

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

ANDRÉ TOMAZI

**AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO COMO PILAR
PARA O SUCESSO CONTÍNUO E GERAÇÃO DE VALOR NAS
DIVERSAS ÁREAS DAS EMPRESAS**

Curitiba

2012

ANDRÉ TOMAZI

**AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO COMO PILAR
PARA O SUCESSO CONTÍNUO E GERAÇÃO DE VALOR NAS
DIVERSAS ÁREAS DAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do curso
MBA em Gestão Estratégica da Fundação
Getúlio Vargas como exigência parcial
para obtenção de grau de especialista.

Professor Doutor Antônio Raimundo dos
Santos

Curitiba

2012

RESUMO

Este estudo visa demonstrar quais são as boas práticas de gestão da inovação como base para o sucesso contínuo e geração de valor nas empresas. A inovação é uma poderosa ferramenta capaz de elevar a competitividade das empresas. O homem ao buscar soluções para suas necessidades, desejos e luxos melhora a si e ao seu meio, tais melhorias são consideradas inovações. Neste trabalho são apresentadas as diferenças mais marcantes entre inovação e criatividade, principalmente sob a ótica da gestão de negócios; apresentada a Gestão da Inovação e sua importância para a geração de valor; contextualizadas as características empresariais que promovem a inovação, descrevendo as habilidades básicas necessárias aos que pretende inovar, bem como processos que contribuem para promover e garantir a gestão da inovação dentro das empresas. Por fim, discutem-se formas de analisar o grau de maturidade da gestão da inovação em um empreendimento e modelos de desenvolvimento da inovação como elo de crescimento e perpetuação da companhia. Como conclusão, apoiado nos diversos fatos apresentados durante o desenvolvimento, pode-se afirmar que a inovação não é um processo simples e rápido e, ao contrário do que se imagina, não se trata de sorte. É produto de pesquisa e de uma gestão voltada para a disseminação do conhecimento, para o desenvolvimento de ferramentas capazes de medir o grau de maturidade da empresa e de processos específicos muitas vezes ainda não completamente desenvolvidos. A influência do topo da organização é fundamental para que a empresa possa inovar, mas o objetivo só será conquistado com a participação conjunta dos colaboradores de um empreendimento. A inovação é uma necessidade que desafia a todos, pois requer pesquisa, seriedade, foco nos resultados e maturidade na gestão da inovação.

PALAVRAS CHAVE: gestão da inovação, barreiras da inovação, tipos de inovação, maturidade, habilidades, criatividade

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. INOVAÇÃO.....	6
3. GESTÃO DA INOVAÇÃO E SEUS OBJETIVOS.....	11
4. CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS QUE PROMOVEM A INOVAÇÃO	14
5. MATURIDADE DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS	18
6. CONCLUSÃO.....	27
7. REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE A – AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO COMO PILAR PARA O SUCESSO CONTÍNUO E GERAÇÃO DE VALOR NAS DIVERSAS ÁREAS DAS EMPRESAS	30

1. INTRODUÇÃO

É de senso comum que a inovação é a mais recente chave do sucesso dos negócios. Porém, não podemos dizer que inovação é algo recente ou moderno, a inovação é o principal vetor que possibilitou a sobrevivência e o desenvolvimento da espécie humana. O homem inova constantemente, buscando satisfazer suas necessidades físicas, lógicas e emocionais. Antigamente, como tudo estava por ser feito e criado, a inovação não era assim vista porque não se tinha com o que comparar mas, na prática, tudo que se fazia ou criava eram inovações. No mundo dos negócios atual, como as empresas estão expostas à concorrência cada vez maior, inovar é a forma mais eficaz de manter-se competitivo. No entanto, ainda não existe com precisão um método para promover a inovação e a métrica para alcançar o sucesso nessa área.

O objetivo deste estudo é proporcionar um maior entendimento do processo de inovação, durante muito tempo desconhecido, e que hoje é peça chave para perpetuação do negócio. Pretende-se oferecer um enquadramento do problema que permita um substancial aprimoramento das técnicas de gestão de inovação.

Após a introdução no primeiro capítulo, no segundo capítulo, conceituamos inovação de forma a fundamentar os seus princípios. São apresentadas várias categorias de inovação e se estabelece correlações com a gestão da informação e do conhecimento.

No terceiro capítulo são discutidas as mudanças necessárias nas organizações a fim de estimular a inovação. A gestão da Inovação é apresentada de forma sistêmica e pormenorizada.

No quarto capítulo são apresentadas as principais características presentes nas empresas notadamente inovadoras. Nesse capítulo distinguem-se as empresas que implementam a Gestão da Inovação como apenas um processo daquelas que têm a inovação como parte de sua cadeia de valor.

No quinto capítulo discute-se o estágio de maturidade das organizações segundo sua capacidade de inovação. São também apresentadas formas para medir essa maturidade, seja através de métodos considerados tradicionais e objetivos, ou por meio de métodos modernos e subjetivos.

2. INOVAÇÃO

Inovação em seu sentido amplo é a introdução de novidades em termos de leis, costumes, artes, linguística, ciência, processos e tecnologia tornando o modelo atual uma evolução dos costumes habituais se comparado ao que já existia. Inovação é o rompimento dos paradigmas previamente estipulados e que, por procura sistemática e metódica, provoca a apresentação de novos modelos, processos e objetos. Produzir algo novo, encontrar novos processos, renovar a execução de um trabalho, introduzir palavras pela primeira vez em uma língua são exemplos de processos de inovação. Tudo que implique em uma nova forma de realizar uma ação seja ela referente a quesitos pessoais ou profissionais e que tenha como efeito um bem maior ou melhor qualidade ao que, anteriormente, era proposto pode ser definido como inovação. A partir desse conceito universal podemos definir a Inovação Empresarial como sendo a introdução no mercado de produtos, serviços, processos, métodos ou sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica diferente da até então em vigor, com sucesso econômico.

Na literatura há diversas maneiras de conceituar a inovação, pois essa pode compreender diversas atividades, como tecnológicas, organizacionais, financeiras, científicas, comerciais e mercadológicas. No presente trabalho, destacam-se duas definições: “Inovação é adotar novas tecnologias, que aumentam a competitividade da companhia.” (HAMEL, 2005) ou ainda “Inovação é atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa, gerando riqueza.” (DRUCKER, 1998).

Diante das diversas possibilidades de definições foi identificada a necessidade de criar um padrão que pudesse determinar um conceito universal para inovação empresarial. Foi criado então, em 1963, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Manual Frascati que foi o primeiro documento a definir de forma ampla e sistematizada a inovação empresarial. Esse manual criou parâmetros para as análises, bem como seus elementos chave, e estabeleceu bases de comparação e acompanhamentos estatísticos das ações de inovação em diversos países. Posteriormente, a OCDE apresentou em 1990 a primeira edição do Manual de Oslo. Esse manual

apresentava as metodologias e processos de coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.

Para o mercado corporativo contemporâneo a inovação empresarial é a exploração de novas ideias com sucesso econômico em suas aplicações. Esse “sucesso econômico” pode significar o aumento do faturamento, como também acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, maior lembrança da marca entre outros benefícios.

Frequentemente, as pessoas confundem inovação e seus processos com uma forma de melhoria contínua dos processos já existentes. Para que uma inovação empresarial seja caracterizada como tal, sempre é necessário que sua utilização ou aplicação cause impacto significativo na riqueza do empreendimento, seja na estrutura de preços, na participação de mercado, em suas receitas, entre outros benefícios. A partir dessa constatação faz-se necessário também entendermos e definirmos os processos de gestão da informação e gestão do conhecimento. Através dessas, pode-se analisar tendências sobre o que, onde, como e por que inovar.

A gestão da informação é uma prática que antecipa as ações da gestão do conhecimento. Ela é ponto chave para a criação de diferenciais competitivos nas empresas e pode ser definida como técnica aplicada na coleta, processamento, armazenamento e distribuição dos dados a serem analisados. Esses dados, na maioria das vezes, serão aplicados em soluções para novas oportunidades de mercado. É importante observar a relação dessas informações com o processo de gestão do conhecimento. Para buscar a melhoria do desempenho dentro das organizações, a gestão do conhecimento envolve atividades que relacionam a conquista, a utilização e o compartilhamento de conhecimentos pela organização. Envolve a gestão das trocas externas e dos fluxos internos. Inclui métodos e processos de busca e relacionamento externos duradouros com fornecedores, concorrentes, consumidores e instituições de pesquisa. A gestão do conhecimento também envolve métodos para a partilha e utilização dos conhecimentos, o que inclui a implantação de sistemas de valores para o compartilhamento do conhecimento e práticas para a codificação de rotinas. (Manual de Oslo, Terceira Edição, p. 100). Peter Drucker já afirmava que as boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens

competitivas das organizações que as empreendem. (Drucker, 1993; Davenport et al., 1996; Staples et al., 2001; Holsapple, 2008, etc.). Entre as vantagens de uma boa gestão de conhecimento estão: ser diferenciado e obter vantagem competitiva em relação à concorrência, redução dos custos e tempo de produção de determinados produtos, reflexo direto no aumento do valor das ações da empresa, melhoria da prestação de serviços (agilidade) e da qualidade dos produtos oferecidos aos clientes, entre outras.

