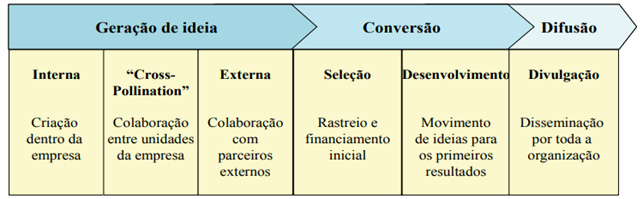
# Introdução

Olá, estudante, tudo bem contigo? Nesta aula, nosso eixo central será inovação; falaremos sobre algumas fases elementares propostas na literatura especializada que permitem um mapeamento da cadeia de valor da inovação; compreenderemos o que contempla a boa implantação de ideias inovadoras; veremos como as empresas atuam no sentido de proporcionar um ambiente favorável à inovação, valorando novos projetos que apresentem consonância com o negócio; e veremos a atuação coletiva em nome da inovação, em que o Teamwork (trabalho em equipe) proporciona o desenvolvimento de líderes e equipes de alta performance por meio do trabalho colaborativo, para o enfrentamento da competitividade do mercado na livre concorrência.

# Cadeia de valor da inovação (Geração de ideias - conversão - difusão)

Quando falamos em empreendedorismo, necessariamente, falamos em inovação. É interessante como isso ocorre automaticamente no momento de empreender; ainda que alguma atividade ou produto já exista, ocorre a intenção de inovar, fazer diferente para buscar apresentar diferencial no mercado. É exatamente nesse sentido que Hensen e Birkinshaw (2007) propõem a cadeia de valor da inovação, que consiste em uma análise com alguns passos elementares para a boa implementação de uma ideia (inovação).



Observe, na Figura 1, que a proposta dos autores consiste em uma análise linear que verifica três etapas fundamentais para se inovar com assertividade dentro ou fora de uma empresa ou organização:

* Geração de ideia: é onde se busca discutir as necessidades de inovação ou resolução de problemas presentes. Nessa primeira etapa, ocorre o brainstorming, conhecido também por chuva de ideias, bem como se discute as melhores propostas e orçamentos para a definição da melhor ideia a ser “convertida”.
* Conversão: após a definição, é chegada a hora de “transformar” o que se pensou, planejou e definiu em proposta factível, confirmando a possibilidade de implantação (custo) com ações iniciais concretas.
* Difusão: é o momento de apresentar a proposta, o processo, a cultura ou até filosofia definida para aquela ideia inovadora que irá gerar valor ao produto ou serviço da empresa ou organização.

É comum que a cadeia de valor da inovação se faça presente em organizações inovadoras que proporcionam ambiente favorável para a criatividade e inovação. Pode parecer meio óbvio, entretanto, o mercado está cheio de empresas que caem na seguinte ideia: um grande sinal de tolice é fazer sempre da mesma forma e esperar resultados diferentes.

Esse aforisma é atribuído a Albert Einstein para indicar que não se pode almejar resultados diferentes se o processo, as atividades e as falhas permanecem iguais dentro da empresa, empreendimento ou organização. Nesse sentido, as empresas, comumente, buscam desenvolver um grupo de trabalho (GT) em que, por meio de comitês, colocam em prática o que vimos até aqui, como cadeia de valor da inovação. Trata-se do teamwork (trabalho em equipe), em que a cooperação entre colaboradores, setores e até unidades empresariais cria redes de inovação com foco na geração de valor no produto ou serviço comercializado pelo negócio em questão.

Na prática, a cadeia de valor da inovação proporciona o desenvolvimento de colaboradores, porque, por meio das etapas desenhadas para a boa geração e implementação de ideias, motiva e colabora para um comportamento eficaz, o que acaba provocando, positivamente, a transformação no perfil dos colaboradores envolvidos, nesse sentido, podemos considerar que o desenvolvimento ocorre nos seguintes pontos:

* Proatividade: é onde o colaborador passa agir de forma ativa e não mais apenas reativa, ou seja, suas ações vão a favor do comportamento que propõe e não apenas responde.
* Visão analítica: é onde a discussão, o acareamento e o debate de ideias e sugestões desenvolvem a capacidade de identificar potenciais e fraquezas em ideias e processos.
* Trabalho em equipe: é onde o relacionamento entre os participantes dos GTs é aperfeiçoado, uma vez que deve haver respeito e compreensão do posicionamento distinto.
* Capacidade de gestão: é onde as etapas gerar, converter e difundir proporcionam o mapeamento e o controle do desenvolvimento de ideias, processos e inovações que merecem uma gestão para manutenção e acompanhamento.
* Alta performance: é onde toda proposta que se deseja verificar apresenta, necessariamente, um ganho ao negócio, nesse sentido, a busca de melhores resultados passa a ser foco de todo projeto e implementação organizacional.

