

COMO DESENVOLVER SUA TESE DE INOVAÇÃO: EXPERIÊNCIA VIVIDA PELO HEAD DE INOVAÇÃO PAVLOS DIAS

Pavlos Dias - Universidade Federal de Santa Maria

Marina Cerqueira Marinho - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Resumo

O presente relato técnico tem como objetivo analisar a experiência vivida pelo head de inovação Pavlos Dias, destacando o desenvolvimento de teses de inovação. A tese de inovação é uma estratégia facilitadora para a tradução da visão de inovação de uma empresa em um planejamento estratégico de inovação. Seu diagnóstico dialoga com a literatura de corporate venture building. O head de inovação implementou a tese em um período de 2 a 3 meses, resultando em economia de energia nas decisões para investimentos em inovação de produtos, serviços e novos negócios. Descrevemos neste relato os aspectos técnicos, relacionais e as circunstâncias para o desenvolvimento de uma tese com um ou dois indivíduos responsáveis e a colaboração com áreas da empresa ou pares no ecossistema de inovação. Como contribuição para heads de inovação, executivos, analistas de novos negócios e empreendedores, apresentamos o passo-a-passo para a elaboração da tese e as lições aprendidas.

Palavras-chave: construção de empreendimentos corporativos, estratégia de inovação, tese de inovação, novos negócios

Abstract

This technical report aims to analyze the experience of the head of innovation Pavlos Dias, highlighting the development of innovation theses. The innovation thesis is a facilitating strategy for translating a company's innovation vision into a strategic innovation plan. Its diagnosis is in line with the literature on corporate venture building. The head of innovation implemented the thesis in a period of 2 to 3 months, resulting in energy savings in decisions for investments in product, service and new business innovation. In this report, we describe the technical and relational aspects and the circumstances for developing a thesis with one or two responsible individuals and the collaboration with areas of the company or peers in the innovation ecosystem. As a contribution to heads of innovation, executives, new business analysts and entrepreneurs, we present the step-by-step process for developing the thesis and the lessons learned.

Keywords: corporate venture building, innovation strategy, innovation thesis, new business

COMO DESENVOLVER SUA TESE DE INOVAÇÃO: EXPERIÊNCIA VIVIDA PELO HEAD DE INOVAÇÃO PAVLOS DIAS

Resumo

O presente relato técnico tem como objetivo analisar a experiência vivida pelo *head* de inovação Pavlos Dias, destacando o desenvolvimento de teses de inovação. A tese de inovação é uma estratégia facilitadora para a tradução da visão de inovação de uma empresa em um planejamento estratégico de inovação. Seu diagnóstico dialoga com a literatura de *corporate venture building*. O head de inovação implementou a tese em um período de 2 a 3 meses, resultando em economia de energia nas decisões para investimentos em inovação de produtos, serviços e novos negócios. Descrevemos neste relato os aspectos técnicos, relacionais e as circunstâncias para o desenvolvimento de uma tese com um ou dois indivíduos responsáveis e a colaboração com áreas da empresa ou pares no ecossistema de inovação. Como contribuição para heads de inovação, executivos, analistas de novos negócios e empreendedores, apresentamos o passo-a-passo para a elaboração da tese e as lições aprendidas.

Palavras-chave: construção de empreendimentos corporativos, estratégia de inovação, tese de inovação, novos negócios

Abstract

This technical report aims to analyze the experience of the head of innovation Pavlos Dias, highlighting the development of innovation theses. The innovation thesis is a facilitating strategy for translating a company's innovation vision into a strategic innovation plan. Its diagnosis is in line with the literature on corporate venture building. The head of innovation implemented the thesis in a period of 2 to 3 months, resulting in energy savings in decisions for investments in product, service and new business innovation. In this report, we describe the technical and relational aspects and the circumstances for developing a thesis with one or two responsible individuals and the collaboration with areas of the company or peers in the innovation ecosystem. As a contribution to heads of innovation, executives, new business analysts and entrepreneurs, we present the step-by-step process for developing the thesis and the lessons learned.

