
nacionais e  
multinacionais

## 80 ORGANIZAÇÕES



## 6/10

### EMPRESAS + INOVADORAS

segundo o Ranking  
Valor Inovação 2019  
participaram deste  
estudo

3 CORAÇÕES • ABRASA • ADM BRASIL • AKN • ANDRADE GUTIERREZ • ANFACER • ATVOS • AXA SEGUROS BANESTES • BOSCH • BRASKEM • CARGILL • CARGILL ALIMENTOS • CARGILL SAÚDE ANIMAL • CEBRACE • CNH INDUSTRIAL • CONCREMAT • CPFL • CRESPO E CAIRES ADVOGADOS • CTG BRASIL • DHL • DURATEX • EATON • EDP • ELIANE REVESTIMENTOS CERÂMICOS • EMBRAPA • ENGIE • ERICSSON • ESFERA ENERGIA ETINOV • EY • FIEMG FIVEN • FURNAS • GELITA DO BRASIL • GPS SA • GRUPO SANTA FÉ • IMOL ENGENHARIA MOVELEIRA • INGREDION • INOVA UNICAMP • IP • JOHN DEERE • KIMBERLY-CLARK • KLABIN • LEDCORP • LOGICALIS LATAM • LSI-TEC • M. DIAS BRANCO • MATERA • MINERAÇÃO JUNDU • MMREALIZA EMPREENDIMENTOS • MSD • NATURA • OURO FINO • SAÚDE ANIMAL LTDA. • PETROBRAS • PILKINGTON BRASIL LTDA PINTURAS YPIRANGA • POLINUTRI ALIMENTOS • PTC THERAPEUTICS • RAÍZEN • REALMAR • ROMI • SAINT-GOBAIN • SAINT-GOBAIN SEKURIT SINDUSTRIAL • SUZANO • SYNGENTA TECHINT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO • TECNOSUI COM. REPRESENTAÇÃO • TIGRE • VEDACIT • VERO CONSULTING • VG TURISMO • VOTORANTIM CIMENTOS • WEG • WHIRLPOOL

### 18%

são dos setores que  
tiveram **aumento**  
de demanda

### 28%

são dos setores não  
tiveram **alteração**  
significativa na demanda

### 54%

são dos setores que  
tiveram **queda** de  
demanda

# 1. Desafios para a inovação.

Cada participante citou de forma espontânea 3 desafios que o momento trouxe para os esforços de inovação da sua organização. Os desafios citados foram classificados em 10 grupos e listados de acordo com a frequência de citação.

## LEGENDA

1° ranking dos + citados 10°  
Top 3 + citados pelas empresas que tiveram impacto positivo na demanda  
Top 3 + citados pelas empresas que tiveram impacto negativo na demanda

- 1° Pressão de redução dos esforços de inovação**  
+ 3° - 1°  
Redução e/ou repriorização de investimentos em inovação por pressão de caixa, queda de demanda e rentabilidade.
- 2° Mudança repentina no modo de trabalhar**  
+ 1° - 2°  
Mudança repentina para trabalho remoto de forma a garantir a interação, coesão e produtividades das equipes.
- 3° Falta de previsibilidade do pós-crise para oportunidades**  
- 3°  
Falta de previsibilidade das mudanças na dinâmica de consumo que virão no pós-crise a fim de direcionar oportunidades em produtos e serviços mais aderentes.
- 4° Falta de estrutura digital para manter operação**  
Organização não estruturada digitalmente para manter operações normais em contexto de isolamento social.
- 5° Volatilidade do consumidor e dos canais na crise**  
+ 2°  
Dificuldade de entendimento do volátil comportamento do consumidor durante a crise para buscar rapidamente novos modelos de relacionamento à distância (digital, e-commerce, telemarketing).
- 6° Restrições a laboratórios e trabalho em campo**  
Restrições de acesso a laboratórios (logística de amostras, prestadores de serviço) e a trabalhos de campo em design, experiência e inovação com clientes e parceiros.
- 7° Incertezas pessoais quanto à segurança profissional**  
Efeitos psicológicos negativos com incertezas pessoais e do negócio que exigem inteligência emocional e boa liderança.
- 8° Falta de agilidade na tomada de decisão**  
Falta de agilidade nas decisões importantes mas não urgentes para a inovação, com viés de olhar unicamente focado no curto prazo.
- 9° Perturbações no abastecimento e fornecimento**  
Garantia do abastecimento de insumos e viabilização do escoamento da produção para o mercado.
- 10° Acesso a fomento para sustentar inovação**  
Dificuldade de acesso a linhas de financiamento e fomento à inovação para sustentar os esforços em período restritivo de caixa.

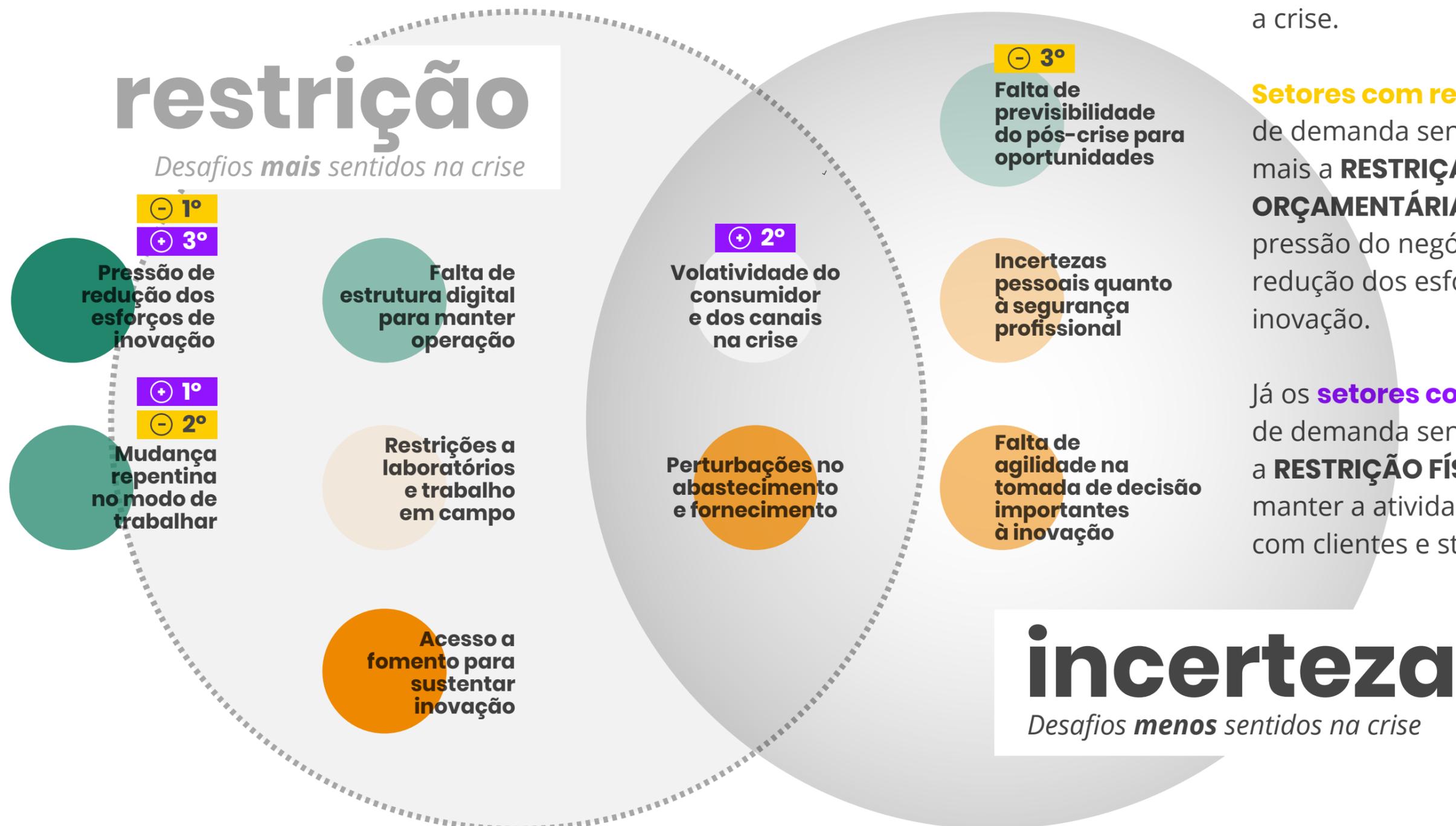
# 1. Desafios para a inovação.

Os desafios podem ser divididos entre **DESAFIOS DE RESTRIÇÃO** (restrição física e orçamentária) e **DESAFIOS DE INCERTEZA** (volatilidade e falta de visão):

Percebe-se que, em geral, **os times de inovação estão sentindo mais os desafios de restrição** do que os desafios de incerteza durante a crise.

**Setores com redução** de demanda sentem mais a **RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA**, com pressão do negócio para redução dos esforços de inovação.

Já os **setores com aumento** de demanda sentem mais a **RESTRIÇÃO FÍSICA** para manter a atividade e contato com clientes e stakeholders.

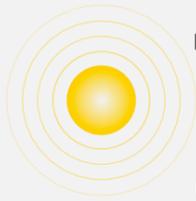


**LEGENDA**

1º ranking dos + citados 10º

Top 3 + citados pelas empresas que tiveram **impacto positivo** na demanda

Top 3 + citados pelas empresas que tiveram **impacto negativo** na demanda



# 1. Desafios para a inovação.

## Insights

Os esforços de inovação possuem papéis distintos a depender dos desafios enfrentados por cada organização:

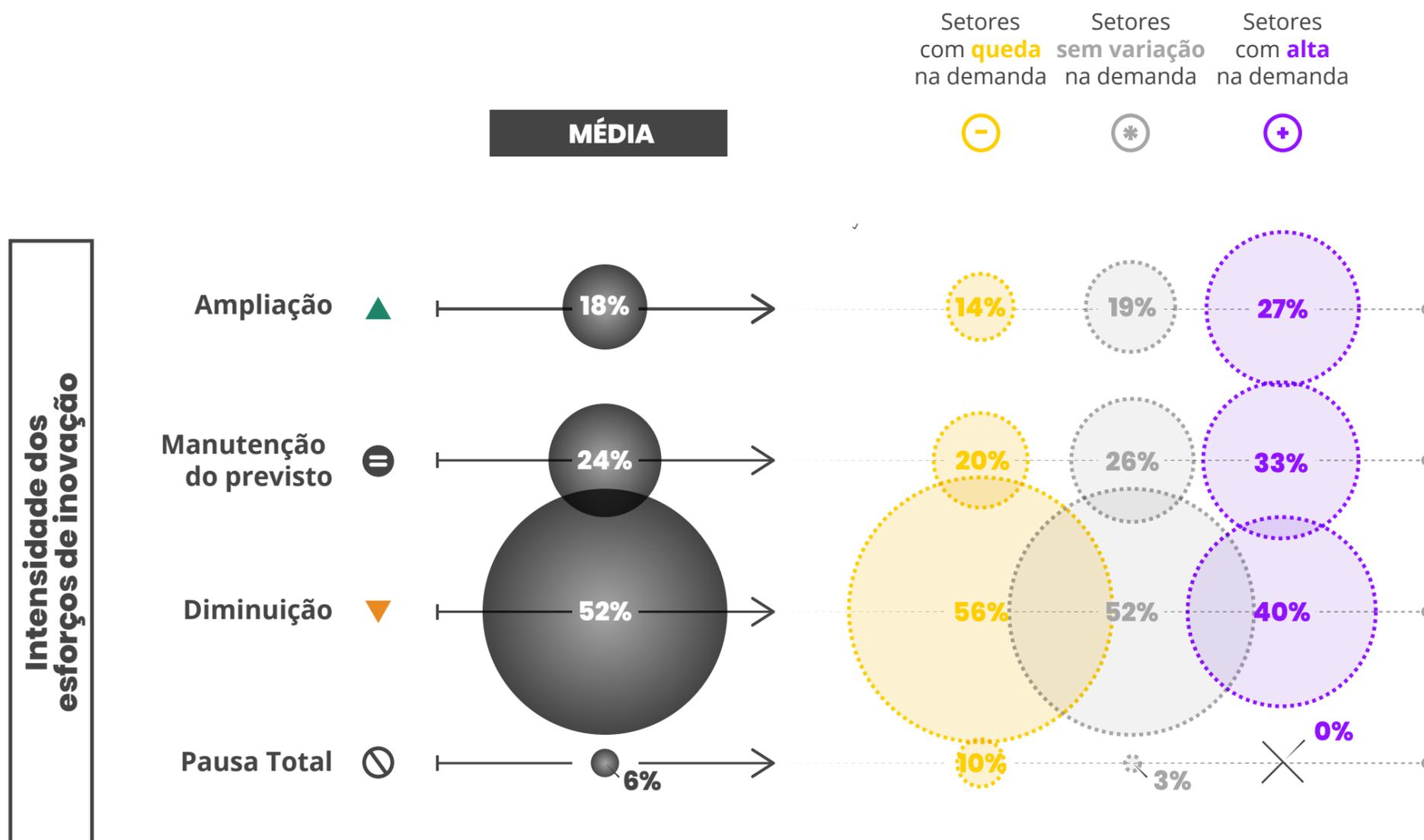
- Papel dos esforços de inovação para desafios de **Restrição > Criar opções e alternativas**
- Papel dos esforços de inovação para desafios de **Incerteza > Criar visão e entendimento**
- Estes esforços devem ir além da crise, se tornando **esforços contínuos de inovação** a fim de constantemente preparar a organização para os novos normais que envolverão constantes instabilidades de restrição e incerteza.

O **home office** se mostra desafiador em diversos níveis para times de inovação na pandemia, a depender da **maturidade digital** de cada organização, que envolve tecnologia e mindset:

- **nível 1** (infra estrutura > *VPN, notebooks, etc*);
- **nível 2** (processos > *reajuste do formato do trabalho e das interações para o ambiente remoto*);
- **nível 3** (relacionamento de confiança > *gestão de pessoas, autonomia, disciplina, coesão e engajamento da equipe*).

As **mudanças de comportamento dos consumidores no curto prazo** durante a pandemia estão impondo importantes desafios aos **setores que não tiveram queda na demanda** pela falta de visão e volatilidade quanto à forma com que os consumidores querem consumir neste momento, reforçando os esforços de inovação focados na **análise e viabilização de novos canais**.

## 2. Impacto na intensidade dos esforços de inovação.\*



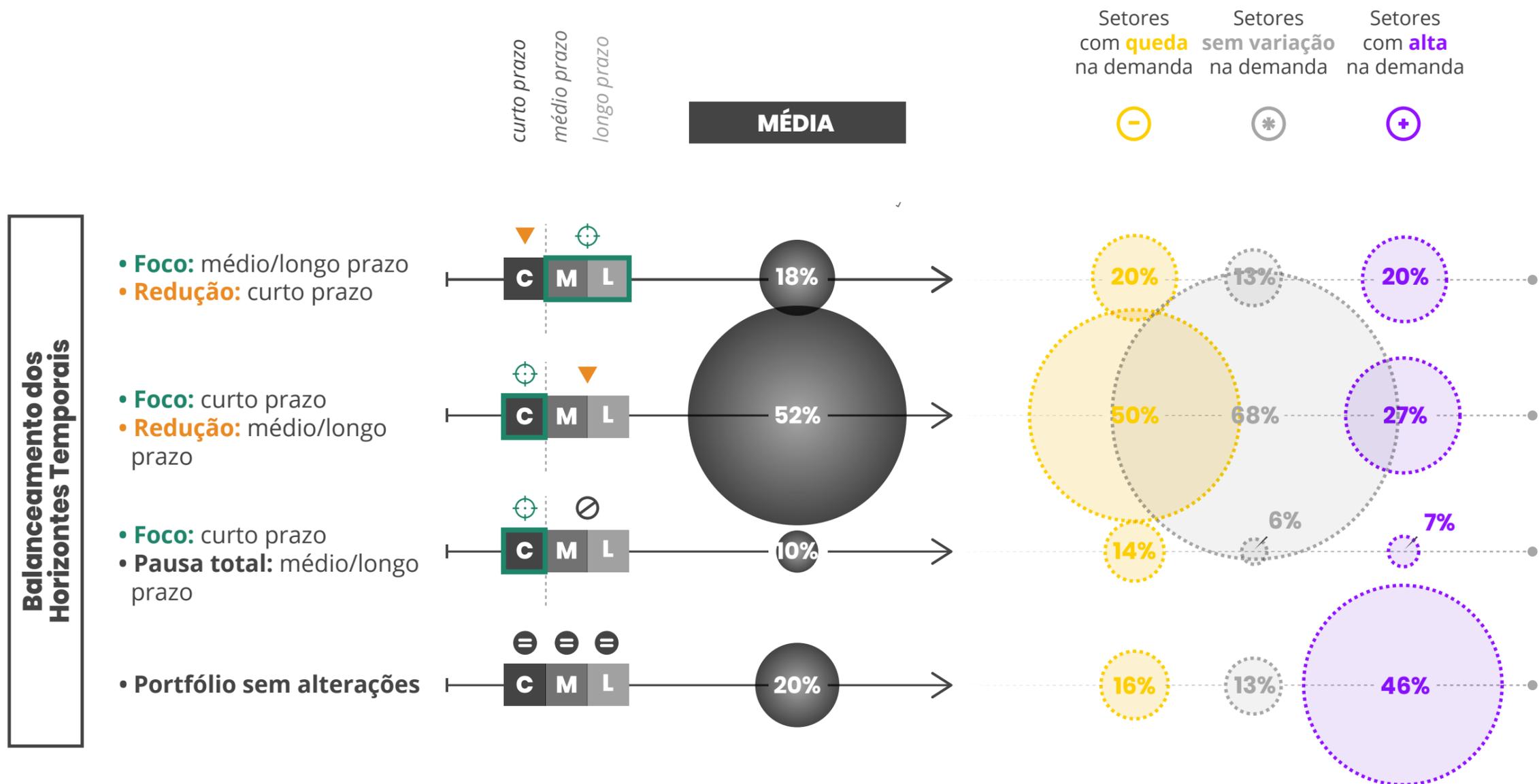
A maior parte das empresas diminuiu seus esforços de inovação, sobretudo os setores com **impacto negativo** na demanda.

Algumas empresas mantiveram ou até ampliaram os esforços de inovação para enfrentar a crise, sobretudo os setores com **impacto neutro** ou **positivo** na demanda.

Uma minoria das empresas paralisaram completamente seus esforços de inovação, movimento praticamente restrito a organizações com forte queda na demanda e pressão de caixa.

\* Cada participante respondeu a esta questão fechada com opção de uma única resposta às alternativas apresentadas.

## 2. Impacto no **balanceamento do portfólio de inovação entre curto e médio/longo prazo.**\*



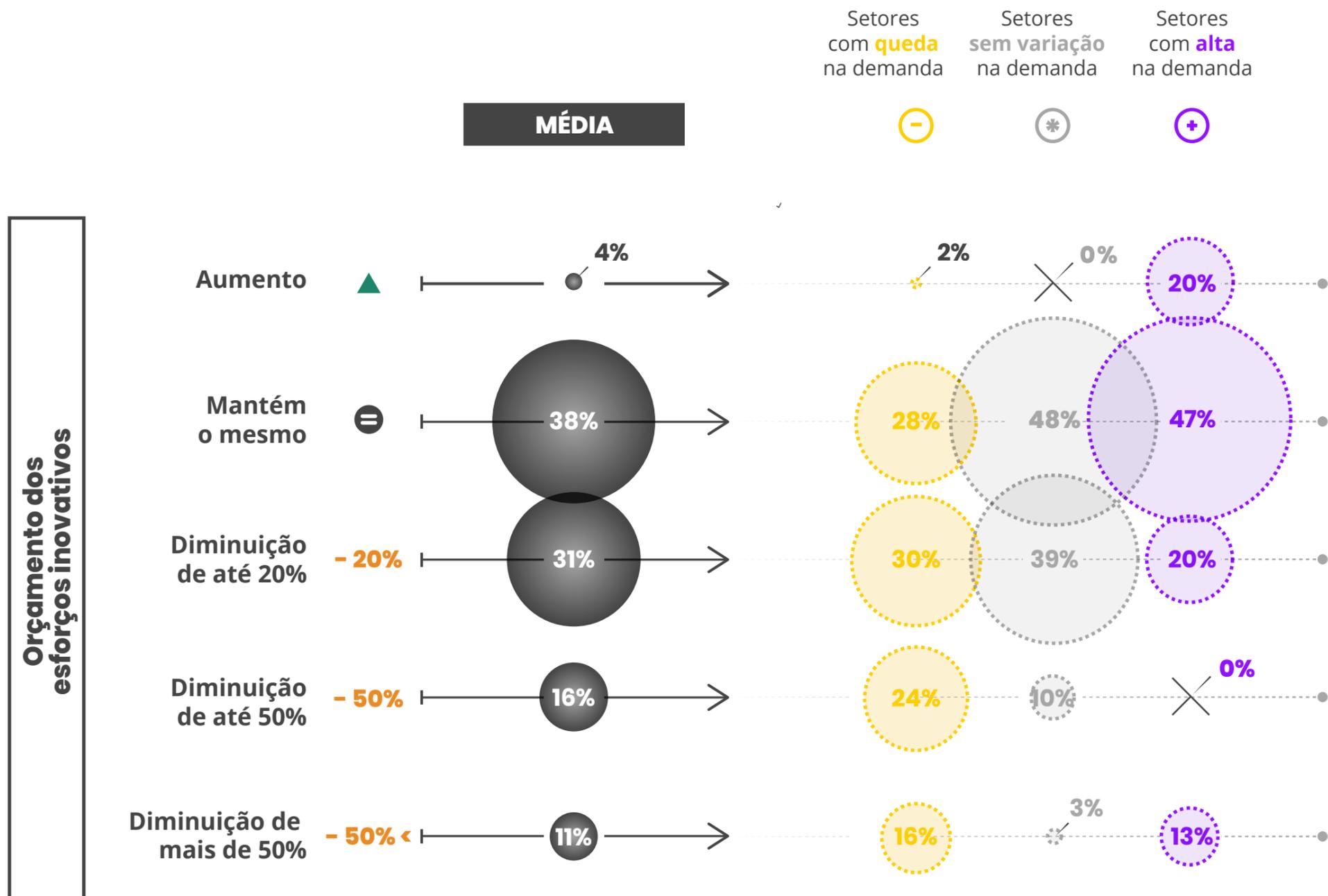
A maior parte das empresas está reduzindo esforços de médio/longo prazo, como esforços em P&D, para focar a energia em atividades com resultados no curto prazo.

Praticamente metade das empresas com aumento da demanda não fez alterações de priorização do portfólio, mantendo-se à estratégia original.

\* Cada participante respondeu a esta questão fechada com opção de uma única resposta às alternativas apresentadas.

Algumas empresas estão **deslocando o foco para o médio/longo prazo** por entenderem que seus esforços previstos de curto prazo não fazem mais sentido no contexto atual, focando então em projetos estratégicos que trarão diferenciação no futuro.

# 2. Impacto no orçamento destinado aos esforços de inovação.\*



Embora com deslocamento do foco para o curto e médio prazo, **a maior parte das empresas está mantendo ou reduzindo marginalmente os orçamentos dedicados à inovação**, sinal de que contam com os esforços inovativos para saírem da crise e voltarem a crescer na retomada.

Organizações com **aumento de demanda** estão **ampliando os orçamentos de inovação** a fim de aproveitar oportunidades de presente e futuro.