# Projetos em organizações inovadoras. Valoração dos projetos

Agora que já conhecemos a cadeia de valor da inovação, fica mais evidente compreender que suas 3 (três) etapas elementares estão condicionadas a outras ações necessárias para o perfeito andamento das etapas. Já sabemos que isso tudo ocorre em GT e que essa prática é capaz de desenvolver os colaboradores envolvidos; vejamos, então, as condicionantes citadas para compreender a cooperação do teamwork:

* Criação: nesse caso, as sugestões, opiniões e condições são levadas em conta para uma análise de cada caso; todos os integrantes do GT participam e têm lugar de fala para o máximo de informações sobre as propostas apresentadas.
* Colaboração (interna): nesse caso, a colaboração não se restringe apenas aos participantes do GT e sim a todos os possíveis stakeholders (interessados) internos da empresa ou organização.
* Colaboração (externa): nesse caso, a colaboração é direcionada aos stakeholders externos, como prestadores de serviços, fornecedores e até potenciais clientes.
* Seleção: nesse caso, a escolha da melhor proposta não se define apenas pela questão argumentativa, o que prevalece é o custo-benefício, ou seja, a capacidade de gerar ganhos financeiros com o menor investimento possível. Em muitos casos, essa seleção opta por propostas e ideias que não requerem investimento financeiro.
* Desenvolvimento: nesse caso, é fato colocado em prática sobre uma análise e um acompanhamento pontual das ações executadas, ou seja, é onde se tem as primeiras impressões e resultados do que se deseja implantar, de fato.
* Divulgação: nesse caso, é chegada a hora de anunciar, apresentar e disseminar a ideia, proposta ou ação definida pela cadeia de valor da inovação. Aqui, entra a questão da linguagem e do formato utilizado para comunicar, e é preciso ser claro, objetivo e falar a mesma “língua” que o público ao qual se deseja informar.

Essa cooperação contemplada nessas ações condicionantes às 3 (três) etapas elementares do modelo de cadeia de valor da inovação de Hensen e Birkinshaw (2007) acaba permitindo uma rede de inovação em que diferentes GTs podem atuar de forma simultânea na empresa ou organização, no sentido do melhoramento contínuo em busca de altas performances. Trata-se quase de uma competição interna, em que os setores e funções “competem” de maneira sadia para sair na frente com melhores resultados organizacionais, dessa forma, todos ganham, mas os colaboradores verdadeiramente envolvidos são prestigiados automaticamente pelo desenvolvimento de um perfil de liderança.

Conforme Adizes (1998), em seu livro Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade,  propõe um perfil gerencial que nos remete, necessariamente, ao desenvolvimento de equipes de alta performance. Em consonância ao modelo de cadeia de valor da inovação estudado, o autor nos traz que todo líder apresenta um perfil PAEI, que consiste de:

* (P) Produtor: ações que buscam resultados de curto prazo, em que o líder apresenta características de executor.
* (A) Administrador: ações que buscam resultados de médio a longo prazo, em que o líder apresenta características analíticas e metodológicas.
* (E) Empreendedor: ações que buscam resultados de curto e médio prazo, em que o líder apresenta características inovadoras e proativas.
* (I) Integrador: ações que buscam resultados de médio a longo prazo, em que o líder apresenta características favoráveis à comunicação, explicação e orientação.

Essas características de um perfil PAEI proposto pelo autor nos demonstra, na prática, como o modelo de Hensen e Birkinshaw (2007) contribui decisivamente para o desenvolvimento do perfil dos profissionais, proporcionando o surgimento de líderes e equipes de alta performance.

