



COMO LIDERAR ECOSSISTEMAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INOVAÇÃO ABERTA?

Fabio Amorosino e
Francisco Perez

O verdadeiro líder deve servir a uma causa maior, mobilizar e encorajar os seus liderados para a criatividade e o risco, e conduzi-los rumo à inovação

If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.

John Quincy Adams
Político norte-americano

O tema da liderança é fundamental para os tempos que correm. Especialmente quando somos inspirados pelo ideal da liderança servidora, uma visão que inverte a lógica de poder do líder tradicional, aquele que antes ocupava o topo da organização para, lá do alto, comandar equipes de trabalho.

Ao contrário deste antigo modelo, o líder servidor coloca acima de tudo as necessidades dos clientes, a quem servem com total dedicação. A partir desse compromisso, o líder se empenha em oferecer ajuda para o pessoal interno desenvolver e desempenhar as suas funções com a máxima excelência. Ao invés dessas pessoas trabalharem para atender às exigências do líder, é ele quem se dedica a servir aos outros, sejam clientes ou liderados.

O fato é que esses princípios de liderança continuam inspirando organizações genuinamente engajadas nos movimentos de transformação digital e de inovação. Nesse novo cenário, a capacidade de orquestrar diversos atores reunidos em torno de problemas reais é um requisito diferencial para líderes em busca de novos diferenciais competitivos.

LIDERAR CONECTADO À VERDADEIRA VOCAÇÃO E EM TORNO DE PROBLEMAS REAIS

As atuais dinâmicas competitivas demandam grande velocidade na entrega de novos produtos para atender às necessidades e encantar os clientes. Neste contexto, os antigos ciclos de desenvolvimento de soluções baseados no modelo da gestão de projetos já não são capazes de fazer frente às novas exigências competitivas. O foco na oferta de produtos no menor tempo possível traz consigo o desafio de mobilizar com rapidez e conduzir os vários atores atraídos pelo problema a ser enfrentado e solucionado com a máxima agilidade. Sabemos que o grande valor desses arranjos repousa na diversidade.



Neste cenário, o líder deve garantir que problemas reais sejam atacados de forma direta e pragmática. Ao mesmo tempo, ele deve estimular em cada um dos envolvidos o total compromisso com impactos comerciais e socioambientais. Ou seja, os produtos devem ser entregues com rapidez, gerar resultados financeiros e ainda criar melhorias para a sociedade e para o planeta. Isso exige um grande esforço de orquestração, ainda maior quando é preciso estimular o espírito da experimentação, e da tolerância ao erro e ao risco, ingredientes essenciais para aqueles que almejam inovar.

A partir desta perspectiva e estando à frente de uma instituição financeira de grande prestígio, longa tradição em investimentos e em pleno movimento de aceleração de sua transformação digital, sentimo-nos motivados a participar do modo mais engajado possível e com a máxima proximidade das startups que integram ecossistemas de inovação.

Particularmente, nos sentimos responsáveis por apoiar o crescimento dessas iniciativas por meio da nossa vocação para os investimentos e, ao mesmo tempo, pela oferta imediata de mercado para as startups articuladas a pequenos clusters reunidos em torno de problemas enfrentados por nossas empresas. Com isso em mente, lançamos, em novembro de 2020, um hub de inovação aberta, o Alfa Collab, inicialmente orientado à atração de startups capazes de participar diretamente da nossa transformação digital.

Confiávamos que, nessa direção, tínhamos de fato algo inovador a oferecer. Primeiramente, o considerável mercado formado pelas empresas que integram os nossos conglomerados financeiros e não-financeiros, somado ao conhecimento empresarial e de negócios de um seleto time de mentores, boa parte deles conselheiros ou executivos do Alfa. Ainda mais importante, poderíamos oferecer a nossa capacidade de levantar recursos, de inovar as tradicionais linhas de crédito e ainda gerenciar investimentos de venture capital, especialmente orientados àquelas iniciativas mais promissoras e interessadas na alavancagem proporcionada por aportes altamente personalizados.

Vale destacar que o conglomerado financeiro Alfa é composto por empresas atuantes em diferentes segmentos financeiros e de seguros e com vasta experiência e tradição construídas em 96 anos de história. Com atuação principal nos segmentos de crédito a pessoas jurídicas e físicas, tesouraria, administração de recursos de terceiros, *private banking*, *wealth management* e fusões & aquisições, o conglomerado é formado por Banco Alfa, Banco Alfa de Investimento, Alfa Financeira, Alfa Leasing, Alfa Corretora, Alfa Seguradora e Alfa Previdência.

Adicionalmente, o conglomerado é formado por empresas não-financeiras de setores diversificados, tais como agrobusiness (Agropalma), materiais de construção (C&C Casa e Construção), alimentos e bebidas (Águas Prata e Sorvetes La Basque), turismo (Rede Transamérica de Hotéis), eventos (Transamérica Expo Center), arte e cultura (Teatro Alfa) e mídia (Rede Transamérica de Rádio).

O somatório da nossa capacidade de oferecer ao mercado para inovadores e, ao mesmo tempo, contribuir para o amadurecimento do ecossistema por meio da oferta de produtos sensíveis à realidade das startups, nos trouxe a confiança necessária para apostar no grande potencial de contribuição do Alfa Collab.

