

Fundação Dom Cabral



• www.fdc.org.br •

Centro de Referência em Inovação

A dinâmica do conhecimento, inovação e indicadores gerenciais: conclusões sobre a gestão e cadeia de valor.

Prof. Dr. Fabricio Ziviani | 2016

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Contexto

- A competição global em mercados de alta tecnologia tem demonstrado a necessidade de compreender como uma vantagem competitiva é desenvolvida e mantida e como as empresas sobrevivem em ambientes de mudanças intensas.
- Pesquisas recentes demonstram que o tempo médio em que empresas conseguem sustentar uma vantagem competitiva tem decrescido de forma significativa.
- As empresas devem ser capazes de se organizar de uma maneira que consigam obter sucessivas vantagens temporárias.



Provocação

Pesquisa Boston Consulting Group

- Executivos de 68 países
- RESULTADO:
apenas 44% disseram acompanhar detalhadamente os resultados financeiros de cada inovação introduzida pelas suas empresas.

Já se conhece...

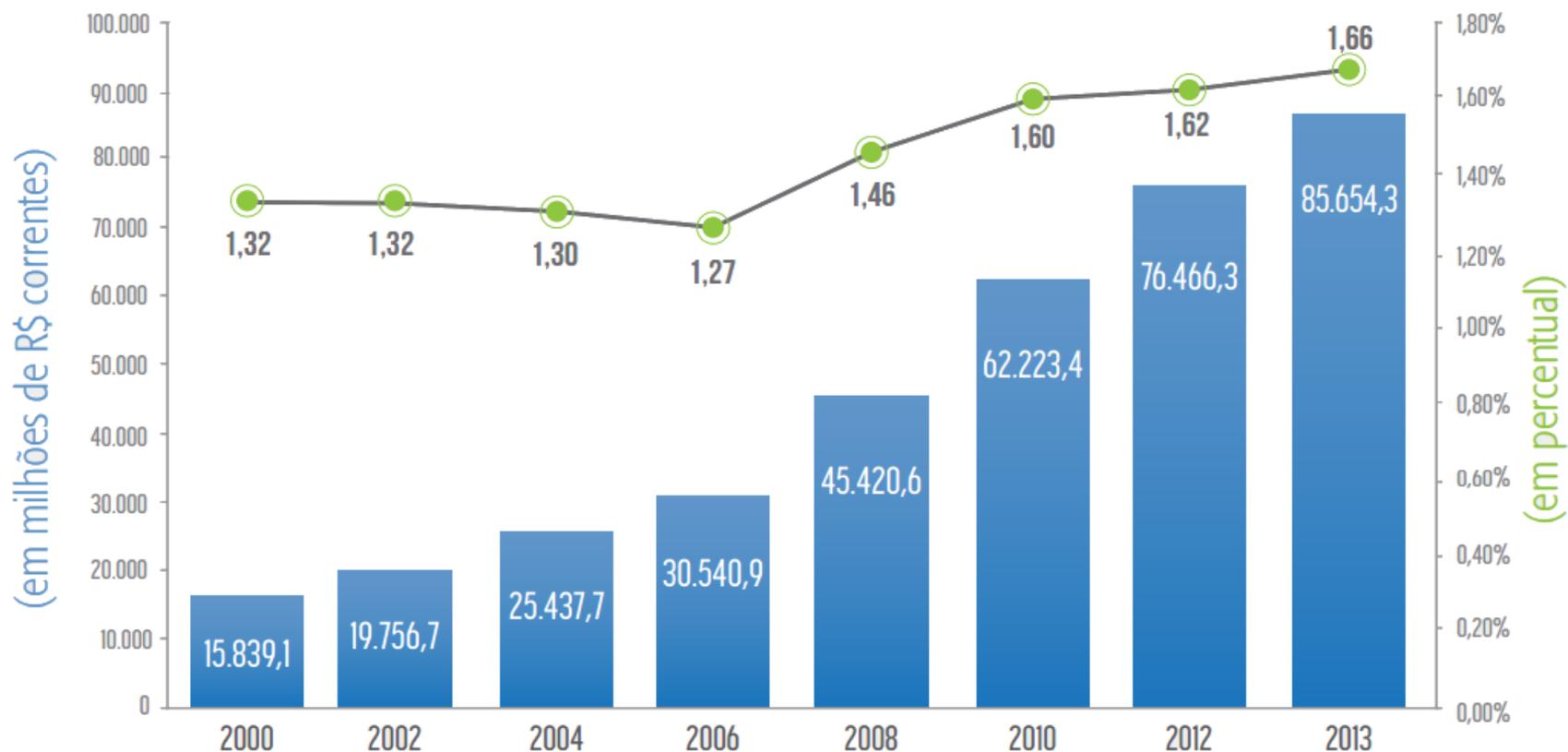
Não há como avaliar o desempenho do processo de inovação na empresa sem os indicadores corretos.

