

A INOVAÇÃO ENTROU NA ERA DA PROVA DE VALOR

O estudo *O Futuro da Gestão da Inovação 2026* mostra uma mudança importante na agenda das empresas: inovar continua sendo essencial, mas já não basta experimentar, criar iniciativas ou adotar novas tecnologias. A inovação precisa estar conectada à estratégia, gerar impacto no negócio e, cada vez mais, ser capaz de demonstrar o valor que criou.

Durante muitos anos, uma parte relevante da discussão sobre inovação nas empresas esteve concentrada em uma pergunta relativamente simples: **como fazer a organização inovar mais?**

Criamos programas de ideias, laboratórios, hubs, aceleradoras, processos de inovação aberta, hackathons, programas de intraempreendedorismo, parcerias com startups e inúmeras metodologias. Trabalhamos cultura, estimulamos a experimentação e tentamos reduzir a resistência ao risco. Mais recentemente, adicionamos inteligência artificial, automação, dados e novas tecnologias a esse repertório.

Tudo isso continua importante. Mas a pergunta está mudando. A questão que começa a ocupar o centro da agenda é muito mais objetiva — e também mais desconfortável:

O que a inovação está, de fato, entregando para o negócio?

Essa é, para mim, a principal mensagem da terceira edição do estudo *O Futuro da Gestão da Inovação 2026*, realizado pela Inventta com apoio de diferentes parceiros, entre eles o Ecossistema Inova. A pesquisa ouviu 300 profissionais de organizações de diferentes portes e setores. É a maior amostra das três edições e, principalmente, uma amostra formada por pessoas muito próximas da tomada de decisão: 82% dos respondentes ocupam posições de liderança ou gestão e 58% vêm de áreas estruturadas de inovação.

Mais do que uma fotografia sobre inovação, o estudo permite começar a enxergar um filme. E esse filme mostra uma transformação importante: **estamos entrando na era da prova de valor da inovação.**

Do fazer inovação para gerar resultado

Existe uma mudança de maturidade por trás dessa discussão. Em um primeiro momento, as empresas precisaram compreender a importância da inovação. Depois, aprenderam a estruturar processos, criar áreas, desenvolver metodologias, estimular a cultura e organizar portfólios de iniciativas.

Agora entramos em uma terceira etapa. Não basta mais perguntar **“o que estamos fazendo em inovação?”**. Precisamos perguntar **“o que mudou no negócio porque fizemos inovação?”** Essa diferença parece pequena, mas altera profundamente a lógica de gestão.

O próprio estudo foi desenhado a partir dessa evolução. Se as edições anteriores estavam mais concentradas em mapear objetivos, desafios e práticas, a edição de 2026 acrescenta uma dimensão fundamental: investigar os resultados e compreender quais práticas estão associadas à capacidade de gerar retorno e demonstrar impacto.

É uma passagem que eu resumiria desta forma: **IDEIAS → PRÁTICAS → CAPACIDADE → RESULTADO → EVIDÊNCIA**

E acredito que o último elemento dessa sequência — evidência — será cada vez mais determinante para o futuro das áreas de inovação.

O crescimento voltou para o centro da agenda

Um dos resultados mais interessantes da pesquisa está na mudança das prioridades. Em 2025, eficiência aparecia como principal objetivo da inovação, citada por 64% dos respondentes. Em 2026, cai para 46%. Ao mesmo tempo, crescimento sobe de 45% para **56% e assume novamente a primeira posição**.

Diversificação aparece com 38% e mix de portfólio com 33%. Esses quatro objetivos — crescimento, eficiência, diversificação e mix — formam o núcleo mais consistente da agenda ao longo das três edições.

Há uma mensagem importante nesses números. Depois de um período em que muitas empresas direcionaram inovação para eficiência, produtividade, redução de custos e otimização, o crescimento volta ao centro da discussão.

A empresa está novamente perguntando à inovação:

- **Onde está a próxima receita?**
- **Qual será o próximo negócio?**
- **Que mercados podemos ocupar?**
- **Como podemos diversificar?**
- **Como construímos hoje as fontes de crescimento de amanhã?**

Isso recoloca a inovação no lugar onde, na minha visão, ela sempre deveria ter estado: não como uma agenda paralela, mas como uma das capacidades centrais para construir o futuro do negócio.

Mais crescimento. Menos tempo.

Mas existe um paradoxo. Ao mesmo tempo que as organizações pedem à inovação que ajude a gerar crescimento, continuam pressionando fortemente por resultados de curto prazo. E esse não é um fenômeno pontual.

Pela terceira edição consecutiva, **a pressão por resultados de curto prazo aparece como o principal desafio para inovar**, mencionada por 46% dos respondentes. Orçamento aparece com 35%, enquanto tempo e desalinhamento estratégico chegam a 30% e burocracia a 29%.

Temos, portanto, uma equação complexa: **mais crescimento + mais transformação + menos tempo para provar resultado.**

Esse talvez seja um dos maiores dilemas da gestão contemporânea.

- Precisamos entregar o trimestre sem destruir o futuro.
- Precisamos melhorar o negócio atual enquanto construímos o próximo.
- Precisamos gerar eficiência e, simultaneamente, explorar novas oportunidades.
- Precisamos executar e experimentar.

É a velha tensão entre **Exploit e Explore**, agora amplificada pela velocidade tecnológica, pela inteligência artificial, pela volatilidade dos mercados e pela pressão permanente sobre capital e resultados.

Inovação precisa, portanto, deixar de ser tratada apenas como um conjunto de projetos e passar a ser gerida como **portfólio de apostas distribuídas por diferentes horizontes de retorno**.

Nem tudo pode ser cobrado pelo resultado do próximo trimestre. Mas também não podemos aceitar que inovação seja uma espécie de território protegido no qual não existe compromisso com resultado. O equilíbrio está exatamente aí.

O gargalo está mudando

Outro dado do estudo merece atenção. Durante muito tempo, quando perguntávamos por que as empresas tinham dificuldade para inovar, surgiam respostas conhecidas: cultura, resistência, aversão ao risco, falta de engajamento, falta de tempo e falta de recursos. Alguns desses obstáculos continuam presentes. Mas o desenho começa a mudar.

Entre 2025 e 2026, **a aversão ao risco cai para 25% e o engajamento para 28%**. Ao mesmo tempo, o desalinhamento estratégico sobe para 30% e a burocracia chega a 29%.

Isso pode indicar uma mudança relevante. Talvez o principal problema da inovação esteja deixando de ser convencer as pessoas de que é necessário inovar. A maioria já sabe.

O problema passa a ser outro:

- **Onde devemos inovar?**
- **Em que devemos apostar?**
- **Quais problemas merecem investimento?**
- **Quem decide?**
- **Como alocamos recursos?**
- **Quais iniciativas devem avançar e quais devem ser interrompidas?**
- **Como conectamos inovação à estratégia?**

Estamos, portanto, migrando de um desafio predominantemente de **mindset** para um desafio de **management**. E isso muda completamente a conversa.

Cultura é necessária. Gestão também.

Durante anos, repetimos que inovação dependia de cultura. E depende. Sem abertura à experimentação, colaboração, curiosidade, autonomia, confiança e tolerância ao erro inteligente, dificilmente teremos organizações verdadeiramente inovadoras. Mas cultura, sozinha, não transforma inovação em resultado. Podemos ter pessoas extremamente engajadas e centenas de ideias circulando pela organização e, ainda assim, gerar pouco impacto econômico.

É necessário acrescentar outro conjunto de capacidades: **estratégia, governança, priorização, portfólio, processos, dados, indicadores, alocação de recursos e mecanismos de decisão.**

Essa é uma das mudanças mais relevantes na maturidade da inovação. A inovação deixa progressivamente de ser uma atividade episódica — algo que acontece em workshops, programas ou laboratórios — e passa a ser uma **capacidade organizacional sistêmica.**

O estudo reforça exatamente essa perspectiva ao tratar inovação como uma capacidade que integra estratégia, tecnologia, pessoas, processos e tomada de decisão e ao destacar a necessidade de articular estratégia, governança e portfólio de iniciativas.

Inovar não é igual para todos

Existe ainda outro alerta importante nos resultados: **não há uma única agenda de inovação válida para todas as empresas.** O porte importa.

Nas pequenas empresas, crescimento lidera com 59%, enquanto eficiência aparece com 31%. Nas médias, crescimento chega a 65%. Nas grandes, a lógica muda: eficiência lidera com 58%, seguida de crescimento, com 51%. Faz sentido. Uma pequena empresa pode estar muito mais preocupada em encontrar mercado, ampliar portfólio, conquistar clientes e descobrir novas fontes de receita.

Uma grande organização, por outro lado, já possui escala, estruturas complexas, processos estabelecidos e grandes bases de ativos. Nesse contexto, eficiência e produtividade naturalmente ganham relevância.

Também existem diferenças relevantes entre setores. Isso significa que precisamos tomar cuidado com os benchmarks. Copiar a estrutura de inovação de uma

multinacional industrial para uma empresa média de serviços provavelmente não produzirá o mesmo resultado. Copiar o laboratório, o processo, o indicador ou o modelo de governança sem compreender o contexto pode produzir aquilo que chamo de **teatro da inovação**: reproduzimos os símbolos da inovação, mas não necessariamente a capacidade de inovar.

Não existe uma fórmula universal. Existe coerência entre **contexto, estratégia, capacidade e ambição**.

E então chegou a inteligência artificial

Tudo isso ganha uma dimensão ainda maior com a IA. A inteligência artificial amplia exponencialmente nossa capacidade de pesquisar, analisar, criar, testar, programar, simular, automatizar e decidir.

Mas existe uma armadilha. Adotar IA não significa necessariamente inovar. Assim como ter um laboratório não tornou automaticamente uma empresa inovadora, ter Copilots, agentes de IA ou modelos generativos também não tornará. A tecnologia democratiza-se rapidamente.

Quando todos têm acesso à mesma tecnologia, **a vantagem deixa de estar no acesso e passa para a capacidade de aplicação**.

A diferença estará em quem consegue conectar IA a problemas relevantes, redesenhar processos, combinar inteligência humana e artificial, construir novos modelos de negócio e transformar ganhos tecnológicos em valor econômico.

Por isso, o avanço da IA torna a gestão da inovação ainda mais importante, não menos. O próprio estudo chama atenção para essa relação: a inteligência artificial amplia possibilidades de criação, mas exige simultaneamente novas competências, modelos de governança e critérios de priorização.

Medir não é controlar. É aprender.

Talvez aqui esteja uma das mudanças mais importantes que precisamos fazer. Existe ainda alguma resistência à ideia de medir inovação porque inovação trabalha com incerteza. E isso é verdade.

Um projeto de inovação não pode ser avaliado exatamente com os mesmos indicadores utilizados para uma operação madura. Exigir ROI tradicional de uma

hipótese ainda em experimentação pode matar boas oportunidades antes que tenham tempo de se desenvolver.

Mas daí não podemos concluir que inovação não deve ser medida. Precisamos é **medir coisas diferentes em momentos diferentes.**

No início, podemos medir aprendizagem, hipóteses testadas, velocidade de experimentação e evidências encontradas. Depois, adoção, utilização, conversão ou produtividade. Mais adiante, receita, margem, redução de custos, novos clientes, novos mercados ou participação das novas ofertas no resultado. A métrica precisa evoluir com a maturidade da iniciativa.

Por isso gosto de pensar em três dimensões: **ESFORÇO → ENTREGA → IMPACTO**

- Quanto estamos colocando?
- O que estamos produzindo?
- O que efetivamente mudou no negócio?
- O problema surge quando ficamos presos apenas às duas primeiras.
- Número de ideias não é resultado.
- Número de workshops não é resultado.
- Número de startups conectadas não é resultado.
- Número de provas de conceito não é resultado.

São indicadores de atividade importantes, mas não respondem à pergunta essencial: **o que mudou no negócio?**

Da inovação como área para a inovação como sistema

Talvez a discussão mais importante nem seja sobre o futuro das áreas de inovação. É sobre o futuro da **gestão da inovação**. Uma organização verdadeiramente inovadora não deveria depender exclusivamente de um departamento para inovar.

- Finanças precisa inovar.
- Operações precisa inovar.
- Marketing precisa inovar.
- RH precisa inovar.
- Tecnologia precisa inovar.
- Comercial precisa inovar.
- A liderança precisa criar condições para que isso aconteça.

Nesse cenário, a área de inovação evolui de **dona da inovação** para **orquestradora da capacidade de inovação da empresa**. Ela conecta estratégia, tendências, tecnologia, pessoas, parceiros, startups, universidades, clientes e ecossistemas.

- Constrói métodos.
- Organiza portfólios.
- Desenvolve capacidades.
- Acelera experimentação.
- Ajuda a selecionar apostas.

E cria mecanismos para transformar conhecimento em decisão e decisão em resultado. Isso é muito diferente de simplesmente administrar projetos.

A inovação na era Pós-Taylorista

Existe ainda uma leitura mais ampla desses resultados. O modelo de gestão que herdamos do século XX foi construído fundamentalmente para administrar eficiência, escala, previsibilidade, especialização e controle. Foi extraordinariamente competente nisso. Mas estamos entrando em um contexto diferente.

Conhecimento, criatividade, dados e inteligência tornam-se matérias-primas fundamentais. A tecnologia acelera exponencialmente. As fronteiras das empresas tornam-se mais permeáveis. Ecossistemas ganham importância. A vantagem competitiva torna-se cada vez mais transitória.

Nesse ambiente, administrar apenas eficiência já não é suficiente. Precisamos simultaneamente de **eficiência e adaptação, execução e experimentação, produtividade e criatividade, operação e inovação**. É aqui que inovação deixa de ser uma agenda lateral e passa a integrar aquilo que tenho chamado de lógica **Pós-Taylorista da gestão**.

Não significa abandonar eficiência. Significa acrescentar à eficiência outras capacidades fundamentais para competir num mundo de mudança permanente: **adaptação, aprendizagem, inteligência, experimentação e colaboração**.

A empresa do futuro precisa ser excelente em executar o presente e igualmente competente em construir o próximo.

A inovação entrou na era da prova de valor

Por isso, talvez a pergunta central daqui para frente não seja mais: **“A nossa empresa inova?”**

Essa pergunta tornou-se insuficiente. Precisamos substituí-la por outras:

- **Onde a inovação está gerando crescimento?**
- **Onde está aumentando produtividade?**
- **Que novos negócios está construindo?**
- **Que capacidades está desenvolvendo?**
- **Que hipóteses está validando?**
- **Que decisões está permitindo tomar?**
- **E que futuro está ajudando a construir?**

O estudo *O Futuro da Gestão da Inovação 2026* parte justamente dessa mudança de perspectiva: menos apego a fórmulas e mais atenção à coerência entre **estratégia, execução e resultado**.

Talvez possamos resumir a evolução da inovação empresarial em uma sequência simples:

- **ONTEM:** precisamos inovar.
- **DEPOIS:** precisamos aprender a inovar.
- **HOJE:** precisamos gerar resultado com inovação.
- **AMANHÃ:** precisamos transformar inovação em uma capacidade permanente de construir o futuro.

Porque inovação não pode mais ser medida pela quantidade de iniciativas que uma organização consegue colocar em movimento. Precisa ser percebida pela capacidade que essas iniciativas têm de **transformar o negócio**. E, cada vez mais, pela capacidade da organização de **demonstrar essa transformação**.

A inovação não perdeu importância. Pelo contrário. **Ficou adulta**.

Análise feita por Luis Rasquilha com base na nova pesquisa da Inventta: O Futuro da Gestão da Inovação 26, apresentado em 22 de setembro de 2026.