Keywords: *corporate venture building, innovation strategy, innovation thesis, new business*

1. INTRODUÇÃO

Conforme definido por Gomes (2016) “O ecossistema de inovação surgiu como uma abordagem promissora na literatura sobre estratégia, inovação e empreendedorismo. Ele se baseia na literatura anterior sobre ecossistema de negócios.” Apresentado por um *head* de inovação, o relato técnico faz parte de um projeto no contexto de ecossistema de inovação com o desenvolvimento de uma tese de inovação de uma empresa. Com uma trajetória empreendedora, a história de sucesso relatada representa um caso de como uma organização pode criar uma área de inovação para adaptar-se às mudanças do ambiente externo em uma empresa orientada ao cliente e com experiência. Como razão de ser, motivar os indivíduos da equipe e clientes a expressarem-se por meio de conceitos inspiradores de produtos para trazer suas ideias à realidade. Ademais, este relato objetiva o compartilhamento de experiências vividas para contribuição com a educação empreendedora (Almeida, Francesconi & Fernandes, 2019).

O *head* de inovação Pavlos Dias relata que iniciou a sua trajetória empreendedora durante a formação do ensino superior. Em 2004, empreendeu com 5 sócios, “saindo do zero”, até a venda da empresa em 2012. Trabalhou na empresa adquirida, como gestor de novos negócios em um contexto de *corporate venture building*. Gerenciando desafios de inovação, desenvolveu em sua trajetória de carreira *hard skills* de pesquisa e *soft-skills* de relacionamento. No entanto, em circunstâncias onde as empresas onde atuou precisaram buscar novas formas de crescimento, fez-se necessária uma abertura à inovação. O diagnóstico dos problemas e oportunidades que o *head* vivenciou exigiram uma reflexão sobre novas formas de descoberta, criação e execução de inovação e novos negócios.

Ao longo de 3 meses, o *head* de inovação utilizou suas habilidades *hard skills* para realizar uma pesquisa de mercado, com dados estratégicos para a criação de uma tese de inovação. Estas habilidades de pesquisa permitiram que a área de inovação fosse estruturada e também orientaram a aprovação da tese com as demais áreas da empresa, por meio do embasamento teórico e científico. Essas pesquisas abrangem levantamento quantitativo e qualitativo, assim como a adoção de práticas como pesquisa em materiais impressos, leituras e também entrevistas. É criada também uma visão financeira de longo prazo, mostrando como a tese retornaria o investimento.

A pesquisa se deu por observação de uma série de ações significativas em áreas de inovação de diversas empresas, concorrentes e complementares. Estas observações permitiram que fosse estruturada uma estratégia relacional com pares que auxiliaram no desenvolvimento da tese e permitiram a criação de uma tese orientada às circunstâncias específicas da empresa. “Conseguir colocar todo mundo na mesma página, onde as pessoas se sintam confortáveis e representados, clareou a missão da área” relata Pavlos.

Ademais, este relato técnico apresentará as circunstâncias que permitiram que a mudança fosse realizada na empresa e as lições aprendidas a partir do caso. Serão apresentados os modelos, processos e estratégias, da primeira fase de ideação da tese. Por fim, este relato visa contribuir para empreendedores, gestores de inovação e executivos que desejem realizar a estruturação de uma tese de inovação em sua empresa. A experiência vivida pelo *head* de inovação é um exemplo de caso de sucesso para enfrentar as necessidades de adaptação constante aos ambientes competitivos. A experiência vivida serve como fonte de inspiração e valor para outras empresas que desejam utilizar a inovação para se reinventar.

2.CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

No Brasil, há uma lacuna ao que se refere a produção de artigos sobre Tese de Inovação. Entretanto, a partir de 2015 observa-se o movimento de empresas que discutem o tema. Empresas nacionais e internacionais passam a reconhecer como uma estratégia moderna de inovação corporativa. Neste contexto, empresas que atuam há mais de 100 anos, percebem a oportunidade de investimento em potencializar a geração e captura de valor, além de acelerar o crescimento sustentável da empresa no longo prazo. (Corporate Venture Building, 2024)

Diante de um cenário incerto, a estratégia de Corporate Venture Building (CVB) foi adotada nas áreas de inovação, pesquisa e desenvolvimento para identificar oportunidades e tendências de crescimento sustentável. Heads de inovação reconhecem a estratégia de CVB como uma forma de explorar, testar e conhecer novos modelos de negócios, com possíveis impactos na cultura organizacional. No Brasil, frequentemente, heads de inovação utilizam essa estratégia para desenvolver produtos e serviços inovadores e aumentar a captura e geração de valor. Vale destacar que essa estratégia é comum em empresas consolidadas e líderes de mercado, mas vem aparecendo cada vez mais em empresas de menores.

A partir de 2019, percebe-se que muitas áreas de inovação surgiram nas empresas. Com a pandemia, as companhias começaram a investir ainda mais em inovação para reduzir a dependência de mercados e desde então, há um crescimento significativo nos investimentos feitos em iniciativas deste tipo. Neste período, observou-se dificuldade no planejamento estratégico devido às incertezas, mas identificou-se a potencialidade do Corporate Venture Building como uma estratégia aplicável ao planejamento estratégico, técnica administrativa focada no estabelecimento de objetivos de longo prazo. Ademais, naquele ano, as empresas nos ecossistemas de inovação entenderam a necessidade de diversificar suas receitas. Em cenários incertos, tornou-se oportuno pesquisar novos negócios e linhas de receita.

Existem estudos que mostram que os executivos sempre colocam a inovação entre suas maiores prioridades e suas maiores frustrações. Estudando centenas de sucessos e fracassos em inovação, um padrão é claro: as melhores inovações reforçam o propósito da empresa e criam valor mútuo para seus principais constituintes: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e investidores que, juntos, têm uma “participação” material no resultado da inovação. (Rigby, First & Boyd, 2023).

3.DEFINIÇÕES

Corporate Venture Building: é a criação e desenvolvimento de novos negócios inovadores dentro de uma organização estabelecida, com o objetivo de explorar novos mercados e tecnologias, aproveitando recursos e expertise corporativos.

Ecossistemas de inovação: “o ecossistema de negócios se relaciona principalmente com a captura de valor, enquanto o ecossistema de inovação se relaciona principalmente com a criação de valor.” (Gomes , 2016)

Planejamento Estratégico: técnica administrativa que procura ordenar as ideias de pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenadas as ideias, são ordenadas as ações, que é de implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (Almeida & Almeida, 2019).

Tese de inovação: “são hipóteses ou problemas que o negócio gostaria de resolver relacionado a um território. (Educação, Mobilidade, ESG)” (ACE Cortex, 2022)

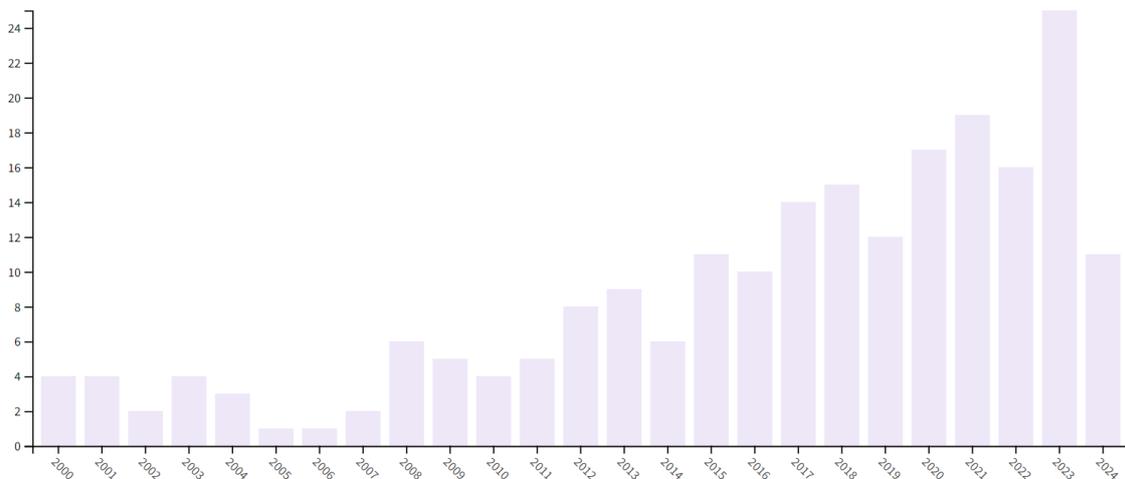
Tradução do conhecimento científico: “Traduzir o conhecimento científico é compartilhar a experiência vivida de forma a facilitar que seja replicada (Marinho, 2022)”.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

