



UM NOVO OLHAR SOBRE O CRESCIMENTO

Na era da complexidade, crescer não é mais algo linear; as estratégias têm de fluir como as águas em um estuário

NOSSA ENTREVISTA

“Estamos perdendo oportunidades”, diz Alexandre Magno

COMO SE PREPARAR

Moonshot learning: usando IA para aprender e crescer

ASSUNTO PESSOAL

Se os líderes não crescerem, nada avança

METODOLOGIAS

MOONSHOT THINKING: DISRUPÇÃO PARA CRESCER



Em vez de buscar melhorias de 10% em processos ou produtos, a ideia é incentivar as empresas a gerar avanços de 10 vezes. Será que isso vale a pena?

por ÁLVARO AUGUSTO VOVIO SPINOLA E RODRIGO YUJI SATO

Alguém já lhe disse que, no atual cenário de mudanças constantes e aceleradas, você deve fazer inovações que vão além do avanço incremental? Que em vez de buscar melhorias de 10% em processos ou produtos, você deve pensar em como gerar avanços de 10 vezes ao que existe hoje?

Trata-se de romper com o status quo e propor algo verdadeiramente transformador, seguindo o exemplo de iniciativas de inovação como as da SpaceX, do Google e outras organizações. Trata-se, na verdade, de uma abordagem estratégica diferente. Mas ela deve mesmo ser levada a sério pelas organizações, podendo realmente nos levar a soluções disruptivas e gerar um impacto positivo?

O conceito “moonshot thinking” (pensamento que nos faria mirar na lua, em tradução literal) tem suas raízes na ousada meta estabelecida por John F. Kennedy, de levar o homem ao nosso satélite natural. O que nos inspira na história pioneira dos anos 1960 é a determinação de enfrentar desafios aparentemente impossíveis, com a convicção de que, com bons planejamento e execução, podem ser superados.

Essa abordagem de assumir grandes objetivos sem garantias de sucesso imediato, mas com um forte compromisso de alcançá-los, tem nome: é a abordagem “moonshot thinking”.

VIVEMOS MAIS UM DAQUELES MOMENTOS

O mundo corporativo vive mais um daqueles momentos decisivos. O desafio agora é fazer a estratégia de crescimento e a inovação caminharem juntas, para superar desafios e aproveitar as oportunidades que

o futuro nos reserva. É nesse contexto que a abordagem de crescimento batizada como moonshot thinking, que recentemente vem sendo debatida nos meios de estudos de gestão empresarial, tem ganhado espaço.

Temos um histórico de propostas “revolucionárias” no corporativo universo e sempre paira no ar a dúvida: é apenas mais um modismo ou uma abordagem estratégica que deve ser levada a sério e pode realmente levar a soluções disruptivas e gerar um impacto positivo nas organizações?

A dúvida é legítima. Também vivemos mais um daqueles momentos de dúvidas. Neste artigo, compartilhamos nossa visão, com base na experiência em consultoria de transformação de negócios, e pretendemos contribuir para essa discussão e aplicação desse método no Brasil.

ENTENDENDO A ESSÊNCIA DO MOONSHOT THINKING

O conceito de moonshot thinking (pensamento que quer alcançar a lua, em uma tradução livre) tem suas raízes na ousada meta estabelecida pelo presidente dos Estados Unidos John F. Kennedy (1961-1963) de levar o homem à Lua.

Até hoje nos inspira a determinação de Kennedy de enfrentar desafios tecnológicos então considerados impossíveis com a convicção de que, com planejamento e execução, tudo pode ser superado. Essa disposição de buscar objetivos audaciosos sem garantias de sucesso rápido, mas com um forte compromisso de alcançá-los, é a essência do moonshot thinking.

No entanto, o mundo atual não é o mundo dos anos 1960. É bem mais complexo e dinâmico, porque as empresas enfrentam desafios de mercados voláteis e demandas emergentes.

Para esse mundo atual, foram desenvolvidas metodologias como design thinking, lean startup e agile: o design thinking enfatiza a empatia e a compreensão profunda das necessidades do usuário; o lean startup promove a experimentação rápida e o aprendizado contínuo através de MVPs (produtos mínimos viáveis); e o agile incentiva a adaptabilidade e a colaboração em equipes multifuncionais. Todas as três metodologias têm sido amplamente utilizadas nas empresas, mas sempre para fomentar inovação incremental.

Será que haveria uma metodologia equivalente no que diz respeito a lidar com mercado voláteis e demandas emergentes, mas que serviria a soluções disruptivas? Pois é esse o espaço que o moonshot thinking quer ocupar ao desafiar as empresas a pensarem exponencialmente e a reinventar completamente produtos, serviços e modelos de negócio, ante mercados voláteis e demandas emergentes.

Ao pensar nos ambiciosos objetivos apelidados de “moonshots”, sejam eles quais forem, a metodologia kennedyana nos ensina a fazer sempre uma mesma pergunta: “Como podemos utilizar tecnologias emergentes para resolver problemas gigantescos?” Esse questionamento permite que as soluções propostas não se limitem ao que já existe e, ao mesmo tempo, pode levá-las a gerar impactos duradouros e transformadores, ainda que nada imediatos.

HÁ BARREIRAS PARA A METODOLOGIA NO BRASIL

Se você se interessou em implementar o moonshot thinking para fazer sua empresa crescer, já avisamos: não é uma tarefa simples, sobretudo no Brasil. Eis alguns dos principais desafios:

- Nossa cultura corporativa é avessa ao risco, organizações que preferem caminhos já testados, limitando a ousadia necessária para soluções verdadeiramente inovadoras.
- Normalmente são escassos os investimentos em projetos disruptivos e de longo prazo.
- Há barreiras legais, especialmente em setores de atividade altamente regulamentados, como o financeiro.

MAS TAMBÉM HÁ OPORTUNIDADES

Entre os setores brasileiros, vemos ao menos três com especial potencial para se beneficiarem do moonshot thinking. Nós os listamos a seguir:

- **Saúde.** Aqui o moonshot thinking consistiria em buscar soluções que ampliem o acesso de muito mais pessoas a serviços médicos. As tecnologias alavancadoras, no caso, seriam telemedicina e inteligência artificial (IA).
- **Mobilidade urbana.** Melhorar a eficiência do transporte e reduzir seu impacto ambiental seria o moonshot. As tecnologias? Transporte autônomo e sistemas inteligentes, movidos a dados.
- **Sustentabilidade.** O moonshot seria substituir fontes não renováveis, como o petróleo, em larga escala. As tecnologias seriam as energias renováveis em si.

Modelos de negócio inovadores e compatíveis com a sustentabilidade também são importantes.

Consegue pensar em um moonshot para a sua empresa? E em tecnologias que lhe permitiriam alcançá-lo? Saiba que, ao adotar essa abordagem, uma empresa tende a não apenas resolver problemas locais, mas também posicionar-se como líder em inovação no cenário global.

O QUE FAZER – UM PROCESSO DE QUATRO PASSOS

Sim, ainda existem as barreiras descritas. Acreditamos que esses obstáculos podem ser superados, sim. Isso depende de estratégias adequadas e uma mudança de mentalidade. Para tanto, recomendamos:

1. Definição de metas ambiciosas e claras, com objetivos específicos, mensuráveis e prazos definidos, orientando a organização em direção a resultados significativos.
2. Cultivo de uma cultura de experimentação, onde o erro é visto como parte do processo de aprendizado, encorajando a criatividade e a inovação contínua.
3. Formação de parcerias estratégicas, com startups, universidades e instituições de pesquisa, para acessar novos conhecimentos e recursos.
4. Estruturas com modelos de governança flexíveis, que permitam agilidade na tomada de decisões e adaptação rápida às mudanças.

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO

É preciso ficar claro: a base para qualquer transformação significativa dentro das organizações está na

capacitação de seus colaboradores. Formar pensadores com mentalidade “moonshot” dentro das empresas é essencial para superar desafios complexos com criatividade e determinação.

Por exemplo, programas de capacitação que promovam a autonomia, a experimentação e a colaboração são fundamentais. Ao transformar o papel dos líderes de meros gestores para facilitadores de aprendizado, estimulamos nos profissionais a capacidade de questionar, inovar e criar soluções revolucionárias.

Investir em treinamentos que incentivem o pensamento disruptivo e a mentalidade de inovação prepara as equipes para identificar e desenvolver oportunidades moonshot.

Por fim, fomentar uma cultura corporativa que valoriza a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de novas habilidades é crucial para a implementação bem-sucedida do moonshot thinking.

Em outras palavras, estamos falando de priorizar a capacitação corporativa. Isso porque, ao fazê-lo, as empresas criam um ambiente propício para que ideias audaciosas, sejam quais forem, possam ser exploradas e transformadas em projetos concretos.

Isso não apenas beneficia a organização, como produz um efeito colateral – contribui para o crescimento profissional dos colaboradores, aumentando seu engajamento e satisfação.

FRAMEWORKS DE MOONSHOT THINKING

Agora vem a grande questão: como conseguimos aplicar o moonshot thinking na prática? Isso requer

frameworks e ferramentas que traduzam a visão disruptiva em ações concretas, garantindo o equilíbrio entre metas de curto e de longo prazo.

Afinal, a definição de metas claras e mensuráveis, com prazos bem-definidos, é essencial para transformar ideias audaciosas em realidade, incluindo marcos de curto e longo prazo.