Não se pode apenas controlar o desempenho global de uma empresa apenas pela perspectiva financeira.

A inovação deve ser medida sob diferentes perspectivas.

Cenário Brasileiro

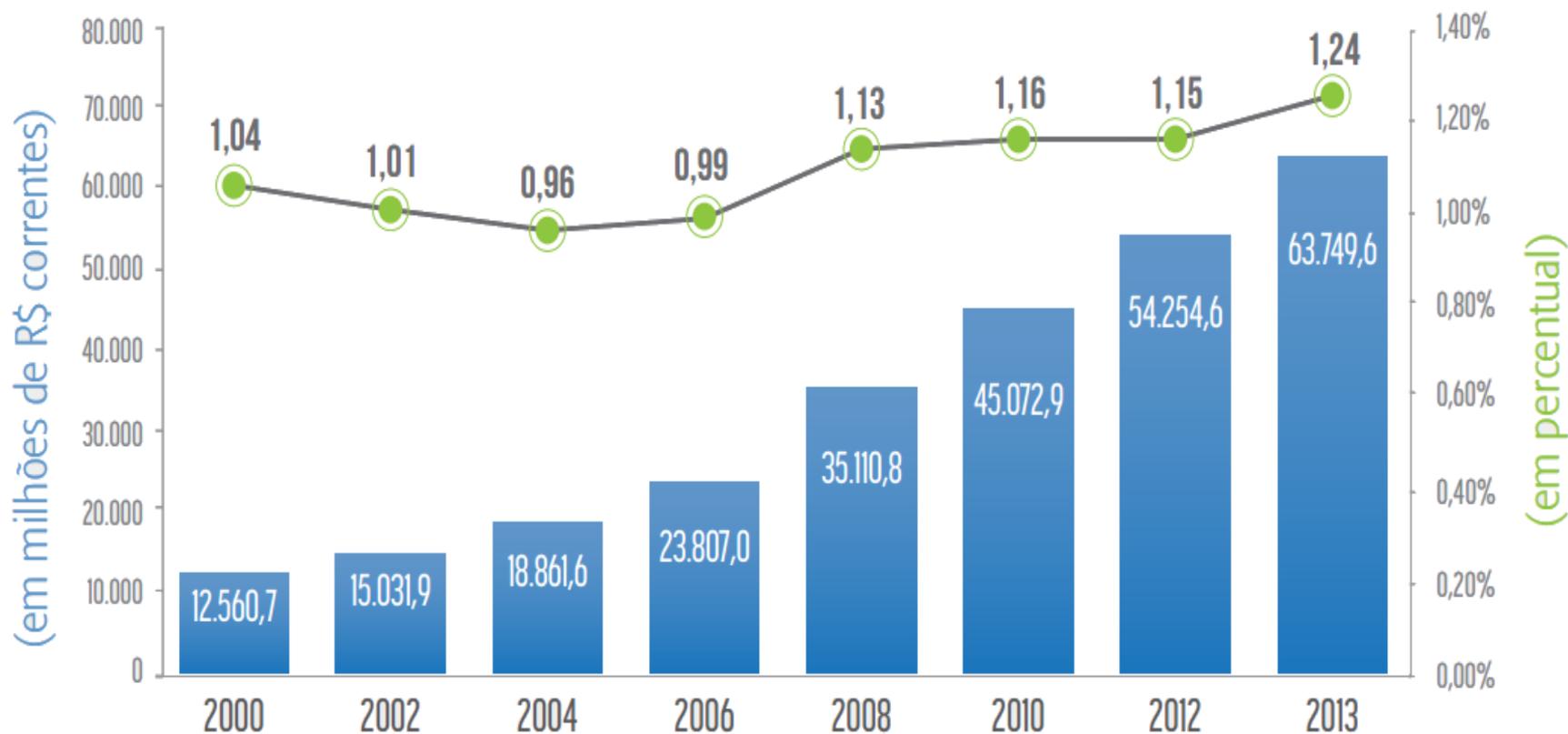
Dispêndio nacional em ciência e tecnologia (C&T), em valores correntes, e em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) – Brasil – 2000/2013



