

SÉRIE 3

**Preparado
para o futuro?**

**A inovação
como resposta***

MESA
CORPORATE GOVERNANCE

Já não é suficiente investir somente na produtividade e na eficiência, no manter o foco nos processos internos e naquilo que já existe, o incremental. A conexão com o mundo torna-se muito mais relevante e isso exige mudança nos processos estratégicos. Além do processo existente, é preciso criar cenários que antecipem mudanças mas que, ao mesmo tempo, possibilitem às empresas desenvolverem novas capacidades que serão a base de novas oportunidades de negócios.



ASSISTA AO VÍDEO
Luiz Marcatti fala sobre a importância de estar aberto ao novo para construir o futuro.

COMO FAZER?

Alguns princípios novos são incorporados ao negócio da empresa:

- Questionar as ortodoxias e os dogmas existentes no negócio atual. Estar mais aberto, flexível e mudar o padrão convencional de pensamento.

- ❑ Identificar as discontinuidades que podem transformar o setor e o negócio. Ficar atento aos sinais.
- ❑ Pensar na empresa como um conjunto de competências e recursos, em vez de fornecedor específico de produtos e serviços para um determinado mercado.
- ❑ Entender as mudanças de hábitos que determinam novas necessidades do mercado.

Nessa transformação, o processo de inovação antes centrado no P&D passa a envolver toda a empresa. Principalmente o nível estratégico, que determina os novos cenários de futuro e as oportunidades que a empresa irá perseguir. A inovação acontece ao mesmo tempo no nível operacional e estratégico. Ou seja, os esforços para inovar precisam estar alinhados dentro de uma mesma estratégia para que haja a construção de posições competitivas diferenciadas. A empresa que aprende constrói vantagens competitivas mais rapidamente.

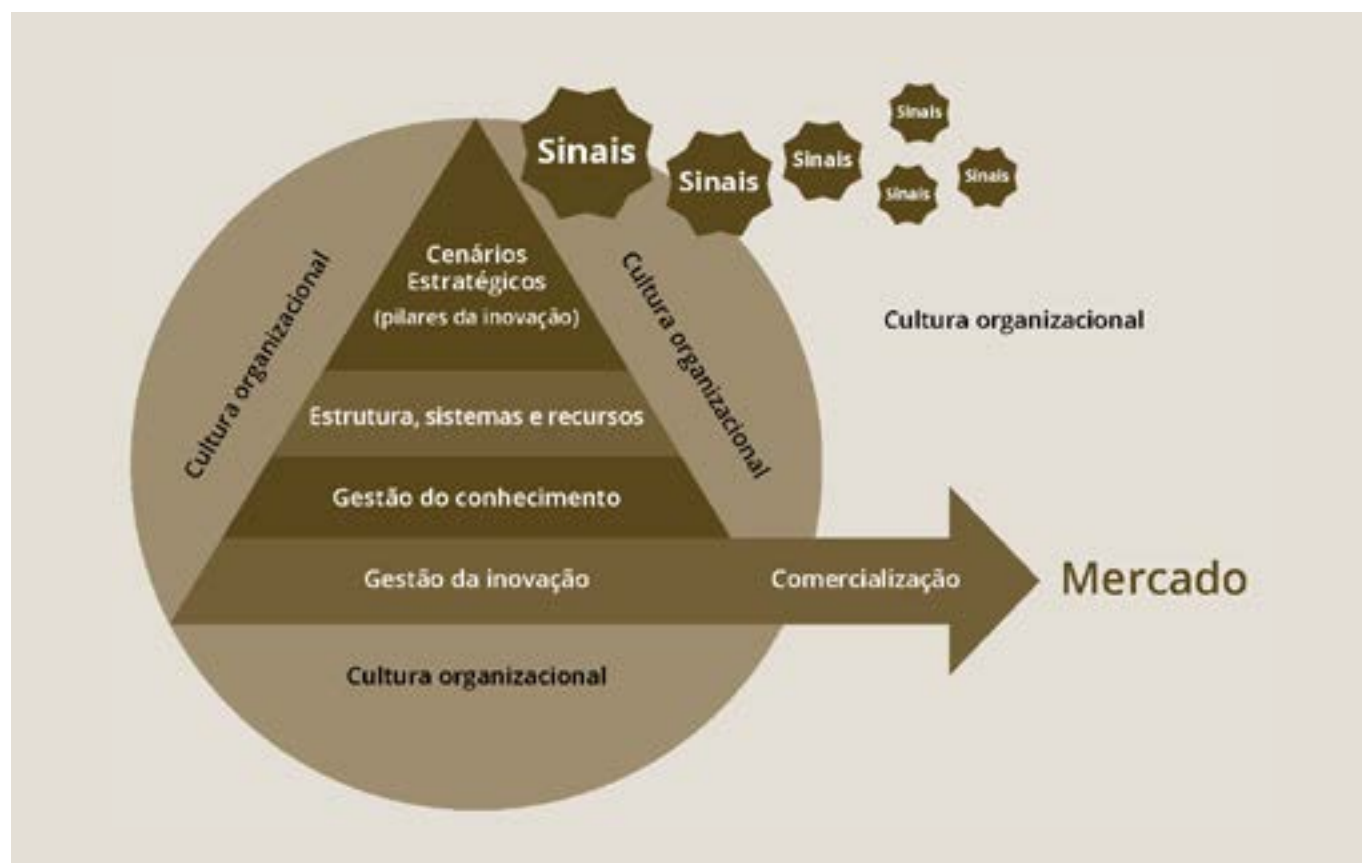
A Apple pode ser um bom exemplo do processo. Ao longo das últimas décadas, ela criou uma série de produtos inovadores: do Macintosh original para o sistema operacional do Mac, para o iMac, o iTunes, o iPod, o iPhone, as lojas Apple e o iPad. Existe uma lógica por trás destes produtos inovadores. Todos estão dentro da mesma estratégia e coerência.

O PROCESSO

O processo da inovação começa com a definição da arquitetura de inovação, que contém os principais vetores de desenvolvimento da empresa no futuro. É a construção de um cenário que descreve a história do futuro para o qual a empresa irá caminhar e desenvolver-se. Envolve a criação de novas capacidades e busca de novos recursos.

De forma sucinta, o processo de inovação pode ser desenhado conforme a figura abaixo, sem a pretensão de ser conclusivo. Existe um longo caminho de aprendizado sobre o processo que ainda está engatinhando, mas uma coisa é certa: as empresas precisam estar muito mais abertas e antenadas para o mundo externo do que jamais estiveram. Tanto para detectar as não-linearidades, quanto para entender o impacto dessas mudanças nos hábitos que irão promover as novas oportunidades.

Processo de Inovação Estratégica



No Global Survey da KPMG de 2012¹, 54% dos 241 CEOs das maiores manufaturas do mundo tinham a expectativa de aumentar as atividades direcionadas para a inovação radical com aplicações que resultam em oportunidades de longo prazo. Esse comprometimento com o longo prazo é vital para a sobrevivência das empresas à medida que os custos de produção continuam a despencar e as barreiras de entrada vão diminuindo a cada dia.

“No passado, as empresas colocavam todos os seus esforços em P&D; hoje, as empresas estão mais conscienciosas com os investimentos e estão buscando processos mais colaborativos que minimizam o risco, diluindo-o através da sua rede de fornecedores e aproveitando as oportunidades que surgem das capacidades e expertise existentes nos parceiros.”

Governança e a inovação estratégica: pontos de reflexão:

- ❑ O entendimento claro do que é a estratégia atual e a inovação estratégica que incorpora a criação de novos negócios.
- ❑ A imersão estratégica que repensa o negócio em função do novo contexto e envolve os conselheiros.
- ❑ O cenário estratégico de futuro como veículo para obter consenso da nova direção estratégica da empresa.
- ❑ O processo de monitoramento estratégico que acompanha e reavalia os cenários e os objetivos de longo prazo.

Como a sua empresa está posicionada com relação ao contexto externo? Qual é a abordagem que a empresa usa para modificar o ambiente externo ou se adaptar às mudanças impulsionadas pelo contexto? Como é o processo de inovação na sua empresa? Centrado em P&D? Como ela, a empresa, é vista pelo Conselho? Os investimentos estão centrados nas inovações para redução de custo – modelo de negócio atual – ou na inovação radical que visa o longo prazo?

“Em um mundo caracterizado por mudanças vertiginosas, as empresas que não exploram a descontinuidade ou que hesitam diante das novas tendências do futuro, com receio de ameaçar o modelo de negócios do passado, terminarão como vítimas, e não como promotoras de rupturas.”²

****Este texto foi originalmente publicado no Estudo VII da MESA Corporate Governance, Cenários estratégicos: desafios para se criar o futuro.***

A série “Preparado para o futuro?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas no momento atual. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos [vídeos no canal da MESA no YouTube](#).

[Acesse o link para ler os artigos dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.](#)

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de governança corporativa e familiar. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: **“Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto”**.

1 KPMG Global Manufacturing Outlook: Fostering Growth through innovation, 2012. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/global-manufacturing-outlook/Documents/fostering-growththrough-innovation.pdf>>. Acesso em: 19/01/2014.

2 HAMEL, G. O que importa agora: como construir empresas à prova de fracassos. São Paulo: Elsevier, 2012, p. 65.