

ESTRATÉGIA

EMPRESAS ABANDONAM O MODELO DE NEGÓCIO FUNIL E APOSTAM NA AMPULHETA PARA ESCALAR RELACIONAMENTO

▶▶ Leia na página 10

Do hackathon ao esquecimento: por que inovação não escala em muitas empresas?

O Brasil investe hoje 1,19% do Produto Interno Bruto (PIB) em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), segundo dados recentes do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Metade desse valor vem do setor privado, ainda assim, o país permanece distante de líderes globais em inovação, como Israel, Coreia do Sul e Estados Unidos. O dado ajuda a explicar um acontecimento recorrente dentro das empresas, embora o discurso sobre o tema esteja cada vez mais presente, os resultados concretos ainda são escassos. Entre hackathons, programas internos e laboratórios de ideias, o que se vê, na prática, é um volume crescente de iniciativas que raramente avançam para gerar impacto real no negócio.

Um programa de inovação eficiente parte de um princípio básico: propósito claro e conexão direta com o negócio. Não se trata de inovar por conceito, mas de resolver problemas concretos ou capturar oportunidades específicas. Para isso, é necessário estabelecer governança com definição de responsáveis, critérios de decisão e prazos, além de adotar métricas que vão além do volume de ideias geradas. O processo precisa funcionar como um funil estruturado, capaz de transformar iniciativas em projetos com recursos alocados. Sem isso, a iniciativa tende a permanecer no estágio inicial, sem escala. Outro ponto central é a autonomia das equipes, que não podem operar sob as mesmas regras, ritmo e métricas do negócio principal.

Quando esses elementos não estão presentes, os sinais de ineficiência aparecem com clareza. O portfólio se enche de pilotos que não evoluem, ideias premiadas deixam de se transformar em produtos e a área, muitas vezes, não ocupa um espaço estratégico na organização. Em paralelo, os resultados continuam sendo medidos por indicadores de atividade como eventos,



Bruno Dietrich Bicca

“Apesar da presença constante dos programas inovadores nos discursos corporativos, o comprometimento ainda é, em grande parte, estruturalmente limitado.

workshops ou número de ideias, e não por impacto real, como geração de receita, redução de custos ou entrada em novos mercados. Em muitos casos, sequer é possível identificar qual foi a última iniciativa que efetivamente mudou algo no negócio.

Na prática, três fatores concentram os principais bloqueios. O primeiro é a execução: sem recursos dedicados, a inovação se torna uma atividade secundária, conduzida entre outras demandas. O segundo é a priorização, pois iniciativas que podem ameaçar a operação atual deixam de avançar, mesmo quando representam oportunidades futuras. O terceiro é a liderança, já que muitas vezes o apoio existe até o momento em que a iniciativa inovadora começa a gerar conflito, seja com processos, orçamento ou

estruturas estabelecidas. A cultura organizacional, nesse contexto, é consequência direta dessas decisões, refletindo o que é incentivado, tolerado ou evitado.

Apesar da presença constante dos programas inovadores nos discursos corporativos, o comprometimento ainda é, em grande parte, estruturalmente limitado. Os sistemas de incentivo das lideranças estão orientados para o curto prazo, com foco em metas imediatas e indicadores de desempenho. Inovar, por outro lado, exige lidar com incerteza, aceitar erros e abrir mão de controle, elementos que raramente são recompensados. Assim, o comportamento dos líderes não reflete necessariamente uma contradição, mas uma adaptação ao sistema em que estão inseridos.

Corrigir esse desalinhamento exige mudanças na forma como a inovação é estruturada e conduzida. Separar os diferentes horizontes, com métricas, equipes e níveis de risco distintos, é um caminho. Levar o tema para o nível estratégico, com envolvimento direto da liderança, também é fundamental. Encurtar ciclos de validação, encerrar projetos com mais rapidez e criar proteção institucional, com orçamento próprio, metas específicas e autonomia, são medidas que aumentam a capacidade de execução. Revisar o que é valorizado dentro da organização, reconhecendo aprendizados, inclusive de iniciativas que não avançaram, completa esse processo.