Na literatura, estudos apontam que existe uma forma freqüente pela qual as empresas se desenvolvem, esse processo é conhecido como “ciclo convencional de inovação”. Este ciclo parte da hipótese que tudo advém da inovação passada, ou seja, os novos produtos são criados através do desenvolvimento contínuo em que há uma subdivisão das tarefas de inovação. Nestes casos, as empresas partem, necessariamente, de pressupostos base como desenvolver estratégias empresariais, fazer investigação e desenvolvimento, experimentar o conceito e enfim colocar um produto em produção. Nesse último estágio já são estudadas as capacidades de melhoria produtivas.

Pode-se ainda estruturar a inovação empresarial conforme sua categoria de esforço ou de pensamento subdividindo a inovação em:

- a) fundamental,
- b) de plataforma,
- c) derivativa,
- b) de variação.

A inovação fundamental é regida pelas ideias criativas que levam a uma revolução de pensamento. A inovação de plataforma se traduz pela aplicação prática das ideias criativas. Por sua vez, a inovação derivativa será o produto ou serviço secundário derivado da inovação plataforma. Por fim, a inovação de variação surge como o nível que exigiria menos esforço, pois, é apenas complementar ao surgimento de inovações derivativas. Exemplificando segundo a ordem apresentada: a comunicação por telefonia sem fio foi uma inovação fundamental; o telefone celular uma inovação de plataforma; o seu sistema operacional uma inovação derivativa; e, como inovação de variação, a possibilidade de colocar tampas coloridas nos aparelhos.

O processo de inovação denota-se por ser um processo de busca contínua, sistematizada e não motivada por um lapso de momento em que surge uma ideia ao contrário do que a maioria das pessoas julga. Ao mesmo tempo este processo encontra-se lado a lado com outro sobre o qual podemos dizer ser mais artístico – a criatividade. Devido à importância que esta tem, é de extrema relevância criar um paralelismo à inovação de forma a mostrar aspectos relevantes a serem percebidos e fomentados pelas organizações.

A criatividade é uma ferramenta que aparece geralmente na altura de resolver problemas procurando soluções fora do normal. A criatividade não surge de uma ideia que qualquer pessoa pode ter a qualquer momento, mas sim resultado de um trabalho desenvolvido ao longo do tempo. Desenvolveu-se a ideia de que o ser humano funciona melhor sob pressão e é neste ambiente que consegue encontrar soluções inesperadas. Apesar de este ponto ser verdadeiro em situações extremas e particulares, como são os momentos de decisão, o mesmo não se aplica ao desenvolvimento da criatividade. Esta tem de ser fomentada e apoiada em pressupostos físicos, materiais e de ambiente, bem como, em ferramentas que propiciem o mecanismo da criação. Este processo não é imediato e precisa principalmente e inicialmente de um forte capital humano que reúne as capacidades em conjunto com as situações que fomentam o espírito criativo que existe dentro do ser para desenvolver a criatividade.

As ferramentas que estimulam a criatividade podem ser as mais variadas e poderá não haver regras para as mesmas, dependendo de cada empresa ou do meio em que estão envolvidas. Em termos teóricos os pressupostos irão variar de autor para autor como, por exemplo, as ferramentas Estruturais de Criatividade (Gupta 2008) que apresenta:

- a) desenvolver o foco na criatividade, onde se procuram estimuladores de criatividade simples, médio ou avançados para cada estilo de criatividade tais como a:
 - criatividade estruturada que é detalhada, complexa, controlada e intensiva em termos de ferramentas, eficaz para indivíduos e grupos e com pouca necessidade de apoio;

- a criatividade não linear, que procura quantidade e não qualidade incentivando o envolvimento de pessoas e, principalmente, direcionada para grupos;
- criatividade provocada por meio de catalisadores e por tal provocando no grupo ou nas pessoas necessidade de incentivos indiretos;
- criatividade “aha” conhecida pela sua fuga às regras e padrões onde o indivíduo se rege por métodos simples.

b) exercitar a mente;

c) definir a direção;

d) suspender regras: ganhar novas visões;

e) Pensar diferente romper paradigmas;

f) Estabelecer postos de trabalho formatado: libertar o poder da envolvente;

- Ambiente;

- Mapa mental;

- Forçar a análise;

- Mapa de afinidade.

g) Mecanismos Estimuladores / Energia focalizadora;

h) Utilização de experiências.

3. GESTÃO DA INOVAÇÃO E SEUS OBJETIVOS

Inovação é um assunto que vem sendo bastante discutido. Inúmeros trabalhos e publicações foram produzidos nas últimas décadas mas, ainda assim, no dia a dia das empresas constata-se a dificuldade em implementar novos processos e dar vida às ideias que surgem. A velocidade que o mundo corporativo impõe, muitas vezes, desencoraja aqueles que têm perfil inovador a exporem suas ideias. Na maioria dos casos, a falta de líderes preparados para gerir esse tipo de processo também é fator decisivo para um processo de inovação na empresa. Com o objetivo de mudar esse afastamento entre a academia e o mercado de trabalho foram criadas algumas iniciativas onde pessoas e empresas são estimuladas a promover a inovação dentro das instituições. Pode-se citar a Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI) promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI).

Tendo como objetivo principal estimular o desenvolvimento de metodologias capazes de dar suporte à inovação como um processo sistemático e sistêmico nas empresas, a Gestão da Inovação (GI) foi criada. Esta atua na mudança e adaptação de novos conceitos, na percepção de novas oportunidades de negócios, bem como, orienta a identificar tendências globais e suas influências no consumidor. A GI cria instrumentos aos colaboradores através de atitudes, comportamentos e técnicas que promovem a prática da cultura inovadora no ambiente de trabalho. Também, é objetivo da GI capacitar e qualificar os profissionais dentro de uma lógica humanística e de cidadania para que esses atuem na condução de processos de mudança e, que tenham como prerrogativa, conhecimentos sobre criatividade e inovação. Sendo assim, a GI deve:

- a) fornecer bases científicas para os estudos em relação à inovação;
- b) capacitar profissionais a aplicar as ferramentas da criatividade na inovação de processos relacionados ao seu ambiente;
- c) apresentar visão abrangente e interdisciplinar da criatividade e inovação;
- d) implantar projetos práticos de inovação.

A GI tem papel fundamental em difundir o saber antes de começar um projeto de inovação. Para tanto, uma ferramenta chamada 5W's e 1H foi criada :

a) O quê? (WHAT): O que está tentando realizar com o esforço de inovação? Quais são os objetivos e que indicadores serão usados? Quais os riscos que se está disposto a enfrentar? Que “vacas sagradas” devem-se evitar?

b) Por que? (WHY): Por que quer inovar? Por que não continuar fazendo o que está sendo feito? Por que um esforço de inovação faz sentido? Por que inovar em torno desta questão ou oportunidade em particular?

c) Quando? (WHEN): Quando se quer os resultados da inovação? Quando é possível ter as pessoas e os recursos financeiros necessários? Quando é que pode começar?

d) Onde? (WHERE): Onde se deve concentrar os esforços? Onde, no futuro, está o alvo? Onde estão os clientes que se deve considerar?

e) Quem? (WHO): Quem é o financiador? Quem vai aprovar ou comercializar as ideias? Quem é o cliente final das ideias? Quem é o árbitro final em caso de divergências? Quem estará envolvido no projeto?

f) Como? (HOW): Como se deve trabalhar? Como as ferramentas e as técnicas existentes poderão ser úteis? Como usar novas técnicas? Como podemos implantar a inovação nos negócios?

De acordo com a Cartilha Gestão da Inovação (SEBRAE, 2010), a GI é uma ferramenta estratégica das empresas competitivas e pode ser vista como um processo estruturado (sistemático e sistêmico) apoiado em seis dimensões como segue:

a) Método: dimensão que visa facilitar o entendimento de como podem ser utilizados sistemas, métodos e ferramentas voltados para a geração da inovação;

b) Ambiente: visa facilitar as condições necessárias para um ambiente adequado a que a inovação aconteça;

c) Pessoas: visa facilitar o entendimento para a estruturação de um processo de atração, desenvolvimento, retenção, reconhecimento e recompensa de pessoas;

d) Estratégia: ajuda a definir um posicionamento estratégico, capaz de gerar a diferenciação esperada para manter a empresa competitiva;

e) Liderança: visa facilitar o entendimento de como se pode garantir o engajamento intelectual e emocional da liderança e da alta administração na promoção e implementação da Gestão Estratégica da Inovação como fator determinante da competitividade dos negócios;

f) Resultados: facilita o entendimento de como se devem medir os resultados alcançados com a implantação da Gestão da Inovação na empresa.