No contexto internacional, *Corporate venture building* começou na literatura de administração através de estudos de finanças nos anos 2000, em teorias para acessar conhecimento por meio de alianças estratégicas. Grant & Baden-Fuller (2004)

Existem estudos que argumentam que as alianças tecnológicas inter corporativas são relações de acesso, e portanto as alianças são simultaneamente caminhos para a troca de recursos e sinais que transmitem estatuto social e reconhecimento. Stuart (2000)

Figura 1 – Modelo de pesquisa: Corporate Venture Building



Fonte: autores a partir de dados do web of Science e vozviwer.

Entretanto, neste momento, emergem as ideias sobre “como fazer”, porém de maneira desestruturada, com muitas iniciativas e maneira desordenada. Observando esta oportunidade, em 2019 o head de inovação faz com seu time uma primeira versão de “como criar uma tese” e um *framework* como ferramenta para inserção no “guarda-chuva de estratégia”.

“As iniciativas de inovação e novos negócios começam de maneira desconectada sem ter uma visão unificada e um objetivo de longo prazo conjunto. A ideia foi tornar mais claro o que queremos fazer, ter um objetivo de longo prazo definido e criar uma área para diversificar as fontes de receita da empresa.”

Assim, a ideia era construir uma tese de inovação e aprovar com toda a diretoria, para virar um “*playbook*” a ser utilizado pela organização. Para esse caso de sucesso é importante compreender as técnicas utilizadas para a definição da tese de inovação, qual o tamanho da equipe, definir a estrutura de pessoas.

Existem estudos que observam que em um cenário retraído, pequenos e médias empresas, como as *startups*, *apresentam* o dilema do crescimento com a lucratividade (Mackinsey, 2024). Como oportunidades, empreendedores e inovadores podem facilitar a replicação do conhecimento (Marinho, 2022). Para contribuir com estas organizações, este relato apresenta as oportunidades de investimento em uma tese de inovação para economizar energia e recursos e direcioná-los para a inovação.

4. DESCRIÇÃO DAS MUDANÇAS REALIZADAS NA EMPRESA

Em organizações orientadas à inovação, há dificuldade na seleção de ideias a serem testadas. A criação de uma tese de inovação é marcada por uma articulação com a diretoria da empresa, que está enfrentando problemas relacionados às decisões estratégicas sobre a inovação organizacional. Ela visa responder principalmente questões como:

- Qual o objetivo da empresa com inovação?
- Quais são as vantagens competitivas que a empresa pode usar nesse processo?
- Qual a melhor estratégia de inovação?
- Qual a orientação clara para os nossos desafios?
- Quais são as possibilidades de inovação internas e externas?
- Quais os processos e governança a serem utilizados?
- Quais são os recursos financeiros e não financeiros disponíveis para a inovação?

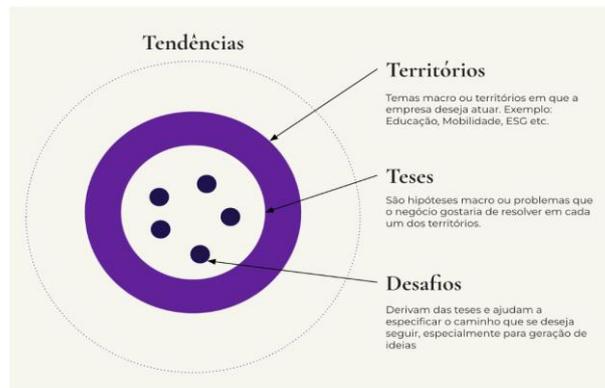
Nesse momento, para orientar o time de inovação, a empresa buscava maneiras de responder às principais dúvidas com pesquisas de mercado. Para criar uma tese de inovação, fez-se necessária a sistematização e estruturação das questões-chaves a serem respondidas.