Como em quase tudo, não existe um manual único para orientar as organizações no desenvolvimento de moonshots e o que vem depois. Mas existem, isso sim, cinco passos fundamentais, que não podem faltar:

1. **Criar moonshots.** Embora seja o primeiro passo, a definição desses objetivos realmente audaciosos é a base de tudo. Para isso, devemos “resetar” nosso modelo mental e começar a pensar exponencialmente – algo com o qual não estamos acostumados, pois pensamos linearmente.
2. **Lançar o moonshot na organização.** Isso requer envolver muita gente em uma jornada de “desaprendizagem” sobre o impacto potencial das tecnologias exponenciais.
3. **Aterrissar o moonshot.** De novo, não há uma metodologia pré-fixada para isso. É necessário estudar e experimentar muito, descobrir o que funciona e o que não.
4. **Transformar-se, você, enquanto pessoa.**
5. **Transformar sua empresa.**

Os dois últimos pontos estão mais relacionados a uma mudança de habilidades e mentalidade pessoal, que depois podem ser levadas à empresa para promover uma mudança cultural.

ROADMAP PARA O MOONSHOT - EXERCÍCIO PRÁTICO

Vamos propor um exercício de planejamento moonshot, para estabelecer metas ambiciosas e audaciosas. Podemos destacar, de forma não exaustiva, um exemplo básico de moonshot planner de cinco anos, com objetivos claros e mensuráveis. Aqui estão os passos:

1. **Meta de 5 anos:** Descreva brevemente seu objetivo moonshot para os próximos 5 anos, usando datas e números específicos.
2. **Meta de 1 ano:** Quais marcos concretos você pode alcançar em 12 meses para manter o progresso?
3. **Meta de 30 dias:** O que você pode fazer nos próximos 30 dias para testar seus objetivos de 1 e 5 anos?
4. **Prova:** Que evidências você pode fornecer à sua equipe de que esse moonshot é possível?
5. **Ação:** Qual ação imediata você pode tomar agora para avançar?

IMPORTANTE: FAZER O QUE É DIFÍCIL

O moonshot thinking representa mais do que uma estratégia de inovação; é uma mentalidade capaz de transformar organizações e impactar positivamente a sociedade. Apesar dos desafios, acreditamos

que, com a abordagem certa, as empresas brasileiras podem alcançar resultados extraordinários.

A inovação disruptiva não é um privilégio do Vale do Silício, China ou Israel. Com a adaptabilidade e resiliência da nossa cultura brasileira, o moonshot thinking se torna um instrumento valioso para todas as empresas de qualquer tamanho e setor.

No entanto, adotar o moonshot thinking não é uma jornada trivial. Ela irá exigir disciplina de todos no desenho e na execução de uma estratégia que combine visão futura de longo prazo e resultados de curto prazo.

Nós, como consultores de gestão de empresas, estamos comprometidos em apoiar essa jornada, oferecendo expertise e recursos para transformar ideias audaciosas em realidades concretas, suportando as organizações nessa missão de mirar alto e construir um futuro mais inovador e próspero.

É o momento de abraçar desafios ousados e trabalhar coletivamente para realizá-los. Como disse John F. Kennedy, não escolhemos fazer essas coisas porque são fáceis, mas porque são difíceis. E são esses desafios que nos impulsionam a crescer e a transformar o mundo ao nosso redor. ∞



ÁLVARO AUGUSTO VOVIO SPINOLA

Diretor de projetos da Ekantika, responsável pela iEVO, uma empresa do ecossistema.



RODRIGO YUJI SATO

Diretor de tecnologia, produtos e transformação digital da Ekantika Brasil.



CONECTE-SE

PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



Alexandre Magno

CEO da The Cynefin
Company Brazil



Gary Pisano

Professor e pesquisador
da Harvard Business
School



Álvaro Augusto Vovio Spinola

Diretor de projetos da
Ekantika, responsável
pela iEVO, empresa
do ecossistema



George R. Stein

“Edunovator” e fundador
da Pedagog.IA



Anna Koivuniemi

Head da aceleradora
de impacto do Google
DeepMind



Leslie Zane

Fundadora e presidente
da Triggers Brand
Consulting



Betania Tanure

Sócia-fundadora da
consultoria BTA



Lucy Pérez

Sócia-sênior da
McKinsey & Company



Claudia Kappel Rexhausen

Partner-associada da
McKinsey & Company



Martha Gabriel

Founding-partner da
FutureNOW Strategies e
professora da PUC-SP





CONECTE-SE

PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



Michael Platt

Diretor da Wharton Neuroscience Initiative, da University of Pennsylvania



Roger Martin

Consultor e autor de *A New Way to Think*



Preethika Sainam

Professora-assistente de marketing quantitativo da Thunderbird School of Global Management, da Arizona State University



Rubens Pimentel

CEO da Trajeto Desenvolvimento Empresarial



Rebecca Doherty

Partner da McKinsey & Company



Seigyoung Auh

Professor de marketing global da Thunderbird School e pesquisador da Carey School, da Arizona State University



Richard Ettenson

Professor de marketing global e estratégia de marca da Thunderbird School of Global Management, da Arizona State University



Thierry Cintra Marcondes

Diversity hacker, expert ESG e inovação e professor FDC



Rodrigo Yuji Sato

Diretor de tecnologia, produtos e transformação digital da Ekantika Brasil



Werner Rehm

Advisor-sênior da McKinsey & Company



hsm
MANAGEMENT