

## Inovação radical: coloque em prática agora mesmo

### Entrevista com Pedro Waengertner

CEO da ACE



**Olá! Pergunta para você: como a sua empresa favorece a inovação? O nosso entrevistado de hoje tem a resposta na ponta da língua. Pedro Waengertner, CEO da ACE, principal aceleradora de startups da América Latina, está no ConnectTime. Seja bem-vindo, Pedro, e muito obrigado(a) pela participação.**

É um prazer estar aqui com vocês. Obrigado pelo convite.

**Você escreveu um livro com título provocativo: “Inovação Radical”. Do que se trata este movimento e por que os líderes devem abrir logo os olhos para ele?**

Esse livro veio a partir de uma inquietação que nós, no dia a dia, estávamos tendo em relação a conversas com CEOs de grandes empresas. As perguntas eram sempre as mesmas e a gente entrava na resposta com os mesmos pontos. Então resolvemos fazer uma obra que conseguisse, de alguma maneira, escalar essa conversa para mais CEOs e mais executivos que queiram se familiarizar com esses conceitos que são utilizados hoje no Vale do Silício.

**A estratégia de colocar o cliente no centro de tudo é essencial, mas colocá-la em prática não é tão simples. Como construir uma relação nova e eficiente neste sentido, Pedro?**

Esse é um dos maiores desafios hoje. Se olharmos para empresas de ponta, como Amazon e Google, o que elas têm em comum, entre outras coisas, é o fato de elas serem obcecadas com o cliente. Normalmente no Brasil somos muito obcecados com a concorrência e pouco obcecados com o cliente. O que significa isso na prática? Significa tomar toda e qualquer decisão em prol do nosso cliente, mesmo que em alguns casos eu perca dinheiro no curto prazo. Mas olhar o cliente como centro, realmente, da equação é uma das tarefas que as empresas mais inovadoras levam muito a sério.

**Em uma passagem do livro, você conta a história de um executivo que precisou mudar processos dentro do negócio para só assim conseguir inovar. Quais os caminhos para se aventurar em outros mercados sem comprometer o carro-chefe da empresa?**

Isso é o que chamamos de dilema da inovação. Quando você tem um negócio estabelecido e tira retorno desse negócio – geralmente fruto de uma inovação que você fez no passado – é muito difícil “innovar novamente”. Então uma das saídas para conseguir criar outros negócios inovadores é separar, ou seja, criá-los em paralelo ao negócio atual e não atrelar unidades de negócio que cobriam resultado no curto prazo, ROI e outras coisas de um negócio que está nascendo. Acompanhar este negócio de outras formas e separar e deixar um time isolado, e protegido, dos anticorpos da inovação que a corporação já tem.



**Muitos líderes reconhecem que suas empresas são ameaçadas pelas inovações da concorrência, mas não conseguem reagir rapidamente, apesar de terem recursos à disposição. Por que isso acontece?**

Na verdade, essa é uma pergunta muito interessante, ela é fundamental porque as pessoas atrelam muito inovação a dinheiro e capital. Inovação vem de gente, não vem de dinheiro, então é a maneira que você aloca o capital, liderado pelas pessoas, que vai determinar o sucesso da sua inovação na empresa. Muita gente associa inovação à tecnologia também. E hoje qualquer empresa tem acesso a qualquer tecnologia que “um Facebook” usa, por exemplo.

Não se trata da tecnologia pela tecnologia, mas saber e ter as competências para identificar qual tecnologia funciona em qual contexto. E, mais do que isso, empacotar a tecnologia em um modelo que favoreça seu cliente no fim. Esse é o desafio e é isso que as empresas mais inovadoras fazem. Quando você consegue alinhar isso, aí sim o capital faz toda a diferença.



**Todo processo inovador gera bastante incerteza, e isso não costuma ser visto com bons olhos no Brasil, certo? Como implementar uma cultura mais ousada nas grandes empresas?**

Esse é um ponto fundamental de toda estratégia de inovação. As pessoas tendem a falar muito sobre a cultura do erro, que não devemos errar dentro das empresas. Mas não se trata disso. O problema é errar com um orçamento de R\$ 10 milhões. Quando erramos com R\$ 50 mil, “não dói tanto”. Acho que se trata muito menos do erro e mais da mentalidade de experimentação, de você conseguir fazer testes. Prefiro fazer 10 testes de R\$ 50 mil do que um projeto só e colocar todas as minhas fichas nesse projeto. Eu costumo dizer que as empresas trabalham como se fossem entrar em um cassino, uma roleta, e colocassem todas as fichas em um número esperando que dará certo. Se conseguíssemos colocar uma ficha em cada número e testar outras alternativas, acho que teríamos mais sucesso na estratégia. Não se trata do erro ou do medo, mas de ter uma cultura mais experimental, trabalhar mais com hipóteses e não ter muito problema caso elas não se confirmem. Porque uma hipótese não confirmada é um aprendizado que faz a empresa ir para frente. Quem ganha o jogo é quem aprende mais rápido que a concorrência. É aí que entra a experimentação.

