

QUAIS DEVEM SER AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NA ERA DIGITAL E DA INOVABILIDADE?



*Marcela Flores e
Rafael Navarro*

A gestão da inovação nunca teve receita pronta, já que depende de diversos fatores relacionados ao setor, porte, recursos, concorrência e modo de operação de cada organização. Apesar da natureza aparentemente incerta e aleatória do processo de inovação, é possível encontrar um padrão básico de sucesso, criando condições, dentro de uma empresa, para que a resolução eficaz de desafios múltiplos sob altos índices de incertezas seja facilitada (TIDD et al, 2008).

A busca do padrão de sucesso individual de cada empresa tem a ver com personalizar as diversas ferramentas, métodos e conceitos de gestão da inovação de acordo com a estratégia, recursos e padrões da concorrência particulares de cada organização, desenvolvendo, desta forma, rotinas de gerenciamento bem-sucedidas. Esses padrões refletem um conjunto básico de crenças compartilhadas sobre o mundo e como lidar com ele e fazem parte da cultura da organização (TIDD et al, 2008)¹.

As duas grandes forças que tracionam a inovação nesta nova era são o digital e inovabilidade. A questão principal que se apresenta, neste momento então, é: como fazer gestão da inovação na prática nesse novo mundo que se apresenta para nós?

Estamos vivendo a transformação digital em sua plenitude, ainda mais acelerada no último ano devido à pandemia mundial causada em virtude do novo coronavírus. Em um conceito amplo, a transformação digital pode ser caracterizada como um processo de mudança tecnológica abrangente, promovido pela difusão generalizada e irreversível de um conjunto de tecnologias digitais integradas que provocam rupturas em todo o espectro da atividade econômica e social: da educação à saúde, dos serviços à indústria, da energia à mobilidade, das artes à ciência, nas relações humanas, na política e nos governos. Na prática, essa mudança tecnológica se dá através da combinação orgânica de importantes tecnologias de informação e comunicação, as famosas TICs: a internet das coisas, a computação em nuvem, o *big data analytics* e a inteligência artificial (STURGEON, 2019).

A aplicação dessa transformação digital nos modelos de negócios das empresas tem implicações profundas na forma como elas criam, entregam e capturam valor (VERHEOF et al, 2021; SCHALLMO et al, 2021), impactando diretamente seus modelos de gestão estratégica da inovação. Nesse contexto, a transformação digital é uma maneira de renovar o atual negócio das empresas por meio do aproveitamento de todo o potencial da tecnologia da informação, na digitalização de produtos, processos, relações na cadeia de suprimentos ou canais de interação que agreguem novos benefícios e serviços aos clientes e rejuvenesçam a proposta de valor (SCHALLMO et al, 2021).

No entanto, o sucesso na renovação do atual modelo abre novas avenidas para as empresas incumbentes desenharem modelos de negócio inteiramente novos e distintos, explorando, por exemplo, oportunidades de novos serviços típicos da economia digital (SCHALLMO et al 2021; VERHOEF et al 2021).

Assim, um novo e enorme leque de oportunidades se apresenta na estratégia de desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e modelos de negócios, bem como na estratégia tecnológica das empresas, impactando diretamente a estratégia competitiva das organizações como um todo.



As inovações em modelos de negócios geradas pela transformação digital alteraram fundamentalmente o comportamento e expectativas dos clientes, pressionaram empresas tradicionais e criaram disrupções em diversos mercados. Casos conhecidos como do Alibaba e da Amazon, que levaram à falência algumas gigantes do varejo e abriram concorrência com outros mercados inesperados, como o setor bancário e de transporte marítimo, são exemplos claros de mudanças disruptivas em mercados tradicionais. Ainda, podemos citar a substancial reconfiguração na indústria da música trazida pela Spotify, na indústria da TV a cabo e filmes trazida pela Netflix e na indústria hoteleira trazida pela Airbnb, como mais exemplos do alcance dos novos modelos de negócios gerados por essas plataformas digitais (VERHEOF et al, 2021).

No contexto brasileiro recente, podemos citar o caso do grupo Fleury, que desenvolveu a plataforma *Saúde iD*, concebida como um *marketplace* de serviços de saúde diversificados, que em sua evolução deverá integrar pacientes, médicos, laboratórios de análises clínicas e diagnósticos, serviços ambulatoriais e *day clinic*, serviços de tele orientação, planos de saúde e outros. A plataforma consiste em um ambiente integrado, no qual o paciente tem acesso por aplicativo para marcar consultas a distância, verificar resultados de exames e fazer a gestão de doenças crônicas. O *Saúde iD* foi criado dentro do Grupo Fleury como resultado de seus importantes esforços inovativos nos últimos anos, especialmente considerando a transformação digital.

