





# CRIANDO AS CONDIÇÕES PARA INOVAR

POR **CARLOS ARRUDA, ANDERSON ROSSI  
E PAULO SAVAGET**

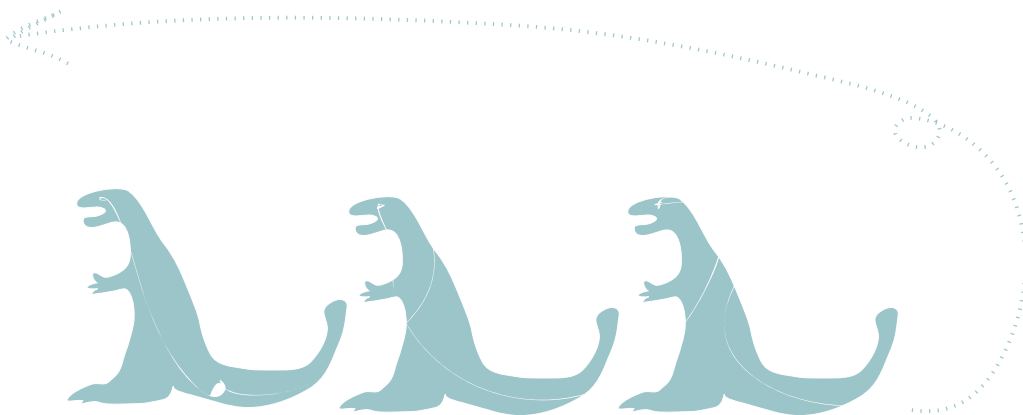
A necessidade de inovação na economia contemporânea já é consenso entre todos os atores envolvidos no processo: empresas, parceiros estratégicos, governo, clientes e universidades. O comportamento inovador tornou-se um dos principais diferenciais das economias, com impactos no seu nível de desenvolvimento, índices de crescimento e dinamicidade. Destaca-se, assim, como um dos grandes responsáveis pelos ganhos de competitividade de países e empresas. Estudos realizados pelo Núcleo de Competitividade da Fundação Dom Cabral reforçam que a única variável competitiva capaz de explicar, de modo consistente, o crescimento de uma economia é sua capacidade de promover a inovação, não apenas tecnológica, mas também de produtos, processos, modelos de gestão e negócios.

Mas, se inovar é opção estratégica fundamental para sustentar a competitividade e o crescimento, por que as empresas não inovam? Segundo pesquisa realizada com a Comunidade Ampliar (fórum de relacionamento da FDC com os ex-participantes de seus programas), apesar de 97% dos executivos acreditarem que a inovação – ou seus correlatos, criatividade e empreendedorismo – sejam estratégias essenciais, na prática apenas 7 a 9% confirmam ter sistemas e processos instalados em suas empresas para tornar a inovação uma realidade.

Competir, especialmente em tempos de crise global, exige das empresas habilidades e competências específicas, para focarem no curto prazo e na redução de custos e investimentos, garantindo um resultado aceitável pelos acionistas.

Os investimentos em inovação acabam postergados e o futuro fica apenas “no futuro”, pois são mais urgentes as soluções de curto prazo para garantir o presente. Mas sem futuro não existe o presente. É importante pensar fora dos padrões impostos pela indústria e pelo mercado, tentar fazer melhor, reinventar e inovar. A busca pela geração de valor deve ser alvo da estratégia de inovação da empresa e estar alinhada com os valores corporativos. Mais do que nunca, a sobrevivência e o futuro das organizações dependem de sua capacidade inovativa.

A maioria das empresas brasileiras, entretanto, ainda não percebeu que acomodação é sinônimo de risco e que, não importa o tamanho da organização, para ser competitiva ela terá de promover mudanças constantes. Alguns dos principais autores de marketing e estratégia (Porter, Kotler, Drucker, Patel, Hooley, Prahalad) confirmam que as empresas inovam mais, com maior possibilidade de crescimento contínuo e sustentável, quando diferenciam seus produtos e serviços para atender às necessidades dos consumidores em nichos e segmentos especiais de mercado. Em outras palavras: não basta inovar – é preciso ter, como afirmam os pesquisadores da FDC Leonardo Araújo e Rogério Gava, uma estratégia de mercado proativa, que crie novas oportunidades e necessidades nos mercados existentes. Muitas empresas ainda relutam em investir nesses processos com medo de fracassar, pois inovar pressupõe lidar com incertezas e riscos. Dados da Pintec, pesquisa de inovação tecnológica realizada pelo IBGE, confirmam essa constatação: nossas empresas carecem de



estruturas organizadas, voltadas para a inovação, visão de futuro e expectativas de longo prazo.