Fonte: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/9058.html>.

Cenário Brasileiro

Dispêndio nacional em pesquisa e desenvolvimento (P&D), em valores correntes, e em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) – Brasil – 2000/2013



Fonte: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/29144.html>.

The Global Innovation Index

2011			2013			2015		
Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Country/Economy	Score (0–100)	Rank
Sweden	59.40	1	Switzerland	68.30	1	Switzerland	66.59	1
Switzerland	58.20	2	United Kingdom	62.42	2	Sweden	61.36	2
Netherlands	52.20	3	Sweden	62.40	3	United Kingdom	61.25	3
Germany	50.74	4	Netherlands	61.58	4	Netherlands	61.14	4
United States of America	50.30	5	United States of America	60.10	5	United States of America	60.31	5
Finland	50.29	6	Finland	59.97	6	Finland	59.51	6
Denmark	49.34	7	Singapore	59.36	7	Hong Kong (China)	59.43	7
Israel	48.94	8	Ireland	59.13	8	Singapore	59.41	8
United Kingdom	48.27	9	Luxembourg	59.02	9	Denmark	58.34	9
Canada	48.26	10	Denmark	57.70	10	Ireland	57.91	10
Brazil	36.03	32	Brazil	36.33	64	Brazil	34.95	70

Fonte: The Global Innovation Index

As medidas são essenciais pois, se não é possível medir, não é possível gerenciar e melhorar.

(BES; KOTLER, 2011)

