

inovação



planejamento

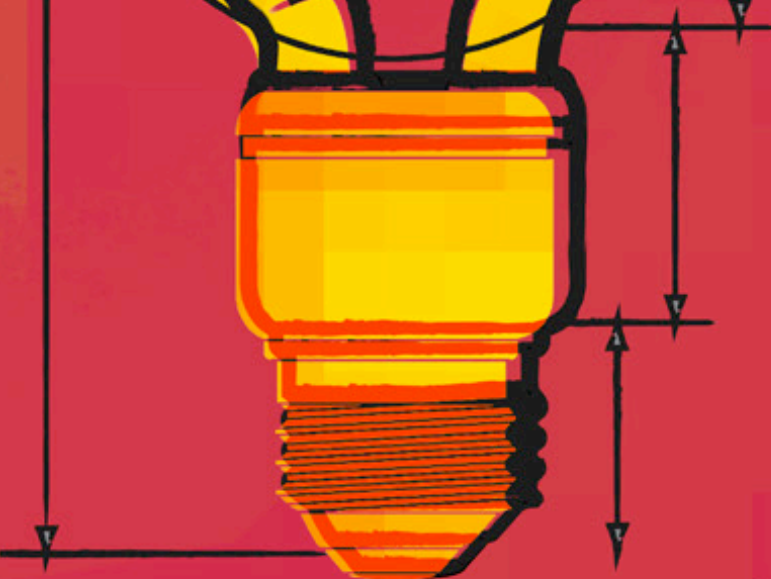


desenvolvimento



investimento

pesquisa



Como mensurar a inovação?

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU**

A inovação é um tema emergente nas organizações, cada vez mais preocupadas com o desenvolvimento de produtos, serviços, modelos de negócios e visão de longo prazo, em busca do crescimento sustentado. No atual complexo ambiente dos negócios, as empresas brasileiras enfrentam um novo desafio: como mensurar a inovação?

A inovação não deve ser percebida como uma atividade exclusiva das equipes de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento, pois se as diversas ações dessa área forem realizadas sem alinhamento com a gestão organizacional, e principalmente as decisões do CEO, a empresa não terá os resultados esperados. É preciso haver um planejamento coordenado das diversas funções que compõem o processo inovativo.

O planejamento das atividades de inovação deve ter como premissa o alinhamento entre a

estratégia e a gestão intermediária – essa é uma das propostas da mensuração da inovação. A adoção de técnicas financeiras para a inovação poderia perder a utilidade, caso fossem realizadas sem um planejamento integrado.

Quando a organização delimita seus objetivos estratégicos, surge a necessidade de um conhecimento mais aprofundado das ações entre unidades de negócio, como o P&D, juntamente com o comercial, produção, finanças e marketing. Pensar em inovação sem o devido alinhamento estratégico, ou a definição de metas de curto e longo prazo, pode ser um risco. A mensuração da inovação torna-se uma ferramenta importante no momento em que as empresas buscam investir em novos modelos de negócio. Isso exige planejamento constante nas unidades de negócio e revisões das expectativas de trabalho.



AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO MAIS EMPENHADAS NA BUSCA POR CONHECIMENTOS EM INOVAÇÃO – CRIATIVIDADE, INVENÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS – DO QUE NA GESTÃO DA INOVAÇÃO

No entanto, deve-se tomar cuidado para não tornar a inovação um processo típico, como os da qualidade total, em que metas e painéis de bordo sejam excessivamente utilizados. Inovação não deve ser algo anárquico, mas autônomo, e envolver equipes multidisciplinares. Em seu livro *Innovation at the Top*, George Buckley, CEO da 3M, argumenta que é possível reduzir a inovação a um processo e, se todos podem aprender com ele, o melhor que se pode esperar é a média. “O fato de improvisar um processo poderia auxiliar a inovação, desde que restrições às pessoas não matem a capacidade de novas ideias”, explica.

O que se percebe atualmente é que as organizações estão mais empenhadas na busca por conhecimentos em inovação – criatividade, invenção e novas tecnologias – do que na gestão da inovação. Esse é, possivelmente, o comportamento das empresas que associam o estabelecimento de metas e um processo decisório rigoroso aos resultados de curto prazo. Seria este o melhor caminho para mensurar a inovação?

Exemplos não faltam no mercado. Diversos investimentos vêm sendo realizados em todo o país, em novos centros de pesquisa e para os mais variados setores da economia, sem uma demanda evidente ou um potencial futuro de mercado. A mensuração da inovação pode ajudar, nesses casos, desde que toda a organização tenha um único direcionamento e uma cultura bem estabelecida, conseguindo reduzir os riscos e maximizar os resultados.