Diante de necessidades tão urgentes, o Núcleo de Inovação da FDC pesquisou as empresas inovadoras do país e desenvolveu um modelo de sistematização do processo inovativo, ferramenta estratégica que colabora para a gestão integrada das empresas.

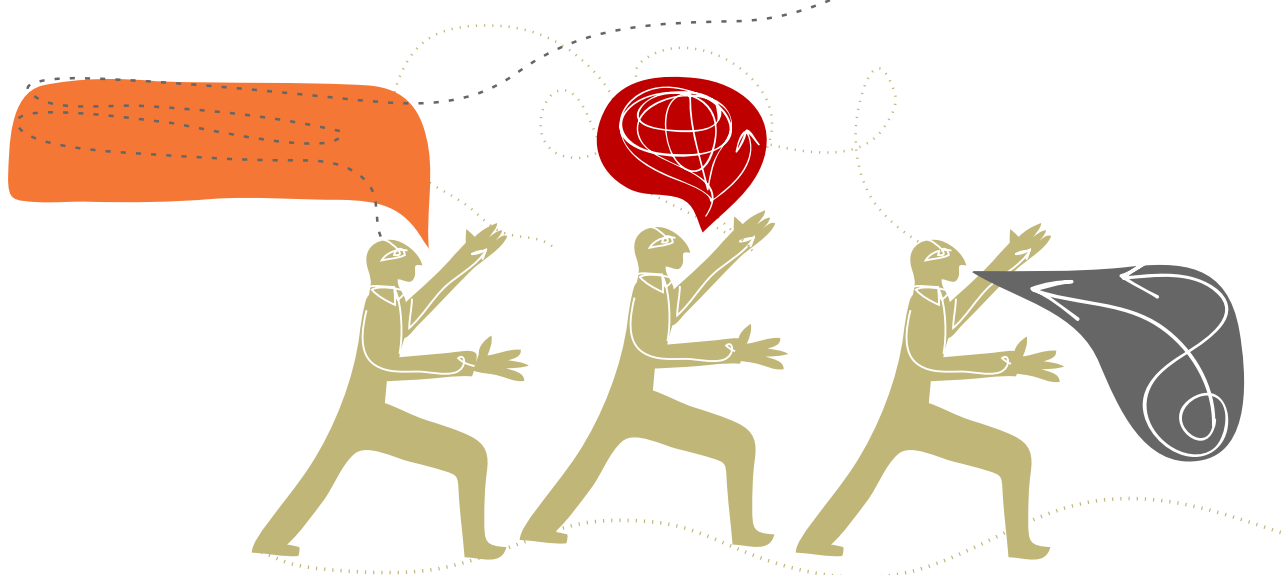
**PARADOXO NAS ORGANIZAÇÕES** As empresas são criadas e gerenciadas para minimizar riscos e garantir retorno aos *stakeholders*. Da mesma forma, o discurso da alta administração é pró-inovação, embora outros elementos da cultura organizacional – estrutura, critérios de compensação, disponibilização de recursos, comprometimento, entre outros – não sigam essa orientação. Essa incoerência entre discurso e prática, de alguns dirigentes empresariais, impossibilita ou dificulta a prática da inovação.

