

Qual o papel das áreas de inovação e digital?

14

Glaucia Alves | Diretora de Inovação da Deloitte, foi Diretora de Inovação da Andrade Gutierrez

Inovar já era imperativo antes da crise da Covid-19. O aumento do volume de investimentos corporativos, a criação de *hubs* de desenvolvimento de soluções e o crescimento da procura por profissionais da área, são sinais de que já havia movimentos claros pró-inovação nas empresas. Hoje, mais do que nunca, inovar se tornou uma questão de sobrevivência. A crise acelera a adoção de ferramentas de digitalização e força as organizações a se reinventarem e serem mais ágeis. Os desafios de entender o que será o *business as usual* pós-crise reforçam a necessidade de uma agenda consistente, dinâmica e sistêmica para a inovação.

O primeiro desafio é possibilitar a continuidade dos negócios durante a crise. Obviamente, há áreas e indústrias mais diretamente afetadas do que outras. A reação das empresas à crise da Covid-19 se manifesta em questões de infraestrutura, com a adoção de práticas de trabalho remoto, passa pela criação de produtos e serviços completamente digitais e chega ao desenvolvimento de soluções para reduzir a exposição ao risco, em trabalhos que não podem ser paralisados.

A agenda da inovação contempla a estruturação de ações de curto prazo, na viabilidade/adaptação do portfólio atual da empresa, para criação de valor no novo contexto. O uso de métodos ágeis de gestão, como *kanbans* e *scrum*, é uma forma de dar flexibilidade à atuação da organização diante da crise, ampliando o foco na agregação de valor e na reação sistêmica às mudanças.

Nessa transição inicial, o apoio aos funcionários e a comunicação contínua são itens fundamentais. O estresse e as incertezas, causados pela quarentena, são fatores de alerta para a performance e os resultados. Cuidar da segurança psicológica e física dos seus funcionários é prioritário.

O segundo desafio, depois de apagado o incêndio de curto prazo, é recuperar a performance do negócio e estar atentos às novas oportunidades e ameaças. O levantamento de cenários estratégicos é de grande importância, devido à instabilidade econômica, social e política causada pela crise. Definir as principais incertezas que afetam os seus negócios, gerar opções para os diversos cenários e monitorar os primeiros sinais de materialização destas situações na vida real são tarefas que devem ser incorporadas à rotina de gestão. Em consequência, o portfólio de inovação que consolida as iniciativas core, adjacentes e transformacionais, deve ter sua estratégia também revista.

Para as inovações core, o uso de soluções digitais que melhorem a performance atual dos negócios – plataformas de e-commerce e de reuniões virtuais, *dashboards* de gestão remota, realidade virtual, gestão de dados e inteligência artificial – são alguns exemplos de otimização de recursos e aumento de margem e receita. A projeção de cenários para as atividades core pode ser chave, na decisão por um portfólio de investimentos em inovação mais ousado.

Em momentos de crise, a migração para campos adjacentes, por meio da conquista de novos clientes para os produtos/serviços já fornecidos pela empresa ou de novas ofertas para os clientes atuais, passa a ser uma área tão relevante quanto a inovação core. O risco de manter apenas melhorias incrementais em momentos de grande incerteza é igualmente alto. Os mercados adjacentes oferecem baixo risco, porém retorno menor que as inovações transformacionais.

O entendimento das novas regras do mercado e das oportunidades e ameaças pode gerar apostas transformacionais, inovações mais robustas que permitam a criação de novos negócios e, até mesmo, interrompam a forma de trabalho anterior da organização.

A inovação aberta, caracterizada pelo desenvolvimento de inovações em conjunto com o ecossistema (agentes como startups, instituições de ensino e pesquisa, outras empresas, etc.), também tem se mostrado um campo fértil neste momento. Seja pela aceleração do desenvolvimento de soluções para as quais não há tempo hábil, a experimentação com menor risco, a possibilidade de aquisição de soluções e novos negócios prontos ou, até mesmo, para apoiar a solução da crise da Covid-19, reduzindo seu impacto no mercado.

Outra oportunidade é aproveitar a eventual capacidade ociosa para a criação de inovações, desenvolvimento de ideias, pesquisas de mercado e treinamento do time, preparando as bases para a futura retomada e gerando opções.

Entender o papel social da sua organização nunca foi tão relevante. Posicionar-se como agente ativo da transformação e pioneiro na retomada, incorporando as práticas desenvolvidas na crise e comunicando à sociedade o papel e missão da organização, pode ser um diferencial na atração de novos clientes e fidelização dos atuais. Em tempos de crise e incertezas, as marcas mais ativas, solidárias, dispostas a prestar serviços viáveis e de qualidade é que vão colher os frutos de uma boa reputação no mercado.

O futuro ainda está embaçado. Encarar a nova realidade será uma tarefa de coconstrução. Itens inerentes a uma cultura de inovação, como romper paradigmas de negócios, ser adaptável, experimentar, gerar hipóteses e confrontá-las, vão compor uma nova lógica de trabalho. Quanto mais preparada estiver sua organização, para lidar com este mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, maiores as suas chances de sobreviver e crescer com a crise. Afinal, crises também apresentam grandes oportunidades.