O Grupo Fleury concebeu e desenvolveu o Saúde ID internamente, porém seu lançamento foi um spin-off de nova empresa, na qual o Grupo Fleury é parceiro e acionista. Esse é um importante resultado, especialmente considerando a perspectiva de que a transformação digital não trata apenas da digitalização do modelo de negócio atual, mas também da criação de novos negócios digitais. Logo, esse é um resultado que reflete a ideia do Grupo Fleury de se tornar uma empresa ambidestra (GRUPO FLEURY, 2019; SCHALLMO et al, 2021).

Ainda como exemplo da indústria brasileira, a Natura&Co desenvolveu e integrou um conjunto de soluções digitais e móveis que estabelecem o *networking* dos clientes com as consultoras e dessas com os gerentes internos de vendas e com o sistema de gestão da rede. O CNcommerce é um espaço digital de vendas, não apenas específico para o cliente, mas também conecta os clientes com as consultoras. Quanto às consultoras, elas têm acesso a um “*SuperApp*”, que as

conecta com os gerentes de vendas (internos) e as auxilia em todo seu desenvolvimento e aprendizado, como realização de treinamentos, negociação de boletos, entre outras ações. Os dados coletados sobre preferências de consumidores finais, características do perfil de consumo, entre outros, são todos utilizados como informações para disponibilização às consultoras, bem como para processamento pelo CRM da Natura&Co. A empresa fez parcerias com *startups* brasileiras para criação de um sistema de *machine learning* para otimização da análise dos dados. Ainda, busca aprimorar a eficácia de cada consultora, melhorando, assim, não apenas os resultados da empresa, mas também a vida das consultoras, gerando novos benefícios às parceiras chave. Atualmente, a companhia conta com mais de um milhão de *e-commerces* individuais (por consultora) ativos. O desenvolvimento de produtos da Natura passou de um *time-to-market* com tempo de desenvolvimento de mais de seis meses para entregas semanais, e possibilidades de mudar a direção de desenvolvimento de forma quase que instantânea (SCHALLMO et al, 2021).

Falando sobre a inovabilidade, que é o conceito vindo da associação das palavras inovação e sustentabilidade, ampliamos o papel das empresas na redução das desigualdades econômicas e sociais, sob os aspectos de pautas de ESG – Environmental, Social and Governance (em português, Ambiental, Social e de Governança), contribuindo para um planeta ambientalmente mais equilibrado e socialmente mais justo.

Assim, entramos no universo da inovação no desenvolvimento de produtos com conceito de economia circular, que devem ser gerados considerando sua sustentabilidade e reciclabilidade no processo.

A economia circular é apresentada como um sistema que tira vantagem de recursos, apostando na reutilização de elementos, que dadas suas propriedades não podem retornar ao meio ambiente, envolvendo, desta forma, um processo inovador no qual os produtos são reutilizados, remanufaturados e reciclados (ARROYABE et al, 2021). É um modelo econômico de produção em círculo fechado e sistemas consumidores, onde o lixo é definido como um recurso valioso (BOCKEN et al, 2017). O uso mais eficiente e o reuso de recursos resultando em uma diminuição em geral na entrada de materiais, energia, emissões e dispensação de lixo podem reduzir os impactos negativos no meio ambiente, sem comprometer o crescimento e a prosperidade, alcançando um melhor balanceamento entre economia, meio ambiente e sociedade (KIEFER et al, 2019; GEISSDOERFER et al, 2018; MANNINEN et al, 2018). A implementação dos princípios da economia circular geralmente requer novas visões e estratégias e um redesenho fundamental dos conceitos de produtos, oferta de serviços e canais para soluções duradouras efetivas (LEWANDOWSKI, 2016).

Como exemplo de *inovabilidade*, a 3M recentemente se comprometeu a atingir neutralidade na emissão de carbono, reduzir o uso e melhorar a qualidade da água, reduzir o uso de plástico advindo do petróleo e reduzir a emissão de lixo, e investirá 1 bilhão de dólares americanos para isso nos próximos 20 anos (3M 2021). No caso de empresas brasileiras, podemos citar a Suzano que, seguindo o conceito da ambidestralidade, equilibra o presente e a construção do futuro, declarando, na sua estratégia, metas ousadas estabelecidas até 2030, como substituir 10 milhões de toneladas de plástico e derivados do petróleo por produtos de origem renovável, remover 40 milhões de toneladas de carbono da atmosfera e mitigar o problema da distribuição de renda, retirando 200 mil pessoas da linha de pobreza nas áreas onde pode influenciar (SUZANO, 2021). Todas essas iniciativas de *inovabilidade* estão fortemente apoiadas nos novos modelos de negócios de inovação, potencializados pela transformação digital.