Se a maioria dos CEOs considera a inovação um elemento estratégico, por que é tão difícil implantá-la? A resposta pode estar nas barreiras culturais da organização, enraizadas na aversão ao risco associado à inovação, ou simplesmente no fato de que as empresas estão cada vez mais mecanizadas – repetem o que já existe ou foi feito por outros, sem coragem de desafiar suas próprias rotinas e limites estruturais. Talvez por isso, seja comum ouvir executivos e gestores reclamando que suas empresas perderam a capacidade empreendedora e, seus colaboradores, a criatividade. Por outro lado, funcionários de todos os níveis sentem-se angustiados com a rotina – às vezes erroneamente chamada de “burocracia” – que os impede de criar e ter o prazer de realizar suas próprias idéias. Um dos grandes desafios das lideranças é romper com esse ciclo. Em entrevista, um presidente de multinacional do setor siderúrgico nos pediu ajuda

para desenvolver lideranças empreendedoras em sua empresa, capazes de aprender o que eles não sabiam. Mas, ao ser indagado exatamente sobre o que não sabiam, respondeu que não tinha a menor idéia. Fazer bem feito o que já se sabe e aprender continuamente o que não se sabe é um dos grandes desafios empresariais do século XXI.

**GESTÃO DE INOVAÇÃO** Como a inovação está no centro das vantagens competitivas, ela associa elementos antagônicos, como oportunidades promissoras e riscos de fracasso, dependendo dos resultados que é capaz de gerar ou da maneira como é desenvolvida. Com uma gestão eficaz da inovação – processo multifuncional que relaciona oportunidades e necessidades externas e internas, idéias, pesquisas, desenvolvimento, modelo de negócio e implementação – a empresa consegue reduzir incertezas, prazos e custos no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e negócios. É possível também potencializar os talentos criativos e melhorar a taxa de sucesso no lançamento dos novos empreendimentos.

A maioria das empresas ainda atua com uma visão míope, focada apenas na busca de melhorias e investimento em projetos de curto prazo, com baixo risco e resultados rápidos, maior controle das variáveis e menos incertezas. Trata-se, no entanto, de uma prática obsoleta para os tempos atuais e conflitante com a gestão integrada da inovação que, entre outras coisas, requer uma postura diferenciada, com visão de longo prazo e investimento permanente. A prática de algumas empresas mais inovadoras nos mostra que, além da pesquisa e do investimento contínuo em desenvolvimento, o grande desafio para sobreviver no mercado está centrado na capacidade de antecipar o futuro. Utilizando ferramentas gerenciais – cenários, Método Delphi, *backcasting* e *road maps*, dentre



outras –, a empresa pode captar no presente os sinais do futuro que podem garantir sua vantagem competitiva, sobrevivência e superação das expectativas dos clientes.

São práticas que fazem toda a diferença e colaboram para o sucesso da gestão da inovação e minimização dos riscos. Mas é bom ressaltar que a inovação pressupõe ousadia e inclinação para o risco – empresas contrárias a essa prática oferecem o óbvio aos consumidores e, assim, não só deixam de criar diferenciação em relação aos concorrentes, como tendem a desaparecer do mercado. Definitivamente, a inovação nas empresas não é obra solitária, fruto do trabalho de um gênio, e nem acontece por acaso. Na maioria dos casos, é fruto do trabalho em equipe, sistematizado, organizado, árduo, compartilhado e em sintonia com a estratégia corporativa.

A empresa tem conhecimentos limitados, mas existe sempre alguém no mundo que sabe o que precisamos saber – a questão é encontrar esse parceiro em potencial. Também é preciso interagir com universidades, parceiros tecnológicos, clientes, concorrentes, dentre outros públicos. A diluição dos riscos, otimização de prazos, melhoria dos investimentos, busca de conhecimento e ganhos de competitividade estão entre as principais vantagens dessa interação. O modelo de inovação aberta, preconizado por Henry Chesbrough, pesquisador da Universidade de Berkeley (EUA), recomenda que a geração e utilização do conhecimento não se limitem às fronteiras da empresa. É praticamente impossível para uma organização inovar de forma isolada, sem a colaboração de parceiros e arcando com todos os custos. O que vemos com frequência é um modelo de atuação com características mistas, algo entre os modelos de inovação fechada e aberta, confirmando a tese de que não existe modelo único ou padrão a ser seguido.

**O MODELO FDC DE INOVAÇÃO** O modelo de inovação como ferramenta estratégica, desenvolvido pelos pesquisadores do Núcleo de Inovação da FDC, surgiu da observação de melhores práticas e do relacionamento com empresas inovadoras que operam no Brasil. Inspirado em alguns autores importantes (Tidd, Patel, Chan e Mauborgne, Doz, Pavitt), o modelo apresenta um processo integrado de gestão da inovação, baseado nas decisões estratégicas da organização. Incorpora, ainda, uma visão sistêmica, promovendo a integração das diversas áreas da empresa e dos níveis estratégicos, tático e operacional.