Os objetivos da Gestão da Inovação podem falhar se não houver espaço para a tolerância ao erro e ao risco de se inovar. O intuito da tolerância é de incentivar líderes, gestores e colaboradores a arriscar em novos projetos. A liderança deve estar preparada para ouvir e dar possibilidades aos colaboradores para desenvolver novos projetos. Assumir riscos é necessário ao processo, porém durante o período de pesquisa, os W's da inovação devem ser avaliados e as viabilidades técnica e comercial não podem ser descartadas de forma alguma. Pessoas criativas ou invenções não são os únicos responsáveis pela inovação. Mesmos os colaboradores técnicos, de perfil analítico, também são importantes ao processo e podem fazer a diferença na concepção de um novo produto.

4. CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS QUE PROMOVEM A INOVAÇÃO

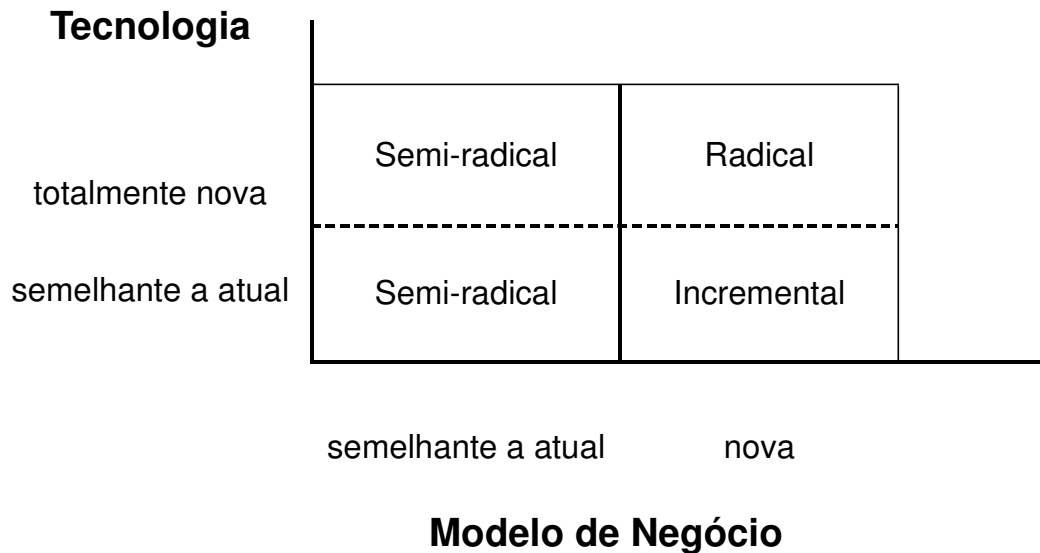
Segundo Ernest Gundling, em *The 3M Way to Innovation* (Gundling, APUD Cartilha Gestão da Inovação 2010, p. 16) a inovação pode ser vista como uma equação envolvendo “novas ideias”, “ações”, e “resultados”. Neste sentido, a inovação pode ser entendida como o somatório de uma ideia nova, mais a implementação de ações, mais os resultados obtidos. Ainda, segundo Kim Barnes (BARNES, APUD Cartilha Gestão da Inovação 2010, p. 16), “a inovação é o resultado da implantação de uma ideia, nova para você, capaz de gerar valor para o seu negócio”. O valor gerado pode ser expresso de diversas formas, como: valor econômico, valor estratégico, ou outra forma de valor que seja importante para a sua empresa. Ele também é fruto do produto de sua relevância, de sua abrangência e de sua originalidade (singularidade). Só pode gerar valor uma ideia que tenha alguma relevância, pois quanto mais relevante for a ideia, maior será a probabilidade de se gerar valor com a sua implementação. E por relevância entenda-se o grau de impacto que a ideia é capaz de gerar. Quanto mais impacto gerado, mais relevante é a ideia. A abrangência, por sua vez, representa a amplitude ou extensão que a implementação da ideia pode atingir. Quanto maior for sua abrangência, maior será o valor que a ideia pode ter.

Pela própria definição de inovação descrita anteriormente, a ideia não precisa ser inédita. O fundamental é que seja nova dentro do contexto que está inserida. De forma geral, pode-se dizer que quanto maior for o grau de originalidade da ideia, maior a probabilidade dela gerar valor. Para exemplificar, basta lembrar que as empresas mais inovadoras definem estratégias e processos voltados para garantir os direitos de propriedade intelectual sobre as inovações geradas por ideias inéditas.

Quando analisamos apenas os aspectos tecnológicos, fica fácil diferenciar uma inovação incremental de uma inovação radical. Porém, quando analisamos simultaneamente os aspectos tecnológicos e as características do modelo de negócio, surgem correlações que possibilitam a identificação de 3 grupos diferentes de inovações: as radicais, as semirradicais e as incrementais.

Segundo Davila, Epstein e Shelton, (DAVILA et al., 2007) uma inovação radical só ocorre quando há a introdução de uma nova tecnologia, simultaneamente com a implantação de um novo modelo de negócio.

A força dos transbordamentos e A Matriz da Inovação



Fonte: As Regras da inovação, Davilla, Epstein e Shelton

Algumas habilidades são especialmente relevantes e necessárias para se promover e garantir a gestão da inovação como um processo dentro da empresa. Estas habilidades podem ser reforçadas com a implantação de algumas rotinas que contribuem para potencializá-las conforme se pode ver no quadro a seguir:

Habilidades Básicas	Rotinas que contribuem
Reconhecimento	Buscar dicas e técnicas econômicas que desencadeiem o processo de mudança
Alinhamento	Assegurar que há uma boa integração entre a estratégia de negócios e a mudança proposta

Aquisição	Reconhecer as limitações da empresa e conectar-se com fontes externas para adquirir conhecimento, informações, equipamentos, etc. Transferir tecnologia de várias fontes externas.
Geração	Ter a habilidade de criar alguns aspectos de tecnologia “da casa” por meio de P&D de grupos internos de engenheiros etc.
Escolha	Explorar e selecionar o que for mais adequado ao meio ambiente e que se encaixe na estratégia, bem como na rede externa de tecnologia
Execução	Gerenciar projetos de desenvolvimento de novos produtos/processos do início até ao lançamento. Monitorar e controlar esses projetos.
Implantação	Gerenciar mudanças introduzidas na empresa – técnicas e outras – de forma a assegurar-se sobre a aceitação e uso efetivo das mesmas
Aprendizagem	Avaliar e refletir sobre o processo de inovação, identificando lições para a melhoria das rotinas de gestão
Desenvolvimento da Organização	Estabelecer rotinas efetivas – estruturas, processos, comportamentos subjacentes

Fonte: adaptado de Tidd, J. E j. Bessant, Managing Innovation: Integrating Technological, Market and organizational change, 4th Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 2009, p. 73

Para construir uma organização inovadora deve-se ter em mente que será necessário o apoio dos colaboradores e dos seus resultados, bem como, estritamente necessário que a liderança inspire toda a organização motivando o sucesso e o ganho de valor. Para tal efeito é necessário que exista um planejamento consistente, a liderança para a inovação, estrutura organizacional, processo de

inovação, medição da inovação, formação dos colaboradores para a inovação e reconhecimento. Em resumo: empresas inovadoras o são porque a cultura de toda empresa está alinhada com valores que permitem que as boas ideias sejam avaliadas e colocadas em prática.

5. MATURIDADE DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

O tema inovação nas empresas é algo que está em constante evolução e desenvolvimento. Não por acaso, tem sido bastante comum observar campanhas institucionais ou de publicidade de uma empresa mencionar a palavra “inovação”. Em função do apelo que este tema possui a simples inclusão nos meios institucionais já chama bastante atenção e pode levar os *stakeholders* a discutí-lo. Podemos então imaginar que este é o começo, mas como podemos avaliar em que estágio se encontra uma determinada instituição no desenvolvimento da gestão da inovação ou de outra forma avaliar o estado de maturidade da inovação?

As instituições reconhecem há muito tempo que o seu principal ativo é o capital humano que elas detêm. No entanto, apesar de haver essa percepção, é normal que o reconhecimento não ocorra no tempo devido para que esses ativos permaneçam no corpo da empresa. Um fator bastante importante É conseguir entender e valorizar o capital humano de uma instituição de uma forma contínua. De forma geral, as empresas não o fazem. Somente na perda de um bom ativo é que compreendem o tipo de profissional que esta precisa e o papel desse colaborador dentro da instituição. Deste modo, um primeiro passo para avaliar a maturidade de uma organização é medir o tipo de profissional que está presente na empresa, pois esse é responsável por colocar em prática qualquer estratégia de inovação.

Para muitos, inovação é uma arte, uma forma de criar, algo que advém de um desenvolvimento por vezes paranormal de ideias as quais acabam por se traduzir numa nova forma, paradigma ou objeto. No entanto, esta situação não é a real. Lembremos das palavras de Thomas Edison, o maior inventor, em número de patentes criadas, que até hoje existiu “Sucesso é 99% transpiração e 1% inspiração”. A Inovação não foge à essa regra e dessa forma deve ser tratada. Quando se fala em inovação pensa-se geralmente em algo tecnológico, impactante que rompa os desígnios e funcionalidades anteriores. Contudo, existem inovações também na liderança das instituições, tais como, a Gestão do Conhecimento. Este é um campo em crescimento e que tem trazido novas perspectivas quanto ao tipo, forma, processo, metodologia dos gestores e suas estruturas na forma de gerir e

atuar dentro de uma empresa. Sendo aqui a necessidade da Gestão da Inovação para o desenvolvimento e manutenção do Capital Humano dentro de uma empresa.

O conhecimento, em todas as suas formas desempenha um papel fundamental na economia mundial. As nações, tal como as empresas, que desenvolvem e gerenciam efetivamente seus ativos de conhecimento têm melhor desempenho que as outras. Estas se preocupam em saber se estão na direção certa e para tal continuamente realizam avaliações. Investimento em estudo, ensino, pesquisa e desenvolvimento, treinamentos e outros ativos intangíveis, determinam a evolução dos países e empresas. Através das medições e de estratégia é possível perceber a criação de valor intelectual que se traduz em resultados reais.

Dentro de uma economia baseada em conhecimento, a inovação desempenha um papel central. Porém, os processos de inovação não eram suficientemente compreendidos até alguns anos atrás e, somente estudos recentes ajudaram a melhorar este entendimento. A inovação tem sido fundamental para o crescimento econômico dos países e tem determinado novos padrões internacionais de comercialização. Estas transformações macroeconômicas influenciaram mudanças para dentro das empresas. Em detrimento de uma estratégia interna somente direcionada para o P&D, verifica-se que outras áreas têm sido influenciadas por canais externos no processo de inovação. Como por exemplo, através de canais eficientes de informação, facilidade de comunicação, desenvolvimento de competências e acúmulo de conhecimento dentro das organizações.

Um recente *Green Paper* da Comissão Européia divulgou que uma empresa inovadora possui determinadas características que podem ser agrupadas em duas categorias de principais competências:

a) competências estratégicas: visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas;

b) competências organizacionais: disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa de consultorias, pesquisa de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

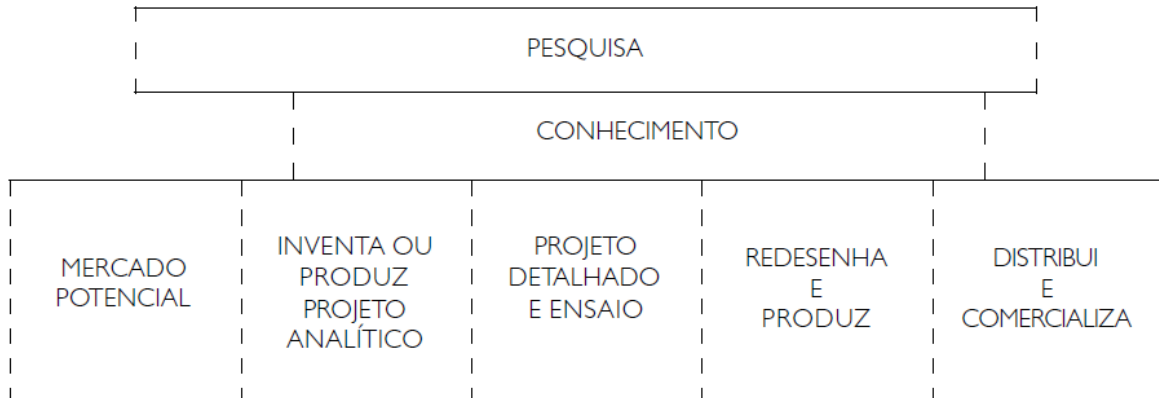
À medida que países e as empresas percebem a importância da inovação, mais eles direcionam esforços e investimentos para o desenvolvimento. Os países têm criado políticas de inovação, principalmente para ciência e tecnologia, mas não mais somente de pesquisa e desenvolvimento, mas para todos os sistemas que envolvem este processo, principalmente gestão e formação de conhecimento.

Nas palavras de Schumpeter, (SCHUMPETER, APUD Manual de Oslo 2004, p. 32) “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança”. O autor propôs uma relação de vários tipos de inovação:

- a) Introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente;
- b) Inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
- c) Abertura de um novo mercado;
- d) Desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos;
- e) Mudanças na organização industrial.

Line e Rosenberg (LINE E ROSENBERG, APUD Manual de Oslo 2004, p. 43), por sua vez, desenvolveram o “modelo do elo da corrente”. Esse modelo correlaciona as oportunidades de mercado e as bases de conhecimento da empresa. É aqui que se capitaliza o ativo intangível de conhecimento das organizações. É um processo de longo prazo e que demanda uma interação muito grande com outras áreas da empresa, principalmente o *marketing*. Em função dos caminhos incertos que a pesquisa ingressa, é normal recomeçar etapas em função de correções e melhorias de processos anteriores. Quando um problema surge durante processo de inovação, a empresa lança mão de seus conhecimentos detidos naquele momento, pesquisa em experiências anteriores ou desenvolve novas práticas e técnicas. O processo de pesquisa parte desta base de dados, resolvendo problemas ainda não experimentados, ampliando assim sua base de conhecimento. Esse processo neste modelo é uma derivação do processo de ideias inovadoras que podem ter origem em outros locais, e que passaram a ser pesquisas.

O Modelo da Inovação como Elo da Corrente



Fonte: Manual de Oslo 2004, p. 43

Dizer a velha frase “a necessidade é a mãe de todas as invenções” poderá ser a melhor forma de apresentar em poucas palavras o motivo para o qual o homem busca alterações para si e para o seu meio de forma a cobrir necessidades, desejos ou luxos. Ao longo do tempo assistimos a mudanças, criadas por partilha de informação, misturas culturais e adaptações de sistemas semelhantes que nos levaram a evoluções de um dado estado para outro. Isso aconteceu com a escrita, com os números, com a linguagem e com a arte. A realidade é que desde o início dos tempos o homem foi capaz de conseguir criar, procurar, partilhar e construir de forma a superar os seus objetivos, os seus paradigmas. Com isto adveio à ciência que estuda metodicamente um tema para conseguir entender a sua causa e efeito. A mistura dos vários tipos de ciência fez com que se criassem novas áreas de pensamento que nos levaram a novos estágios de inovação. Sem a junção da química com a física e com a eletrônica não teria sido possível encontrar os elementos, componentes e sistemas necessários para a criação dos mecanismos que deram base à ciência computacional. Através dessa nova ciência partiu-se para novos estágios. Acelerou-se a forma de partilhar informação onde, detê-la ou controlá-la tornou-se indiferente ou até mesmo irrelevante. Chegamos à era da informação e com isso aceleramos a necessidade de inovações, as quais dependerão do ser humano e da sua capacidade de trazer novas ideias à prática, trazer mais criatividade e tornar esta realidade real – inovar.

Empresarialmente assistimos a vários tipos de modelos de sucesso nos últimos anos, os quais de uma forma ou de outra se tornaram referencia nos seus

campos. Um dos temas de maior nome e aplicação nos dias de hoje é o da tecnologia e a sua utilização por parte do mais perfeito leigo. Neste ponto podemos apresentar o conhecido *Silicon Valley*, esta localização não foi, no entanto algo casual pois, de fato tornou-se em um modelo organizacional de inovação – o chamado cluster. Aqui, gestões de topo conseguiram reunir equipes de alto desempenho, as quais fomentaram envolvimento intelectual, maiores espírito e inteligência de equipe e melhor compreensão do processo de inovação. Apesar disto, nada poderia acontecer sem o ser humano, sem a sua capacidade de armazenamento, síntese e compreensão de ideias que iriam motivar a produção de novas ideias e desafios, de inovação. Com este tipo de trabalho demonstrou-se que a inovação futura irá advir de descobertas individuais e colaborativas fomentadas pelo espírito de uma gestão de conhecimento. Aqui teremos o desenvolvimento do pensamento lateral, que nos permite ir para fora do quadrado e que irá utilizar forças criativas para identificar um novo conjunto de ideias e opções. Ao mesmo tempo será necessário um pensamento convergente ou vertical que irá permitir verificar quais são as melhores opções. Estas ações irão ser direcionadas para os clientes de forma a criar valor para as empresas e fazer com que estas evoluam e cresçam. Por vezes, uma inovação não parece ter sentido, mas como disse Steve Jobs numa entrevista da revista *Business Week* em 1998 “Muitas vezes, as pessoas não sabem o que querem até que alguém lhes mostre”. (Revista Veja, Outubro 2011, p. 98).