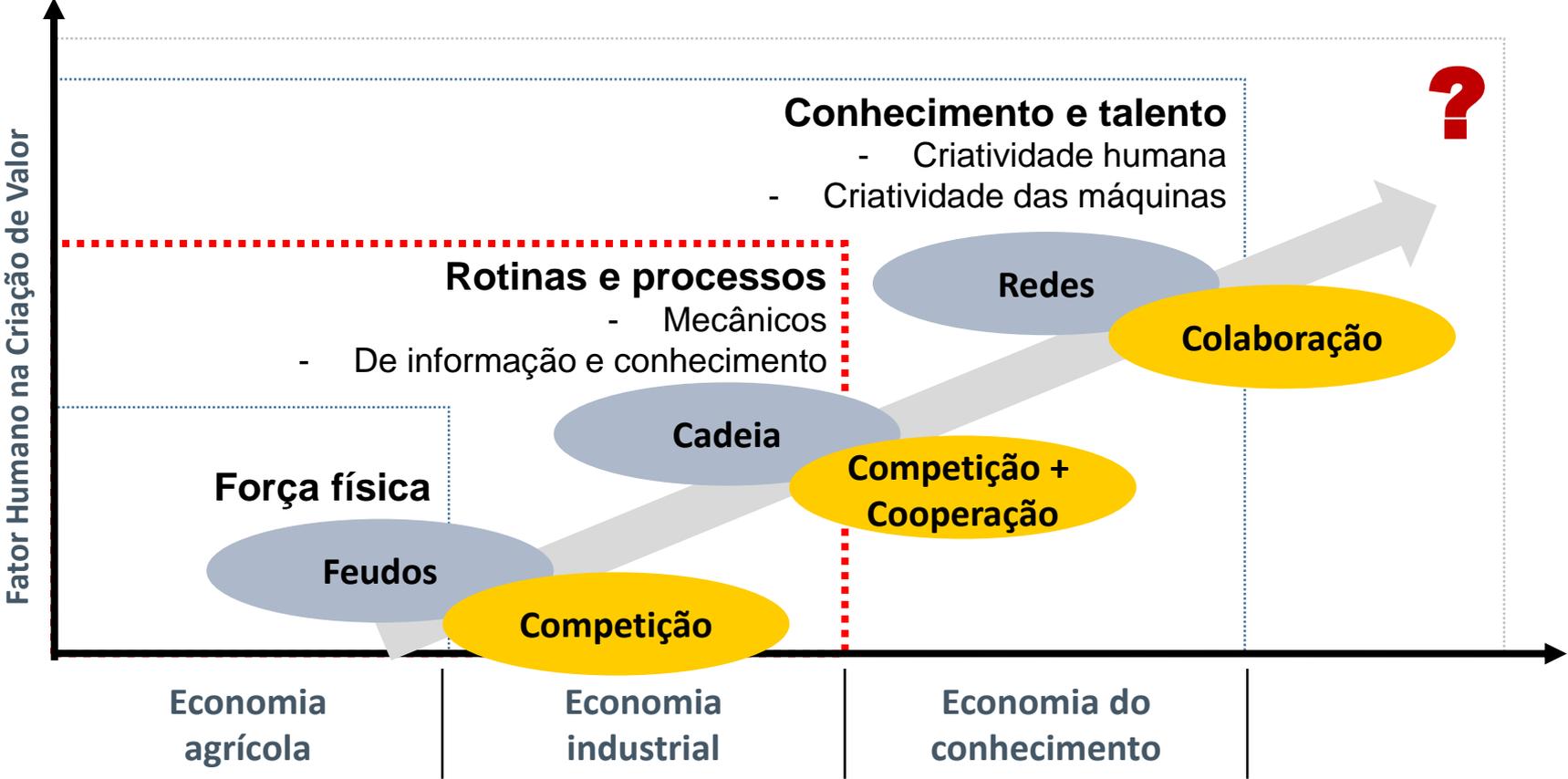
Indicadores Adequados

Os bons indicadores são derivados da **estratégia** da empresa.

Não há como defini-los sem vinculá-los aos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, o que se espera da atividade de inovação.

Conhecimento

Economia do Conhecimento



Adaptado de Tissen, Andriessen, Deprez (2000)

Cadeia de Valor



O que são indicadores?

Indicadores são dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir o **negócio da organização, um processo ou o trabalho.**

Indicadores

Atributos de bons indicadores:

- simples de entender;
- quantificação estatística?? e lógica coerente;
- comunicar eficientemente o estado do fenômeno observado.

Portanto...

Os indicadores são um excelente instrumento para medir o desempenho do esforço de inovação e subsidiar os gestores com informações para embasar a tomada de decisão.

Não há como avaliar o desempenho do processo de inovação na empresa sem os indicadores corretos.

Índices

- **Um índice revela o estado de um sistema ou fenômeno.**
- Medida estatística que quantifica as variações verificadas numa dada variável ao longo do tempo ou do espaço.

Índices são úteis para as seguintes comparações:

- Para comparar empresas do mesmo setor e classificá-las entre outros concorrentes;
- Para comparar duas ou mais unidades de negócios da mesma empresa;
- Para medir o crescimento e a capacidade de inovação de uma empresa ou unidade de negócio ao longo do tempo.