Com essa perspectiva, abraçamos com grande entusiasmo o espírito da inovação que é, por natureza, surpreendente. Um verdadeiro líder sabe que não basta resolver problemas já detectados: é preciso ir adiante e seguir em direção ao desconhecido, do contrário ele jamais alcançará a posição de liderança, uma vez que se contentaria em ser mais um seguidor. Neste sentido, todo líder se encontra intrinsecamente ligado à inovação.

DINÂMICA DE LIDERANÇA NOS ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO

Sabemos que não se compra inovação. E confiamos que, dada a complexidade do mundo atual, a inovação resulta da orquestração de diversos atores que, por sua vez, precisam ser liderados com sabedoria e com forte alinhamento à cultura das organizações envolvidas e suas estratégias empresariais. Nesta jornada, o líder precisa demonstrar resiliência e visão de longo prazo, de forma a manter o rumo e o ritmo do movimento em direção à realização. Afinal, nada de grande valor será criado isoladamente.

Em um momento preliminar, a liderança de ecossistemas de inovação passa pelo incentivo à colaboração de todos os atores, um movimento de abertura que inclui corporações, startups, agências de fomento, universidades e outras entidades. Essa fase é muito importante, uma etapa que se caracteriza pelo debate e intercâmbio entre os campos da ciência, do mercado e de todos os demais envolvidos. É quando são gestadas as grandes disruptões.

Na primeira fase, de abertura, o líder deve incentivar o envolvimento de todos. Ele deve inspirar as pessoas através do seu próprio engajamento, abraçar com entusiasmo as experimentações, erros e acertos, além de despojar-se das barreiras provocadas pela hierarquia corporativa. Assim que essa etapa de engajamento se consolida como um processo recorrente, o líder deve incentivar a convergência das iniciativas empresariais mais promissoras.

Na segunda fase, de convergência, o líder vai desempenhar um novo papel de articulação dos envolvidos, com ênfase no incentivo, para que os novos conhecimentos e as diferentes culturas se integrem em ecossistemas digitais.

Aqui surgem as verdadeiras oportunidades de criação de valor para o mercado e, consequentemente, para a organização que lidera todo o movimento.

No passado, em geral, a inovação resultante seria aplicada tão somente a algum processo, produto ou serviço da organização. E a missão estava cumprida.

Nas dinâmicas competitivas atuais tornou-se praticamente impossível extrair valor de forma direcionada ou isolada. Por isso, é necessário realizar a integração do conhecimento produzido à cultura da organização e direcionar todo esse capital para os ecossistemas digitais, estes sim, capazes de atacar novos mercados, integrar competências e, principalmente, encantar os clientes da forma mais inovadora possível.



As grandes empresas têm um papel de destaque a desempenhar nesta transformação, não somente por sua maior capacidade de investimento, mas, especialmente, porque reúnem líderes experientes e altamente qualificados para servir à comunidade reunida em torno de novos desafios como aqueles que vão motivar e articular os diversos atores do ecossistema. Já os empreendedores de *startups*, por sua vez, devem perceber a grande força da colaboração, bem maior e mais valiosa do que o caminho solitário em busca da pura diferenciação. Competição e colaboração andam de mãos dadas nos melhores ambientes empresariais do mundo.

No cenário de intensa transformação digital, o líder cumpre a sua função servidora ao mobilizar organizações e *startups* nesses dois movimentos, de abertura e convergência. O primeiro movimento, de construção de ecossistemas digitais, é quando ele inspira o espírito de colaboração em torno de desafios reais. O segundo, de condução para a execução e a realização, é quando essas mesmas organizações e *startups* conseguem extrair valor dos negócios que emergem da colaboração.

Contudo, o ciclo da liderança servidora comprometida com a inovação somente estará concluído quando vencidos os dois movimentos fundamentais. Neste ponto reside um grande desafio: pensar o futuro de forma coletiva! Eis a grande missão do líder na atualidade.



Fabio Amorosino

Fabio Amorosino, presidente do Conglomerado Financeiro Alfa, está à frente das empresas Banco Alfa, Financeira Alfa e Alfa Seguros. Acumula funções importantes em uma trajetória de sucesso no mundo financeiro que já dura 33 anos. Foi vice-presidente no Delta National Bank, além de ter sido chefe da Mesa de Dívida Soberana Brasileira e da Mesa de Mercados Locais e Derivativos para a América Latina no ING. Fabio foi, também, participante do processo de expansão internacional do Citi, no início de sua carreira.

Formado pela FGV, em Administração e Gestão de Negócios, Fabio também se consagrou como especialista em Finanças e Contabilidade, pela University of Rochester. Sua jornada é marcada, também, pelo compromisso com o trabalho voluntário. Fabio Amorosino atua em duas organizações não governamentais como diretor administrativo-financeiro e conselheiro consultivo.



Francisco Perez

Francisco Perez é Matemático e Engenheiro Eletricista, com pós-graduação em Negócios, pela EAESP-FGV, e Finanças Corporativas, pela FDC. Gestor de recursos pela CVM, possui mais de 20 anos de experiência em gestão de investimentos e desenvolvimento de negócios com startups como sócio e diretor da Inseed Investimentos, gestora de fundos de participações, onde também atuou em diversos conselhos de administração das empresas investidas e, atualmente, como diretor de novos negócios do Banco Alfa, responsável pelo Alfa Collab, programa de inovação aberta e corporate venture capital do conglomerado.