Do ponto em que estamos, não há mais como voltar para trás.

Sua organização está preparada?

Bem-vindo à era da transformação digital e da *inovabilidade*.

Aproveite a jornada!



Marcela Flores

Diretora executiva da ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras – e aluna da Especialização em Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica, na UNICAMP.

Atual diretora Executiva na ANPEI, Marcela acumula amplo conhecimento em inovação, desde gestão a articulação de políticas públicas, passando por inovação aberta, fomento e propriedade intelectual. Formada em Administração de Empresas, Marcela também tem experiência em relações internacionais bilaterais e controladoria, com passagem em empresas como a Neogrid. Também representa a ANPEI como membro suplente no Conselho de Administração da Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos e Conselho Superior da FAPESC.



Rafael Navarro

Presidente da ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras – e Líder Global de Gestão do Conhecimento da Braskem.

Atual líder global de Gestão do Conhecimento na Braskem e presidente da ANPEI, Navarro é formado em Engenharia Química, pela Escola de Engenharia Mauá (EEM), com MBA pelo IMT (Instituto Mauá de Tecnologia) e Especializações em Marketing, pela ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) e pela EMI (Escola de Marketing Industrial). Com 23 anos de experiência na indústria petroquímica, tem passagem pelas áreas de Marketing e Exportação, Planejamento Estratégico e Inteligência Competitiva e Gestão da Inovação. Rafael também é membro do Conselho do SEBRAE-SP, do Conselho Consultivo do Chemical Abstracts Service no Brasil e do Conselho de Administração do Centro de Projetos para Manufatura Avançada do Fraunhofer@ITA.



NOTAS

- 1 Joe Tidd e John Bessant. *Gestão da Inovação*. Bookman, 2018

REFERÊNCIAS

- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Gestão da inovação*. Bookman, 2008.
- STURGEON, T. Upgrading strategies for the digital economy. *Global Strategy Journal*, p.1-24, 2019. DOI: doi.org/10.1002/gsj.1364
- VERHOEF, P.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, v.122, 889–901.
- SCHALLMO Daniel R. A.; WILLIAMS, Christopher A.; QUADROS, Ruy; FRANCO, Matheus. *Transformação digital já! Um guia para a digitalização do seu modelo de negócio*. Instituto Euvaldo Lodi/CNI, 2021.
- GRUPO FLEURY (2019). Relatório de Administração 2019. Disponível em: https://ri.fleury.com.br/fleury/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=28881. Acesso em:
- ARROYABE, J.C. Fernandez de; SCHUMANN, N. Arranz; Arroyabe, M. M.F. (2021). The development of CE business models in firms: The role of circular economy capabilities, v. 106, 102292.
- BOCKEN, N.M.P.; RITALA, P.; HUOTARI, P. (2017). The circular economy: exploring the introduction of the concept among S&P 500 firms. *J. Ind. Ecol.* 21, 487–4849c0.
- KIEFER, ChP.; DEL RIO, P.; CARRILLO-HERMOSILLA, J. (2019). Drivers and barriers of ecoinnovation types for sustainable transitions: a quantitative perspective. *Bus. Strat. Environ.* 28 (1), 155–172.
- GRANSTRAND, O.; HOLGERSSON, M. (2020). Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition. *Technovation* 90. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>, 102098.
- MANNINEN, K.; KOSKELA, S.; ANTIKAINEN, R.; BOCKEN, N.; DAHLBO, H.; AMINOFF, A. (2018). Do circular economy business models capture intended environmental value propositions? *J. Clean. Prod.* 171, 413–422.
- LEWANDOWSKI, M. (2016). Designing the business models for circular economy – towards the conceptual framework. *Sustainability* 8, 43.

3M (2021): <https://news.3m.com/English/3m-stories/3m-details/2021/Reducing-waste-through-restorative-and-regenerative-solutions/default.aspx>, <https://news.3m.com/English/3m-stories/3m-details/2021/3M-innovates-to-reduce-plastic-use-improve-environmental-footprint/default.aspx>, <https://news.3m.com/English/3m-stories/3m-details/2021/3M-commits-to-achieving-carbon-neutrality-reducing-water-use-and-improving-water-quality/default.aspx>.

SUZANO (2021): <https://www.suzano.com.br/sustentabilidade/>