Nessa proposta, os elementos essenciais para o processo de inovação são: estratégia e decisão da organização; cultura de inovação; processos de curto, médio e longo prazo; e indicadores de desempenho, que são inter-relacionados (**Figura 1**).

**FIGURA 1 | MODELO FDC DE INOVAÇÃO**





**INOVAÇÃO COMO OPÇÃO ESTRATÉGICA** Como a empresa é um sistema de aprendizado dinâmico, a gestão da inovação exige uma atuação integrada, estruturada com base no conhecimento e comprometida com a inovação sustentável. Para alcançar os objetivos previstos, é preciso um planejamento estratégico da inovação, com a definição clara de metas, planos, objetivos, investimentos e indicadores de desempenho. Numa visão ampliada, a inovação é fruto de um trabalho multifuncional e multidisciplinar, que envolve as áreas de marketing, produção, finanças, P&D, clientes, parceiros e fornecedores. Por isso, deve estar totalmente alinhada com a visão estratégica da empresa.

Nesse processo, destaca-se o papel fundamental da liderança na criação de um ambiente favorável e integrador. Cabe ainda à alta direção promover a inovação com base na disseminação dos valores estratégicos, patrocínio das idéias e construção e alinhamento da estratégia de inovação aos processos corporativos. Também é necessário envolver os colaboradores, de forma proativa e entre áreas, sendo muito bem orquestrados na busca por sinais do mercado, que ajudam a antecipar problemas e encontrar soluções criativas.

**CULTURA DE INOVAÇÃO** Para estimular a inovação, não basta definir sua importância na posição estratégica da empresa, ou alocar capital e esforços à produção do conhecimento. É fundamental que a cultura e o clima organizacional sejam favoráveis à busca da inovação e à manifestação criativa. Trata-se de um sistema em que a rotina da empresa se inspira na cultura e, ao mesmo tempo, estabelece suas características e diretrizes. É importante destacar que uma cultura é enraizada apenas quando há consenso e intensidade nas práticas organizacionais.

Cada empresa possui sua própria cultura, com características peculiares e diferentes de qual-

quer outra, pois reflete as características de cada membro da organização e os valores impregnados pelo time gerencial. Para inovar, os colaboradores devem ter tendência a criar e transmitir conhecimento, em vez de uma aversão ao risco. Não se trata, necessariamente, de uma característica intrínseca à personalidade, já que pode ser estimulada com um clima interno favorável à inovação, em que as pessoas se sintam confortáveis para criar. A cultura pró-inovação deve ser um objetivo estratégico da empresa e condizente com essa orientação. O corpo gerencial é responsável pela manutenção de um ambiente propício à criação de idéias, minimizando o que pode impedir ou inibir a criatividade individual e combinando as diferentes perspectivas e experiências.

A cultura organizacional pode, portanto, inibir ou estimular a tendência à inovação. Mas, seria um erro identificar isoladamente uma cultura e atribuir a ela a receita do sucesso ou fracasso, sem levar em conta as peculiaridades de cada organização. Independentemente das características peculiares, a cultura pró-inovação deve ser orientada para a estratégia da empresa, assumir os riscos intrínsecos à promoção da inovação, e eliminar ou reduzir as barreiras à manifestação criativa – garantindo um ambiente em que todos se sintam instigados e livres para explorar e gerar conhecimento, sem medo de punições. Assim, é fundamental o papel dos gerentes para moldar a cultura e transformá-la em força motriz à inovação. Eles devem guiar o processo, distribuindo corretamente as atribuições dos funcionários aos valores e diretrizes empresariais e definindo, gradualmente, as mudanças que levam a estabelecer uma cultura de inovação.