# Cooperação e Redes de inovação. Trabalho em equipe (Teamwork) - desenvolvendo líderes e equipes de alta performance

Todo e qualquer negócio é feito por pessoas, e o teamwork (trabalho em equipe) ocorre de forma colaborativa para a efetiva criação de projetos inovadores, o que faz das empresas que atuam nesse formato companhias inovadoras perante a perspectiva do cliente. Sabemos que a exigência do mercado é cada vez mais alta, em que se faz preciso atender o cliente por diferentes perspectivas, como:

* Usuário: nesse caso, é atender às expectativas do público (interno ou externo) no sentido da operacionalidade daquilo que se inova.
* Consumidor: nesse caso, é onde se busca atender às expectativas do público (interno ou externo) no sentido da qualidade, especificidade técnica e diferencial.
* Cliente: nesse caso, é onde se atende às expectativas do público (interno ou externo) já fidelizado, no sentido de manutenção, acompanhamento e desenvolvimento (revenda) daquilo que se inova.

Compreender a visão e as expectativas do mercado atual (cliente, consumidor e usuário) nos dá uma percepção mais madura quanto à visão comercial por trás de qualquer ideia que se deseja empreender. Isso porque, ainda que seja uma implantação interna (intraempreendedorismo), o idealizador precisa compreender que todo negócio necessita, obrigatoriamente, gerar lucro a partir do atendimento de uma demanda, e isso não é algo ruim, afinal de contas, é preciso maturidade para compreender que empresas e organizações comerciais não são instituições de caridade, elas podem e devem exercer um papel social na comunidade em que está inserida, entretanto, se não houver lucro, a capacidade de empregabilidade em dar manutenção aos empregos gerados será prejudicada.

Essa visão comercial nos oferece, em geral, maturidade no momento de operacionalizar todas as metodologias que estudamos até aqui, porque inovar é preciso, dar ideias é bem-visto, mas uma empresa precisa sobreviver, e isso depende de uma lucratividade constante, e é disso que falamos quando citamos equipes de alta performance; não basta produzir ou gerar em quantidade, é necessário apresentar custo-benefício nas ações, projetos e ideias inovadoras que se pretenda empreender.

Ao falarmos de intraempreendedorismo, contemplamos as ações aqui propostas num cenário em que o colaborador se coloca na posição de “dono” do negócio, com atitudes proativas no sentido de buscar soluções inovadoras para o negócio. O intraempreendedorismo é uma das formas mais comuns de se praticar o comportamento empreendedor no mercado de trabalho, e as principais características do intraempreendedor são:

* Sentimento de dono: nesse caso, ainda que colaborador, tem ações proporcionais às de proprietário do negócio, como zelo, cuidado e anseio por bons resultados.
* Proatividade: nesse caso, o colaborador é ativo, e tais atividades não se resumem em ações reativas, delegadas ou ordenadas no dia a dia de sua atividade.
* Inovação: nesse caso, o colaborador busca propor modos, formas e métodos distintos aos que já são utilizados, em busca de melhores resultados.
* Alta performance: nesse caso, o colaborador foca a capacidade de retorno (custo-benefício) para a empresa, podendo ser de forma financeira ou não; a questão, aqui, é no sentido de agregação.

Ainda assim, todas as metodologias aqui apresentadas são perfeitamente compatíveis com o empreendedor (proprietário). Direcionamos nossas reflexões a um cenário coorporativo por se tratar de pessoas, entretanto, ainda que microempreendedor individual, o modelo de cadeia de valor da inovação é oportuno ao desenvolvimento de ideias, projetos e ações inovadoras que buscam resultados de alta performance.

# Videoaula: Geração de valor

Meu vídeo não funciona

Chegou a hora de conversarmos um pouco mais sobre o modelo de cadeia de valor da inovação proposto em nossos estudos e compreendermos, passo a passo, a geração de ideias, sua conversão e posterior difusão. Nesse sentido, compreenderemos como os projetos e organizações inovadoras proporcionam um ambiente favorável ao comportamento empreendedor nas organizações, bem como, na linha do intraempreendedorismo, veremos como se dá, na prática, o acompanhamento e desenvolvimento de líderes e equipes de alta performance.

Avalie este conteúdoEscolha de 1 a 5 estrelas

# Saiba mais

Verifique o artigo: [**O modelo de Cadeia de Valor da Inovação aplicado a uma empresa start-up: estudo de caso de empresa brasileira de telemedicina**](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/simposio306.pdf); a leitura lhe proporcionará uma ampliação de seus conhecimentos acerca da cadeia de valor com diferentes perspectivas e métodos distintos, mas que apontam para a geração de valor organizacional

# Referências

ADIZES, I. Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira, 1998.

FIGUEIREDO, P. Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. Harvard Business Review, [S. l.], v. 85, n. 6, p. 121-130, jul. 2007.

TIDD, J. et al. Gestão da inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.