A dificuldade de escalar os projetos inovadores não está na ausência de ideias, mas na forma como elas são tratadas ao longo do tempo. Enquanto iniciativas continuarem sendo conduzidas sem estrutura, prioridade e respaldo real, o caminho entre o entusiasmo inicial e o impacto no negócio seguirá interrompido.

(Fonte: Bruno Dietrich Bicca é Gerente de Operações e Projetos da Origin Inovação, uma empresa brasileira especializada no desenvolvimento de fundo de investimentos em startups e programas de inovação para médias e grandes corporações).

Negócios em Pauta



Divulgação

20ª Mostra Anual de Fotojornalismo da ARFOC ocupa o Centro de São Paulo

De 16 de maio a 28 de junho, a Praça Dom José Gaspar, a Biblioteca Mário de Andrade, a Galeria do Edifício Zarvos e a Galeria ARFOC sediam a 20ª Mostra Anual de Fotojornalismo da ARFOC-SP, evento organizado pela Associação de Repórteres Fotográficos e Cinematográficos no Estado de São Paulo (Arfoc-SP), que apresenta um amplo panorama visual do Brasil e do mundo contemporâneo. Em sua edição comemorativa, a exposição celebra duas décadas de produção fotojornalística e de videoreportagem no país, ocupando simultaneamente espaços culturais e públicos no centro de São Paulo e propondo uma experiência imersiva, acessível e democrática. Ao todo, a mostra reúne 272 fotografias e 13 vídeos, distribuídos em quatro locais expositivos, em formato interno e a céu aberto, formando um corredor que ocupa o Centro da cidade, colaborando com a retomada de espaços públicos pelo público (https://arfocsp.org.br/expos/).

▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI



Divulgação

Encontro sobre inteligência artificial aplicada à arquitetura

@O Square SC realiza no próximo dia 21 de maio, às 8h30, o evento IA na Arquitetura: o novo traço da Inovação, iniciativa voltada a discutir como a inteligência artificial vem transformando processos criativos, produtividade, gestão e posicionamento competitivo no segmento de arquitetura, decoração e construção. Liderada pelo Comitê de Arquitetura, Design e Construção, a agenda reunirá profissionais, empresários e especialistas em torno de um dos temas mais estratégicos da atualidade para o setor. O encontro ocorrerá no Auditório Square SC, na Torre Business Center, e reforça o papel do empreendimento como ecossistema de negócios voltado à inovação e à geração de conexões empresariais. Ao abordar tendências tecnológicas aplicadas à prática profissional, o evento propõe uma reflexão objetiva sobre como escritórios e empresas podem adaptar os modelos de trabalho às novas exigências do mercado (https://www.squaresc.com.br/square-sc-promove-encontro-sobre-inteligencia-artificial-aplicada-a-arquitetura-em-florianopolis/).

▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Ética e Integridade

Crime organizado coloca pressão no mercado brasileiro

Denise Debiasi

▶▶ Leia na página 4

Identidade de brasileiros pode ser comprada por apenas US\$ 40 na dark web

A ferramenta interativa da NordVPN permite calcular quanto sua identidade digital vale para criminosos. ▶▶

Regularização fiscal: como reorganizar dívidas tributárias sem comprometer o caixa

Empresas têm buscado estratégias para reduzir a pressão financeira dos passivos fiscais sem depender exclusivamente de parcelamentos tradicionais. ▶▶

Reforma Tributária: consultora alerta para o risco do "ano de testes" virar passivo real

O Brasil vive, desde janeiro de 2026, a maior mudança estrutural do seu sistema tributário em três décadas. A Reforma Tributária saiu da teoria e entrou na fase de testes operacionais com movimentação financeira real. ▶▶

Nova regra eleva pressão sobre grandes devedores e redefine estratégias fiscais

A decisão da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) de regulamentar o pedido de falência como instrumento de cobrança marca uma mudança relevante no ambiente fiscal brasileiro e reposiciona o risco tributário dentro da estratégia das empresas. A medida tem como alvo principal grandes devedores da União, especialmente companhias com dívida ativa elevada, histórico recorrente de inadimplência e baixa perspectiva de recuperação por meios tradicionais. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular