

A Gestão da Inovação: O Octógono da Inovação

As inovações não são fruto de geração espontânea, nem criadas no vácuo: são antes de tudo resultado de intenções deliberadas e geradas num ambiente propício, num terreno fértil onde as idéias prosperam. Há organizações que se caracterizam por promoverem a inovação, seja de produto, de processo, de serviço, de negócio ou organizacional.

Num estudo realizado em 2003, Byrd e Brown chegaram à conclusão que uma empresa inovadora encoraja seus membros a operar com autonomia, recompensa as pessoas por suas idéias, valoriza os talentos individuais, demonstra resiliência face aos obstáculos, prospera em ambientes turbulentos e em situações ambíguas e reforça um ambiente de valorização das pessoas. Como consequência, essas empresas respondem rapidamente às demandas externas, desenvolvem novas idéias, aumentam a eficiência, melhoram o atendimento ao cliente e geram maiores lucros. O desafio, portanto, que traz a inovação para aqueles que realmente querem e devem nela investir: é como abordá-la de forma contínua, estruturada e intencional?

Embora existam diferentes tipos de inovações, que demandam diferentes processos de transformação de idéias em resultados, o que há de comum é o universo que cerca a inovação. Esse universo é composto dos elementos que precisam ser administrados para que a empresa seja mais eficaz como inovadora. O contexto da inovação apresenta um conjunto de dimensões que devem ser configuradas para melhorar o potencial inovador.

O estudo de empresas de sucesso, aliado à revisão das principais teorias sobre gestão da inovação, levou a Innoscience a conceber oito dimensões que se mostram comuns à maioria das organizações de sucesso. O Octógono da Inovação, um instrumento proprietário da INNOSCIENCE – Consultoria de Gestão da Inovação, é uma ferramenta desenhada para o diagnóstico e a gestão de empresas inovadoras. As oito dimensões são:

- Estratégia
- Cultura
- Estrutura
- Pessoas
- Processo
- *Funding*
- Liderança
- Relacionamentos

A Figura 1 apresenta as oito dimensões do Octógono da Inovação.

Estratégia da inovação

Muitas empresas possuem um planejamento estratégico, mas não possuem uma estratégia. A estratégia da organização é muito mais que um simples plano. É um processo continuado de decisões, um fio condutor das ações, uma clara definição da direção a seguir. A estratégia é apreendida e conhecida por todos. Antigamente a estratégia de inovação estava no mesmo nível das demais estratégias funcionais, como a produção e o marketing. Hoje, a inovação



Figura 1 – O Octógono da Inovação

é a estratégia: a definição de como a empresa pretende usar a inovação como instrumento estratégico é o início de tudo.

Há teóricos que entendem que a melhor forma de deixar a criatividade fluir é não estabelecer parâmetros. No entanto, pesquisas recentes evidenciam que um direcionamento coerente e amplo pode ser ainda mais forte na catálise de oportunidades de inovação. Ao invés de partir do zero as empresas mais inovadoras têm adotado um conjunto de “temáticas” para guiar a ação empreendedora de seus colaboradores e parceiros. Essa dinâmica cria uma infra-estrutura básica que ao invés de retrair provê um caminho inicial para a inovação. Além disso, estabelece a forma da empresa alinhar a inovação com a estratégia no processo de geração de idéias.

Outra característica das empresas de alto potencial inovador é a adoção de objetivos e metas para gerenciar as iniciativas inovadoras. Ainda que exista alta incerteza na ação empreendedora, ainda que tais ações tenham um caráter natural de risco, metas e expectativas de resultado vão oferecer um direcionamento às atividades inovadoras. Empresas como a NOKIA e a SONY têm construído estratégias claras para potencializar a criatividade de seus colaboradores, fornecedores e clientes. Essa estratégia é vinculada ao direcionamento estratégico da empresa a fim de manter sua consistência.

Cultura da inovação

A cultura de uma organização é algo difuso e intangível. Refere-se às normas aceitas por todos, às crenças e aos valores comuns que dão forma ao comportamento das pessoas na organização. De acordo com Schein, os artefatos, as estruturas e os processos são a parte visível do iceberg da cultura. Abaixo da linha da água estão os comportamentos socialmente negociados e, mais ao fundo, se localizam as crenças e percepções dos indivíduos. Como é possível inferir, mudar a cultura de uma organização é algo complexo. Mas a alta gestão pode interferir nos artefatos, modificando estruturas e processos e favorecendo mudanças nas relações entre as pessoas e nos comportamentos. A dimensão cultural trata, portanto, das ações que a alta-gestão empreende para criar um ambiente que estimule a inovação. A 3M, empresa reconhecida por seu caráter inovador, incentiva que até 15% do tempo dos colaboradores seja dedicado a projetos de potencial inovador sem qualquer controle da empresa. A Semco, empresa de Engenharia, adota o modelo de reuniões abertas em que todas as reuniões da empresa ficam disponíveis na intranet e cada executivo e colaborador participa daquelas que entende mais adequadas.

Independente da forma, o importante é que a empresa saiba que a cultura da organização impacta diretamente no potencial inovador da mesma. A dimensão cultura trata, também, do modo como a empresa comunica e estimula as pessoas a correrem riscos e questionarem os paradigmas existentes. Uma organização que priorize a disciplina, a autoridade e o trabalho individual tende a ter maiores dificuldades em se transformar numa *inovator-serial* do que uma empresa em que a cultura é caracterizada por comunicação aberta, trabalho em equipe e redes informais de relacionamento.

Estrutura da inovação

Uma empresa inovadora possui uma estrutura que possibilita a criatividade, a interação e a aprendizagem. Entretanto, não há uma estrutura única que sirva para todas as organizações. Cada uma deve achar a melhor equação entre continuidade e mudança, entre flexibilidade e rigidez, entre controle e delegação, entre integração e diferenciação. Evidentemente, uma estrutura organizacional mais plana, com poucos níveis hierárquicos tende a favorecer as trocas e a comunicação. Tushman e O'Reilly falam das organizações ambidestras, capazes de gerenciar o tradicional e o novo.

Algumas empresas centralizam as atividades de P&D, designando um responsável – vice-presidente, diretor, gerente ou líder, dependendo do status atribuído à inovação – pela

condução das atividades. Outras se organizam por times ou por projetos. Outras mais consideram que a inovação é atribuição de todos e não possuem estrutura específica.

A Grendene, por exemplo, entendeu, em 1998, que a Melissa deveria ser administrada de forma independente das demais linhas do grupo por suas singularidades mercadológicas e operacionais. A partir disso, a empresa constituiu uma unidade autônoma com acesso direto à alta gestão, com orçamento específico e equipe própria e com parceiros diferentes das demais linhas. Desenvolveu, inclusive, uma linha de produção em separado

Em qualquer caso, a concepção clássica de uma estrutura altamente centralizada, burocratizada, no extremo da concentração do poder - e taylorista na essência - não é apropriada para uma organização que privilegia a descoberta, que aceita o erro e que se permite correr riscos.

Pessoas para a inovação

Para que uma empresa possa ter inovação em suas artérias e veias, o papel principal cabe aos colaboradores. A seleção da melhor estrutura não seria suficiente se as pessoas não estiverem preparadas e adequadamente estimuladas para inovar. Uma equipe se forma com indivíduos competentes, motivados, comprometidos e que aceitam desafios.

Como a criatividade vem da justaposição de idéias e conhecimentos até contraditórios, a diversidade de perspectivas, os valores e as experiências se constituem num combustível importante para esse processo. Onde todos pensam da mesma maneira, as verdades tendem a ser sempre as mesmas - estreitando o espaço para o questionamento de determinados paradigmas que cegam a empresa.

Além de preparar as pessoas e fomentar a diversidade, o gerenciamento das pessoas envolve também a forma como a empresa incentiva e reconhece os inovadores. Algumas empresas optam por uma abordagem de estímulo e recompensa individualista enquanto que outras preferem modelos de maior ênfase no coletivo. A AMBEV é reconhecida pelo incentivo ao indivíduo. Já o Boticário, por exemplo, acredita que *“Principalmente em criatividade e inovação, uma boa idéia é sempre resultado de uma construção em equipe”*. Para o Presidente da Brasilata, Francisco Teixeira, “o nosso jogo não é tênis, mas futebol”, e o importante é premiar o grupo, embora cada indivíduo responsável por uma idéia inovadora receba um presente de valor simbólico.

A valorização do indivíduo inovador pode também ser realizada mantendo-o à frente do projeto gerado a partir de sua idéia. Esse *product champion* pode chegar a comandar um novo

negócio surgido do projeto, ocupando um cargo na alta gestão da nova empresa ou da nova unidade estratégica criada.

Processo da inovação

Poucas empresas apresentam um processo estruturado e formal de gestão da inovação. A dimensão de processo trata da forma como a empresa gera novas idéias, como as avalia, experimenta e seleciona em quais investir.

A mexicana CEMEX, produtora de cimento e reconhecida por sua capacidade de inovação, percebeu que a tecnologia da informação, aliada a políticas de gestão do processo de inovação, pode trazer resultados bastante significativos. A CEMEX classifica todas as idéias registradas pelos seus colaboradores na intranet em 4 tipos. A partir dessa classificação o comitê de inovação, formado por um diretor, um consultor externo e três colaboradores, faz o encaminhamento dessa idéia pela intranet para um time de inovação. Esse time de inovação tem um determinado tempo para desenvolver a idéia. No passo seguinte, o projeto passa para outro grupo que até então não trabalhara com essa iniciativa para ampliar e renovar as idéias até então desenhadas.

Exemplos como esse evidenciam que as empresas que utilizam ferramentas de gestão de projetos, que avaliam sistematicamente as iniciativas de potencial inovador e que têm um processo estruturado de transformação de idéias em inovações podem otimizar seus investimentos em inovação.

Funding para a inovação

Os investimentos destinados à inovação indicam a relevância dada pela alta gestão para as atividades de desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e negócios. Não existe uma fórmula pré-determinada, mas indicam-se faixas de percentuais investidos em relação ao faturamento total. Empresas que pouco promovem atividades de inovação investem menos de 1% do seu faturamento em inovação, que é praticamente a média brasileira. Um percentual entre 1 e 3% representa valores significativos para a maioria dos setores, enquanto que um percentual de até 12% é característico de empresas de base tecnológica.

Normalmente a empresa aloca recursos para seus projetos diversos a partir de um orçamento anual. O critério de alocação, geralmente, se baseia na extrapolação dos valores gastos no passado, de forma proporcional ao aumento das cifras de negócio. Nesse caso, o crescimento é vegetativo e não representa uma disposição firme de avançar ou de quebrar as regras do jogo competitivo. A alocação de recursos deveria se dar considerando os projetos prioritários, escalonados de acordo com o impacto a ser gerado no negócio ou com o grau de

ruptura tecnológica estimada. Assim, como se verá, a manutenção de um portfólio de negócios e a sua gestão permanente pode oferecer uma alternativa para o processo de decisão sobre os recursos investidos em inovação.

É importante ressaltar que o financiamento das atividades de inovação pode ter outras fontes e se alicerçar em parcerias, repartindo-se os custos e os riscos. Assim, há mecanismos de financiamento a juros baixos, oferecidos por agências e bancos de desenvolvimento, como a FINEP, que preceituam a vinculação entre universidade e empresa. Alianças estratégicas com fornecedores, clientes e, até, concorrentes, podem viabilizar atividades de pesquisa e desenvolvimento cujo volume de recursos envolvidos seria inviável de ser bancado por uma única empresa. As empresas mais inovadoras do mundo têm adotado uma política constante de atração de recursos externos. Em muitas, os projetos são divididos em categorias e os projetos mais inovadores, localizados na fronteira do conhecimento, possuem recursos oriundos de fontes de financiamento à pesquisa, de capitalistas de risco, e de acordos em redes.

Liderança para a inovação

Quando se fala em liderança, em geral se está referindo à alta administração. Evidentemente, é ela a responsável pela estratégia da organização, por estipular a distribuição dos recursos e por estabelecer as regras competitivas e de crescimento. Se a alta administração não estiver comprometida com a inovação, ou se o discurso do novo não se consubstanciar na prática, a inovação não será prioridade. O papel, portanto, da alta administração é essencial.

Entretanto, entende-se aqui por liderança não apenas os altos executivos, mas todos aqueles que, dentro da empresa, possuem o poder de influenciar outras pessoas. Observe-se que, desta forma, são considerados tanto os líderes formais como os líderes informais. O desafio da inovação é fazer com que todos os líderes sejam facilitadores do fluxo de idéias e do conhecimento e transformadores da realidade da empresa. Por isso a estratégia deve ser entendida e praticada por todos. Se não houver o envolvimento das lideranças com a visão maior da empresa, obstáculos serão antepostos, dificuldades serão trazidas e o *status quo* será mantido.

A GE expressa a sua estratégia em direção à inovação de forma direta em praticamente todos os pronunciamentos de Jeff Immelt, CEO da empresa. O executivo salienta a relevância da inovação para a empresa, o que auxilia a mobilizar cada um dos seus milhares de colaboradores e parceiros distribuídos pelo mundo.

As técnicas de produção atuais que buscam zero defeitos geralmente pregam a aversão ao erro, a padronização e a eficiência pura. Entretanto, os líderes de uma organização inovadora devem ser pessoas desafiadoras, que sejam capazes de assumir riscos, respaldados pela alta gestão. Este talvez seja o maior paradoxo nas empresas de hoje. Como o recurso mais escasso de executivos e lideranças em qualquer organização é o tempo, o maior indicativo do entendimento que os mesmos têm da inovação e da relevância que dão ao tema é o tempo que eles dedicam para evangelizar e apoiar sua equipe para a inovação.

Relacionamentos para a inovação

Durante muitos anos, as inovações tecnológicas ocuparam as estratégias das empresas e, conseqüentemente, as páginas de jornais e revistas e as pesquisas de acadêmicos. As empresas se preocupavam em manter uma área de pesquisa e desenvolvimento, que era a única fonte de idéias para inovações. A um grupo de iluminados cientistas e engenheiros era dada a missão de pensar; os demais eram os executores. Em empresas menores apregoava-se a figura do “gênio da lâmpada”, muitas vezes representado pelo empreendedor. Diga-se, de passagem, que a “destruição criativa” de Joseph Schumpeter está na raiz dessas alternativas de desenvolvimento de processos e produtos, idéias que divulgou na primeira metade do século passado.

Atualmente, considera-se que as fontes de idéias e as atividades de inovação não devem se restringir a um pequeno grupo, ou exclusivamente ao departamento de P&D, nem que devam ser realizadas de forma total e exclusiva dentro da empresa. O que se busca hoje é a inovação aberta, a inovação em rede, a gestão de uma cadeia de inovação. O ambiente em rede, a alta conexão de empresas com fornecedores e com os canais de distribuição e as parcerias existentes - inclusive entre concorrentes - permite e estimula a utilização de diferentes tipos de fontes de conhecimentos, para diferentes etapas da cadeia de valor da inovação.

Portanto, os relacionamentos em rede são fundamentais para o desenvolvimento de inovações. A velocidade, ou a aceleração, com que os conhecimentos novos ultrapassam os anteriores impossibilita que uma empresa sozinha consiga acompanhar a evolução. Os desafios são vencidos através de alianças e de parcerias.

As oito dimensões apresentadas, evidentemente, não são estanques e não podem ser consideradas separadamente. Antes, são interdependentes e devem ser entendidas dentro de uma concepção sistêmica. São excelentes auxiliares para a gestão da inovação, pois englobam

um conjunto de ações fundamentais para o estabelecimento de uma vantagem competitiva duradoura.

Felipe Ost Scherer é Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Ciência e Tecnologia pela UFRGS e consultor da Innoscience.

Luiz Paulo Bignetti é PhD em Administração pela H.E.C. de Montreal, Canadá, e consultor da Innoscience.

Maximiliano Selistre Carlomagno é Mestre em Administração de Empresas - Estratégia Empresarial pela MAN/PUCRS e consultor da Innoscience.

A Innoscience é uma consultoria especializada em gestão da inovação. Atuamos assessorando médias e grandes empresas de diferentes setores a abordar a inovação de modo intencional e estratégico na busca de resultados acima da média.

Referências

BYRD, J.; BROWN, P. L. **The Innovation Equation: building creativity and risk taking in your organization.** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucro, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, Joseph A. **Business Cycles.** New York: McGraw-Hill, 1939

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper Torchbooks, 1975.

TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A. **Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal.** Cambridge: Cambridge University Press, 1997.