4.1 Técnicas

Diante das oportunidades descritas, o head de inovação, em 2019 optou por implementar a tese de inovação como um *playbook*, ou seja, é um guia que inclui a descrição de etapas, estratégias e detalhes para a execução de um processo ou atividade em uma empresa. A partir disso, o time desenvolveu a tese de inovação por meio de pesquisas de mercado e *benchmarking* com outras empresas do ecossistema de inovação, com a observação das melhores práticas e técnicas. Considerando a atuação interconectada e aliança estratégica, buscou sua construção observando as duas categorias: estratégia de inovação e gerenciamento da inovação, que como produtos geram a tese e o *framework*, respectivamente.

4.1.1 Tese de inovação.

Segundo a ACE *Cortex (n.d)*, “Teses de inovação derivam de um território (Mobilidade, Serviços Financeiros, ESG, Alimentação, etc), ou seja, são hipóteses macro ou problemas que o negócio gostaria de resolver relacionado a esses territórios. Nesse sentido, das teses ainda são derivados os desafios que nos ajudam a especificar o caminho que desejamos seguir, especialmente para a geração de ideias.”



Fonte: ACE Cortex (n.d)

Para a criação da versão alfa da tese de inovação, foram necessários 5 passos, descritos a seguir.

1. **Definição dos elementos:** quais os elementos estarão presentes na tese.
2. **Objetivos da área:** quais os objetivos de cada área para a tese.
3. **Diferenciação de objetivos:** quais os diferentes objetivos que a empresa tem que ter.
4. **Clareza de objetivos:** criar um objetivo de inovação claro à organização.
5. **Estabelecimento da tese:** implementação da tese junto às áreas.

4.1.2 Planejamento Estratégico

Para alinhar com a estratégia corporativa, fez-se necessário a introdução da tese de inovação no planejamento estratégico da empresa. Para desenvolvimento dos argumentos, foram necessárias a tradução de conhecimentos das pesquisas realizadas, em modelos executivos de slides em *ppt*. Foram considerados os horizontes de tempo:

- **Curto prazo**
- **Médio prazo**
- **Longo prazo**

Foram considerados os objetivos das áreas e as oportunidades de mercado, identificadas por meio de pesquisa desk research pela área de inovação. No planejamento estratégico, realizou-se a integração dessas informações, alinhando-as à visão futura da empresa e demonstrando o andamento do projeto. Foram definidos os objetivos financeiros e não financeiros da empresa para os próximos anos e como o projeto se encaixa na companhia nesse período.

4.1.3 Desk research

As pesquisas desk research foram elaboradas a partir de dados e informações coletadas em documentos e fontes já existentes, consolidados de maneira sintetizada, como relatórios internos e externos de consultorias de *corporate venture building*, inovação e materiais impressos.

4.1.4 Entrevistas

É oportuno pontuar que o modelo foi desenvolvido com entrevistas com outros *heads* de inovação e especialistas em *corporate capital* e *venture building* do ecossistema,

em variados setores. Segundo o head “Buscaram pessoas no mercado que já tinham realizado a tese e identificaram quais eram os pontos de sucesso e pontos de fracasso para a construção da tese.”

4.2 Recursos Humanos

Para realizar mudanças juntos às pessoas, foi necessária uma visão colaborativa “vamos descrever o que vamos fazer e também o que não está nos objetivos.” A implementação foi dividida em três etapas:

- **Tamanho da equipe.** A tese de inovação pode ser construída até mesmo por uma única pessoa. O que ela precisa é conversar com outras áreas, alinhar e entender as expectativas de resultados. Para o início do trabalho, não precisa de muitas pessoas para fazer. Seria uma atividade que poderia ser realizada por qualquer pessoa. Conhecimentos de projetos, finanças, planejamento estratégico são complementares, mas não precisa ter nenhum tipo de formação específicas.
- **Processo.** O processo é “longo”, existe um tempo para reunir as informações, chegar em consenso e reunir tudo em uma tese. Em geral é algo que dura entre 2 a 3 meses para o desenvolvimento. Entrevistou os principais tomadores de decisão para pegar expectativas. Depois houve um momento formal para alinhar com as pessoas envolvidas e, por fim, ajustes assíncronos até a conclusão.

4.3 Circunstâncias

A empresa começou a discutir a inovação ao observar um mercado dinâmico e rápido. Reconheceu-se a necessidade de uma área de inovação para desenvolver produtos e serviços complementares ao core business. A partir disso, criou-se um ambiente para discussões mais profundas sobre como mobilizar a companhia para enfrentar esse desafio, resultando na formulação de uma tese de inovação.

5.CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Para Pavlos, a inovação pode ter significados distintos para diferentes pessoas dentro da empresa. A tese de inovação funciona como um instrumento para garantir o consenso e alinhamento da visão de inovação entre os indivíduos na organização. Segundo ele, "A tese assegura que todos compartilhem a mesma visão e estejam alinhados com nossos planos em termos de inovação. É semelhante ao planejamento estratégico, proporcionando benefícios comparáveis, mas focados nos objetivos de inovação."

Como contribuição aos heads de inovação, gestores empreendedores, apresentamos neste relato técnico as entregas deste caso de sucesso em inovação. Como produtos da tese de inovação descrever as entregas:

1. Objetivos financeiros e não financeiros
2. Processos a serem seguidos
3. Governança
4. Recursos financeiros e não financeiros disponíveis.

É oportuno pontuar, que para os autores, a estratégia de desenvolvimento de uma tese de inovação deve alinhar o *Corporate Venture Building* com o planejamento estratégico da empresa. Podemos remeter aos conceitos de planejamento estratégico e a tese de inovação pode ser criada por pequenas e médias empresas, visto que não há sugestões de tamanho de equipe para começar. Podendo ser desenvolvida por uma ou duas pessoas, ou um time, antes de gastar dinheiro de recursos e inovações é importante sentar e discutir o que se quer. A tese não é “escrita em pedra”, ela é um guia, possível de se alterar conforme percebe-se a necessidade de atualização. Uma vez ao ano, pelo menos, sugere-se a visita da tese para revisão. Normalmente, quando há a revisão do planejamento estratégico, há a revisão da tese.

5.1 Lições aprendidas relatadas pelo head de inovação

O projeto de desenvolvimento da tese de inovação resultou em deixar as pessoas alinhadas, gastando menos energia com burocracias e alinhamentos futuros. Apresentada no início do investimento em inovação, possibilita economia de energia e que esta seja direcionada o que é importante: a inovação e descobrir novos negócios para a companhia. A tese ajuda a reduzir a fricção com os alinhamentos.

6.REFERÊNCIAS

- Almeida, M. & Almeida, F. R. (2019). Manual de planejamento estratégico. 4. ed. São Paulo: sarvier. p. 2-10.
- Almeida, M., Francesconi, M., & Fernandes, P. (2019). Manual para o desenvolvimento de pesquisa profissional. 1. ed. São Paulo: Atlas. p. 53.
- Como o propósito corporativo leva à inovação. (2023, November 1). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/11/how-corporate-purpose-leads-to-innovation?language=pt>
- Corporate Venture Building: uma estratégia moderna de inovação corporativa. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2022/07/corporate-venture-building-uma-estrategia-moderna-de-inovacao-corporativa.html>>. Acesso em: 9 jul. 2024.
- whats
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of management studies*, 41(1), 61-84.
- GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos; FACIN; Ana Lucia Figueiredo; SALERNO; Mario Sergio; IKENAMI; Rodrigo Kazuo. Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 2016.
- Leal, N. (2022, September 1). O que são teses de inovação e como construí-las? [Acecortex.com.br](https://www.acecortex.com.br). <https://www.acecortex.com.br/2022/09/01/o-que-sao-teses-de-inovacao-e-como-construi-las/>
- A fonte das startups secou? | McKinsey. (n.d.). [Www.mckinsey.com.br](https://www.mckinsey.com.br). Retrieved July 10, 2024, from <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/all-insights/a-fonte-das-startups-secou>
- Marinho, M. C. (2022). *Tradução do conhecimento científico: implementação em projetos de sucesso* (Master dissertation, Universidade de São Paulo).

Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic management journal*, 21(8), 791-811.

Viki, T. (n.d.). Every Company Needs An Innovation Thesis. Forbes. Retrieved July 10, 2024, from <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/07/01/why-every-company-needs-an-innovation-thesis/>

Agradecimentos

CAPES (Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e ao PPGA-FEA/USP (Programa de Pós-graduação Acadêmica em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo).