

Priorização de desafios para inovação aberta com startups

Eduardo Mazzuco (UDESC)

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier (UDESC)

Resumo: Ana, gestora de projetos da TexCool, empresa do setor têxtil, assumiu recentemente o papel de ponto focal de inovação aberta após a entrada da companhia no programa LinkLab da ACATE. Sua missão é avaliar seis demandas levantadas junto aos gerentes de diferentes áreas e priorizar apenas duas, que serão lançadas como desafios no primeiro ciclo do programa. O dilema central está na escolha de quais projetos apresentam maior potencial de impacto e viabilidade para serem resolvidos por meio da conexão com startups. Este caso para ensino tem como objetivo estimular os alunos a compreenderem conceitos de inovação aberta, refletirem sobre os benefícios e limitações da colaboração entre corporates e startups, e aplicarem ferramentas estratégicas de priorização de projetos em um contexto prático. Ao analisar o caso, espera-se que os estudantes desenvolvam habilidades de diagnóstico organizacional, análise comparativa de alternativas e tomada de decisão baseada em critérios multicritério. Como alternativas de solução, podem ser utilizadas diferentes matrizes de priorização, como BASICO, GUT, RICE, Custo x Benefício, Eisenhower ou Esforço x Impacto, considerando alinhamento estratégico, impacto, urgência, custos e riscos associados a cada desafio.

Palavras-Chave: Inovação aberta com startups; Inovação corporativa; Ferramentas estratégicas; Priorização de projetos

1. Introdução

A ideia de se conectar com startups surgiu de Fábio, diretor de administração e planejamento e sócio da TexCool. No último trimestre, buscando tornar a empresa mais inovadora e competitiva, Fábio convenceu a diretoria da empresa a ingressar no programa de Inovação Aberta da ACATE (Associação Catarinense de Tecnologia), chamado LinkLab.

Ana, por ter trabalhado diretamente com Fábio e possuir um bom relacionamento com todos da empresa, foi convidada para assumir como ponto focal da TexCool no LinkLab. Durante o último mês, ela conversou com os gerentes para levantar as principais demandas de cada departamento e prepará-las para divulgação no programa.

Na prática, Ana ocupa o cargo de Gestora de Projetos e está na TexCool há quase cinco anos. Porém, desde o momento em que ela ficou responsável por estabelecer um canal para se relacionar com startups, ela divide o seu tempo entre as suas antigas atribuições e o seu novo papel de “Head de Inovação Aberta”.

Após conversar com os gerentes dos diferentes departamentos, Ana foi capaz de mapear seis possíveis desafios. Porém, ela precisa avaliar quais deles realmente fazem sentido resolver por meio de inovação aberta com startups.

2. Contexto do caso

Fundada em 1993 na cidade de Brusque/SC pelos pais de Fábio, a TexCool nasceu como uma empresa familiar voltada para a produção de tecidos. Durante 25 anos, os fundadores estiveram à frente do negócio, liderando sua expansão e consolidando a presença da marca no mercado nacional e em outros países da América Latina. A sucessão para Fábio marcou o início de uma nova fase, na qual a busca por inovação tornou-se essencial para equilibrar a tradição construída ao longo da história da TexCool com as demandas de modernização e competitividade do setor têxtil.

Fábio gosta de participar de eventos sobre inovação e tendências para o setor têxtil. Em um dos eventos que participou, ele assistiu uma palestra sobre o case de uma grande empresa do estado que teve um desafio relacionado à logística e se conectou com uma startup. Com a ajuda da startup, essa empresa foi capaz de reduzir o tempo de entrega dos seus produtos, assim aumentando a capacidade de pedidos.

Fábio ficou interessado, pois sabia que sua empresa enfrentava um problema semelhante. Durante o happy hour no final do evento, Fábio aproveitou para conversar com o palestrante e perguntou como a empresa fez para encontrar a startup e como foi todo o processo. Marcelo, o palestrante, enquanto enchia o seu copo de chopp, começou a contar a história.

– Toda a logística da nossa empresa era feita com duas empresas transportadoras. Nós usávamos um sistema de gestão de pedidos que dava muito problema. A fabricante do sistema demorava muito em resolver e cobrava caro pelas melhorias. O nosso time de TI é pequeno e não tem como desenvolver um sistema como esse.

Marcelo fez uma pausa para tomar um gole chopp e, então, continuou:

– Alguém nos indicou que procurássemos o LinkLab, programa de Inovação Aberta da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), pois eles poderiam nos ajudar. Marcamos uma visita à sede da ACATE em Florianópolis e conhecemos o programa. O LinkLab é um programa de inovação aberta da associação que conecta grandes empresas às startups para

resolver desafios de inovação. Os diretores que foram na visita gostaram e resolvemos contratar o programa.

Fábio já tinha ouvido falar muito bem da ACATE e dos seus programas, mas ainda não conhecia com profundidade sobre o LinkLab. Então, perguntou mais sobre o funcionamento do programa.

Marcelo explicou que o LinkLab trabalha com base em desafios: Os desafios podem ter o objetivo de resolver problemas relacionados aos processos internos ou para atender oportunidades, buscando soluções que apoiem no desenvolvimento de novos produtos e negócios.

– Nos dois primeiros ciclos, priorizamos uma “dor” do nosso time de logística e outra demanda do departamento de R.H. O LinkLab entrevistou as pessoas dessas duas áreas e coletou as informações sobre o contexto, problemática, impacto e necessidade de cada desafio. Com essas informações em mãos, o LinkLab elaborou um texto descrevendo cada desafio, divulgou para o ecossistema de startups e mapeou soluções no mercado. No final, conversamos com três das startups que se inscreveram para esse desafio e decidimos contratar essa que mostrei na apresentação.

De forma geral, Fábio conseguiu compreender como o programa funcionava, porém ficou curioso sobre o desafio de R.H. o qual Marcelo comentou no início:

– E esse desafio do R.H., vocês também conseguiram resolver pelo LinkLab?

Marcelo ficou um pouco sem jeito, mas, respondeu Fábio:

– Então, Fábio. Houve um número legal de startups que se aplicaram para o desafio. Particularmente, eu achei que havia potencial, assim como o desafio de logística. Porém, por falha nossa, no final das contas o desafio não era tão prioridade assim. O pessoal de R.H. falou que estava sem tempo e, como ninguém se prontificou para assumir o projeto, acabamos abandonando o desafio.

Fábio sabia que o mercado estava cada vez mais competitivo e que os investimentos em P&D e em tecnologia que estavam fazendo não estavam dando o retorno esperado. Fábio, admirado com o caso da empresa do Marcelo e nas notícias que saíram na mídia sobre startups que estão transformando o mercado, decidiu que um programa como o LinkLab era a solução.

2.1 Levantamento de desafios com as áreas

Ao todo, Ana conversou com os gerentes das áreas de Manufatura, Logística, Administrativo-financeiro, Comercial, e Novos produtos.

- **Manufatura**

A única gerente que espontaneamente procurou Ana foi Roberta, responsável pela área de Manufatura. Quando Roberta leu na comunicação interna sobre a parceria com o LinkLab, ela logo mandou um email para Ana, marcando uma conversa. Um dos motivos que levou Roberta a querer conversar logo com Ana era que ela estava grávida e, em breve, sairia de licença maternidade.

– Ana, temos um problemão na linha de produção. Durante o processo de fabricação e transporte dos tecidos dentro da fábrica, podem ocorrer erros operacionais, causando defeitos na tonalidade ou rasgos. Os nossos operadores realizam inspeções visuais, porém, visto que o processo é realizado de forma manual, acabam passando alguns itens com defeito. Quando o

nosso cliente recebe esse produto, gera insatisfação e gastos adicionais para a troca. Nós temos um KPI sobre reclamações/devoluções e nos últimos três meses não conseguimos atingir nossa meta. Estamos gastando quase 30 mil reais por mês com trocas e bonificações para que os clientes não fiquem mais insatisfeitos. Além disso, eu tenho como meta individual melhorar esse indicador. Se eu não conseguir resolver isso até o final do semestre, corro o risco de não ganhar o bônus no final do ano.

- **Logística**

O segundo gerente que Ana conversou foi Cláudio, responsável pela logística. O desafio de Cláudio já havia sido definido antes mesmo da TexCool assinar o contrato com o LinkLab, pois era o problema similar àquele que Fábio assistiu durante a palestra do Marcelo. Fábio alinhou previamente com o diretor de logística, o qual solicitou que Cláudio participasse do processo. Ana precisou remarcar a reunião duas vezes a pedido de Cláudio, visto que ele estava atarefado com a operação.

– Ana, me desculpe. Tive que resolver alguns pepinos na operação e não consegui conversar antes com você.

Durante a conversa com Cláudio, Ana percebeu que o desafio não era exatamente aquilo que Fábio comentou com ela. O grande problema do setor, para Cláudio, era em relação à escala dos operadores de empilhadeiras. Ele explicou que o gerenciamento dos intervalos de cada operador era feito de forma manual e tomava boa parte do seu tempo. Além disso, todos os registros eram feitos em papel e, depois, inseridos no ERP.

Cláudio contou que um ex operador tentou processar a empresa, alegando que não tinha intervalos de descanso. Por sorte, havia câmeras de segurança no local que comprovaram o contrário, porém foi necessário um analista assistir mais de 100h de vídeo, além de gastos com honorários advocatícios.

- **Administrativo-Financeiro**

A terceira gerente que Ana conversou foi Liziane do Administrativo-Financeiro. Um dos processos que o departamento realiza é de reembolso de despesas para os funcionários durante viagens a trabalho (gastos como alimentação, combustível, hospedagem, entre outros).

Ela informou que, mensalmente, cerca de 30% dos funcionários solicitam reembolso. Há quatro assistentes administrativos que ficam metade da jornada de trabalho fazendo a análise manual dos comprovantes que os funcionários enviam. O custo homem-hora desses colaboradores para a TexCool é de aproximadamente R\$26,25.

– Recentemente, observei algumas inconsistências nas notas apresentadas por alguns colaboradores. Nos últimos seis meses o desembolso médio subiu cerca de 20%. Por exemplo, reparei que um colaborador que costumava gastar R\$200 em combustível está gastando R\$330 reais agora. Estamos quase ultrapassando nosso teto de gastos.

No final da conversa, Liziane comentou que ouviu de uma colega do departamento de R.H. que está sendo avaliada a contratação de uma plataforma completa para gestão de pessoas, porém o processo estava parado no jurídico.

- **Comercial**

O quarto gerente envolvido foi Chico, da área Comercial. Chico é responsável por analisar os indicadores de venda, *market share*, etc. A princípio, Chico foi relutante em dizer que possuía algum tipo de problema no seu trabalho. Para quebrar o gelo, Ana brincou:

– Chico, se você como gestor não é capaz de apontar pontos de melhoria, aí sim temos um problema difícil de resolver.

Com a brincadeira, Chico se sentiu mais à vontade e revelou uma dificuldade na atividade de cálculo de *market share*:

– Ana, todo mês aqui na área nós cruzamos centenas de dados para calcular o nosso *market share*. Nós fazemos os cálculos em planilhas do Excel e exportamos relatórios com gráficos pesados. Os nossos computadores chegam a travar por causa do volume de dados. Acho que precisamos de computadores mais potentes.

Ana lembrou Chico que já estava previsto no planejamento estratégico a estruturação de uma área de *Business Analytics* para o próximo semestre, a qual poderia ajudá-lo. Chico rebateu Ana, dizendo que não poderia aguardar até o semestre que vem, pois o estagiário que preparava os relatórios iria concluir o seu estágio no final do mês.

- **Novos Produtos**

Alejandro é o gerente com menos tempo de casa. Porém, ele trabalhou durante muitos anos em uma empresa concorrente no Peru. Alejandro, é o atual responsável pela criação de novas coleções de tecidos. Durante a conversa com Ana, ele comentou sobre dificuldades na escolha do tecido, trama e cor para novas linhas, visto que depende do recebimento de amostras de fornecedores externos que costumam atrasar.

– ¡Hola! Ana! ¿Cómo estás? No meu antigo trabalho, o setor de tecnologia desenvolveu uma ferramenta de realidade aumentada que permitia o time de criação visualizar os tecidos em tempo real. Conseguimos reduzir em 10% os gastos no desenvolvimento de novos produtos e reduzir o tempo para lançamento das coleções pela metade. Infelizmente, a solução era para uso exclusivo da empresa e não conheço nenhuma solução semelhante. Além disso, eu já gastei toda a verba do departamento para expandir a equipe.

No final, Alejandro perguntou à Ana se a área de inovação poderia financiar um possível projeto. Ana explicou para Alejandro que, visto que ainda não existia oficialmente uma área de inovação, tampouco definiram um orçamento exclusivo para esse tipo de projeto.

3. Dilema do caso

Após conversar com os gerentes das diferentes áreas, Ana mapeou seis potenciais desafios de inovação. Porém, os recursos são limitados e apenas alguns poderão ser resolvidos por meio de inovação aberta com startups, tornando a escolha inevitável. A decisão sobre quais priorizar exige equilíbrio entre impacto, urgência, viabilidade e alinhamento estratégico, tornando o processo de escolha um dos momentos mais críticos de sua nova função.

4. Fechamento do caso

Diante da necessidade de priorizar apenas dois dos seis desafios levantados, Ana se vê diante de um dilema estratégico: como balancear critérios objetivos, como impacto financeiro

e urgência, com aspectos subjetivos, como engajamento das áreas e disponibilidade de recursos? A decisão não envolve apenas a escolha de projetos, mas também a definição de quais áreas terão maior protagonismo na jornada de inovação aberta da TexCool.

Se você estivesse no lugar de Ana, quais critérios utilizaria para apoiar a priorização? De que forma a empresa pode garantir que os desafios escolhidos estejam alinhados à sua estratégia e tenham maior probabilidade de sucesso na conexão com startups? Quais riscos podem surgir da decisão de priorizar alguns desafios em detrimento de outros, e como poderiam ser mitigados?

5. Notas de ensino

5.1 Fonte de dados

Em relação às fontes de dados, este caso de ensino é que mistura elementos reais e fictícios. Enquanto a ACATE e o programa LinkLab são reais, a história narrada é fictícia, inspirada em experiências vividas por um dos autores no contexto de um programa de inovação aberta. Não existe uma relação direta da empresa fictícia TexCool apresentada no caso com uma organização específica, mas reflete – ou pode refletir – situações vividas por profissionais de inovação e empresas que buscam se conectar com startups pelo país.

5.2 Objetivos educacionais

Este caso foi construído para disciplinas de Gestão da Inovação, tanto em cursos de graduação quanto em pós-graduação. Os objetivos educacionais incluem:

- Compreender os conceitos de inovação aberta e as especificidades da colaboração entre grandes empresas e startups;
- Aplicar diferentes ferramentas de priorização de projetos (BASICO, GUT, RICE, Custo x Benefício, Eisenhower e Esforço x Impacto) em um contexto realista;
- Discutir os critérios objetivos e subjetivos que influenciam a tomada de decisão em inovação aberta, como impacto financeiro, urgência, engajamento das áreas e riscos organizacionais;
- Refletir sobre os desafios da sucessão familiar e da cultura organizacional na adoção de práticas de inovação;
- Desenvolver habilidades de tomada de decisão em cenários de incerteza, onde nem todas as informações estão disponíveis no momento da priorização.

5.3 Questões para discussão

Possíveis questões que podem ser utilizadas durante a discussão:

1. Com base nos conceitos de inovação, qual a tipologia de inovação os desafios apontados pelos gestores da TexCool se enquadram?
2. Algum dos desafios classificados como inovação em processo (configuração) teria potencial para melhorar a oferta e/ou experiência da TexCool? Comente.
3. Quais critérios poderiam ser utilizados pela TexCool para priorizar os desafios?

4. As ferramentas convencionais para priorização de projetos são capazes de apoiar na priorização de desafios de inovação aberta com startups? Quais as principais limitações nesse contexto?

5. Escolha entre uma das ferramentas (BASICO, GUT, RICE, Custo x Benefício, Eisenhower e Esforço x Impacto) e classifique os 6 desafios do caso.

5.4 Sugestão para um plano de ensino

Este caso de ensino pode ser utilizado em uma sessão de, pelo menos, 90 minutos. A sessão deve ser conduzida, preferencialmente, com alunos que já estejam familiarizados com alguns temas relativos à inovação aberta, principalmente entre grandes empresas e startups, e ferramentas de planejamento estratégico, por exemplo, matrizes BASICO, GUT, RICE, Custo x Benefício, Eisenhower (Urgência x Importância) e Esforço x Impacto.

O caso deve ser entregue aos alunos antecipadamente, para que façam uma leitura/estudo prévia ao debate em sala de aula e aprendam o assunto discutido. Sugere-se que os primeiros quarenta minutos da sessão de ensino sejam utilizados para o debate do caso em pequenos grupos (3 ou 4 alunos). Nessa ocasião é importante que os estudantes procurem esclarecer eventuais dúvidas sobre o caso, dividir opiniões sobre a história narrada e busquem responder às questões sugeridas para o caso (ou outras questões que o professor acredite serem pertinentes). Em seguida, é conveniente que aconteça um debate no grande grupo (toda a turma) e que, com a condução do professor, sejam confrontadas as opiniões e as respostas dos diferentes grupos anteriormente formados. Para melhor fixação do tema explorado, ao final da sessão, é interessante que o professor conduza uma retrospectiva resumida do conteúdo teórico explorado e sua aplicação no caso analisado, sanando ainda eventuais dúvidas que tenham ficado sem respostas.

5.5 Revisão de literatura

- **Inovação**

De acordo com Porter (1985), as empresas precisam inovar para serem capazes de sobreviver em um ambiente com riscos e incertezas e para conquistar vantagens competitivas. Há diferentes dimensões e tipos de inovação. As inovações podem ser incrementais, quando geram pequenas melhorias, ou disruptivas, quando afetam questões fundamentais de como os negócios funcionam (BOWER; CHRISTENSEN, 1995).

A inovação pode ser em um a) produto, alterando a forma como a empresa oferece um produto ou serviço, b) em um processo, afetando a forma como um produto ou serviço é criado e entregue aos clientes, c) no posicionamento, quando está relacionado ao contexto/público-alvo e d) no paradigma, quando afeta os modelos que balizam o negócio (TIDD *et al.*, 2015). Esse modelo é conhecido como os “4Ps da Inovação”.

Além do modelo dos 4Ps da Inovação, há também outras ferramentas utilizadas para classificar a inovação.



Figura 1. Framework dos 10 tipos de inovação.
 Fonte: Adaptado por Carvalho (2020) com base em Keeley *et al.* (2013).

“O framework dos 10 tipos de inovação foi criado pelo grupo Doblin (agora da Deloitte) nos anos 90. O framework divide os tipos de inovação em 3 grupos: oferta (principais características do produto), configuração (como a empresa é estruturada) e experiência (como a empresa interage com os clientes)” (CARVALHO, 2020).

- Inovação Aberta**

Em 2003, Henry Chesbrough usou o termo “Inovação Aberta” para explicar o fenômeno pelo qual empresas integram conhecimentos e tecnologias de agentes externos (fornecedores, universidades, clientes, startups, entre outros) nos processos de inovação internos.

A principal razão para praticar inovação aberta é buscar maximizar lucros e diminuir custos necessários para inovar, seja na melhoria de processos internos, aceleração no desenvolvimento de produtos e/ou melhoria dos produtos ou serviços ofertados (WALLIN; KROGH, 2010).

PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO FECHADA	PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO ABERTA
As pessoas mais inteligentes trabalham para nós.	Nem todas as pessoas competentes trabalham para nós. Precisamos trabalhar com pessoas dentro e fora da empresa.
Para obter lucro por meio de P&D, precisamos realizar descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las, nós mesmos.	O P&D externo pode gerar muito valor, o P&D interno deve conseguir transferir o valor gerado para a organização.
Se nós mesmos fizermos as descobertas, seremos os primeiros a introduzi-las ao mercado.	Não é preciso criar a pesquisa para se beneficiar dela.
Se formos os primeiros a comercializar uma inovação, nós ganhamos.	Ter um modelo de negócios melhor é mais importante que ser o primeiro a introduzir a inovação.
Se criarmos mais ou as melhores ideias no setor, seremos vitoriosos.	Fazer um melhor uso de ideias internas e externas leva à vitória.
Nós devemos controlar nosso processo de inovação para que os competidores não lucrem com as nossas ideias.	Devemos lucrar com o uso de nossas propriedades intelectuais e adquirir outras que favoreçam o avanço de nosso modelo de negócios.

Figura 2. Princípios da Inovação Aberta.
Fonte: Adaptado por Martins (2020) com base em Chesbrough (2003).

Ao contrário do modelo fechado de inovação, no qual as empresas precisam contratar profissionais para criar, desenvolver e comercializar, a inovação aberta permite que as empresas fiquem menos dependentes do setor de P&D (VAN DE VRANDE *et al*, 2009), ou, ano menos, deixando que este setor foque em gerar conhecimento e tecnologias que competem ao seu core business.

- **Relacionamento entre Corporates e Startups**

A colaboração entre grandes empresas e startups beneficia ambos os lados. Para a grande empresa, a conexão startups pode a) facilitar a disrupção interna (no caso de aquisição da startup), b) facilitar o acesso a fornecedores mais inovadores (visto que as startups possuem ênfase na inovação, ao contrário de fornecedores mais estabelecidos), c) atender suas demandas específicas (visto que as startups costumam inovar perto das necessidades do cliente), d) aprender com uma cultura mais ágil e empreendedora, e) se manter atualizada (trabalhar próximo a inovadores permite que a corporate rastreie mudanças no mercado capazes causar disrupção) e f) gerar novas fontes de receita (por meio da oferta de novos serviços aos seus clientes (LARKIN; O'HALLORAN, 2018).

Para a startup, a conexão com uma grande empresa traz benefícios como a) criar uma fonte de receita (diminuindo a necessidade de buscar um investimento externo), b) gerar um case de sucesso para futuras vendas (trabalhar com uma empresa renomada contribui para a reputação), c) ter uma base escalável de clientes (geralmente as grandes empresas possuem centenas ou milhares de funcionários, ideal para startups com modelo de negócio baseado no número de usuários), d) acesso à infraestrutura da corporate (no caso de uma parceria comercial, a startup pode acessar a base de clientes já estabelecida), f) acesso à tecnologias e recursos (por exemplo, dados gerados pela corporate para gerar novas oportunidades de negócio, além de g) conhecimento de mercado e mentoria com a corporate (LARKIN; O'HALLORAN, 2018).

Quando uma grande empresa se relaciona com uma startup, ela deve se preocupar em evitar possíveis problemas para ser capaz de se beneficiar da inovação aberta. A primeira dificuldade está relacionada à adoção de uma solução externa, visto que os colaboradores podem se sentir ameaçados e há o risco de competir com uma solução sendo desenvolvida internamente. A expectativa por resultados a curto prazo de acionistas ou alta gestão é outro problema que pode atrapalhar esse tipo de relacionamento (LARKIN; O'HALLORAN, 2018), visto que a startup pode não ter a solução na “prateleira”.

Esse tipo de colaboração também pode falhar se não houver suporte gerencial por um gerente sênior (é necessário adotar a inovação como uma estratégia do negócio) ou se a abordagem for ilhada (os diferentes departamentos ou níveis hierárquicos podem não estar alinhados com a colaboração e os possíveis resultados, podendo causar conflitos e atrasos). Por fim, é necessário que a inovação aberta por meio da conexão com startups seja um processo consciente (a corporate precisa entender o impacto das novas tecnologias no negócio) e estar aberta a falhar (sendo papel dos executivos estruturar e sensibilizar a empresa, apoiando esses tipos de projetos) (LARKIN; O'HALLORAN, 2018).

- **Ferramentas para priorização de projetos**

A priorização de projetos é uma ação comum em organizações empresariais e que precisa ser tratada com cuidado. O mapeamento de prioridade é essencial para melhorar a gestão, a tomada de decisões, a produtividade e a qualidade de produtos ou serviços entregues (ROCK CONTENT, 2018).

Dentre as principais ferramentas utilizadas para auxiliar na tomada de decisão estão as matrizes BASICO, GUT, RICE, Custo x Benefício, Eisenhower e Esforço x Impacto.

A matriz BASICO tem esse nome devido aos critérios utilizados: Benefícios para a empresa, Abrangência dos resultados, Satisfação do Cliente interno, Investimento necessário, Cliente externo satisfeito, Operacionalidade simples. Cada um dos critérios é avaliado com uma nota de 1 a 5, conforme sua relevância (ROCK CONTENT, 2018).

A matriz GUT também utiliza uma pontuação igual à matriz BASICO para classificar a prioridade dos projetos, porém ela leva em consideração apenas três critérios: Gravidade (ou impacto), Urgência (tempo para resolver o problema) e a Tendência do problema em escalar (ROCK CONTENT, 2018).

A matriz RICE leva em consideração a quantidade de pessoas que serão impactadas com o projeto (*Reach*), o Impacto, Confiança da equipe envolvida em relação ao projeto e Esforço que as pessoas precisam colocar no projeto (tempo). Este último fator contribui de maneira inversamente proporcional na hora de calcular a prioridade do projeto (ROCK CONTENT, 2018).

A matriz Custo x Benefício é autoexplicativa e mais simples de entender: compara-se o valor do projeto conforme o resultado esperado (ROCK CONTENT, 2018).

A matriz Eisenhower leva em consideração a Urgência e Importância na hora de priorizar os projetos. Enquanto projetos classificados como urgentes precisam ser concluídos mais rapidamente, os projetos considerados importantes possuem um maior impacto nos resultados (ROCK CONTENT, 2018).

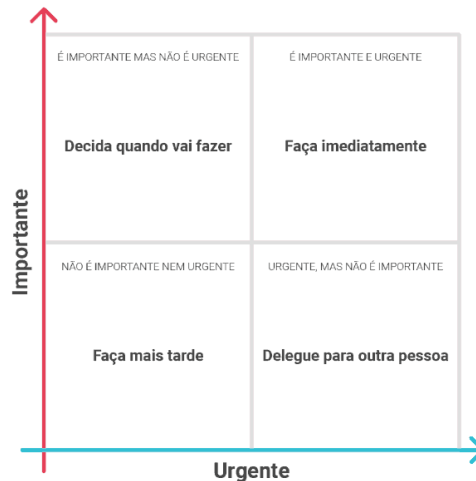


Figura 3. Matriz de Eisenhower
Fonte: Rock Content (2018).

Por fim, a matriz Esforço x Impacto que, assim como outras ferramentas, leva em consideração o esforço (tempo e trabalho necessário para o projeto) e o impacto. De acordo com a nota dada para cada um dos dois critérios, os projetos podem ser classificados em um dos quatro quadrantes a seguir (ROCK CONTENT, 2018).



Figura 4. Matriz de Esforço x Impacto
Fonte: Rock Content (2018).

Cada ferramenta tem um foco e objetivo diferente. De maneira geral, é possível dizer que para projetos com foco financeiro em primeiro lugar, a matriz Custo x Benefício é mais indicada. Quando o foco primário é o tempo, a matriz Urgência ou Importância pode facilitar a tomada de decisão. Quando o foco é resultado, indica-se a matriz Esforço x Impacto e, quando não há um foco definido, indica-se a matriz BASICA e RICE (ROCK CONTENT, 2018).

5.6 Discussão/Análise do caso

A análise do caso permite explorar diferentes dimensões da priorização de desafios em inovação aberta. De modo geral, os desafios levantados se aproximam da tipologia de inovação em processos, com foco em melhorias incrementais em atividades já realizadas. Embora o impacto seja inicialmente direcionado ao cliente interno, alguns desafios apresentam potencial de extrapolar essa fronteira, como o de Novos Produtos, cuja solução poderia evoluir para incluir clientes no processo de criação ou apoiar a apresentação dos produtos no site da empresa.

Na priorização, critérios como alinhamento estratégico, clareza do problema, impacto financeiro e ausência de fornecedores tradicionais assumem papel relevante. Contudo, a aplicação de ferramentas convencionais de priorização apresenta limitações no contexto da inovação aberta. Muitas vezes os gestores não dispõem de dados quantitativos (por exemplo, custos ou esforço de implementação), e parte das respostas só se torna acessível após interação com startups candidatas. Assim, a decisão exige flexibilidade e capacidade de lidar com incerteza.

Ao analisar os desafios individualmente, observa-se:

Manufatura: problema bem delimitado, indicadores claros de processo e impacto financeiro direto. Além disso, o desafio está vinculado ao bônus pessoal da gerente Roberta, o que pode aumentar o comprometimento da área. O risco, porém, é a possível antecipação do parto de Roberta, que deixaria o projeto sem liderança clara.

Logística 1 (tempo de entrega): apontado por Fábio e pelo diretor de logística, conecta-se diretamente à escalabilidade e entrega de valor ao cliente. Entretanto, o gerente Cláudio não o considera prioritário, o que pode comprometer o engajamento da área.

Logística 2 (gestão de escalas e pausas): traz risco trabalhista significativo, pois a empresa poderia enfrentar processos caso não comprove a gestão adequada dos intervalos. Embora hoje os custos sejam apenas de homem-hora e jurídico, o potencial de impacto futuro pode ser alto.

Administrativo-financeiro: o processo de reembolso lento gera ineficiência, mas o RH já está avaliando a contratação de outra solução. Caso não haja alinhamento entre as áreas, pode haver sobreposição e até conflito com fornecedores.

Comercial: a urgência alegada por Chico está ligada ao cálculo de *market share* em planilhas pesadas, mas a contratação de um novo colaborador deve aliviar a carga de trabalho. A área poderia mitigar a situação temporariamente com redistribuição interna de tarefas.

Novos Produtos: desafio de alto potencial estratégico, pois permitiria maior velocidade no desenvolvimento e maior atratividade ao cliente final. Contudo, a área não possui orçamento nem equipe dedicada, exigindo decisão da diretoria sobre realocação de recursos.

Assim, o caso evidencia que a decisão de Ana não é apenas técnica. Escolher quais desafios priorizar implica lidar com múltiplos interesses internos, potenciais conflitos entre áreas e riscos de desalinhamento estratégico. Mais do que aplicar ferramentas de priorização, é necessário compreender o contexto organizacional da TexCool, seu estágio de maturidade em inovação aberta e a influência da sucessão familiar na pressão por resultados. Não existe solução única: diferentes critérios e ferramentas podem levar a escolhas distintas, e cada matriz de priorização pode apontar para decisões diversas, reforçando a importância da análise crítica e do alinhamento estratégico.

Referências

PORTER, Michael E. Technology and competitive advantage. **Journal of business strategy**, 1985.

BOWER, Joseph L.; CHRISTENSEN, Clayton M. Disruptive technologies: catching the wave. 1995.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação – Cap 1: Inovação – o que é e porque importa. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CARVALHO, Henrique. O framework dos 10 Tipos de Inovação e como aplicá-lo. Vida de Produto, 2020. Disponível em <<https://vidadeproduto.com.br/tipos-de-inovacao/>>. Acesso em 18 de setembro de 2025.

WALLIN, Martin W.; VON KROGH, Georg. Organizing for open innovation: focus on the integration of knowledge. **Organizational dynamics**, v. 39, n. 2, p. 145-154, 2010.

MARTINS, Wendel. Por que a inovação aberta é tão importante? Confira um guia completo sobre inovação aberta. SENNO, 2020. Disponível em <<https://senno.ai/importancia-inovacao-aberta>>. Acesso em 18 de setembro de 2025.

VAN DE VRANDE, Vareska et al. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. **Technovation**, v. 29, n. 6-7, p. 423-437, 2009.

LARKIN, M.; O'HALLORAN, D. Collaboration between start-ups and corporates: a practical guide for mutual understanding. In: **World Economic Forum**. 2018. Disponível em <https://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Collaboration_between_Start-ups_and_Corporates.pdf>. Acesso em 18 de setembro de 2025.

DA COSTA, Thiago Cardoso; BELDERRAIN, Mischel Carmen Neyra. Decisão em grupo em métodos multicritério de apoio à decisão. **Anais do 15º Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA**, 2009.

ROCK CONTENT. **Saiba quais são as 6 principais metodologias usadas para priorização de projetos**. 2018. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/priorizacao-de-projetos/>>. Acesso em 18 de setembro de 2025.

LEITURAS COMPLEMENTARES

MAZZUCO, Eduardo. Santo de casa não faz milagre sozinho! Entenda os desafios que podem ser resolvidos com ajuda de startups. ACATE, 2020. Disponível em <<https://linklab.acate.com.br/blog/artigo-5228>>. Acesso em 18 de setembro de 2025.

LIESENBERG, Flávio. Cada macaco no seu galho: como priorizar os projetos de inovação da minha empresa? ACATE, 2020. < <https://linklab.acate.com.br/blog/artigo-5232>> Acesso em 18 de setembro de 2025.