**Em um mundo que muda tão rápido, é comum os líderes buscarem soluções de curto prazo, considerando a sobrevivência imediata dos negócios. Por outro lado, você recomenda uma estratégia de ataque pensando no longo prazo... Fale um pouco mais sobre isso.**

Eu acredito que colocar todas as suas fichas no longo prazo não é certo, mas ignorar o longo prazo, também não. A abordagem que recomendo é intermediária: olhar no longo prazo, pensar grande... mas o longo prazo são apenas suposições e apostas. Como sei que o longo prazo vai se realizar? Eu vou testando coisas no curto prazo. Então a pergunta é: “o que estou fazendo no curto prazo que me conecta com realidades possíveis do longo prazo?” E esse é o grande esforço que as empresas devem fazer em termos de planejamento. Se considerarmos empresas de 20 anos atrás e fôssemos dizer para essas empresas que a mobilidade seria o que é hoje nas nossas vidas, dificilmente elas colocariam recursos, tempo e energia em estratégias móveis. E aí vemos os gigantes do Uber ao Instagram, que são empresas gigantes que conseguiram criar estratégias em torno da mobilidade. Então acho que essa aposta não deve ser cega, é importante que a gente tenha uma tese sobre “pra onde vai o futuro”, como é que eu executo hoje para me aproximar dessa tese, que competências tenho que adquirir na empresa. Isso é realmente difícil e requer bastante comprometimento da liderança com a inovação.



**Pedro, quais são as suas maiores lições empresariais após conviver com tantas startups e líderes empreendedores? E como aproximar essa cultura das grandes empresas?**

Essa é uma pergunta muito interessante. Além do óbvio, que são os métodos e a forma de trabalhar diferente, o que eu noto é que uma startup tem e geralmente um time interno não – a construção do time em si. Não existe confiança entre as pessoas que estão trabalhando no time, elas não são brutalmente honestas umas com as outras, elas não ousam como uma startup ousa, e eu acho que essa atmosfera deve ser criada no nível do time, e os executivos tendem a usar o time como uma abstração. Eles não entram na trincheira e veem o que está efetivamente acontecendo com o time que está tocando um projeto de inovação.

**Vamos falar mais de intraempreendedorismo. De que forma este processo de cocriação pode ser incluído e cultivado com sucesso dentro da organização?**

Toda inovação é colocada no ar por um empreendedor, seja ele interno, falando de um intraempreendedor, seja ele externo, falando de um empreendedor. Tudo que vemos no mundo foi criado por um empreendedor de alguma maneira. Se quisermos inovar nesse ambiente, precisamos ter intraempreendedores. O problema é que, dentro das empresas, não existe carreira para intraempreendedor, não existe curso. Quem que é o chefe do intraempreendedor, para quem ele responde? Se ele criar uma inovação que faz muito sentido para a empresa, quanto ele pode ganhar com isso? São coisas que deveríamos responder nas corporações, mas não respondemos hoje. E eles já estão lá, os intraempreendedores já existem dentro das corporações, mas não é dado espaço para eles. E o intraempreendedor, ao contrário do empreendedor de mercado, deve surfar nos dois idiomas: falar no idioma corporativo, saber fazer apresentação, convencer, alinhar com os líderes. Mas também deve quebrar barreiras, ousar, pedir mais desculpas do que por favor. Saber equilibrar as duas coisas é uma das características mais importantes do intraempreendedor.





---

**Agora uma última pergunta para encerrar a nossa conversa. Como colocar em prática o plano de inovação radical para não apenas sobreviver, mas também prosperar?**

Se a gente olhar para o mundo, é muito fácil termos medo do que está aí fora. A gente está vendo mudanças muito rápidas, empresas sumirem do dia para a noite, valores que existiam não existem mais. É muito fácil nos perguntarmos o que fazer para sobreviver. E eu acho que a chave não está na sobrevivência. Está em justamente aproveitar essa mudança que está acontecendo para eu assumir uma nova posição dominante nesse mercado, num novo mercado, talvez, ou uma nova realidade. Então, o que costumo aconselhar para as empresas com base nisso é: “vamos olhar para um mundo de oportunidades, aproveitar que as frutas estão se mexendo no caminhão e sair do outro lado muito mais fortalecidos do que apenas vivos”. Se o meu jogo for querer apenas me proteger e sobreviver, inevitavelmente vai chegar alguém que vai me tirar do mercado. Porque vou estar focado na concorrência e naquele microcosmo que eu acredito ser meu mercado, o que é uma ilusão. Enquanto vem gente de fora e simplesmente ultrapassa tudo o que estou fazendo, começa a fazer outra coisa mais inovadora ou que traga muito mais valor para o cliente. Então acho que essa obsessão com o cliente unida a questionamentos como “agora posso vender globalmente, online, atingir uma nova fatia da população que não atingia, agora o pessoal está se bancarizando...”. Este racional de ataque funciona mais para o mundo em que vivemos do que o racional defensivo tradicional.

**Pedro Waengertner, muito obrigado(a) pela sua participação no ConnectTime. Gostou do bate-papo de hoje? Aproveite para colocar a inovação radical em prática! Obrigado pela companhia de sempre. Um abraço, até mais!**