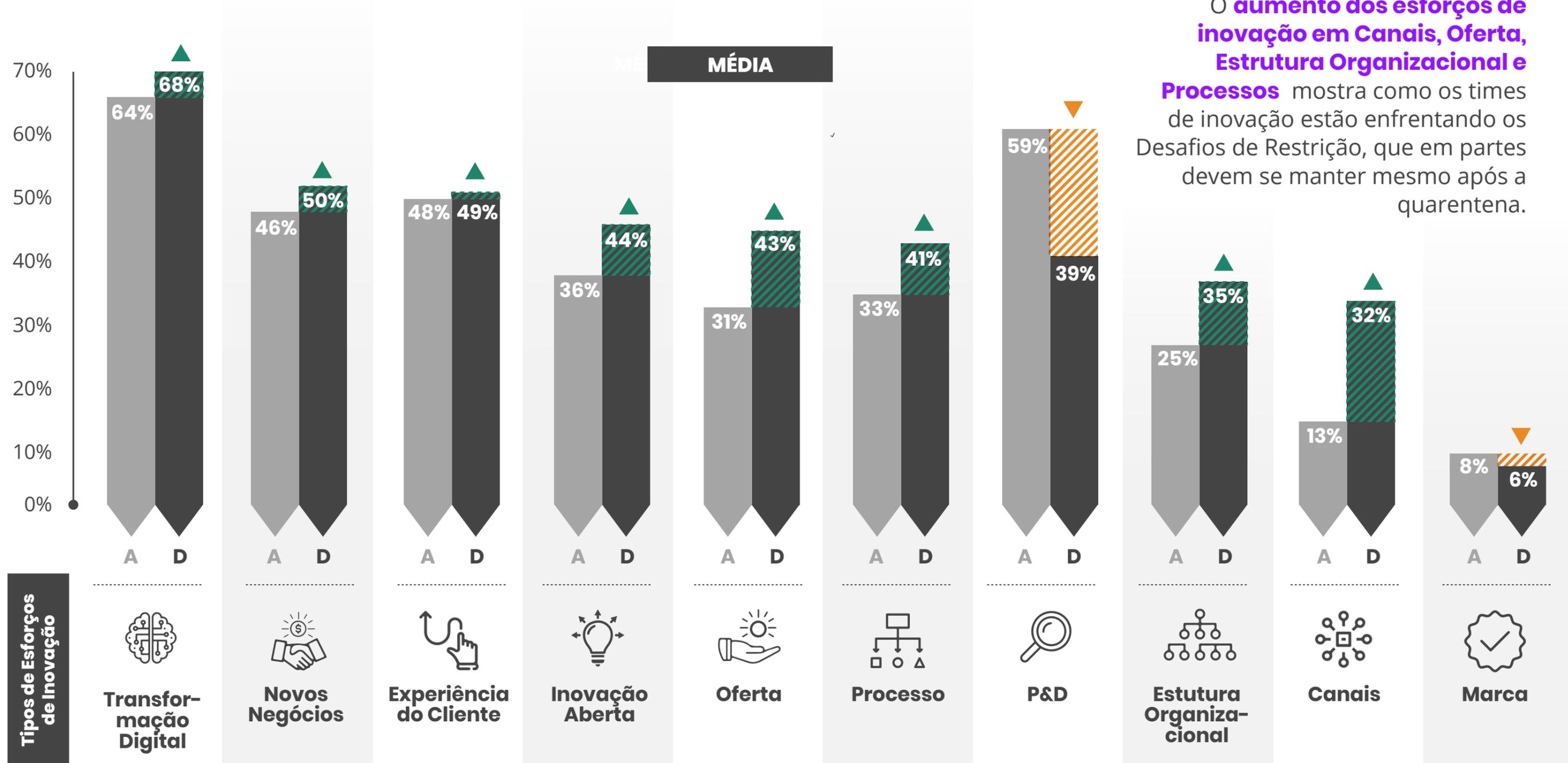
Organizações com **redução na demanda** estão majoritariamente **reduzindo os orçamentos para inovação**, enxugando investimentos para garantir o curto prazo.

\* Cada participante respondeu a esta questão fechada com opção de uma única resposta às alternativas apresentadas.

# 2. Impacto no **foco** dos esforços de inovação.\*

A **queda das atividades de P&D** reflete o maior foco no curto prazo, além da inviabilidade de acesso a laboratórios e a incerteza de que a tecnologia entregará valor no novo contexto de demanda pós-crise.

O **aumento dos esforços de inovação em Canais, Oferta, Estrutura Organizacional e Processos** mostra como os times de inovação estão enfrentando os Desafios de Restrição, que em partes devem se manter mesmo após a quarentena.



Tipos de Esforços de Inovação

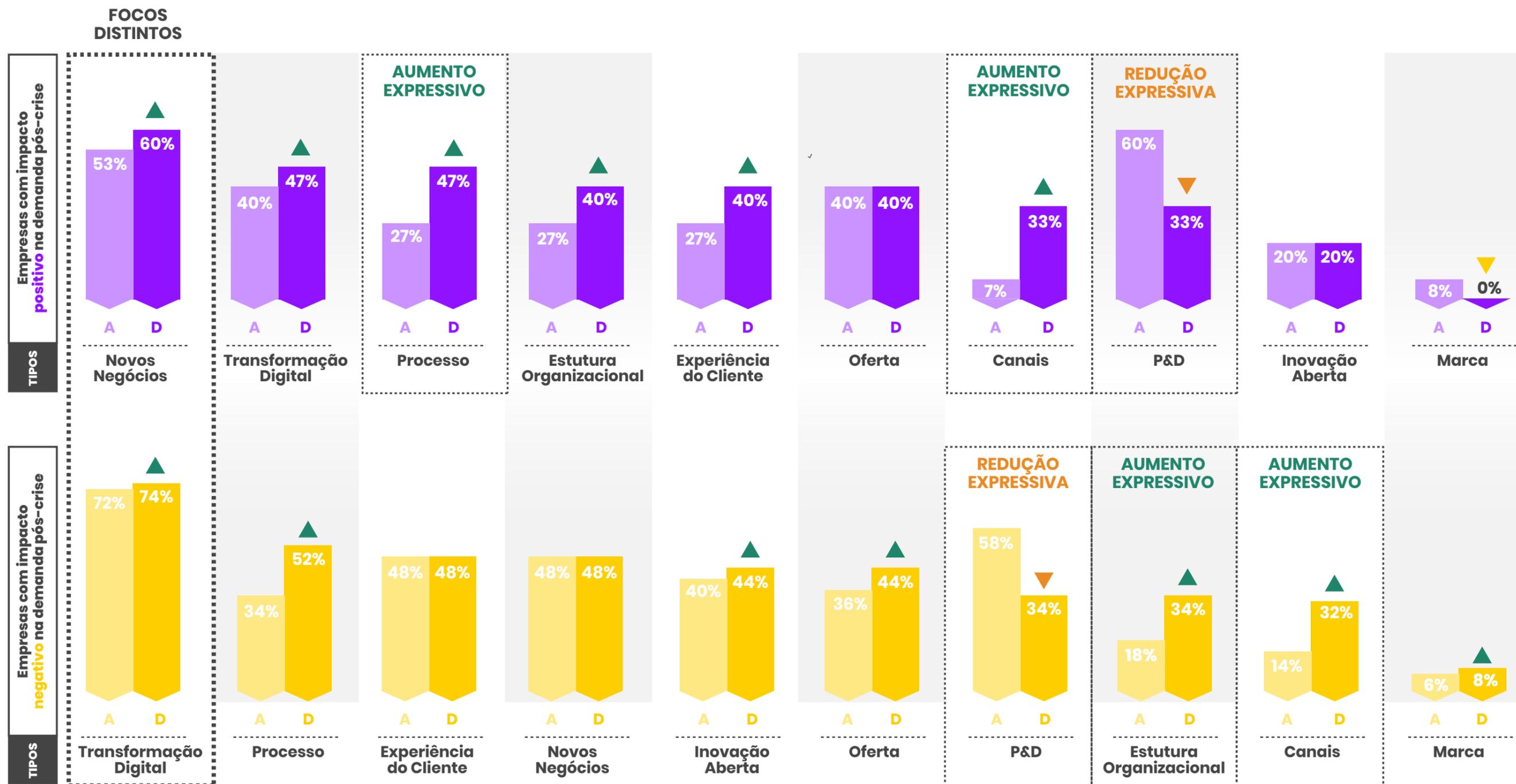
**LEGENDA**

- A** Antes da Crise
- D** Depois da Crise
- ▲** Aumento dos esforços
- ▼** Redução dos esforços

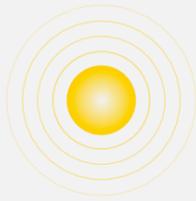
\* Cada participante respondeu a esta questão fechada com opção de até CINCO respostas às alternativas apresentadas.

## 2. Impacto no **foco** dos esforços de inovação.\*

Segmentação das respostas entre os setores que tiveram **impacto positivo** ou **negativo** na demanda:



\* Cada participante respondeu a esta questão fechada com opção de uma única resposta às alternativas apresentadas.



## 2. Impacto da crise nos esforços inovativos.

### Insights

Iniciativas de inovação com maior interação entre pessoas foram em geral despriorizadas. Com exceção de algumas empresas com programas mais maduros que tentaram adaptá-los a um formato remoto, a maior parte das organizações acessadas **congelaram ou reduziram o ritmo** de seus programas de **Inovação Aberta e Intraempresendedorismo**.

Mesmo que reduzidos no momento, os esforços de P&D continuam sendo alavancas relevantes para a diferenciação das organizações. Porém a avaliação destes projetos em um momento de restrição orçamentária acelera um entendimento que já havia começado nos últimos anos pelas empresas: **tecnologia é importante mas não suficiente**, de forma que sem um bom modelo de negócio ou de exploração acoplado, **pode tornar um projeto de P&D altamente ineficaz em termos de ROI para a inovação** > As entrevistas com líderes de inovação nos indicam que um novo modelo de gestão de P&D pode surgir, com **projetos menores, mais curtos**, explorando talentos da organização de forma multidisciplinar e com **mindset e metodologias ágeis**.

Mesmo organizações sem impactos negativos na demanda até o momento vivem com a **incerteza de que a queda pode vir mais para frente**. Para elas, o desafio é saber quando e como virá. Esforços de entendimento das novas dinâmicas de consumo são relevantes para organizações neste contexto.

**Mudanças na estratégia dos esforços de inovação**, seja em relação ao orçamento, horizonte temporal ou tipo de inovação, dependem não apenas do contexto da organização, mas também das **transformações das cadeias de valor e dinâmicas de demanda**. Diversas empresas ainda não conseguem enxergar precisamente essas transformações, indicando que os time de inovação podem entregar valor aos negócios através de esforços nessa direção. Sobretudo em **empresas B2B**, que relataram nas conversas maior dificuldade de visão e projeção da demanda pela **distância em relação ao consumidor final**.

# 3. Ações e boas práticas para manter a inovação ativa.

Cada participante citou de forma aberta e espontânea ações e boas práticas que sua organização está realizando para sustentar os esforços de inovação no cenário atual. Identificamos 17 tipos de ação, listadas de acordo com a frequência de citação.

## LEGENDA

1° ranking dos + citados 12°  
Top 3 + citados pelas empresas que tiveram impacto positivo na demanda  
Top 3 + citados pelas empresas que tiveram impacto negativo na demanda

- 1°** **Fortalecimento da comunicação remota**  
Viabilização e fortalecimento da comunicação interna através de ferramentas digitais, colaboração constante, integração e engajamento da equipe com segurança, com participação ativa da liderança.
- 2°** **Priorização de projetos de curto prazo**  
Redução parcial dos esforços de inovação com priorização de projetos de inovação com resultado no curto prazo (foco no “urgente”).
- 3°** **Fortalecimento da estratégia de inovação prévia**  
Manutenção e fortalecimento da estratégia de inovação prévia à crise, com maior esforço de acompanhamento, postergando apenas atividades inviáveis pelo isolamento.
- 4°** **Criação de visão de oportunidades de futuro**  
Construção ou revisão de cenários e da visão de médio-longo prazo da organização como novos direcionamentos estratégicos à inovação, a fim de antecipar grandes oportunidades pós-crise.
- 5°** **Manutenção da equipe de inovação**  
Manutenção dos times de inovação como recursos estratégicos para o futuro, seja mantendo a alocação em projetos de inovação ou realocando-os temporariamente.
- 6°** **Priorização dos projetos estratégicos ao futuro**  
Deslocamento dos esforços de inovação para projetos com viés estratégico à organização (foco no “importante”).
- 7°** **Melhoria da experiência do cliente através do digital**  
Exploração de novos formatos de relacionamento com clientes atuais e prospecção de novos através de ferramentas digitais com melhoria da experiência do cliente.
- 8°** **Estímulo a ciclos de ideação em toda a cia.**  
Geração de ideias bottom-up para superar a crise através de rápidos brainstorms disseminados na organização.

**LEGENDA**

1° ranking dos + citados 12°

Top 3 + citados pelas empresas que tiveram **impacto positivo** na demanda



Top 3 + citados pelas empresas que tiveram **impacto negativo** na demanda

# 3. Ações e boas práticas para manter a inovação ativa.

Cada participante citou de forma aberta e espontânea ações e boas práticas que sua organização está realizando para sustentar os esforços de inovação no cenário atual. Identificamos 17 tipos de ação, listadas de acordo com a frequência de citação.

**9°** Exploração de oportunidades nas adjacências

Diversificação através de exploração de oportunidades em mercados adjacentes com aumento de demanda e/ou boas perspectivas que exijam de baixo investimento e rápido retorno.

**10°** Flexibilização do modelo de gestão de projetos

Flexibilização de processos e aceleração na adoção de metodologias ágeis para maior agilidade e produtividade na gestão e condução de projetos.

**11°** Aceleração de projetos de transformação digital

**+ 2°** Aceleração dos projetos estruturantes de transformação digital para atividades, processos e áreas da operação.

**12°** Entendimento de mudanças na demanda de forma remota

Interação com clientes de forma remota para entendimento de mudanças na dinâmica de demanda e validação de ideias, conceitos e protótipos (substituindo técnicas convencionais).

**13°** Difusão de cultura de inovação

Fortalecimento dos esforços de aculturação em inovação para estímulo empreendedor e inovador às diferentes áreas da organização a fim de não prejudicar cultura em transformação.

**14°** Postergação de projetos e investimentos

Redução significativa dos esforços de inovação com a postergação de projetos e investimentos previstos, a serem reavaliados e retomados após a crise.

**15°** Busca de financiamento para inovação

Captação de recursos e melhoria na gestão do fluxo de caixa para manter esforços mínimo de inovação no curto-prazo, sem perder as oportunidades de inovação que virão no futuro.

**16°** Execução de projetos de combate à Covid-19

Novos projetos de inovação de curtíssimo prazo alinhados às ações de responsabilidade social da organização frente à COVID-19, que inclui parcerias e uso de ativos ociosos.

**17°** Capacitação da equipe através de cursos online

Capacitação do time de inovação em novas competências através da exploração de plataformas de aprendizado online.

As ações e boas-práticas listadas podem ser classificadas de acordo com:

- Seu **OBJETIVO**: Ações de Ataque ou Ações de Defesa
- Sua **NATUREZA**: Ações de Estruturação ou Ações de Execução

## OBJETIVO



### DEFESA

**Esforços para manter a inovação viva**, se protegendo dos impactos da crise e se ajustando a novas condições de contorno.

*Ex: manutenção dos recursos e competências, ajustes a planos de contenção, mitigação de riscos de saúde, operacionais e de P&L.*

### ATAQUE



**Esforços para explorar oportunidades que estão surgindo ou vão surgir** a partir das transformações oriundas da crise.

*Ex: aumento de fatia de mercado, exploração de adjacências, identificação de oportunidades na retomada.*

## NATUREZA

### ESTRUTURAÇÃO

**Ações para garantir o correto direcionamento e a disponibilidades dos recursos** necessários para a inovação acontecer de forma assertiva aos objetivos estratégicos da organização.



### EXECUÇÃO

**Execução de projetos que já estavam em andamento ou novos projetos**, com viés de explorar oportunidades externas ou de fortalecer a inovação dentro da organização.

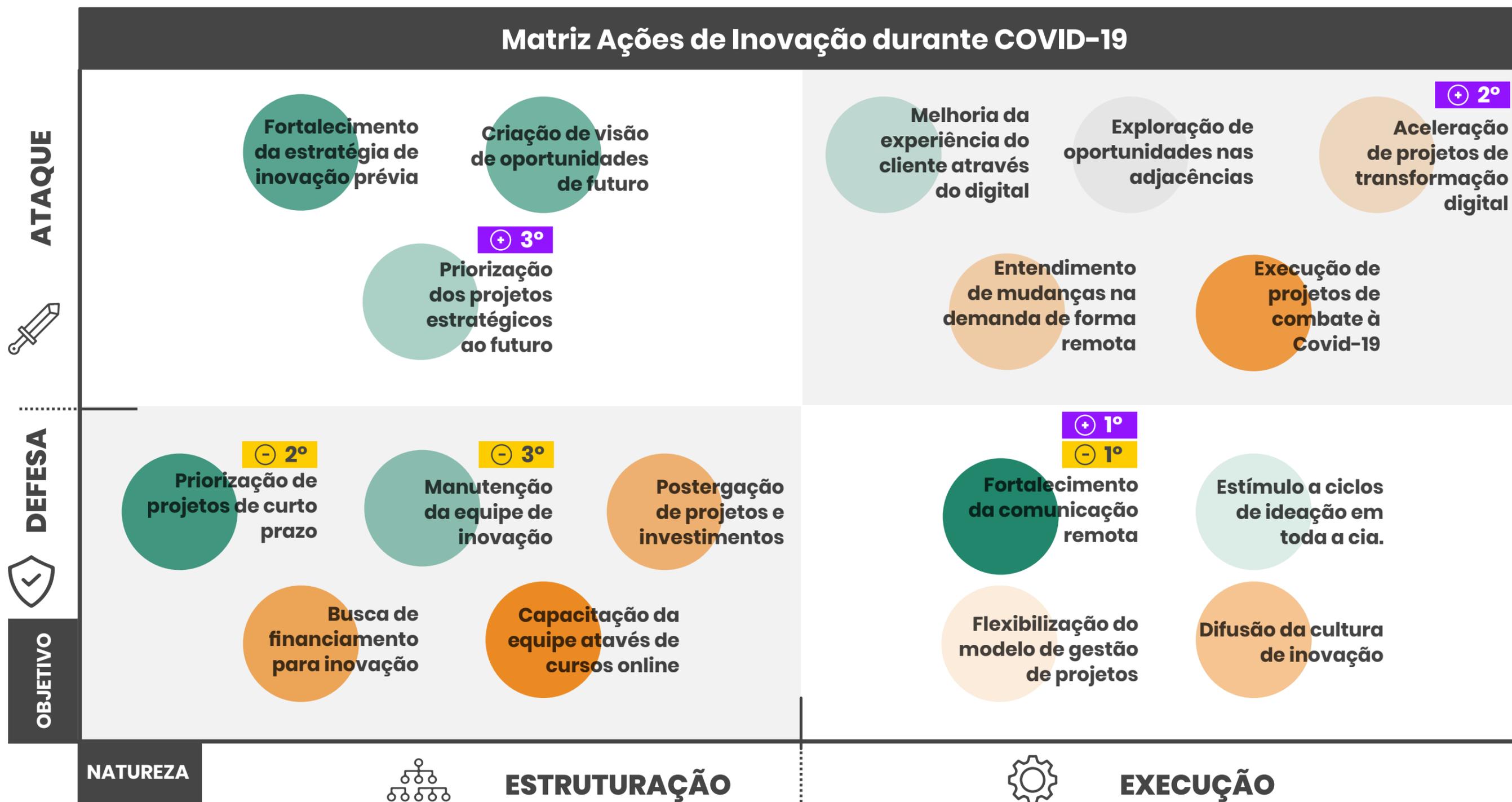


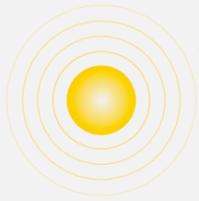
# 3. Ações e boas práticas para manter a inovação ativa.

Ações identificadas posicionadas de acordo com seu **OBJETIVO** e **NATUREZA**.

## LEGENDA

1° ranking dos + citados 12°  
 Top 3 + citados pelas empresas que tiveram **impacto positivo** na demanda  
 Top 3 + citados pelas empresas que tiveram **impacto negativo** na demanda





# 3. Ações e boas práticas para manter a inovação ativa.

Insights



## Ataque | Estruturação

Estruturação dos esforços de inovação para identificação e **exploração de oportunidades na retomada.**

Espaço **menos explorado na média**, fornecendo **oportunidades de diferenciação na pós-pandemia.**



## Ataque | Execução

Execução de projetos para **otimizar esforços comerciais e aproveitar oportunidades de presente.**

Espaço com maior exploração por **setores com impacto positivo** na demanda.



## Defesa | Estruturação

Reestruturação do modelo de gestão e condução da inovação para se **adequar aos desafios de restrição evitando perder ativos estratégicos.**

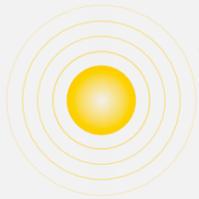
Espaço com maior exploração por **setores com impacto negativo** na demanda.



## Defesa | Execução

Execução de projetos para **adequar a organização ao contexto de isolamento social de forma ágil através da inovação.**

Espaço **mais explorado na média**, com ambos os setores com impacto positivo, neutro ou negativo executando ações deste tipo.



### 3. Ações e boas práticas para manter a inovação ativa.

#### Insights

Ambos **esforços de ataque e defesa são importantes no momento** e o **balanceamento** entre eles dependerá de fatores como o impacto da crise no setor, a alavancagem financeira atual da organização e a aptidão ao risco da liderança, dentre outros.

Os esforços de **manutenção das equipes de inovação são expressivos**: líderes de inovação relatam que suas empresas tem arriscado o patrimônio para o bem-estar do pessoal. A segurança das equipes vai além da segurança física, entrando na **segurança emocional**.

Neste ponto, há percepções de líderes de empresas que pararam de que não ter uma data específica para retornar às atividades aumenta a insegurança pessoal, mesmo sabendo que uma eventual data comunicada pode vir a sofrer alteração.

A **comunicação da estratégia** perante a crise é fundamental para viabilizar uma **boa experiência do colaborador**. Diversas empresas estão fazendo comitês de crise diários mas o colaborador muitas vezes não é informado, o que aumenta sua insegurança. O digital pode ser mais utilizado para comunicar a estratégia e não necessariamente precisa de uma plataforma dedicada: reuniões virtuais de rotina pela liderança para expor a situação é uma medida simples e que traz resultado ao colaborador.

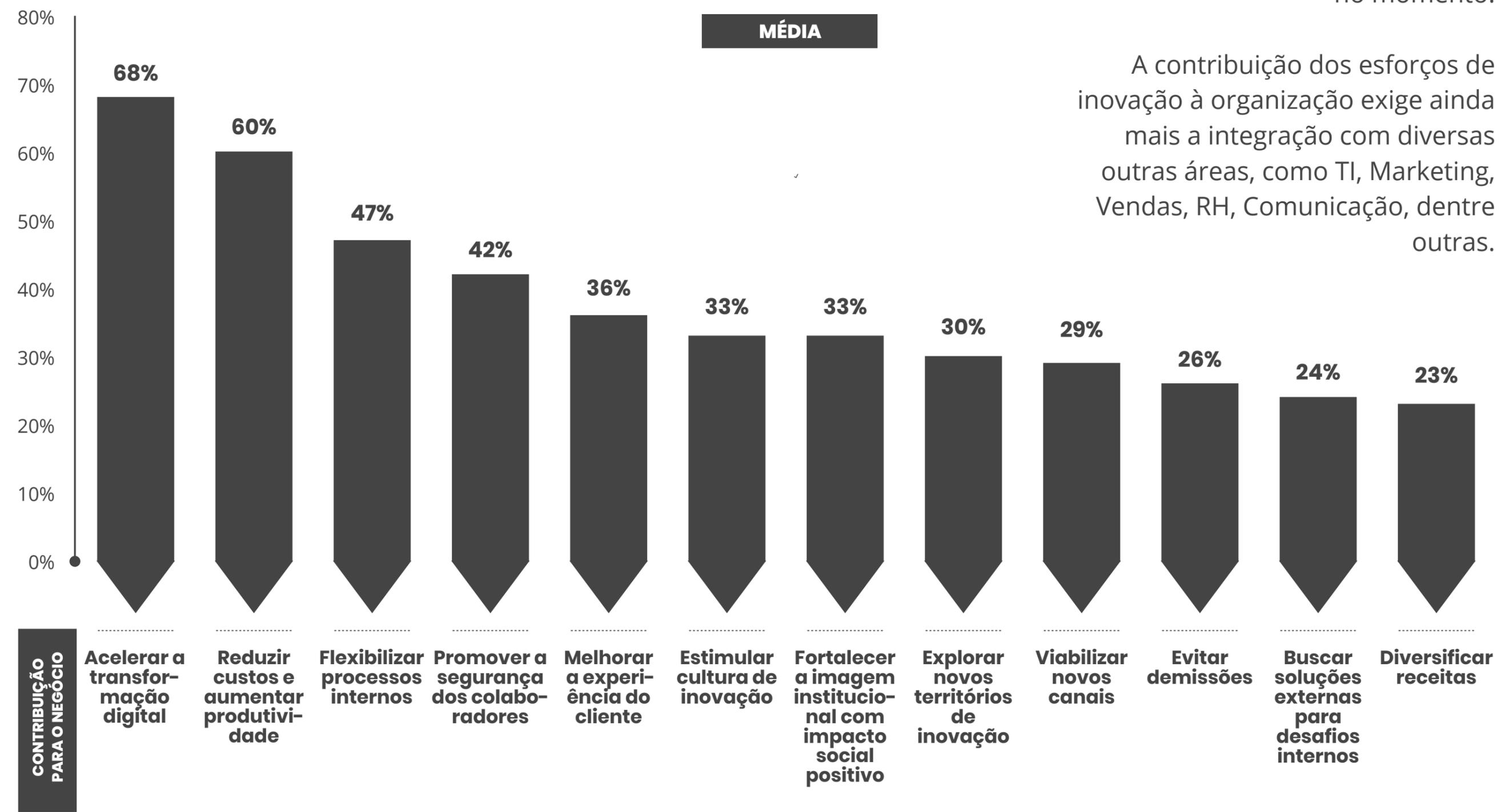
A **Transformação Digital** foi citada de forma ampla na pesquisa, com várias faces: operações internas, home office, canais de venda, relacionamento com clientes, dentre outras. Percebe-se que empresas mais maduras no tema diferenciam os **esforços reativos** de TIC para viabilização do trabalho remoto em caráter de urgência dos **esforços estruturantes** para se ter de fato uma operação genuinamente digital. Diversas empresas relataram que na verdade já tinham projetos de transformação digital em andamento, eles apenas foram acelerados.

Algumas empresas estão tentando prosseguir com **esforços de desenvolvimento de produto de forma remota** e apresentam boas práticas: alteração no processo de testes de protótipos, com envio ao cliente para ensaios, além de tentativas de avaliação sensorial online.

# 4. Como a inovação pode contribuir no momento para o negócio?\*

**Digital, Eficiência e Segurança representam as maiores contribuições** que os esforços de inovação podem fazer aos negócios no momento.

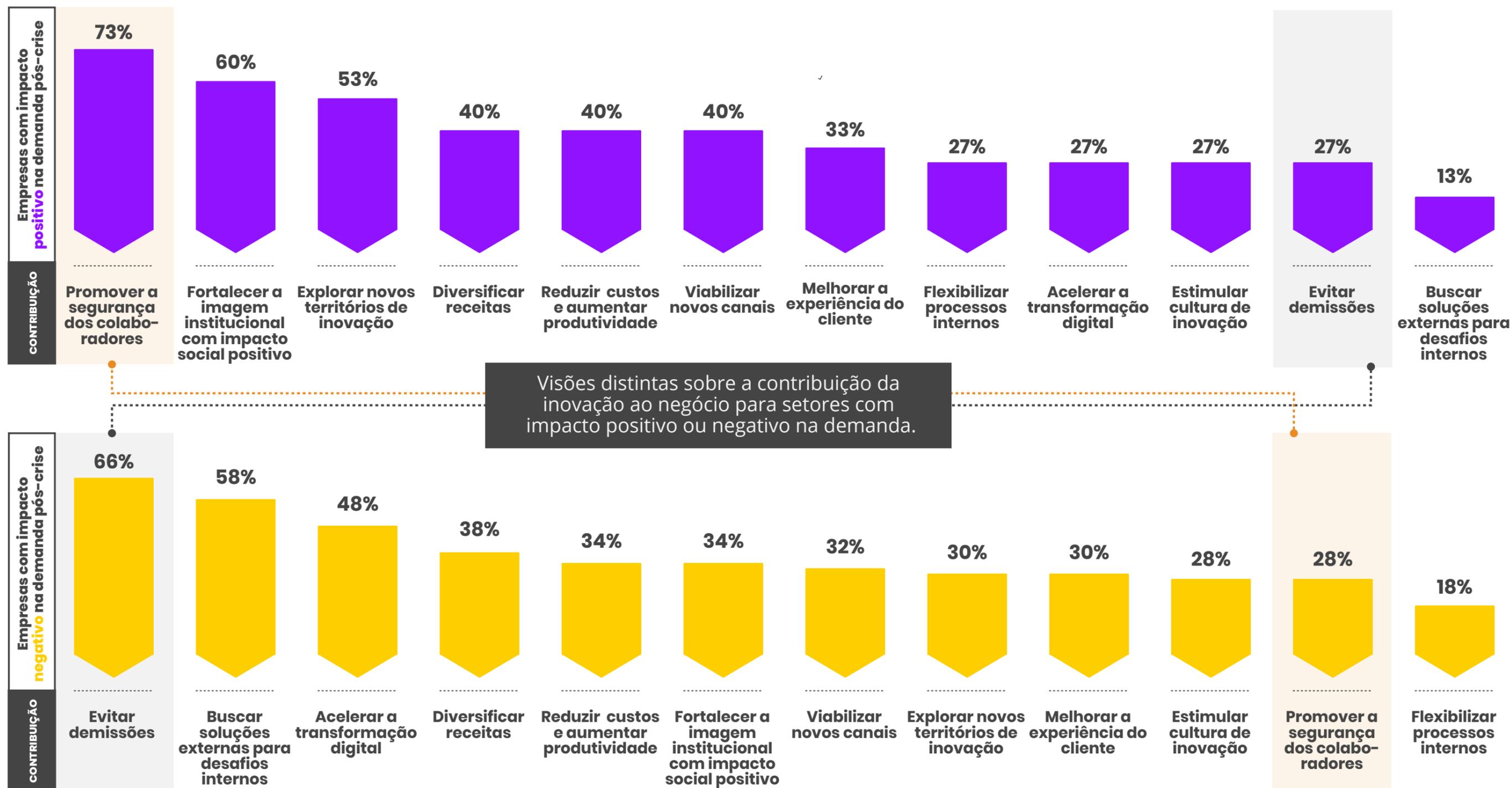
A contribuição dos esforços de inovação à organização exige ainda mais a integração com diversas outras áreas, como TI, Marketing, Vendas, RH, Comunicação, dentre outras.



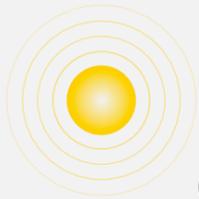
\* Cada participante respondeu a esta questão fechada sem restrição do número de respostas às alternativas apresentadas.

# 4. Como a inovação pode contribuir no momento para o negócio?\*

Segmentação das respostas entre os setores que tiveram **impacto positivo** ou **negativo** na demanda:



\* Cada participante respondeu a esta questão fechada sem restrição do número de respostas às alternativas apresentadas.



## 4. Como a inovação pode contribuir no momento para o negócio?

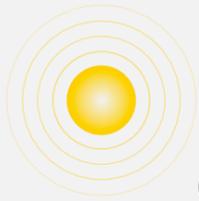
Insights

Percebe-se que as organizações estão reagindo de formas distintas de acordo com a sua **visão da conexão dos esforços de inovação com a estratégia dos negócios**:

- Empresas que enxergam a **inovação apenas em seu aspecto incremental**, relacionam os esforços inovativos a *aumento de produtividade e redução de custos*, atendendo a **objetivos estratégicos ligados ao P&L**.
- Já empresas que enxergam a **inovação como a exploração de novas oportunidades** em termos de novos negócios, canais, produtos e modelos de relacionamento e receita, relacionam os esforços inovativos à *geração e novas opções estratégicas*, atendendo a **objetivos estratégicos de diferenciação e diversificação**.

Os líderes entrevistados destacaram a importância da **sensibilidade dos gestores de inovação a alterações na estratégia da organização e à “temperatura da empresa”** antes de recomendarem projetos a serem priorizados, a fim de não demonstrar falta de empatia e compreensão do momento. Times de inovação em geral encaram crises com olhar de oportunidade e isso impõe ao líder de inovação a sensibilidade de levar essas oportunidades à organização em um momento em que a busca de oportunidades pode não ser a maior prioridade do grupo.

Sendo o suporte à **Transformação Digital** a possível colaboração mais citada na pesquisa que os esforços de inovação podem trazer à organização, alguns participantes levantaram a **urgência de fortalecer estruturas robustas que garantam a segurança da informação** com o aumento dos trabalhos remotos e dos canais digitais.



## 4. Como a inovação pode contribuir no momento para o negócio?

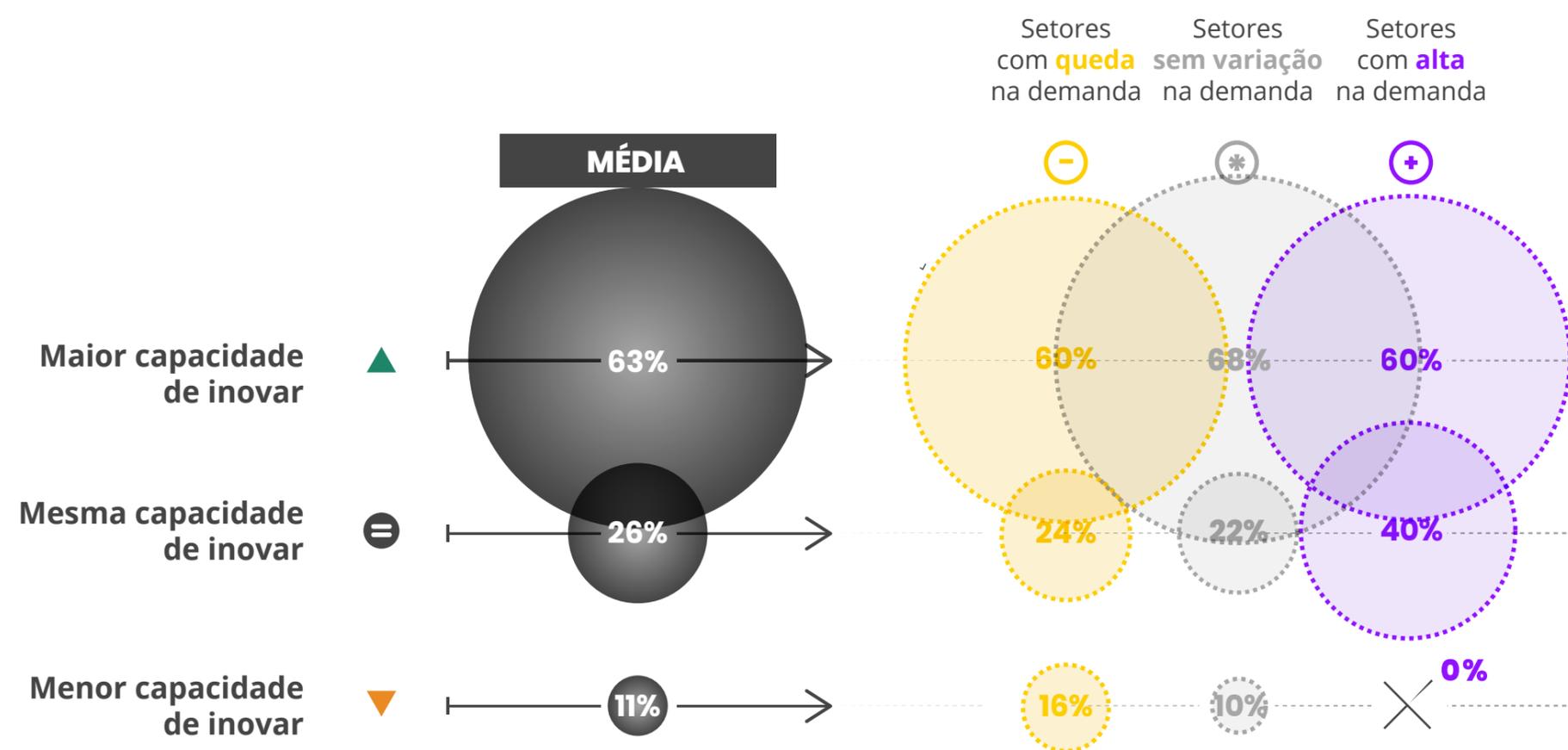
Insights

Ter os esforços de inovação alinhados à estratégia no contexto de organizações que estão sendo afetadas pela redução da demanda e aperto do caixa, pode significar que a única forma de **manter os esforços de inovação ativos é de fato entregar valor no curto prazo**. E isso não significa necessariamente explorar apenas inovações incrementais: importantes transformações em termos de novos canais, por exemplo, podem ser realizadas no curto prazo e trazer ganhos expressivos. Para muitas organizações nesse contexto, *“A única inovação que importa hoje é a que traz caixa”*.

Esforços de inovação durante a pandemia também estão explorando a **melhoria da percepção da imagem das organizações**. Embora a relação da inovação com a responsabilidade social, sustentabilidade e branding já fosse explorada por algumas organizações antes da crise, ela aumentou sua intensidade neste momento, despertando empresas que não eram adeptas à prática a incorporá-la, reforçando a integração dos esforços de inovação com outras frentes de atuação da organização.

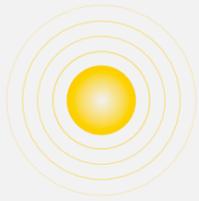
# 5. Como a inovação estará em 2021?\*

Capacidade de inovação da organização em 2021 comparada com a atual



Os líderes de inovação de maneira geral acreditam que os desafios do contextual atual permitirão que **os esforços de inovação se aperfeiçoem** e que as ações tomadas em prol dos colaboradores **preservarão seus recursos-chave**, fazendo com que as organizações apresentem uma maior capacidade de inovar no próximo ano.

\* Cada participante respondeu a esta questão fechada com opção de uma única resposta às alternativas apresentadas.



# 5. Como a inovação estará em 2021?

## Insights

A pesquisa e as entrevistas nos mostram que a inovação corporativa como a conhecemos hoje será substituída por uma **nova visão de inovação após a crise, mais madura e mais integrada à estratégia dos negócios:**

- **Abrangência dos esforços de inovação:** empresas que ainda relutavam em ter uma visão mais abrangente e integrada de inovação renovarão seu modelo de atuação a fim de incluir esforços de inovação em diferentes aspectos do negócio, como canais, modelo de negócio, transformação digital, dentre outros, se conectando cada vez mais com as diferentes áreas da empresa.
- **Retorno dos esforços de inovação:** o momento de restrição tende a exigir um maior retorno dos esforços de inovação, induzindo a um monitoramento e avaliação mais constante e com olhar de caixa. Por isso, os esforços inovativos no pós crise tendem a ser mais eficazes e buscar mais retorno aos investimentos.

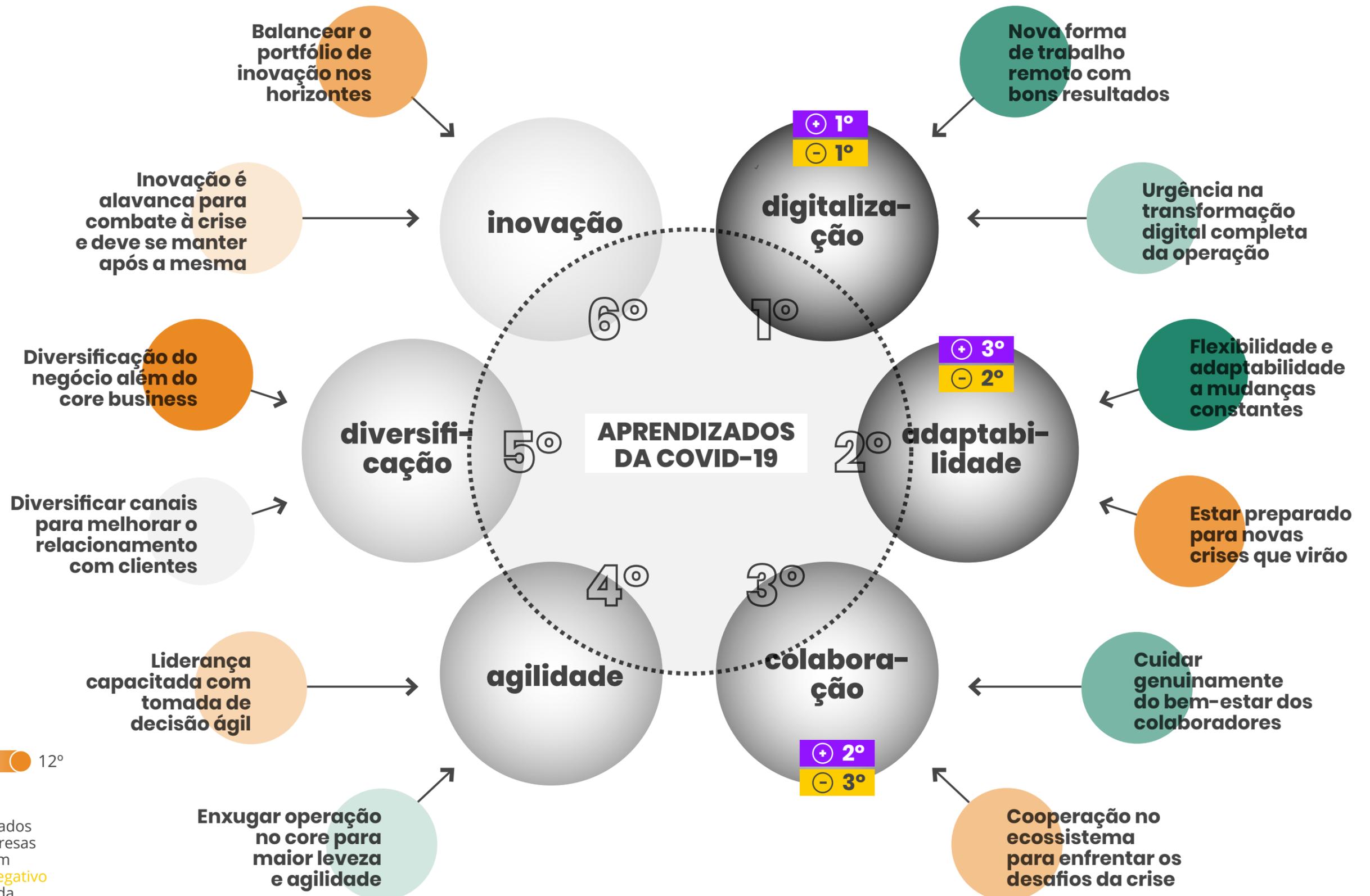
Para empresas com caixa e visão estratégica, a retomada **pode trazer grandes oportunidades:**

- Por um lado, líderes entrevistados relataram que as empresas podem vir a ter mais oportunidades de investimentos na retomada pelo fato de **alguns ativos e recursos se tornarem “mais baratos”**, podendo levar a um aumento dos investimento de inovação.
- Por outro lado, o jogo dos mercados e cadeias de valor mudou, gerando **novas necessidades a serem abordadas através de novas soluções**. Por exemplo, há players explorando novos negócios na China pós pandemia através de novas propostas de produtos e serviços para chineses que aprenderam a curtir mais dentro de casa.

Os esforços inovativos, por sua complexidade, costumam ser executados através de interações físicas entre colaboradores, parceiros e outros stakeholders. Os esforços de inovação após a retomada tendem a ter uma **forte redução de suas interações físicas**, não apenas pelas restrições físicas decorrentes dos esforços de prevenção até termos uma vacina, mas também por restrições orçamentárias, que encontram na **redução de viagens e participação de eventos de inovação** um primeiro espaço para redução de investimentos. Se as organizações conseguirem manter seus esforços de inovação gerando resultados mesmo com isolamento social, isso reforçará ainda mais esta posição.

# 6. Aprendizados da organização com a crise.

Os aprendizados foram consolidados em 6 grupos nomeados com as palavras-chave que mais representam a evolução das organizações a partir dos desafios da crise. Os 6 grupos são ordenados pela frequência de citação dos desafios:



# 6. Aprendizados da organização com a crise.

Cada participante citou de forma espontânea 3 aprendizados que o momento deixa para a organização. Os aprendizados citados foram classificados em 12 grupos e listados de acordo com a frequência de citação.

## LEGENDA

1º   12º  
ranking  
dos + citados

**1º** **Flexibilidade e adaptabilidade a mudanças constantes**

Importância da flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças significativas e incontroláveis da dinâmica dos mercados, negócios, tecnologias, consumidores e colaboradores.

*"Não há como controlar os fatores externos a sua organização, porém há como deixar a empresa flexível suficiente para agir em períodos difíceis como este."*

**2º** **Nova forma de trabalho remoto com bons resultados**

Validação da viabilidade do trabalho remoto com superação das expectativas quanto à eficácia e integração entre as pessoas.

*"Novos modelos de trabalho são possíveis e podem ser mais eficientes."*

**3º** **Cuidar genuinamente do bem-estar dos colaboradores**

Comunicação assertiva, colaboração e preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores como valores da organização.

*"Crença incondicional da valorização genuína e verdadeira dos funcionários, de sua saúde e do seu bem-estar."*

**4º** **Urgência na transformação digital completa da operação**

Urgência de aceleração do processo de transformação digital em diversos aspectos do negócio e operação, tanto internamente quanto nas ofertas e canais de distribuição e relacionamento com stakeholders.

*"O digital e o conhecimento em rede serao completamente consolidados."*

**5º** **Enxugar operação no core para maior leveza e agilidade**

Reduzir estruturas e aumentar produtividade e eficiência operacional permite maior agilidade da organização e poupa recursos para preparar a organização para o futuro.

*"A estrutura pesada e burocrática faz com que a responsabilidade na tomada de decisões numa crise fique dividida perdendo eficiencia."*

**6º** **Diversificar canais para melhorar o relacionamento com clientes**

Estreitamento do relacionamento com os clientes é possível e deve ser feito através de multicanais, com exploração de oportunidades através de lentes mais abrangentes quanto a suas necessidades.

*"Mudanças de hábitos de consumidores podem levar a novas oportunidades de canais e experiências dos consumidores."*

# 6. Aprendizados da organização com a crise.

Cada participante citou de forma espontânea 3 aprendizados que o momento deixa para a organização. Os aprendizados citados foram classificados em 12 grupos e listados de acordo com a frequência de citação.

## LEGENDA

1º  12º  
ranking  
dos + citados

**7º** **Inovação é alavanca para combate à crise e deve se manter após a mesma**

Os esforços inovativos têm sido fundamental para enfrentar a crise com olhar de oportunidade e é fundamental que permaneçam ativos após a pandemia de forma permanente.

*"A urgência e a escassez são os catalisadores da inovação."*

**8º** **Liderança capacitada com tomada de decisão ágil**

Importância de uma liderança capaz de responder ao novo cenário com agilidade na tomada de decisão para enfrentar o momento.

*"No fim do dia, o fator de sucesso não está nos processos ou procedimentos internos, mas sim nas pessoas que gerem e movimentam sua organização."*

**9º** **Cooperação no ecossistema para enfrentar os desafios da crise**

A cooperação entre empresas para geração de soluções conjuntas é um forte artifício para desafios de mercados com cadeias de valor cada vez mais interdependentes e para o impacto positivo na sociedade.

*"União com outros setores e até concorrentes são essenciais e fazem a diferença para minimizar um pouco o impacto."*

**10º** **Balancear o portfólio de inovação nos horizontes**

Aprendizado e revisão do portfólio de inovação, buscando maior foco no que é relevante ao negócio e melhor equilíbrio entre os projetos de curto, médio e longo prazo.

*"Há necessidade de melhor equilíbrio no portfólio de inovação entre curto, médio e longo, assim como entre impacto transversal e vertical."*

**11º** **Estar preparado para novas crises que virão**

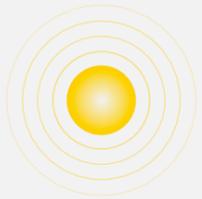
Necessidade das organizações estarem preparadas para enfrentarem eventuais novas crises no futuro com menos impacto em suas operações.

*"Plano de preparação para crises e pandemias tem que estar sempre atualizado."*

**12º** **Diversificação do negócio além do core business**

Necessidade da diversificação do portfólio através da exploração de novas ofertas e novos modelos de negócio.

*"Não podemos deixar de avaliar e investir em inovações adjacentes e transformacionais, pois corremos o risco do nosso negócio "ser extinto" em uma crise que afeta o core business como esta."*



## 6. Aprendizados da organização com a crise.



**Silvio Genesini**

Conselheiro  
de empresas e  
Investidor de  
startups

*“Liderar a inovação é inventar e implementar incessantemente novas ideias e modelos de negócios em condições permanentes de muita incerteza e imprevisibilidade. O novo normal será anormal e imponderável por muito tempo. Talvez, para sempre.”*

*“São nos momentos de maiores dificuldades e escassez que o processo inovativo se torna imperativo. Faz mais com menos quem se capitaliza de uma cultura aberta aos erros e aprendizados já estabelecida.”*



**Dênis Caldeira**

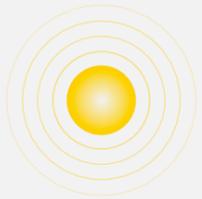
Diretor Pequenas e  
Médias Empresas  
Facebook América  
Latina

*“Esse momento tem nos trazido grandes oportunidades e aprendizados. Um deles é que temos que entender que não seremos mais suficientes, podemos continuar sendo muito eficientes, mas cada vez mais será exigido alta capacidade de resposta, com velocidade e resultado. As barreiras e receios quanto a digitalização e tecnologia que tínhamos no início dessa pandemia, hoje são nossos principais aliados, a capacidade de resiliência de nosso time foi alta e resultou em mudanças na forma de agir, na forma de nos comunicarmos com nossos clientes, na forma de trabalhar e principalmente na forma de nos reinventar! O meu conselho a todos é: seja protagonista dessa transformação, tenha atitude, não seja complacente e transforme obstáculos em oportunidades. Para os líderes, nunca esqueça o seu propósito é ele quem vai te direcionar nos momentos mais difíceis e vai continuar te lembrando da sua missão. Cuide das pessoas, saúde e bem-estar em primeiro lugar. Isso tudo vai passar, e tenho a certeza que estaremos preparados para essa nova era, para esse novo normal, veremos que somos fortes, que podemos fazer nosso mundo melhor e deixaremos um legado para a sociedade.”*



**Delair Bolis**

Presidente da MSD  
Saúde Animal



## 6. Aprendizados da organização com a crise.



**Fernando Bocchi**

Diretor de P&D  
M. DIAS BRANCO

*"A inovação deve estar a serviço da estratégia da empresa e entendo que nesse momento de mudanças comportamentais e isolamento social, o tema deva ser abordado através de ações rápidas para o curto prazo e de replanejamento das entregas de médio e longo prazo. O momento também é propício para se inovar além do produto e identificarmos oportunidades que contribuam no desenvolvimento tecnológico do negócio. Acelerar e-commerce ou implantação de tecnologias de machine learning e realidade virtual para treinamentos ou assistências técnicas remotas. Também do uso de novos recursos de comunicação entre os profissionais da empresa, fornecedores, clientes e consumidores, por exemplo. Todos são temas que definitivamente entram em pauta a partir de agora. É o momento de realizarmos mais benchmarks e trocas de experiências com outras empresas, inclusive de segmentos distintos aos nossos, para conhecermos novas oportunidades e aprendizados para se lidar com a complexidade advinda da crise. Enfim, sempre pode existir um estímulo à inovação."*



**Rafael Navarro**

Head de Gestão  
do Conhecimento  
BRASKEM

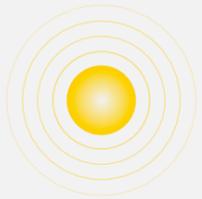
*"O momento nos fez valorizar muitos aprendizados de projetos que foram subutilizados e que agora ter tido aquela experiência fez toda a diferença."*

*"Este é um momento de assumirmos protagonismo corporativo, evitando os polos da omissão ou do oportunismo. Um momento de radicalizarmos nosso propósito e buscarmos fazer a real diferença."*



**Mauricio Cella**

Diretor de Inovação  
e Tecnologia América  
Latina GIVAUDAN



## 6. Aprendizados da organização com a crise.



**Alexandre Gallotti**

Gerente de Inovação VLI

*“A pandemia e a crise econômica que estamos vivendo deixaram claro que o termo “VUCA” não é apenas um anagrama da moda. E nesse cenário, onde não se tem mais “certezas”, a área de inovação vem contribuindo com a elaboração de cenários para dar subsídio à alta liderança para a tomada de decisão.”*



**Giancarlo Tomazim**

Gerente de Inovação Corp. & Sustentabilidade DURATEX

*“Além dos aprendizados em relação à nossa saúde, estamos vivendo uma nova forma de conviver e de trabalhar, estamos experimentando a essência do relacionamento virtual, a tecnologia que tanto separou, hoje nos uniu, as empresas que dispõem de recursos tecnológicos estão conseguindo conduzir os seus negócios com mais facilidade. Temos visto uma onda gigantesca de iniciativas, inclusive muitas colaborativas, a cadeia se unindo cada vez mais porque resolvem os mesmos problemas, portanto os nossos propósitos continuam independente do contexto, são neles que nos fortalecemos afinal a inovação atua em cenários de incerteza”*

*“Acreditamos numa condução mais horizontal da inovação, onde a liderança cria o ambiente para que as ideias e iniciativas fluam na empresa. Mais do que a condução e a priorização estratégica, nós, líderes, devemos ser aqueles que inspiram e dão ritmo para que as inovações sejam escaladas na organização e no mercado. Tudo isto para impactar positivamente o resultado do negócio. Arrisco-me a dizer que empresas com este ambiente podem se posicionar melhor neste contexto da pandemia, onde os movimentos orgânicos e o coletivo vão à frente das hierarquias organizacionais.”*



**Arthur Costa Sousa**

Vice-Presidente do Negócio Engenharia CONCREMAT

# Aprendizados da organização com a crise.



**Lívia Brando**

Diretora de  
Inovação EDP Brasil

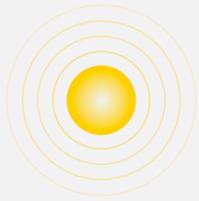
*“A inovação não pode parar, mesmo em momentos adversos como o contexto que estamos enfrentando. Entendemos que ela se faz ainda mais necessária, pois precisamos estar abertos para a experimentação em busca por novas soluções capazes de otimizar processos, reduzir custos ou acelerar novas fontes de receita.”*

*“Neste momento de pandemia tenho notado nas pessoas um senso de parceria, compreensão e simplicidade muito maior e deixando de lado uma atenção exagerada aos detalhes, preciosismo e burocracias que tem se refletido em resultados mais eficientes e ágeis para as empresas sem comprometer a qualidade. Surpreendentemente temos feito mais apesar de toda a adversidade com a reinvenção e rearranjo de nossas relações profissionais e esse em minha opinião é um grande aprendizado que as corporações podem levar para o momento pós COVID-19.”*



**Carlos Nascimento**

Gerente de P&D  
CTG Brasil



# 6. Aprendizados da organização com a crise.

Insights

A **Adaptabilidade** se apresenta como o grande aprendizado dos líderes de inovação nessa crise, sobretudo para empresas com impacto negativo na demanda. Citado por alguns participantes da pesquisa, o conceito de **Anti-fragilidade** é oportuno no momento:

*“A antifragilidade não se resume à resiliência ou à robustez. O resiliente resiste a impactos e permanece o mesmo; o antifrágil fica melhor. Essa propriedade está por trás de tudo o que vem mudando com o tempo.”*

**Nassim Taleb**

Taça de Cristal



Pedra



Pato de Borracha



DNA



**FRÁGIL**

**ROBUSTO**

**RESILIENTE**

**ANTI-FRÁGIL**

A rigidez dos processos está dando espaço para a adaptabilidade nas organizações, e esse será um dos focos dos esforços de inovação após a crise: tornar o modelo de negócio em todas as suas vertentes mais anti-frágil.

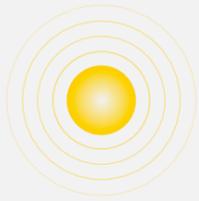
**Sofre com a volatilidade**  
**Busca tranquilidade**

**Indiferente na tranquilidade ou na volatilidade**  
**Resiste mais, até o ponto de ruptura**

**Indiferente na tranquilidade ou na volatilidade**  
**Adapta-se à desordem, mas depois volta ao estado original**

**Abraça a desordem**  
**Adapta-se à desordem, mas evolui a partir dessa adaptação**

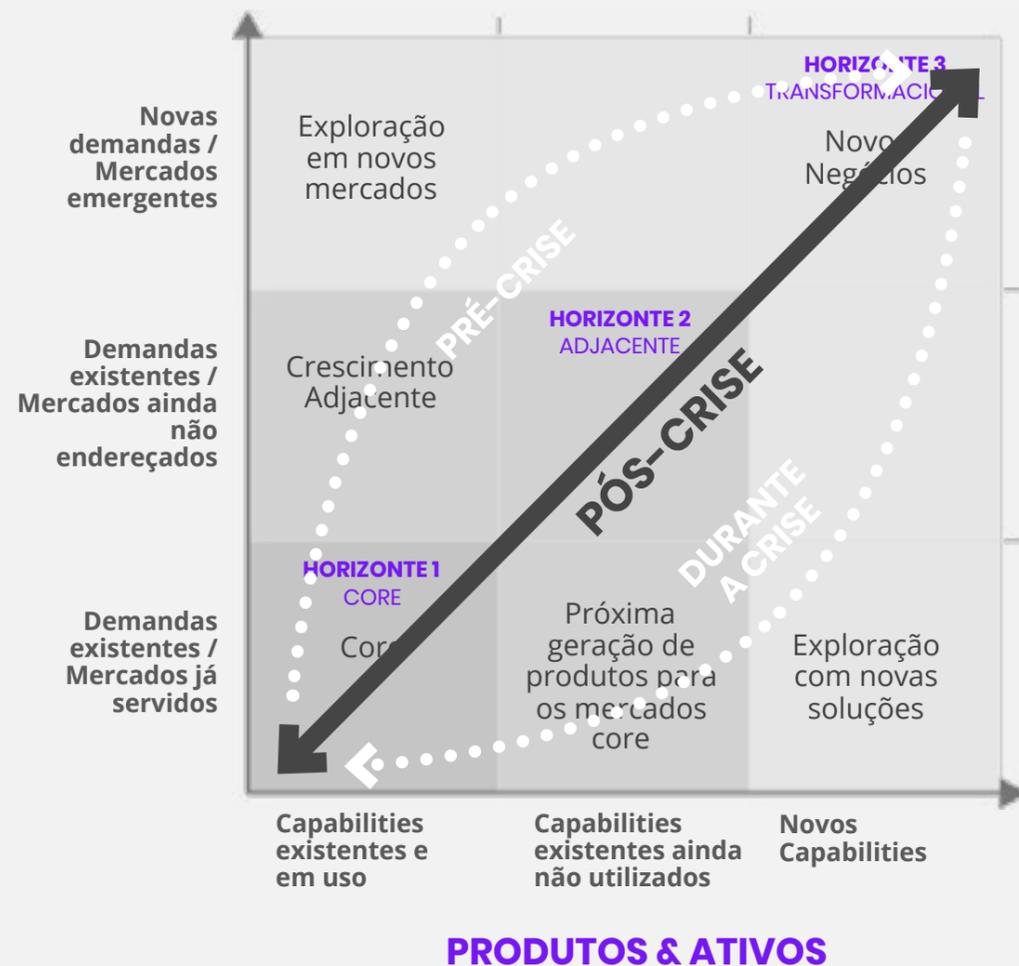
**Fonte:** Artigo Inventta Antifragilidade: [https://inventta.net/antifragilidade\\_do-limao-uma-caipirinha/](https://inventta.net/antifragilidade_do-limao-uma-caipirinha/)



# 6. Aprendizados da organização com a crise.

Insights

MERCADOS & CONSUMIDORES



Citada sobretudo pelos setores com impacto negativo na receita, a **Diversificação do negócio** não figura na lista dos maiores aprendizados. Destacamos, porém, a importância de se conectar os esforços de inovação com a estratégia corporativa de diversificação, a fim de se ter esforços alinhados e com resultado.

Neste ponto, percebemos que **antes da crise** diversas organizações estavam deslocando seus esforços de inovação para **novos horizontes de crescimento além do core business (Horizontes 2 e 3)**.

**Com a crise** e o consequente deslocamento do foco para manter o core business, os esforços retornaram para a **melhoria contínua e maior performance dos negócios já existentes (Horizonte 1)**.

Os líderes entrevistados destacam como aprendizado a importância do **balanceamento dos esforços de inovação entre os diferentes horizontes**, a fim de entregar valor à organização em suas ofertas já existentes, sem deixar de explorar grandes oportunidades que surgirão fora do core business (**Horizontes 1, 2 e 3**).

# 6. Aprendizados da organização com a crise.

## Insights

A **Adaptabilidade** não deve, portanto, ser encarada como antagônica aos exercícios de visão e estratégia, evitando seguir o mantra “não se pode prever nada, então é melhor esperar e, quando acontecer, agir rápido”. A adaptabilidade exige, de um lado, esforços para se ter uma **estrutura organizacional flexível, e, de outro lado, esforços de visão e transformação para seguir tendências na dinâmica do consumo**, mesmo que não urgentes, pois viabilizam opções estratégicas para a organização, que podem ser aceleradas em momentos de crise. De fato, parte das mudanças drásticas de consumo que estamos vendo na crise já existiam e foram apenas aceleradas, como a multicanalidade e os novos modelos de relacionamento dos consumidores com as empresas. Empresas que estavam se preparando para isso, conseguiram se adaptar de forma mais rápida, estruturada e eficaz.

A **Agilidade** trouxe aprendizados a partir do contexto da crise em que os times não possuíam mais tempo para lançarem iniciativas validadas, sendo forçados a trabalhar em “modo beta”: algumas empresas tiveram que colocar protótipos de produtos e ferramentas de suporte aos consumidores para rodarem sem estarem 100% preparados, despertando uma **nova forma de fazer inovação através de interações iterativas com os usuários**, acelerando a curva de aprendizado.

O despertar da **Colaboração** trouxe aprendizados a diversos líderes sobre como explorar com diversos talentos ocultos dentro e fora da organização. **Colaboradores possuem muito mais a oferecer às organizações** além do escopo de sua atuação e empresas perdem a oportunidade de contar com este riquíssimo ativo interno, escondido em meio a modelos de gestão de pessoas que fazem pouco sentido no contexto atual de flexibilidade e adaptabilidade. Tais talentos não vivem só dentro das próprias empresas, de forma que o aprendizado evidenciou a **necessidade de conexões, tanto internas quanto externas**.

# Conclusões

Independente dos setores de atuação, as organizações estão sofrendo diferentes impactos devido à crise atual, impondo desafios a seus esforços de inovação. **Desafios de restrição** envolvem as barreiras físicas e recursos escassos no momento, sendo os mais sentidos pelas organizações até agora. **Desafios de incerteza** distorcem as visões de futuro estabelecidas previamente a crise e geram dificuldade para as empresas aproveitarem as oportunidades de presente e de futuro. Enfrentar tais desafios de forma eficaz exige **esforços de inovação conectados com a estratégia da organização, de forma integrada aos demais esforços da empresa.**

Esforços de inovação para enfrentar a Restrição e a Incerteza, se pontuais apenas na crise, **se mostrarão pouco eficazes no médio/longo prazo para a sustentabilidade e diferenciação do negócio.** Os participantes destacaram que estes desafios estarão presentes de maneira cada vez mais frequente mesmo após a pandemia. Assim, **os esforços de inovação devem ser perenes a fim de tornar a organização genuinamente mais inovadora e melhor preparada para um mundo mais incerto e volátil.** Como mencionado por um gestor de inovação entrevistado, “a inovação é um dos esforços mais estratégicos de uma empresa e suspendê-la é dar 10 passos para trás”.

Embora os esforços de inovação tenham sofrido **impactos relevantes quanto a seu redirecionamento para temas de curto prazo**, percebe-se que, mesmo nos setores com demanda reduzida pela crise, **não houve uma drástica redução do orçamento.** Além disso, é nítido o esforço das organizações em **preservar as equipes de inovação**, buscando, assim, readequar seu patamar de custos abordando outras despesas além da equipe, entendida como recurso estratégico para o futuro.

# Conclusões

Com o direcionamento de curto prazo, **esforços de inovação em P&D são despriorizados para se focar em transformação digital, flexibilização de processos, novos canais e modelos de relacionamento**, além de diversos esforços distintos de colaboração com outras áreas para se enfrentar os desafios da crise.

**Esforços reativos de curto prazo** são essenciais para ajustar rapidamente as organizações ao novo contexto. Porém, se não acompanhados de esforços de médio/longo prazo em algum nível, **tendem a ser insuficientes para garantir o sucesso sustentável da organização na retomada**. Por exemplo, a adaptação a novas formas mais flexíveis e ágeis de trabalho era o “importante mas não urgente” de antes da crise e hoje se tornou um dos principais focos das organizações no curto prazo, mesmo que saibamos que são necessários esforços estruturantes além da viabilização do home office e de aplicativos para uma empresa ser flexível e ágil. Fica a provocação: **quais são os esforços importantes mas não urgentes de hoje na sua organização que farão a diferença na retomada pós-pandemia?**

Como forma de tentar **manter os esforços de inovação ativos no momento de crise**, as organizações estão explorando diversas formas de ações que podem ser classificadas como movimentos de defesa ou ataque, bem como movimentos de reestruturação ou execução:

- Percebe-se que **todas as empresas** estão explorando **movimentos de defesa e execução**, como a viabilização do trabalho remoto. Em oposição, os **movimentos de ataque e reestruturação** são os que contam com **o menor número de organizações** explorando-os.
- Com oportunidades de presente nas mãos, setores que tiveram **impacto positivo** na demanda pela crise se destacam em **movimentos de ataque e execução**. Em oposição, setores que tiveram **impacto negativo** na demanda pela crise estão mais recuados, se destacando em **movimentos de defesa e reestruturação**.

# Conclusões

A crise fez com que a **liderança** de diversas organizações encarassem a **inovação como importante alavanca de combate aos desafios que surgiram**. Líderes de inovação que estão aproveitando o momento e reforçando a conexão dos esforços de inovação com as rápidas mudanças estratégicas estão **reforçando a relevância da inovação como um dos esforços mais estratégicos que uma organização pode ter**. E isso envolve evitar manter a inovação como uma área ou esforço isolado, mas sim **disseminá-la e integrá-la às demais estruturas da empresa**, evidenciando que a inovação vai além dos esforços de P&D, transformação digital ou interação com startups.

A **colaboração** entre pessoas dentro das organizações e entre empresas e de organizações entre si ao longo da crise atual se mostrou um grande aprendizado e forte aliado na preservação os esforços de inovação durante o difícil momento atual. **Inovar colando as pessoas no centro, sejam elas colaboradores, clientes ou parceiros, tende a ser o modelo dominante após a crise, exigindo dos líderes e times competências e skills de gestão de relacionamentos complexos.**

A **flexibilidade e adaptabilidade a mudanças constantes** se apresenta como o maior aprendizado das organizações. Percebe-se que há empresas que fizeram uma **adaptação reativa** ao novo contexto, pois não estavam preparadas em termos de digitalização e modelos mais modernos de trabalho, e por isso sofreram maior impacto com a crise. Outras organizações, porém, fizeram uma **adaptação estruturada**, pois já vinham se preparando com projetos de transformação digital e novos modelos de trabalho, tendo apenas deslocado o esforço de inovação para estes projetos que já existiam antes da crise. Conceitos como a **anti-fragilidade** passarão a direcionar os esforços inovativos para termos cada vez mais organizações que, **não somente resistem a mudanças e ambientes de grandes incerteza, como se fortalecem quando neles inseridas.**

# Conclusões

O redirecionamento dos **esforços de inovação como resposta estratégica** diante da crise deve levar em conta **a saúde financeira da empresa, o impacto no setor e na cadeia produtiva, o risco aos colaboradores** nas respectivas atividades de inovação e da operação, e **a cultura de inovação e perfil empreendedor do time e da liderança**. No estudo, identificamos diversos contextos entre os participantes:

- Tanto empresas que praticamente congelaram todos seus **esforços de inovação para salvar o caixa**, quanto empresas que estão explorando novas ideias para viabilizar a contratação e onboarding de novos colaboradores para **aumentar a operação**.
- Algumas empresas foram pegas pela crise em um momento delicado de baixa de receita e resultado, sendo a crise atual, nesses casos, **uma segunda crise consecutiva**. A situação destas companhias é extremamente delicada e o direcionamento dos esforços de inovação neste momento é muito particular pois há inúmeras condições de contorno.

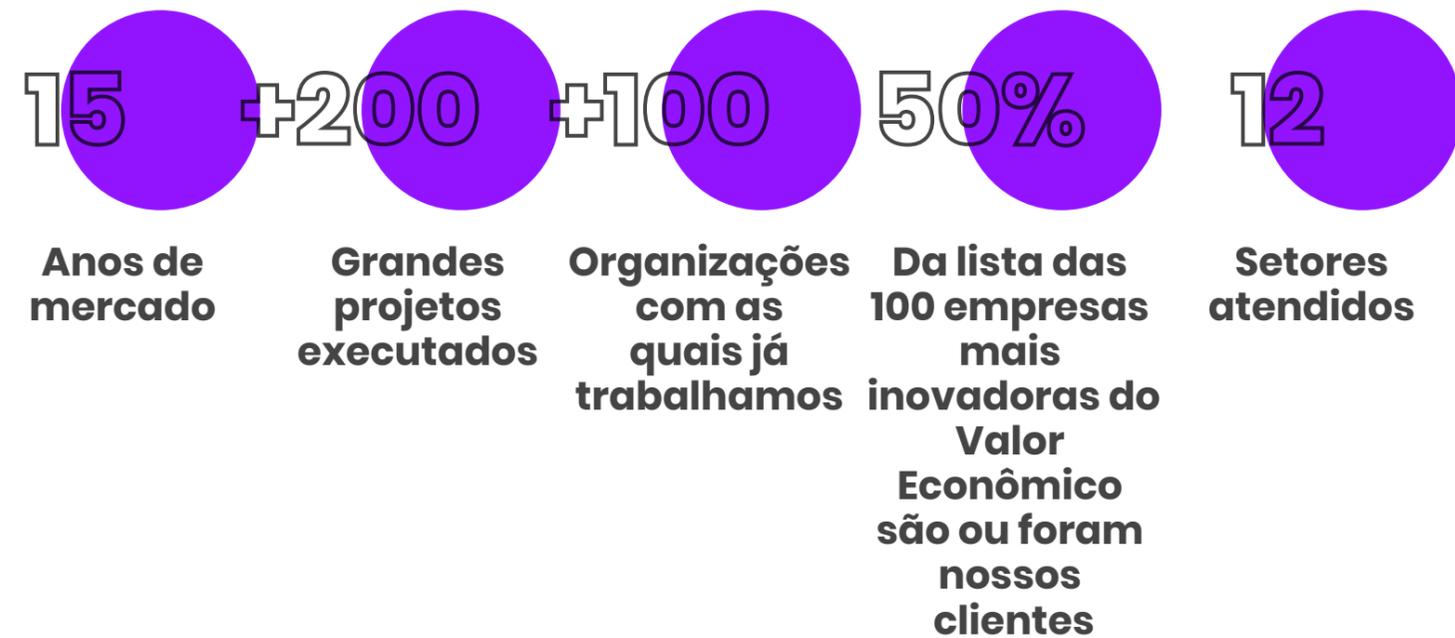
Espera-se que, assim como novos desafios, **novas e relevantes oportunidades surjam com a crise**. Empresas com **caixa e visão estratégica** poderão explorá-las através da identificação e resposta a **novas necessidades não atendidas através de novos produtos e serviços**. Além disso, diversos ativos estratégicos para a expansão das organizações tendem a estar com valoração mais atrativa para **movimentos de M&A após a crise**.

Líderes das grandes organizações esperam que após a crise os esforços de inovação estejam mais maduros e verdadeiramente conectados com a estratégia dos negócios. Para isso, deverão se tornar **mais abrangentes**, envolvendo **simultaneamente diferentes tipos de inovação**, desde produto, digital e processos até canais, marca e modelo de negócio. Além disso, deverão ser mais eficazes, sendo melhor monitorados e cobrados por entregar um **retorno ao negócio a partir dos respectivos investimentos**.

# A Inventta

A **Inventta** é a pioneira das consultorias de inovação do Brasil e Colômbia, com 14 anos de história, faz parte do Grupo Inovação junto à KPTL e Tropos Lab.

Com **50% das 100 empresas mais inovadoras do Brasil (ranking do Valor econômico) em seu portfólio de clientes**, desde que a inovação começou a frequentar as pautas estratégicas na América Latina, a Inventta tem ajudado negócios a se reinventarem, crescerem e criarem novas alavancas de geração de valor.



## Nossos clientes



# Como podemos te ajudar nesse contexto?



## Visões e Cenários Pós-Pandemia

Construção de visões de futuro em cenários pós-pandemia a partir do entendimento dos novos comportamentos dos consumidores, novas dinâmicas de consumo e transformações de cadeias de valor;



## Diversificação em Novos Mercados

Identificação de novos mercados adjacentes, que viabilizem novas fontes de receita e reduzam a incerteza de demanda através da diversificação do negócio;



## Replanejamento da Estratégia de Inovação

Reajuste das estratégias de inovação, de forma a balancear os esforços entre as pressões presentes que a crise traz aos negócios e os desafios e oportunidades futuros, que podem surgir no pós-pandemia;



## Oportunidade de Receitas a Curto Prazo em Novos Canais

Identificação e validação de inovações de curto prazo em canais e modelos de relacionamento com clientes e potenciais clientes, por meio de tecnologias digitais, a fim de retomar vendas anteriores e conquistar novos segmentos de clientes;



## Inovação para Redução de Custos e Aumentos de Produtividade

Condução de programas de inovação de forma remota, com o objetivo de identificar oportunidades internas de redução de custos e aumento de produtividade;



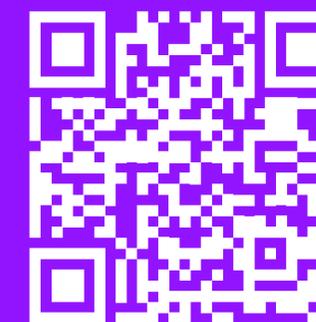
## Construção de Novas Formas de Trabalho

Condução e oxigenação de diálogos estratégicos visando a estruturação de novas formas de trabalho nas empresa, levando em conta novas dinâmicas organizacionais;



Encontre mais artigos e conteúdos exclusivos no site da **Inventta**

Acompanhe nossas iniciativas exclusivas para a crise na área **Inventta inHOMEpany**



inventta.

**CAMPINAS**

+55 19 3289 0353

**BOGOTÁ**

+ 571 702 7702

contato@inventta.net

www.inventta.net