A inovação, lembremos, tem de ser trabalhada, não é um processo intuitivo, mas sim um processo de procura. Ferramentas como colaboração e multidisciplinariedade de equipes, *brainstorming* e trabalho em rede são fundamentais para o sucesso de uma empresa em seu processo de inovação. É preciso destacar que muitas empresas pensam que estão inovando, possivelmente porque têm uma equipe de Pesquisa e Desenvolvimento, porém apenas se dedicam a tentar fazer algo de diferente. A inovação dentro de uma empresa deverá ser intrínseca à empresa, à toda a sua gestão e a todos os colaboradores. Não basta a uma empresa ter a melhor visão ou a melhor política de contratações ou maiores recursos intelectuais para poder dizer que está no bom caminho do processo de inovação. É necessária a criação de cultura organizacional, de equipes e processos que levem ao caminho da inovação. Após isto, será necessário vencer as outras barreiras da inovação, tais como:

- a) Estratégia – em que a empresa redefine a sua alocação de recursos perante a possibilidade de sucesso;
- b) Processos – conseguindo a empresa focar e gerir adequadamente cada processo levando-o ao seu sucesso;
- c) Métodos – que serão criados para analisar o estado atual de projetos para que possam ser repensados, continuados ou anulados;
- d) Ferramentas – que vão desde conhecimento, partilha de informação e troca de experiências entre outras áreas;
- e) Tempo – que é fundamental para a inovação e criatividade ainda que se pense que sob pressão tudo funciona melhor;
- f) Contratação de pessoas de maior valor intelectual;
- g) Quebra de paradigmas

Podemos chamar uma vez mais a pessoa de Steve Jobs, certamente um gênio, mas que necessitava de uma equipe, de uma estrutura e de ideias por detrás da sua imagem, o qual como é conhecido servia apenas para lançar desafios, juntar ideias e pedir o impossível. Remontando aos anos 80 e aproveitando este inovador do século XX e XXI, o mesmo disse que “A principal característica distintiva do verdadeiro mercado de computação residencial é a falta de interesse técnico, matemático ou científico do usuário” (Revista Veja, Outubro de 2011, p. 98). Hoje em dia, um terminal de internet, um computador, um *ipad* leva-nos simplesmente a qualquer tema que nos interesse permitindo-nos a tornar, pelo menos, conhecedores de novos aspectos que julgamos serem importantes. No entanto, este acesso ao conhecimento não nos permite ser especialistas, ao contrário do que muitos julgam, mas sim ter a oportunidade de aceder a informação, anteriormente, fora do alcance do Homem comum. Paralelamente a esse fato verifica-se um crescimento dos chamados grupos sociais que levam a uma partilha imediata de informação, troca de ideias e vivências fazendo com que o mundo pareça um lugar bem menor. É no seio destes meios que as inovações se propagam criando a possibilidade de tornar uma inovação conhecida no mundo e até obsoleta num espaço de tempo relativamente pequeno. Com isto, o número e a velocidade com que cópias surjam após uma inovação tornam-se completamente diferente ficando apenas a vantagem naqueles que, dentro da sua concorrência, conseguem ter um domínio de conhecimento que lhes permita alcançar uma vantagem contínua.

Atualmente, na era de informação em que nos situamos as regras também acabam por mudar. Os *clusters* já não são físicos, mas estão remotamente ligados e a informação que circula tornando-se esta por si própria um desafio. Desta forma terão as empresas de conseguir assimilar o ritmo da concorrência, conseguir experimentar mais, atingir uma maior diferenciação e procurar constantemente novas formas de valor acrescentado para os seus produtos e serviços. A empresa madura será a empresa que irá passar acima disto e que continuará a sua política de gestão empresarial ainda que a concorrência aumente o seu ritmo; que tenha capacidade de analisar as alternativas da concorrência, criticá-la e ao mesmo tempo aumentar a velocidade das suas próprias inovações. A empresa que irá ter maior capacidade de diferenciação e procurar ultrapassar novas necessidades trazendo novas formas de agregar valor.

Em certas situações vemos empresas a efetuar redefinições de visões corporativas, aumentos nas redes de colaboração sócias e dos recursos de Pesquisa e Desenvolvimento e até casos de fusões ou compras de outras empresas. Estas empresas por vezes têm grande déficit de inovação empresarial, contudo conseguiram através da sua gestão e da capacidade de análise da sua gestão, entender quais os fatores a serem trabalhados e, desta forma, reposicionar as suas empresas para que possam seguir o caminho que leve cada empresa ao sucesso.

Considerando que os pressupostos acima estão cumpridos é possível medir a maturidade da inovação numa organização. Estas não são fáceis de executar e incluem-se em vários tipos de vertentes. Historicamente, a inovação foi medida em termos financeiros, através de dados contábeis ou de crescimento de receitas e ainda por efeito numérico através de número de patentes, marcas registradas, artigos, produtos ou serviços com aplicação comercial.

A medição da inovação é um aspecto importante visto que a rentabilidade e crescimento do negócio vão estar alocados a esta variação. Apesar disto há ainda certo ceticismo nas formas de medição a serem utilizadas. O normal é que se usem medidores numéricos ou financeiros, mas estes por vezes não têm uma aplicação ampla à qual se destina a inovação. Falamos aqui, por exemplo, da inteligência empresarial, capacidade de fomentação de oportunidades, compreensão de processos relacionados com a inovação e até as análises sobre processos

anteriores de inovação e dos quais não se retira vantagem de aprendizado. Desta forma não será somente importante que uma empresa tenha a capacidade de se tornar ou ser inovadora como também será necessário que tenha capacidade de medir o seu desempenho, analisá-lo e de ter ferramentas que transmitam o seu real valor.

Existem estudos sobre estas medições que têm vindo a determinar critérios de avaliação. Um deles é o criado pelo *The Creative Problem Solving Group* (Gupta, 2008, p. 270) em que os critérios foram o desafio/motivação, liberdade, confiança, tempo para ideias, jogo/humor, conflitos, apoio a ideias, debates e assunção de riscos. Numa empresa inovadora estes valores são medidos. Em termos de aproveitamento o mesmo estudo apresenta um distanciamento normal de 25% entre uma empresa média e uma empresa inovadora, e aumenta em mais 40% quando se compara a pior empresa com uma empresa inovadora. Outro estudo feito pelo *PA Consulting Group* em 2006 (Gupta, 2008, p. 271) avalia a inovação numa organização pelo seu comprometimento de liderança, estratégia, visão de mercado, criatividade das pessoas, cultura inovadora, competitividade das tecnologias, efetividade dos processos, infraestruturas de apoio e projetos conseguidos.

Apesar das várias formas e estudos existentes não se pode apresentar um sistema efetivo de monitoração sobre a inovação. A questão reside na capacidade de cada empresa conseguir definir os seus próprios métodos e sistemas de avaliação. Neste campo poderíamos abordar essa medição pela quantidade de patentes existentes, invenções, resultados de pesquisa e de desenvolvimento ou o retorno sobre investimento sobre as inovações que foram criadas. Por outro lado poder-se-ia medir o tempo de operação, produção, cadeia logística, diminuição de reclamações ou aumento de satisfação de clientes. As formas são variadas e aplicáveis conforme a tipologia da empresa, sua área de atuação ou até departamento no qual se está a efetuar essa medição.

Relacionado com este ponto está também o fator de avaliação do real valor dessa medição, ou seja, quanto vale essa inovação. O fato é que uma empresa pode ser altamente inovadora e não ter qualquer retorno sobre isso. Este ponto pode ser um contra senso e levar à ideia de que estamos a falar de invenções. Vejamos o caso de uma farmacêutica que descobre a vacina para uma estirpe rara. Esta vacina é uma inovação que irá salvar centenas de vidas, contudo o valor da mesma não é

suficiente para sustentar os custos dessa empresa ou até mesmo o custo colocado no seu desenvolvimento. Assim, a existência de retorno sobre uma inovação poderá significar um bom indicador, mas ao mesmo tempo ter um impacto quase nulo sobre a organização.

Um dos indicadores mais conhecidos é o de número de patentes criadas. Este, no entanto poderá ser totalmente enganoso. Tenhamos como exemplo o número de patentes de uma empresa que procura efetuar o registro de 50 a cada 5 anos. Apesar de se atingir este objetivo as patentes podem nada significar. Cada uma dessas patentes pode apenas significar um pequeno avanço, que mesmo melhorando o desempenho da empresa, não vão justificar os investimentos efetuados. Ao mesmo tempo, podemos pensar num exemplo contrário, o de uma empresa farmacêutica a qual precisa de apenas uma ou duas inovações por década para poderem sustentar a máquina extremamente cara que é a de Pesquisa e Desenvolvimento (Gupta, 2008).

O caminho para verificar a maturidade de inovação de uma empresa parte da própria empresa, seus meios, objetivos, capital humano e cultura que a empresa desenvolve e cria, bem como, a sua aderência à Missão, Visão e Valores. Quaisquer destes pontos são frutos de uma construção tal qual o é a inovação e que simplesmente, não podem ser estipulados ou colocados em prática através de uma fórmula. Como foi acima descrito, é necessário uma orientação vertical e horizontal fazendo com que o todo trabalhe para um pressuposto comum. Desde as chefias até ao chão de fábrica é necessário ter um total conhecimento do papel de cada um relativo à inovação e ao seu impacto na estrutura. É possivelmente, devido a estes fatos derivados à dependência cultural intrínseca a cada empresa, que se torna difícil obter dados reais de medição e avaliação da inovação que possam ser tratados de forma homogênea e tomados como referência para objetos de estudo ou até mesmo de cópia. A capacidade de cópia de um objeto, serviço ou produto é uma questão de tempo, porém o mesmo não se pode dizer do processo que levou à sua construção, pois é único de cada empresa.

6. CONCLUSÃO

A crescente mudança nas sociedades, sua cultura e a demanda de um público cada vez mais exigente, tem acentuado a necessidade das organizações efetuarem adequação, criação e inovação, praticamente imediatas. Nestas organizações podemos englobar não só as empresas, mas também governos, associações, comunidades, instituições, clubes desportivos, entre outros, que necessitam ter respostas cada vez mais rápidas à sua concorrência ou ambiente circundante.

Apesar de se associar inovação a um aspecto tecnológico, na maior parte das vezes, esta pode advir de mudanças estruturais, organizacionais e processos, agindo de forma incremental, semi radical ou radical conforme a sua aplicação. Da mesma forma, muitas vezes, se confunde inovação com criatividade, a qual também necessita ser pensada, estruturada e projetada. Ambas, inovação e criatividade, embora correlatas se distanciam quando não há aplicação das ideias em algo que se traduza em valor para o empreendimento.

O processo de inovação não é simples e não é imediato, é um processo que tem de ser construído e disseminado dentro da organização, requer tempo e compromisso. A organização pode ter boa estrutura, bons colaboradores, uma visão adequada e, mesmo assim, falhar na quebra de paradigmas sociais ou culturais. Assim, além do sistema de gestão de inovação em funcionamento, é necessário medir esse sistema e sua maturidade. Apesar de ser uma medição e, muitas vezes, não ser vista como parte integrante de um processo de inovação, é na realidade um fator muito importante, pois, é parte integrante do sistema de gestão de inovação e responsável por determinar a sua evolução ou até re-adequação. O processo de inovação caracteriza, também, um posicionamento adequado à missão, visão e valores ou propósito de uma organização e, portanto, necessita englobar toda a estrutura da empresa em um propósito comum.

As boas práticas da gestão da inovação advêm, em primeiro lugar, dos dirigentes de topo, tais como o presidente, administradores e diretores os quais necessitam dar o exemplo de cima para baixo até à base da pirâmide. Junto a isto, é necessário trabalhar o capital humano, desde a sua contratação, trabalho efetuado,

avaliação, remuneração e atribuição de gratificações de forma que estas estejam alinhadas com os propósitos da organização. É necessário trabalhar os colaboradores ao ponto que a inovação não seja uma sala, espaço ou simplesmente um departamento, mas sim parte da cultura da organização. A cultura da organização deve ser aberta a todo o tipo de mudanças, sendo capaz de alterar paradigmas constantemente, reinventando ou reposicionando suas ideias, processos, objetivos ou produtos. Somente desta forma a gestão da inovação irá direcionar toda organização e não somente um produto ou momento específico. Empresas inovadoras o são porque sua cultura está alinhada com valores que permitem que as boas ideias sejam avaliadas e colocadas em prática.

Inovar é uma necessidade, mas somente irá se processar dentro de uma empresa através de um processo contínuo, que poderá ser derivativo de uma pesquisa e procura sistemática ou de um processo criativo adequado aos objetivos. Apesar disto, há de se ter em mente que é necessário a obtenção de retorno adequado sobre o investimento. Desta forma, os objetivos financeiros e lucrativos de uma organização, devem estar também alinhados com o processo de inovação. Atingindo todos os *stakeholders*, e trabalhando de uma forma organizacionalmente sustentada, uma organização será bem sucedida em conquistar uma gestão de inovação perene e de excelência.

7. REFERÊNCIAS

- CARLSON, Curtis R.; WILMOT , William W., *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*; Editora Crown Business (USA), 2006.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert; *As regras da inovação*, Porto Alegre, Bookman, 2007.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GLADWELL, Malcolm, *Fora de série OUTLIERS, Rio de Janeiro: Sextante*, 2008.
- GUPTA, Praveen, *Inovação Empresarial no Século XXI*; Grupo Editorial Vida Econômica, Porto, 2008.
- HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 2005
- KENNEDY, H.K. *Product Development for the Lean Enterprise*, Oaklea Press, EUA, 2008.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIWAN, Iwan. *Marketing 3.0*, Actual Editora, Lisboa, 2011
- LAM, A. (2005), "Organizational Innovation", Chapter 5 in J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- OCDE, *Manual de Oslo, Terceira Edição*, Rio de Janeiro, Finep, 1997.
- REIS, Dalcio, etc. all, *Gerenciar a Inovação – Um desafio para as Empresas*, IEL. Federação das Indústrias do Estado do Paraná, Curitiba: FINEP, 2010.
- REVISTA VEJA, São Paulo: Editora Abril, Edição Especial Veja, 12 de Outubro de 2011
- REVISTA VEJA, São Paulo: Editora Abril, Edição 2251, ano 45, nr. 2 de 11 de Janeiro de 2012.
- SCHUMPETER, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- SEBRAE, *Cartilha Gestão da Inovação*, Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2010.
- TID, J. e BESSANT, J., *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and organizational change*, 4th Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 2009, p. 73

APÊNDICE A – AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO COMO PILAR PARA O SUCESSO CONTÍNUO E GERAÇÃO DE VALOR NAS DIVERSAS ÁREAS DAS EMPRESAS

1. INTRODUÇÃO

É de senso comum que a inovação é a mais recente chave do sucesso dos negócios. Porém, não podemos dizer que inovação é algo recente ou moderno, a inovação é o principal vetor que possibilitou a sobrevivência e o desenvolvimento da espécie humana. O homem inova constantemente, buscando satisfazer suas necessidades físicas, lógicas e emocionais. Antigamente, como tudo estava por ser feito e criado, a inovação não era assim vista porque não se tinha com o que comparar mas, na prática, tudo que se fazia ou criava eram inovações. No mundo dos negócios atual, como as empresas estão expostas à concorrência cada vez maior, inovar é a forma mais eficaz de manter-se competitivo. No entanto, ainda não existe com precisão um método para promover a inovação e a métrica para alcançar o sucesso nessa área.

O objetivo deste estudo é proporcionar um maior entendimento do processo de inovação, durante muito tempo desconhecido, e que hoje é peça chave para perpetuação do negócio. Pretende-se oferecer um enquadramento do problema que permita um substancial aprimoramento das técnicas de gestão de inovação.

Após a introdução no primeiro capítulo, no segundo capítulo, conceituamos inovação de forma a fundamentar os seus princípios. São apresentadas várias categorias de inovação e se estabelece correlações com a gestão da informação e do conhecimento.

No terceiro capítulo são discutidas as mudanças necessárias nas organizações a fim de estimular a inovação. A gestão da Inovação é apresentada de forma sistêmica e pormenorizada.

No quarto capítulo são apresentadas as principais características presentes nas empresas notadamente inovadoras. Nesse capítulo distinguem-se as empresas que implementam a Gestão da Inovação como apenas um processo daquelas que têm a inovação como parte de sua cadeia de valor.

No quinto capítulo discute-se o estágio de maturidade das organizações segundo sua capacidade de inovação. São também apresentadas formas para medir essa maturidade, seja através de métodos considerados tradicionais e objetivos, ou por meio de métodos modernos e subjetivos.

2. INOVAÇÃO

Inovar é buscar novidades ao modelo já existente. Inovação é, portanto, a realização de algo diferente, seja no campo pessoal ou profissional. A inovação empresarial por sua vez é introduzir algo com melhor qualidade e se possível menor custo, aumentando assim a competitividade da companhia.

O mercado contemporâneo define inovação empresarial como a prática de novas ideias as quais aumentam o faturamento, a margem de lucro e o acesso a novos mercados.

Para que uma inovação ocorra é preciso estar ciente de dois conceitos:

- a) Gestão da informação: busca de dados para uma correta análise do processo a ser melhorado;
- b) Gestão do conhecimento: gerenciar as informações coletadas para melhor interpretação dos dados e assim, tomar as decisões mais vantajosas.

A inovação ainda pode nos mostrar como as empresas se desenvolvem, através do “ciclo convencional de inovação”. Este ciclo coloca em evidência o desenvolvimento contínuo onde são estudadas as capacidades de melhorias produtivas.

A inovação empresarial pode ser dividida conforme o grau de esforço ou pensamento e subdividida em:

- a) Inovação fundamental: revolucionam o pensamento através das novas ideias;
- b) Inovação de plataforma: são as inovações colocadas em prática;
- c) Inovação derivativa: derivam da inovação de plataforma gerando o produto ou serviço;
- d) Inovação de variação: complementam a inovação derivativa.

O processo de inovação encontra-se lado a lado com a criatividade, sendo esta uma ferramenta a qual resolve problemas através de soluções incomuns. Mas

para que a criatividade apareça é preciso ambiente e materiais que ajudem o mecanismo da criação. As ferramentas que estimulam a criatividade variam de empresa para empresas e de meio para meio em que estão envolvidas. Além disso, variam de autor para autor, como por exemplo, as ferramentas Estruturais de Criatividade que apresenta:

a) Desenvolver o foco da criatividade: estimular a criatividade para cada estilo de criatividade, tais como:

- Criatividade estruturada – detalhada, complexa, intensiva, eficaz e com pouca necessidade de apoio;

- Criatividade não linear – procura quantidade e não qualidade incentivando o envolvimento de pessoas;

- Criatividade provocada por meio de catalisadores – provoca necessidade de incentivos indiretos;

- Criatividade “aha” – não obedece aos padrões e às regras.

b) exercitar a mente;

c) definir a direção;

d) suspender regras: ganhar novas visões;

e) pensar diferente e romper paradigmas;

f) estabelecer postos de trabalho formatado;

- ambiente;

- mapa mental;

- forçar a análise;

- mapa de afinidade.

g) mecanismos estimuladores;

h) utilização de experiências.

