



MIT review Brasil 01

# Projetos-pilotos ajudam a inovação aberta

POR MAXIMILIANO CARLOMAGNO

**MIT Sloan**  
Management Review  
Brasil

# Projetos-pilotos ajudam a inovação aberta

Um novo MVP, o “minimum viable pilot”, ajuda a empresa a testar sua relação com uma startup antes de mergulhar nela, como no caso M. Dias Branco

POR MAXIMILIANO CARLOMAGNO

**S**ovar o pão tem seus segredos. O português Manoel Dias Branco sabia disso quando, em 1936, fundou a Padaria Imperial, uma pequena padaria na cidade de Fortaleza, Brasil. Pelas mãos de seu filho Ivens, aqueles segredos transformariam a padaria na gigante M. Dias Branco, a líder nacional no mercado de massas e biscoitos que compete com gigantes globais como Nestlé, Kraft e Pepsico. A inovação sempre foi um dos principais ingredientes da receita – a atual estrutura de pesquisa e desenvolvimento da M. Dias Branco, ligada diretamente ao CEO, gerencia duas centenas de projetos de inovação. Porém o conselho de administração e a diretoria sabiam que essa abordagem não seria suficiente. Nos últimos três anos, viajaram para o Vale do Silício e Israel para aprender com startups sobre a melhor forma de inovar. A M. Dias Branco poderia alavancar seus ativos para desenvolver novos produtos, serviços e melhorar sua eficiência operacional trabalhando junto a startups, porém não havia uma forma estruturada e de baixo risco para testar as soluções disponíveis.

Da mesma forma que a M. Dias Branco, outras grandes empresas ao redor do mundo buscam maneiras de lidar com a disrupção. Um caminho são os projetos de inovação gerenciados internamente, mas algumas pesquisas sugerem que 70% deles fracassam. Outro caminho é o da inovação aberta e engajamento com startups, o que se transformou, como já se sabe, na mais nova moda corporativa, e não apenas em indústrias de alta tecnologia. Empresas estabelecidas e startups podem, de fato, colaborar de modo efetivo para resolver seus desafios. A combinação das capacidades de ambas pode funcionar muito bem: as primeiras têm ativos como capital, marcas, canais de distribuição, relacionamentos e conhecimento para executar modelos de negócio; enquanto as últimas têm curiosidade, coragem, agilidade e foco para descobrir novos modelos.

Como conectar as duas pontas? Há muitas maneiras de fazê-lo – hackathons, aceleradoras corporativas e braços de corporate venture capital. Mas há só uma maneira, acessível, de iniciar para valer essa relação: a execução de projetos-pilotos. Refiro-me a um experimento para validar aprendizado sobre uma hipótese de criação de valor. Um ponto de vista interessante sobre o tema veio de Michael Schrage, que introduziu um segundo conceito de MVP, ou “minimum viable pilot”, adaptado do acrônimo em inglês de produto mínimo viável. Para ele, “o piloto mínimo viável é a forma mais barata, simples e rápida de testar uma inovação”. Assim, “pilotos representam a maneira menos ameaçadora de estabelecer parcerias para a inovação disruptiva”. Indo além, pilotos fazem a colaboração ser simples, segura e escalável.

A despeito da crescente demanda por conexão entre corporações e startups, há pouco conhecimento codificado sobre como desenhar pilotos entre as partes. O que precisa ser feito antes, durante e depois dos pilotos para ampliar suas chances de sucesso? Na realidade, o resultado de tais pilotos tem sido decepcionante. Segundo um estudo da aceleradora 500 Startups, apenas 10% dos pilotos executados, em média, se transformam em negócios. Gerar negócios não é o principal objetivo de um experimento, mas ainda é a melhor forma disponível de medir o sucesso do engajamento entre startups e grandes empresas.

Percebendo essa lacuna, identificamos uma oportunidade de integrar conhecimento disperso sobre como estruturar e gerir experimentos. Para tanto, revisitamos a teoria de inovação corporativa, inovação

aberta e experimentação, incluindo os trabalhos de Clayton Christensen, Alex Osterwalder, Eric Reis e Michael Schrage, entre outros. E, nos últimos três anos, também assessoramos grandes empresas, locais e multinacionais, no desenvolvimento de cem projetos-pilotos com startups, em setores como serviços financeiros, papel e celulose, construção, bens de consumo, alimentos e bebidas, farmacêutico e petroquímico.

O produto dessa pesquisa e dessa prática é o framework de aprendizagem de pilotos, uma ferramenta destinada a apoiar gestores de grandes empresas e fundadores de startups a realizarem projetos-pilotos de forma efetiva. Os resultados da aplicação da ferramenta são muito interessantes. Mais de 50% dos pilotos executados aplicando o framework se transformaram em negócios entre as partes. Essa experiência nos permitiu analisar dados e identificar padrões nos pilotos de sucesso e fracasso para definir estratégias que podem ser executadas antes, durante e depois deles.

## O FRAMEWORK

O framework de aprendizagem de pilotos é estruturado em nove blocos. Eles ajudam a organizar os pilotos de modo rápido, acessível e preciso para que corporações e startups possam lidar com a incerteza dos projetos a partir do mindset correto.

### 1. Definição de problema

O primeiro passo é definir o problema da corporação a ser resolvido. A definição deve ser a mais específica possível. Um problema de uma empresa de varejo foi “baixa taxa de conversão de vendas, em loja, de novos produtos lançados”. É bem comum confundir o problema com o objetivo. Objetivos são estados futuros almejados, e problemas, situações existentes que serão disfuncionais e precisam ser resolvidas.

### 2. Incertezas

O passo seguinte é a identificação das incertezas a serem respondidas ao aplicar uma solução de startup ao problema em questão. Há incertezas mercadológicas, técnicas, organizacionais e de recursos.

A melhor prática é focar inicialmente quatro ou cinco incertezas, priorizando aquelas relativas a aderência, eficiência e impacto da solução. As incertezas devem ser escritas na forma de perguntas condicionais como, por exemplo, “será que os usuários vão usar o app durante o piloto?”. O importante é ter clareza do que realmente precisa ser verdadeiro para que o piloto seja validado.

### 3. KPIs

Responder adequadamente às incertezas depende de estabelecer métricas claras e factíveis. Cada incerteza deve ter um indicador relacionado. Se a incerteza envolve adoção de um app por clientes, o indicador poderá ser o número de downloads do app ou a taxa de rejeição durante o piloto. Quanto mais bem definida a fórmula matemática que descreve o indicador, menores serão os transtornos para sua análise ao final do projeto.

### 4. Experimentação

Há uma série de estratégias de experimentação disponíveis para responder às incertezas. Uma estratégia de experimentação envolve definir passo a passo onde, como e por quanto tempo será realizado o piloto. O teste de uma solução de Internet das Coisas (IoT) em uma fábrica pode ser feito pegando um pequeno grupo de teste e um grupo de controle de funcionários de uma única máquina – um com uso da tecnologia e outro sem –, a fim de identificar variações de performance. Outra estratégia pode envolver um teste laboratorial de determinada tecnologia antes de aplicá-la na operação.

### 5. Hipóteses

Para cada indicador será definida uma hipótese de resultado esperado. Estabelecer um

parâmetro é a melhor forma de avaliar resultados. Mesmo sem todas as informações disponíveis, definir as hipóteses ajudará os gestores corporativos e os fundadores de startups na avaliação dos resultados dos pilotos.

## 6. Despesas

Cada piloto exige um orçamento próprio, pois são recursos requeridos para executar a estratégia de experimentação. Parte dessas despesas são produtos ou serviços da startup. Pilotos oferecidos gratuitamente pelas startups são, em nossa análise, mais propensos a descumprirem cronograma – e essas startups têm menos chances de ser contratadas.

## 7. Recursos

Recursos são todas as necessidades para execução do piloto. Não apenas financeiras, mas de pessoas, informações, acesso, equipamentos e materiais requeridos para a estratégia de experimentação desenhada. Parte dos recursos será providenciada pela corporação e outra parte, pela startup. Em um piloto desenhado com uma empresa de prestação de serviço de petróleo offshore, por exemplo, um dos recursos críticos envolvia a disponibilidade de conexão de internet e smartphones intrinsecamente seguros que pudessem ser utilizados em um ambiente de alta sensibilidade, como é uma plataforma de petróleo em alto mar.

## 8. Cronograma

Com a visão alinhada entre as partes sobre como o piloto será executado, é decisivo estabelecer um cronograma realista sobre as entregas e interfaces necessárias com pessoas internas ou externas à empresa. Esse cronograma facilitará o acompanhamento de status na fase de execução do piloto.

## 9. Roadmap

O piloto é um primeiro passo na relação entre uma corporação e uma startup. Ao montar o framework, é bastante útil registrar o que pode acontecer após o piloto, como potencial roadmap. Por exemplo, um roadmap pode tratar de uma segunda fase do piloto da solução de IoT em novos equipamentos ou em novas fábricas, depois de um primeiro teste. Definir o roadmap é estratégico para que o piloto se mantenha focado nas questões essenciais sem perder as oportunidades futuras de expansão.

## LIÇÕES PARA FAZER MELHOR

Um bom caso de aplicação da ferramenta é o programa Germinar, da M. Dias Branco. O programa buscava startups para otimizar o negócio existente e criar novos em frentes selecionadas pela empresa. Mais de 170 startups brasileiras se inscreveram para participar em sete desafios estratégicos selecionados. A empresa decidiu realizar 11 projetos-pilotos para as áreas de marketing, P&D e novos negócios. Cada piloto obteve um sponsor de alta gestão e um time formado por profissionais da empresa e da startup. Todos os pilotos foram desenhados com base no framework de aprendizagem de pilotos.

Passados quatro meses, os pilotos trouxeram resultados relevantes. Um deles permitiu à M. Dias Branco desenvolver um novo produto gluten-free de modo quatro vezes mais rápido do que o do processo convencional. Outro piloto identificou uma nova forma de reduzir custos de uma das plantas fabris. Um terceiro melhorou a experiência do consumidor no supermercado e aumentou as vendas de um produto selecionado. O quarto piloto envolveu a venda de um produto alimentício saudável de uma startup em dois supermercados durante dois meses para testar aderência do consumidor a um novo canal – era originalmente comercializado pela internet. Ao final do programa, oito startups foram contratadas como fornecedoras ou parceiras da M. Dias Branco, sendo que uma recebeu investimento da empresa.

Nossa experiência com o Germinar e outros dez programas de conexão de corporações e startups nos permitiu ainda identificar cinco estratégias úteis para gestores de grandes empresas extraírem bons resultados desses pilotos.

A aplicação do framework e dessas estratégias gerou uma taxa de conversão de pilotos em negócios entre as partes cinco vezes melhor que a das 500 Startups:

### **1. Escolha dos problemas certos**

Um bom piloto envolve bons problemas da corporação. Há pilotos que respondem positivamente às incertezas, mas, em função do baixo alinhamento dos problemas com a estratégia corporativa, não se transformam em negócios. Uma boa ideia é procurar problemas relevantes, frequentes e mal resolvidos na empresa e priorizá-los em função do encaixe com as startups disponíveis no ecossistema. No Sicredi, maior instituição financeira cooperativa do Brasil, a alta gestão preferiu problemas de baixo risco para a primeira edição do programa Inovar Juntos, mas eram estratégicos. Dos oito pilotos executados, cinco foram contratados como fornecedores ou parceiros. Agora, depois de testar o método, a empresa optou por buscar soluções para problemas de mais impacto.

### **2. Seleção de sponsors engajados**

Inovação demanda execução. O resultado dos pilotos depende do engajamento dos patrocinadores da corporação. No início, é fácil: todos estão “no jogo”. Mas durante a execução emergem desafios, e manter os sponsors ativamente participantes é crítico. Uma forma de atingir isso é alinhar a execução dos pilotos com as políticas de recursos humanos, reconhecimento e recompensas, como fez a Alphaville Urbanismo no programa Alpha Inova. Resultado: no primeiro ano a empresa contratou sete das dez startups que realizaram pilotos.

### **3. Incertezas, KPIs e hipóteses corretas**

O resultado final do projeto-piloto deve ser uma resposta às incertezas e hipóteses estabelecidas a partir dos KPIs definidos. Para tanto, é crítico organizar a maneira com que a informação será apurada durante o piloto. Sem um entendimento comum das incertezas a serem testadas e as respectivas métricas, até a melhor estratégia de experimentação será inútil. No Braskem Labs, programa de inovação aberta da petroquímica homônima, os gestores e empreendedores investiram dois dias no alinhamento de incertezas e KPIs. A Braskem aprovou três startups participantes do programa para contratação como fornecedoras.

### **4. Reuniões frequentes de status**

Pilotos são projetos de curto prazo focados em validar hipóteses. O objetivo principal é reduzir o nível de incerteza de modo preciso, rápido e barato. Estabelecer restrições de tempo para os pilotos é uma forma interessante de difundir o mindset de experimentação nos times. Após três ou quatro meses, os pilotos devem prover conhecimento para seguir ou não em determinada direção. Para tanto, faz diferença ter acompanhamentos de status regulares e frequentes com startups e sponsors juntos – semanalmente. A M. Dias Branco realizou oito reuniões de status desse tipo nos quatro meses de pilotos.

### **5. Avaliação final formal**

A avaliação de resultados é a parte mais importante do piloto. É o momento de responder às seguintes questões: a estratégia de experimentação foi executada? As incertezas foram respondidas? O que pode ser aprendido? Ocorreram fatos inesperados? É o momento de mover para a próxima fase do roadmap?

Uma sugestão é organizar workshops de avaliação; eles criam um senso de responsabilidade e levam a decisões.

Se a conexão com startups é uma forma efetiva de as grandes empresas inovarem mais, projetos-pilotos são uma maneira acessível e eficiente de iniciar essa conexão. Infelizmente, em se tratando de pilotos, é mais fácil falar do que fazer.

“Quando não se sabe nadar”, dizia Ivens Dias Branco, ex-CEO da M. Dias Branco, “é melhor não entrar no mar com água acima do pescoço”. Pois um bom piloto permite testar a profundidade do mar antes de mergulhar. E o framework de aprendizagem de pilotos é a ferramenta para fazê-lo ser bom. É o segredo para sovar esse pão.

### **SOBRE O AUTOR**

**Maximiliano Carlomagno** é fundador da Innoscience, consultoria especializada em inovação corporativa.

## FRAMEWORK DE APRENDIZAGEM DE PILOTOS



### Definição do problema



#### Incertezas

- Quais são as incertezas que queremos testar com esse piloto?
- O que precisamos saber para validar que funcionaria em maior escala?



#### KPIs

- Quais indicadores vamos monitorar durante o piloto?



#### Hipóteses

- Quais são os resultados esperados do piloto?
- Que respostas às incertezas?
- Que resultados dos indicadores? (Devem ser quantitativos)



#### Experimentação

- Onde ocorre o piloto?
- Como ocorre?
- Envolver quais áreas e quantas pessoas serão diretamente envolvidas?



#### Recursos

- Que recursos humanos, tecnológicos e financeiros precisaremos alocar para o piloto?



#### Despesas

- Quais são as despesas durante o piloto?
- Quais são os valores destas despesas?



#### Cronograma

- Qual é o cronograma do piloto?
- Quanto de preparo?
- Quantotempo de execução?
- Quanto tempo de apuração de resultados?



#### Roadmap

- Qual é o roadmap de implementação pós-piloto?
- Que recursos/soluções utilizaríamos na 2ª fase?
- E na 3ª?
- Quanto tempo em cada fase?
- Quais outros potenciais de uso/expansão?