**PROCESSOS** Apesar de chamar muita atenção, a geração de idéias é apenas uma das etapas básicas do processo de inovação, e talvez a mais fácil, pois



a empresa precisa escutar e conhecer melhor seu mercado, presente e futuro. O gargalo da inovação está em processar essas ideias que, muitas vezes, são apenas fragmentos de ideias brilhantes que precisam ser lapidadas, agrupadas e transformadas em resultado. Há diferenças básicas entre inovação, invenção e criatividade. A invenção é a criação de novas tecnologias, processos e produtos, que tem o conhecimento como base de avaliação da novidade, e não sua aplicação comercial ou geração de resultado. A criatividade, por sua vez, tem sido definida pelos especialistas como a emergência de algo único e original, muitas vezes associada a habilidades cognitivas, processos psicológicos envolvidos com o conhecimento, compreensão, percepção e aprendizagem. Apesar de a maioria dos estudos sobre criatividade estar associada à teoria psicanalítica, comportamental, da gestalt e da psicologia humanista, alguns autores atribuem às organizações a capacidade criativa, ou às vezes, os bloqueios criativos. Como a inovação é um processo, pode ser implementado na empresa em diferentes níveis e situações.

Em nossos estudos, observamos processos de inovação com impactos distintos e resultados de curto prazo, associados à melhoria contínua ou à revisão de sistemas operacionais. Há sistemas de geração espontânea de ideias em que os colaboradores, clientes e associados são convidados a contribuir, de forma contínua, para a melhoria das rotinas, simplificações de processos administrativos ou novas soluções tecnológicas e de produtos, baseadas em conhecimentos não aplicados com frequência nas empresas.

Tradicionalmente, os processos de inovação espontânea tendem a gerar um número significativo de ideias, ou fragmentos de ideias, que acumulam o *pipeline*, permitindo à empresa processá-lo e dar *feedback* a quem contribuiu com as sugestões.

Sabemos que os processos de inovação espontânea têm efeito multiplicador na criação de uma cultura favorável ao ambiente inovador – em alguns casos de sucesso, eles foram conduzidos pela área de Recursos Humanos e não necessariamente na área funcional em que o criador da ideia trabalhava.

Outro processo bastante comum em empresas brasileiras são as plataformas de inovação – a organização agrega conhecimento e competências, internas e externas, na busca de soluções integradas que resultem em produtos, processos, serviços, e até mesmo outras empresas (*spin-off*) correlacionadas. As plataformas de inovação são processos com impactos de médio prazo, mas que permitem avanços em novos negócios e mercados. O fundamental é a causa – fator indutor do processo. Observamos que, nos casos de sucesso, o executivo principal tinha um sonho ou percebia oportunidades de mercado. Isso gerou uma sinergia na empresa, agrupando em torno da plataforma não apenas suas competências e recursos, mas também as de seus parceiros.

Os processos de inovação de longo prazo envolvem grande complexidade tecnológica e/ou mercadológica. Casos extremos de inovação com alta incerteza tecnológica e mercadológica, em que não se sabe como fazer (*know-how*), nem qual será o mercado-alvo (*know-who*), são tratados no nível mais alto da empresa, na forma de *venturing*. Empresas de alta mobilidade tecnológica (como de telecomunicações) ou alto nível de comoditização (como de metais e cimento) estão investindo em soluções de alta incerteza/alto risco, para sair à frente dos concorrentes no futuro.

Outro processo de inovação de longo prazo, mas com níveis de incerteza significativamente menores que os processos de *venturing*, é o chamado “metanacional”. Esse conceito, difundido por professores do INSEAD (Yves Doz, 2001), se

refere às empresas que buscam novas vantagens competitivas a partir da descoberta, acesso, mobilização e alavancagem de conhecimentos espalhados pelo mundo. Essas organizações perceberam que as perguntas diferentes e soluções inovadoras, desenvolvidas em diferentes partes do mundo, não poderiam ser visualizadas numa única empresa ou país. Empresas com processos metanacionais encontram soluções de ruptura com o padrão do setor, simplesmente porque agregam diferentes olhares e cabeças.

Muitos outros processos de curto, médio e longo prazo têm sido observados com diferente grau de sucesso. Aqui estão, em síntese, alguns dos processos recorrentes:

**INDICADORES** Tão importante quanto o investimento em inovação é a avaliação do retorno obtido com os processos inovadores. Os indicadores permitem estabelecer metas quantitativas para medir e analisar o desempenho na inovação e, a qualquer momento, a empresa pode dinamizar o processo, redefinindo ações e metas para melhoria contínua.