3. GESTÃO DA INOVAÇÃO E SEUS OBJETIVOS

A inovação na prática e no dia a dia das empresas ainda encontra alguns obstáculos como a velocidade do mundo corporativo, a qual desencoraja algumas pessoas com perfil inovador a expor suas ideias e a falta de líderes preparados para gerir este tipo de processo de inovação. Para reduzir e até eliminar essas

dificuldades foram criadas iniciativas que estimulam a prática de inovar. Dentre elas está a Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI) criado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI).

Além disso, para desenvolver as corretas metodologias da inovação, fazendo com que esta seja tratada como um processo sistemático, foi criada a Gestão da Inovação (GI). A GI tem como objetivo alterar e adaptar os novos conceitos, atentar as novas oportunidades, identificar as tendências e estudar a influência no consumidor. Além disso, a GI capacita e qualifica os profissionais para que possam ser criativos e inovadores. Portanto, a GI deve:

- a) Fornecer conceitos em relação à inovação,
- b) capacitar profissionais quanto à criatividade no seu ambiente de trabalho,
- c) apresentar visão da criatividade e inovação, e,
- d) implantar a inovação na prática.

Através da GI e para que o processo de inovação tenha sucesso, a ferramenta 5W1H deve ser utilizada:

What (O quê?): Quais os objetivos pretendidos com a inovação?

Why (Por quê?): Por que inovar?

When (Quando?): Quando se espera os resultados da inovação? Quando começar?

Who (Quem?): Quem está financiando as ideias? Quem é o cliente? Quem aprova? Quem está envolvido no projeto?

How (Como?): Como trabalhar? Como utilizar as ferramentas? Como implantar as ideias?

A Cartilha Gestão da Inovação nos informa que a GI é uma ferramenta de estratégia e sua estrutura possui seis dimensões:

Método: facilita a utilização de sistemas, métodos e ferramentas para a formação da inovação;

a) Ambiente: facilita as condições de um ambiente adequado para que a inovação aconteça;

b) Pessoas: estrutura um processo de atração, desenvolvimento, retenção, reconhecimento e recompensa de pessoas;

- c) Estratégia: define uma estratégia para manter a empresa competitiva;
- d) Liderança: ajuda a garantir um comprometimento da liderança e da alta administração na implementação da inovação e;
- e) Resultados: facilita a medição dos resultados alcançados.

4. CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS QUE PROMOVEM A INOVAÇÃO

A inovação pode ser definida como uma somatória de ideias, implementação de ações e resultados obtidos. Os resultados obtidos por sua vez, podem gerar valores como valor econômico ou valor estratégico para o negócio envolvido. A ideia não precisa ser inédita, mas sim nova dentro do que se estuda. Entretanto, quanto mais original for a ideia, maior valor ela irá gerar.

Podemos identificar três grupos diferentes de inovação quando se analisa os aspectos tecnológicos e as características do modelo de negócio: radicais, semirradicais e incrementais. Uma implementação radical ocorre quando uma nova tecnologia está envolvida.

Para que a gestão de inovação dentro da empresa tenha sucesso algumas habilidades são necessárias e para que as habilidades apareçam devem-se implantar algumas rotinas:

- a) reconhecimento - busca de técnicas econômicas para as mudanças;
- b) alinhamento - deve haver uma boa interação entre a estratégia e a mudança proposta;
- c) aquisição - aquisição de conhecimento, informações e equipamentos
- d) geração - criar por meio de P&D;
- e) escolha - explorar e selecionar o que for melhor ao meio ambiente;
- f) execução - gerenciar projetos de novos produtos/processos até a finalização;
- g) implantação - gerenciar as mudanças e assegurar a aceitação e o uso das mesmas;
- h) aprendizagem - avaliar, refletir e estudar melhorias na inovação;
- i) desenvolvimento da organização - estabelecer rotinas efetivas;

Para que as inovações sejam colocadas em prática a empresa deve ter total apoio dos colaboradores e envolvimento de toda liderança.

5. MATURIDADE DA GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

A palavra inovação aparece cada vez mais nas instituições através de campanhas dentro da própria empresa e publicidades. Mas como avaliar como está o desenvolvimento da gestão da inovação dentro das empresas? O primeiro passo para medir o estado da inovação é analisar o tipo de profissional que faz parte da equipe, pois é este o responsável em colocar em prática as inovações.

Quando se fala em inovação geralmente pensamos em tecnologia, entretanto há inovações também na liderança das companhias, como a Gestão do Conhecimento. Este campo está em crescimento e cada dia mais existe uma necessidade da Gestão de Inovação para desenvolver e manter os profissionais dentro da empresa.

O conhecimento, através de investimentos em estudo, ensino, pesquisa, desenvolvimento e treinamento dentro de uma empresa ou nação, determina o desempenho e a evolução. E a inovação possui um papel importante em uma economia baseada em conhecimento, sendo fundamental para o crescimento econômico de países e na determinação de novos padrões internacionais de comercialização.

Uma empresa inovadora possui algumas características que foram agrupadas em duas categorias de competências:

a) Competências estratégicas: visão de longo prazo, capacidade de identificar tendências de mercado, capacidade de coligir, processar e compreender informações tecnológicas e econômicas;

b) Competências organizacionais: arriscar e saber gerenciar, boa relação entre os departamentos internos e externos, envolvimento de toda a empresa no processo de inovação e investimento em pessoas.

Quando os países e empresas percebem que precisam de inovação inicia-se os processos de investimento para o desenvolvimento, melhorando assim a gestão e a formação de conhecimento.

Podemos encontrar uma relação de vários tipos de inovação:

- a) criação de um novo produto ou alteração em um produto existente;
- b) inovação de um processo inexistente na indústria;
- c) desenvolvimento de novas fontes de matéria-prima;
- d) alteração na organização industrial.

Há ainda o “modelo de elo da corrente”, desenvolvido por Kline e Rosenberg, ao qual relaciona as oportunidades de mercado e o conhecimento das empresas. É um processo mais demorado e é necessário que o departamento de marketing esteja envolvido. Quando não se atinge os resultados esperados de determinadas pesquisas é normal retornar e aprender com a pesquisa anterior. Quando ocorre algum problema em um processo de inovação é importante aprender com lições anteriores e desenvolver assim, através do conhecimento, novas práticas e técnicas. O processo de pesquisa é então, uma derivação de ideias inovadoras que podem ter sido geradas em qualquer local e que passaram a ser pesquisadas.

O homem busca mudanças devido às suas necessidades, por isso sempre foi capaz de criar, procurar e buscar seus objetivos. Com isso, surgiu a ciência estudando um tema para que se entenda a sua causa e efeito. A mistura de vários tipos de ciência criou novas áreas de pensamento e novos estágios de evolução. Além disso, estamos na era da informação e a necessidade de inovação é ainda maior, mas é preciso que o ser humano tenha capacidade de criar, colocar novas ideias em prática e inovar.

O tema mais discutido nos dias de hoje é tecnologia e neste tema podemos citar um modelo organizacional de inovação, o chamado cluster. Neste modelo, os gestores reuniram equipes que conseguiram envolvimento intelectual, espírito de equipe e maior compreensão do processo de inovação. A inovação futura virá então de descobertas individuais e colaborativas através do espírito da gestão do conhecimento. Desenvolve-se assim o pensamento lateral onde as forças criativas identificarão uma nova ideia, mas também será necessário o pensamento vertical que identificará as melhores opções. Estas ações criarão valor para empresa e com isso elas crescerão e evoluirão.

Para que o processo de inovação tenha sucesso algumas ferramentas são imprescindíveis, tais como: colaboração e multidisciplinaridade de equipes, brainstorming e trabalho em rede. Para que uma empresa possa inovar não basta ter somente uma equipe de P&D, mas sim envolver todos os colaboradores e toda a gestão no processo de inovação. Além disso, será necessário vencer algumas barreiras, como:

- a) estratégia – a empresa redefine a sua alocação de recursos para ter sucesso;
- b) processos – a empresa consegue focar e gerir os processos, tendo então sucesso;
- c) métodos – analisam os projetos para que possam dar continuidade ou para que possam ser anulados;
- d) ferramentas – ferramentas como conhecimento, informação e troca de ideias com outras áreas;
- e) tempo – fundamental para a inovação e criatividade, mas sem pressão;
- f) contratação de pessoas com maior valor intelectual e;
- g) quebra de paradigmas.

Atualmente, na era da informação em que vivemos, as regras mudaram. Os *clusters* não são mais físicos, mas sim ligados à informação que os circula. Portanto, as empresas devem compreender a concorrência, devem experimentar mais, diferenciar mais e agregar valor aos seus produtos e serviços. Uma empresa madura conseguirá tudo isso e continuará com sua política empresarial, terá capacidade de analisar as alternativas da concorrência e aumentar suas inovações. Existem algumas empresas que possuem déficit de inovação empresarial, mas que através de suas gestões conseguiram levar a empresa ao sucesso.

É possível medir a maturidade da inovação em uma empresa. A inovação já foi medida em termos financeiros através de dados contábeis ou receitas e por efeito numérico através de números de patentes e marcas registradas. Mas estas formas de medir a inovação não possuem uma aplicação ampla à qual se destina a inovação, não sendo possível medir a inteligência empresarial, capacidade de oportunidades e compreensão de processos de inovação. Portanto, além da

capacidade de inovação de uma empresa, essa deve ter capacidade de medir e analisar o seu desempenho, além de transmitir o valor agregado.

Alguns estudos sobre as medições da maturidade da inovação surgiram, sendo um deles criado pelo The Creative Problem Solving Group. Os critérios para medição foram: desafio/motivação, liberdade, confiança, tempo para ideias, jogo/humor, conflitos, apoio a ideias, debates e assunção de riscos. Outro estudo foi realizado pelo PA Consulting Group ao qual avalia a inovação pelo comprometimento de liderança, estratégia, visão de mercado, criatividade dos funcionários, cultura inovadora, competitividade das tecnologias, efetividade dos processos, infraestruturas de apoio e projetos conseguidos.

Apesar dos estudos, não se tem um método correto de medição da inovação, sendo de responsabilidade das empresas conseguirem um próprio método de avaliação. A medição poder ser realizada através da quantidade de patentes e invenções, resultados de pesquisa e desenvolvimento ou retorno financeiro das invenções criadas. Ainda podem ser medidos o tempo de operação, produção, cadeia logística e número de reclamações de clientes. Por fim, a medição da maturidade da inovação deve partir da própria empresa.

6. Case Kodak (Revista Veja, 11 de janeiro de 2012, pg 64)

Nas últimas semanas fui anunciado a eminência do pedido de concordata da ex-gigante americana Kodak, criadora e líder mundial por várias décadas do negócio de máquinas fotográficas e filmes, empresa que teve suas ações cotadas em bolsa pelo valor de USD 80,00 dólares americanos, e nas últimas semana estava cotada a USD 0,42 centavos de dólares americanos.

Temos aqui boas referências em relação ao tema estudado, de como as empresas estão preparadas ou não para a inovação, e os reflexos destes cenários.

Comentar aqui o quão grande foi a Kodak e como ela sustentou a sua liderança por várias décadas não é o propósito, mas foi no passado que ela de iniciou o começo de seu fim. Em 1975 fio apresentada a Kodak a primeira câmera digital da história, produzida em seus próprios centros de pesquisa. A empresa, no entanto, não achou interessante investir pesado no negócio, pois temia que a novidade pudesse afetar o seu ramo mais lucrativo, que era a venda de filmes, e eles estavam certos, mas infelizmente não acreditarem em suas próprias percepções, e ignoraram que seus concorrentes poderiam ter a mesma visão, e apostar no projeto que poderia afetar o ramo mais lucrativo da gigante Kodak.

Foi apenas em 1991 que a Kodak, em parceria com a sua concorrente Nikon (pois não dominava todas as tecnologias necessárias) começou a comercializar uma máquina digital. Mesmo nessa época a direção da Kodak acreditava que demoraria para as máquinas digitais (ainda caras e de baixa resolução) ameaçar o mercado das máquinas de filme. Aqui podemos visualizar um dos principais problemas de um processo de inovação em uma organização. Os processos de inovação devem ser conduzidas por pessoas inovadoras para que os mesmos sejam geridos de forma adequada. A inovação gerida pela gestão tradicional é fadada a não gerar resultados pela própria percepção desta gestão em relação a inovação, bastante limitada, focada em resultado imediatos, receio de perder o negócio já existente, faz com que as decisões não sejam tomadas nos seus momentos mais cruciais.

Outras grandes empresas passaram por situações similares como a empresa Motorola que acreditada na praticidade de seus pequenos aparelhos StarTAC, e que os aparelhos de seus concorrentes com acesso a internet não seria

uma tendência. Quando perceberam o erro de estratégia era tarde de mais, e os Smartphones já dominavam o mercado.

A Kodak ainda tentou dar a volta a situação de crise em que se encontrava e em 2001 lançou o modelo de câmera digital Easyshare, que chegou a ser líder de mercado, mas a estratégia que parecia ter dado certo, se revelou em sentido contrário. As boas vendas não resultaram em rentabilidade porque a cadeia de valor da Kodak era ainda a tradicional, o que consumia toda rentabilidade do negócio.

Mais uma vez percebemos a importância de a inovação ser algo estrutural dentro das organizações. Não adianta inovação ser um departamento ou uma área apenas nas empresas. A inovação deve permear todos os processos e pessoas, deve fazer parte de sua cultura, de toda a cadeia de valor.

Temos um exemplo de sucesso de inovação com a criação da Nespresso pela suíça Nestlé, que permitiu conquistar novos mares em um mercado tão tradicional como o do café, a estratégia da inovação resultou em uma enorme diferenciação em relação à concorrência. A empresa criou uma divisão independente, como um novo negócio, para cuidar deste novo produto, sob os cuidados de um executivo jovem. Todo o negócio precisava ser feito de forma diferente. Mesmo os canais de venda deveriam ser próprios, e não nos supermercados. Se assim não fosse, o negócio seria contaminado pelas práticas tradicionais da Nestlé, e provavelmente não teria culminado no sucesso que é a Nespresso.

Fazendo uma analogia, na Kodak foi exatamente ao contrário, conduziu o novo negócio pela sua tradicional gestão. Foi o começo do fim.

7. CONCLUSÃO

A crescente mudança nas sociedades, sua cultura e a demanda de um público cada vez mais exigente, tem acentuado a necessidade das organizações efetuarem adequação, criação e inovação, praticamente imediatas. Nestas organizações podemos englobar não só as empresas, mas também governos, associações, comunidades, instituições, clubes desportivos, entre outros, que necessitam ter respostas cada vez mais rápidas à sua concorrência ou ambiente circundante.

Apesar de se associar inovação a um aspecto tecnológico, na maior parte das vezes, esta pode advir de mudanças estruturais, organizacionais e processos, agindo de forma incremental, semi radical ou radical conforme a sua aplicação. Da mesma forma, muitas vezes, se confunde inovação com criatividade, a qual também necessita ser pensada, estruturada e projetada. Ambas, inovação e criatividade, embora correlatas se distanciam quando não há aplicação das ideias em algo que se traduza em valor para o empreendimento.

O processo de inovação não é simples e não é imediato, é um processo que tem de ser construído e disseminado dentro da organização, requer tempo e compromisso. A organização pode ter boa estrutura, bons colaboradores, uma visão adequada e, mesmo assim, falhar na quebra de paradigmas sociais ou culturais. Assim, além do sistema de gestão de inovação em funcionamento, é necessário medir esse sistema e sua maturidade. Apesar de ser uma medição e, muitas vezes, não ser vista como parte integrante de um processo de inovação, é na realidade um fator muito importante, pois, é parte integrante do sistema de gestão de inovação e responsável por determinar a sua evolução ou até re-adequação. O processo de inovação caracteriza, também, um posicionamento adequado à missão, visão e valores ou propósito de uma organização e, portanto, necessita englobar toda a estrutura da empresa em um propósito comum.

As boas práticas da gestão da inovação advêm, em primeiro lugar, dos dirigentes de topo, tais como o presidente, administradores e diretores os quais necessitam dar o exemplo de cima para baixo até à base da pirâmide. Junto a isto, é necessário trabalhar o capital humano, desde a sua contratação, trabalho efetuado, avaliação, remuneração e atribuição de gratificações de forma que estas estejam alinhadas com os propósitos da organização. É necessário trabalhar os colaboradores ao ponto que a inovação não seja uma sala, espaço ou simplesmente um departamento, mas sim parte da cultura da organização. A cultura da organização deve ser aberta a todo o tipo de mudanças, sendo capaz de alterar paradigmas constantemente, reinventando ou reposicionando suas ideias, processos, objetivos ou produtos. Somente desta forma a gestão da inovação irá direcionar toda organização e não somente um produto ou momento específico. Empresas inovadoras o são porque sua cultura está alinhada com valores que permitem que as boas ideias sejam avaliadas e colocadas em prática.

Inovar é uma necessidade, mas somente irá se processar dentro de uma empresa através de um processo contínuo, que poderá ser derivativo de uma pesquisa e procura sistemática ou de um processo criativo adequado aos objetivos. Apesar disto, há de se ter em mente que é necessário a obtenção de retorno adequado sobre o investimento. Desta forma, os objetivos financeiros e lucrativos de uma organização, devem estar também alinhados com o processo de inovação. Atingindo todos os stakeholders, e trabalhando de uma forma organizacionalmente sustentada, uma organização será bem sucedida em conquistar uma gestão de inovação perene e de excelência.