O objetivo deste artigo é apresentar uma forma de mensuração da inovação, através dos resultados das pesquisas “Indicadores de Gestão e Mensuração da Inovação” e “Inovação no Contexto Brasileiro”, realizadas no período 2013-2014

junto às empresas do Centro de Referência em Inovação de São Paulo – CRI Nacional, do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral. Participaram do estudo, empresas dos setores de tecnologia, serviços, industrial, química, siderurgia, mineração, agronegócios, entre outros.

VISÃO GERAL: COMO MENSURAR A INOVAÇÃO?

O tema “mensuração da inovação” (MI) surgiu nas atividades do CRI Nacional no início de 2013. Após um longo período de debates e produção de pesquisas – envolvendo questões como estratégia de inovação, cultura organizacional, processos, sistema nacional de inovação, geração de cenários e projetos –, as empresas participantes dessa comunidade de práticas optaram pela análise de como estruturar um modelo em busca de resultados para a inovação.

A MI surgiu como um tema ligado ao planejamento estratégico e principalmente à figura do CEO, sendo desdobrada em análises de mercado, estratégia de inovação, cultura de equipes, desenvolvimento de novos produtos/serviços e seu retorno sobre o investimento.

Dessa evolução, e da observação de que a inovação deveria trabalhar junto com outras unidades de negócio, buscando assim melhorar o nível de serviço, chegou-se ao consenso de que seria necessário aprofundar o tema, não somente como pesquisa e desenvolvimento, mas principalmente como resultado.

Basicamente, a MI aqui proposta pode ser considerada uma metodologia de alinhamento de processos, gestão de equipes, autonomia do conhecimento e consequente gestão de produtos, serviços e resultados financeiros, em que se destacam as sinergias e melhorias nas vendas.



Seu foco é a garantia de que a proposta de valor organizacional e os planos de ação para a inovação sejam respeitados. Para isso, deve-se considerar uma estruturação de processos adequada, que busque sinergias, sem rigidez nas decisões. Com a MI, as unidades de negócio terão melhor conhecimento dos projetos, o que possibilitará mais interação, responsabilidades e ações conjuntas.

Assim, torna-se fundamental um planejamento integrado das diversas áreas de negócio que contribuem para a inovação. Avaliar também a qualidade dos treinamentos, a implementação das ideias, o número de novos produtos/serviços e seu resultado econômico deve ser algo constante.

Com a atual disponibilidade de recursos para investimentos públicos e privados em inovação, é vital o planejamento integrado das decisões de inovação. Objetivamente, são passos iniciais para uma mensuração da inovação:

- Avaliar as incertezas do mercado e estabelecer um plano efetivo de previsão de demanda para novos produtos e serviços.
- Entender a situação atual do negócio e planejar melhorias dos processos que contribuem para a inovação.
- Estabelecer indicadores de desempenho quantitativos ou qualitativos para acompanhamento dos processos de inovação. Esses indicadores podem ser financeiros e de gestão do conhecimento, em que erros honestos sejam tolerados.
- Alinhar os processos de inovação ao planejamento estratégico.
- Desenvolver um cronograma de atividades de curto e longo prazo.
- Buscar retorno sobre o investimento no curto prazo, caso a opção seja por uma inovação incremental.

- Sendo a inovação uma opção de futuro, deve-se assumir o risco, e a melhor opção é a análise de cenários.

- Alcançar novos mercados e avaliar o risco das estratégias definidas.

Esses itens podem ser desdobrados em funções da MI, da seguinte forma:

- Avaliar as incertezas do mercado, destacando análises econômicas, tendências de consumo, questões demográficas e até mesmo legais.
- Planejar a situação atual e propor melhorias dos processos relacionados à inovação, destacando os planos de desenvolvimento de novos produtos, serviços e acesso a mercados.
- Estabelecer indicadores de desempenho para acompanhamento dos processos de MI, que respeitem o comportamento das unidades de negócio e suas diferenças.
- Alinhar os processos de MI ao planejamento estratégico.
- Desenvolver um cronograma de atividades de curto e longo prazo, tanto relacionado a aspectos qualitativos, quanto quantitativos.

Nesse contexto, é recomendável estabelecer um processo decisório com horizontes de planejamento também diferentes. Algumas decisões demandam mais tempo do que outras, devido à maior exigência de recursos ou a restrições de importância (análises econômicas e questões ambientais, por exemplo). Os pontos-chave para o planejamento da MI e as prioridades de execução estão relacionados à maturidade da gestão e à percepção de valor dos clientes.

A MI, quando bem implementada, torna-se vital para o bom funcionamento de unidades de

negócio como P&D, desenvolvimento de produtos e marketing, evitando problemas de programação e alinhando as funções ao pensamento estratégico. Mas, ela deve apresentar claramente os objetivos a serem alcançados, para que os seus resultados sejam facilmente mensurados (**Figura 1**).

Podemos perceber que um dos benefícios da MI é a resolução de conflitos entre as diversas unidades de negócio envolvidas na gestão da inovação, compactuando atividades e resultados. A sugestão de um processo de MI consiste em:

- **Objetivos estratégicos:** recomenda-se que a gestão da inovação seja um desdobramento da estratégia organizacional. Mais do que isso, que exista um claro alinhamento com o CEO e as unidades de negócio, estabelecendo, nesta etapa, os objetivos da inovação e sua proposta de mercado.
- **Unidades de negócio envolvidas:** em seguida, é preciso delimitar com clareza as unidades de negócio que serão envolvidas no processo de inovação, estabelecendo ações conjuntas. Espera-se uma combinação de resultados entre as ações do P&D, de equipes comerciais, de produção, marketing e custos, por exemplo.
- **Planejamento integrado:** estabelecer os planos para a inovação de acordo com as necessi-

dades das unidades de negócio envolvidas seria desejável. É preciso avaliar as prioridades de processo, especificadas pela estratégia e pelo modelo de negócio.

- **Planejamento financeiro:** um dos desafios de qualquer empresa é garantir crescimento das receitas e margens cada vez maiores. Para a MI, o mérito é o atendimento ao mercado, além do estabelecimento de uma visão de custos e dos recursos investidos ao longo do tempo. Deve-se ter em mente a busca por maiores margens de contribuição dos produtos ou serviços.

- **Reunião pré-MI:** após as etapas acima, propõe-se uma reunião prévia de discussão e planejamento das atividades. Ao final, espera-se que todos os pontos analisados sejam implementados, com alternativas de execução.

- **Reunião MI:** a etapa final do processo tem o objetivo de sacramentar todo o planejamento proposto, buscando uma visão de curto e longo prazo para as ações. Enquanto a reunião pré-MI consiste em um fórum de análises, a reunião MI é composta de decisões e planejamento. Recomenda-se a presença do CEO e dos gerentes.

Como resultado final, a MI busca coordenar as atividades de P&D, produção, marketing, vendas e

FIGURA 1 | OBJETIVOS DA MENSURAÇÃO DA INOVAÇÃO (MI)



FONTE: AUTOR (2014)

planejamento, otimizando os recursos disponíveis e buscando o crescimento sustentado da empresa. Isso é muito mais do que gerir processos e indicadores de resultado.

COMO MENSURAR A INOVAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

O relatório “Gestão da Inovação no Contexto Brasileiro”, produzido no período 2013-2014, refere-se a pesquisas qualitativas realizadas junto às empresas do CRI Nacional, em que foram analisados os desafios para inovar no mercado brasileiro. Um dos itens avaliados foi a mensuração da inovação, que vem exigindo análises aprofundadas devido aos desafios para transformar os investimentos de P&D em resultados de curto prazo.

Em todos os casos, a MI tem como pressuposto inicial o alinhamento estratégico entre as unidades de negócio, garantindo planos gerenciais realistas, interligados às demandas do CEO e, sobretudo, dos clientes. Para as empresas do CRI Nacional, a MI deve envolver seis atividades:

- **Planejamento estratégico da inovação:** consiste em combinar informações do mercado com o planejamento estratégico, citando investimentos em P&D, desenvolvimento de produtos ou serviços e sua aceitação pelos clientes.

- **Planejamento gerencial da inovação:** a partir das análises do planejamento estratégico de inovação, tentar maximizar o investimento em P&D. As análises dos recursos provêm da máxima capacidade em transformar ideias em resultados. O principal conflito vivenciado refere-se às constantes divergências entre a gestão financeira e as equipes de inovação, causadas pela necessidade de rentabilizar os negócios e pelas pressões de curto prazo.

- **Validações do planejamento gerencial da inovação:** etapa que consiste na apresentação das tendências de mercado, com análise de possíveis riscos e pontos críticos, buscando concretizar a gestão da inovação.

- **Reuniões pré-MI:** o principal objetivo desses encontros é a validação dos objetivos de inovação na empresa. É provável que esse processo sofra alterações, com a busca de novas ideias ou o aumento dos investimentos. Dessa forma, é fundamental a presença dos gerentes nas reuniões, para um processo executivo de tomada de decisão.

- **Reunião executiva MI:** tem como objetivo apresentar ao CEO a gestão da inovação de for-



ma integrada, para sua validação e formalização. O processo de validação pode incluir alterações compactuadas pelas gerências, mediante as reuniões pré-MI, ou pontos sobre os quais não houve consenso.

• **Divulgação e acompanhamento da gestão da inovação:** após a reunião MI, a gestão da inovação e os seus projetos devem ser comunicados a toda a empresa. Nessa etapa, é importante oferecer treinamentos para o claro entendimento da inovação e da nova cultura de gestão.

Devido à complexidade da gestão da inovação, as seis atividades da MI podem ser segmentadas por produto ou serviço. A visão temporal do processo MI também deve ser contemplada, principalmente durante as reuniões envolvendo o CEO, quando as decisões críticas são tomadas. Para que toda a gestão da inovação seja concretizada, os prazos definidos para sua execução devem ser bem planejados, destacando-se a dependência

usual entre P&D, produção e vendas. Na **Tabela 2** temos uma visão da MI, analisada ao longo de 2013 e 2014 entre as empresas do CRI Nacional.

Como ponto de melhoria, as empresas pesquisadas vêm buscando aperfeiçoar a gestão da inovação, desdobrando suas análises para o longo prazo, apesar de todas as pressões atuais de curto prazo. Nesse caso, estudos envolvendo análises de cenários de longo prazo, destacando o ambiente da empresa, dados econômicos, fiscais, políticos e empresariais podem ser contemplados. Em face das constantes alterações nas demandas dos principais clientes e as diversas correções de planejamento estratégico e inovação, sugere-se a adoção de modelos estratégicos de simulação e análises de cenários, como proposta para estudos futuros.

HUGO FERREIRA BRAGA TADEU é professor do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, com pós-doutorado pela Sauder School of Business (Canadá).

CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi apresentar o processo de mensuração da inovação, mostrando como ele vem sendo avaliado pelas empresas que fazem parte do CRI Nacional do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

Na elaboração da estratégia empresarial, a adoção de um planejamento formalizado e com diretrizes claras causa efeitos nos processos envolvidos e, em consequência, na mensuração da inovação. Essa postura permite que a empresa faça o alinhamento estratégico entre as unidades de negócio e o atendimento aos clientes.

A mensuração da inovação sugerida segue seis etapas básicas: objetivos estratégicos; unidades de negócio envolvidas; planejamento integrado; planejamento financeiro; reunião pré-mensuração da inovação; reunião para mensuração da inovação.

Tendo uma programação estabelecida e com diretrizes claras, a elevação do nível de serviço ao cliente é considerável, com o comprometimento na realização das atividades que envolvem a inovação.

Pretende-se, com a MI, promover sinergia e colaboração entre as unidades de negócio ligadas à inovação, canalizando esforços para um objetivo maior: o alcance das metas estratégicas da empresa. Apesar das etapas descritas, não estamos sugerindo um processo rígido, tipicamente associado aos modelos de qualidade total. Buscamos um guia, respeitando a autonomia do conhecimento e a liberdade na geração de novos produtos e serviços, desde que eles sejam rentáveis.

Finalmente, é recomendável que estudos de cenários futuros, envolvendo técnicas estatísticas sofisticadas e análises do ambiente econômico-empresarial, também sejam contemplados, o que permitirá análises de mais longo prazo e um crescimento sustentado da organização.

TABELA 2 | VISÃO TEMPORAL DA MI

ATIVIDADE	QUEM PARTICIPA	QUANDO
Planejamento estratégico da inovação	CEO, diretores e gerentes	Mês anterior ao MI
Planejamento gerencial da inovação	Gerentes envolvidos com a inovação	Mês anterior ao MI
Validações do planejamento gerencial da inovação	Gerentes envolvidos com a inovação	Mês anterior ao MI
Reuniões pré-MI	Gerentes envolvidos com a inovação	Mês anterior ao MI
Reunião executiva MI	CEO, diretores e gerentes	Mês atual ao MI
Divulgação e acompanhamento da gestão da inovação	CEO, diretores, gerentes e equipe de gestão de pessoas	Mês atual ao MI

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

TADEU, Hugo Ferreira Braga; SALUM, Fabian Ariel. *Estratégia, operações e inovação: paradoxo do crescimento*. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 214 p.

BERGER, Roland. *Innovating at the top: how global CEOs drive innovation for growth and profit*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2009. 196 p.

TADEU, Hugo Ferreira Braga; RIGHI, M. Hérica. *Gestão da Inovação no Contexto Brasileiro*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2014. 20 p.