Pesquisa realizada pelo Núcleo de Inovação, identificando os indicadores de inovação mais utilizados pelos *Balanced Scorecards* das 500 maiores empresas brasileiras, revelou que a maioria das empresas controlava apenas o resultado da inovação, deixando de lado os processos e fatores críticos que podem impactar esses resultados. Outras conclusões do estudo: 36% das empresas

Processo de Inovação	Exemplos
Inovação espontânea	Caixas de idéias, sites de relacionamento com clientes e fornecedores, exercícios de <i>brainstorming</i>
Revisão de processos	<i>Kaizen</i> , <i>quality control circles</i> , PI&M, six sigma, <i>business process reengineering</i>
Inovação induzida	Plataforma de inovação, <i>Innovation Jam</i> (IBM);
Sistemas integrados de inovação	Radar de inovação
Novos produtos	Inovação para a base da pirâmide
Novos serviços	Inovação para a base da pirâmide
Aquisições para inovação ( <i>spin in</i> )	
Pesquisa e Desenvolvimento	Inovação sustentável
Novos negócios ( <i>spin-off</i> )	
Novos modelos de negócios	Inovação para a base da pirâmide
Redes de Inovação	Metanacionais
Inovação de valor	Estratégia do oceano azul, proatividade de mercado
<i>Venturing</i>	Novos negócios, incubadoras tecnológicas e mercadológicas

pesquisadas consideravam o percentual da receita com produtos e serviços, desenvolvidos nos últimos anos (três a cinco), como o indicador mais importante para a inovação (98% de importância); para 16% delas eram os indicadores de processo (como o tempo médio dos projetos de inovação) e apenas 9% acompanhavam um indicador de intensidade (número de ideias trabalhadas). Os indicadores de resultados estavam diretamente associados ao critério mais usado pelas empre-

sas – premiar o sucesso. Nenhuma organização destinava prêmio ao erro ou à tentativa, o que de alguma forma contribuía para a cultura da certeza, ao invés da cultura da inovação.

**CARLOS ARRUDA** é professor e coordenador do Núcleo de Inovação e assessor de Relações Internacionais da Fundação Dom Cabral

**ANDERSON ROSSI** é professor convidado da Fundação Dom Cabral e pesquisador do Núcleo de Inovação

**PAULO SAVAGET** é auxiliar de pesquisa da Fundação Dom Cabral

## CONCLUSÃO

As inovações promovem efeitos micro ou macroeconômicos duradouros. Nas empresas, uma inovação pode provocar redução de custos, ganhos de produtividade, aumento na qualidade dos produtos ou serviços, assimetria competitiva e, frequentemente, monopolização temporária de uma oportunidade de mercado, gerando maior lucro. No âmbito macroeconômico, a inovação modifica diversos parâmetros do sistema, dentre eles o nível de renda, emprego e taxa de crescimento.

A geração de novas soluções não é um sistema baseado no *laissez-faire*, ou *laissez-innovar*, mas um processo sistemático de estímulo à inovação. Daí a importância de um sistema integrado de gestão da inovação como ferramenta básica para buscar competitividade. O Modelo FDC de Inovação vem atender a essa necessidade – através dele, os elementos essenciais (estratégia e decisão da organização, cultura de inovação, processos de curto, médio e longo prazo, e indicadores de desempenho) são concebidos e inter-relacionados, permitindo uma gestão da inovação eficiente e bem sucedida.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CHRISTENSEN, Clayton M. *O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

DOZ, Ivez, SANTOS, Jose e WILLIAMSON, Peter. *Metanacional*. Harvard Business Publisher, 2001.

GOUSSEVSKAIA, A.; Arruda, Carlos ; CHICARINO, G . *Adquirir ou desenvolver? O desafio está no dia seguinte*. Harvard Business Review (Ed. em português), v. 86, p. 38-46, 2008.

PRAHALAD, C. K, KRISHMAN, M. S. *A nova era da inovação: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

TIDD, Joe, BESSANT, John, PAVITT, Keith. *Gestão da inovação*. Porto Alegre. Bookman, 2008.