Critérios ao se projetar indicadores

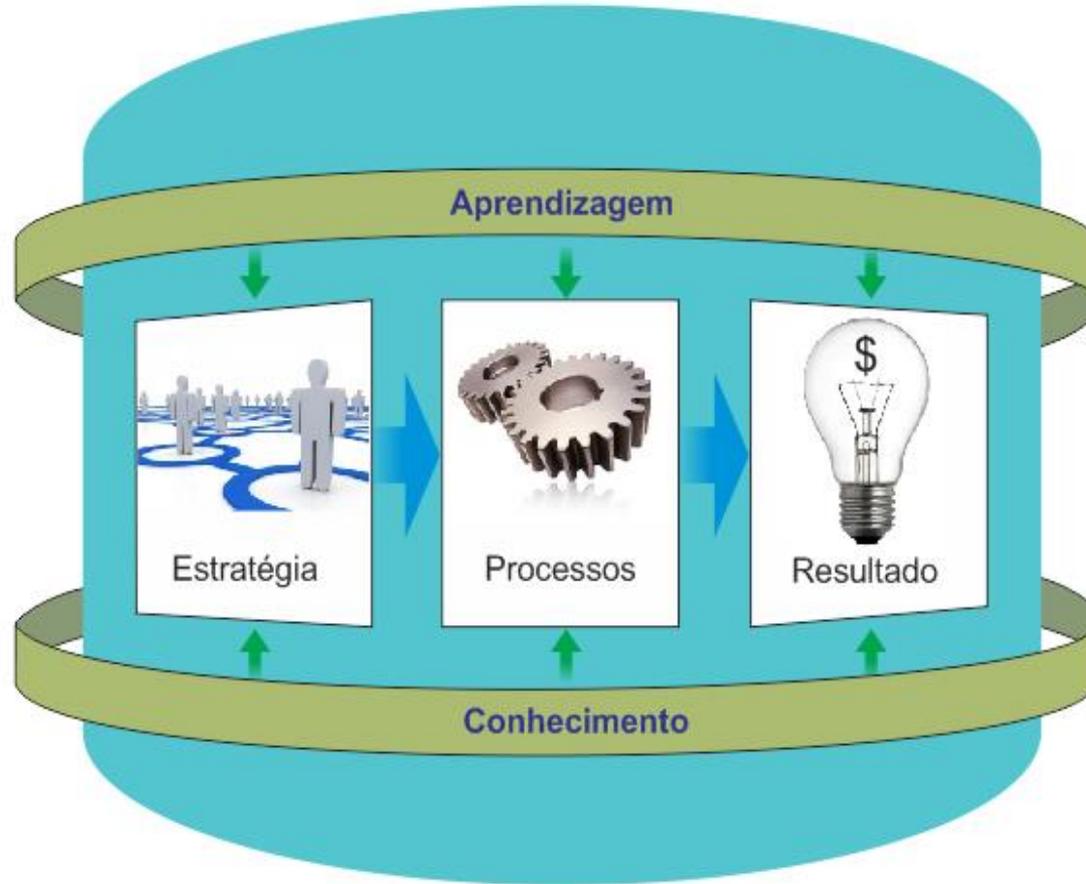
- a) devem ser compreensíveis;
- b) não devem ser muito complicados para calcular;
- c) devem explorar, ao máximo, os indicadores que a empresa já utiliza com regularidade; e
- d) devem estar relacionados com o cliente.

Desempenho em Inovação

- a) **Medidas do Sistema de Gestão da Inovação:** Que avaliem a atividade, contexto e resultados de todas inovações da organização.

- b) **Medidas dos projetos inovadores:** Que avaliem a eficiência e eficácia de cada um dos projetos inovadores.

Sistema de indicadores



Estratégia

Traduz o cumprimento da estratégia de inovação, indicando se a empresa está executando aquilo que priorizou

Exemplos :

- Número de inovações nos temas priorizados
- Número de novos negócios criados
- Número de *spin offs* de novos negócios realizadas

Processos

Aborda os indicadores do processo de inovação mensurando os inputs, processamento, *open innovation* e co-criação, prototipação e gestão de projetos

Exemplos:

- Percentual de projetos executados com sucesso.
- Número de produtos/serviços desenvolvidos de forma colaborativa.
- Número de produtos ou serviços desenvolvidos com os clientes/fornecedores/universidade.
- Número de acordos de cooperação para inovação com parceiros.
- Número de ideias implementadas na empresa.
- Número de novos processos implementados.

Resultados

Devem contemplar o valor do portfólio, o resultado financeiro das inovações e sua contribuição com a renovação do negócio.

Exemplos:

- Valorização anual do portfólio de inovação.
- Reduções de custos oriundas de inovações.
- Percentual das vendas investido com inovação.
- Retorno do investimento dos projetos de inovação.
- Receitas geradas com licenciamento de tecnologia

Contexto (aprendizagem e conhecimento)

Essa perspectiva mede o ambiente organizacional necessário para a inovação a partir de suas lideranças, estrutura, treinamento, cultura e pessoas voltados para o aprendizado e incorporação de conhecimento na empresa.

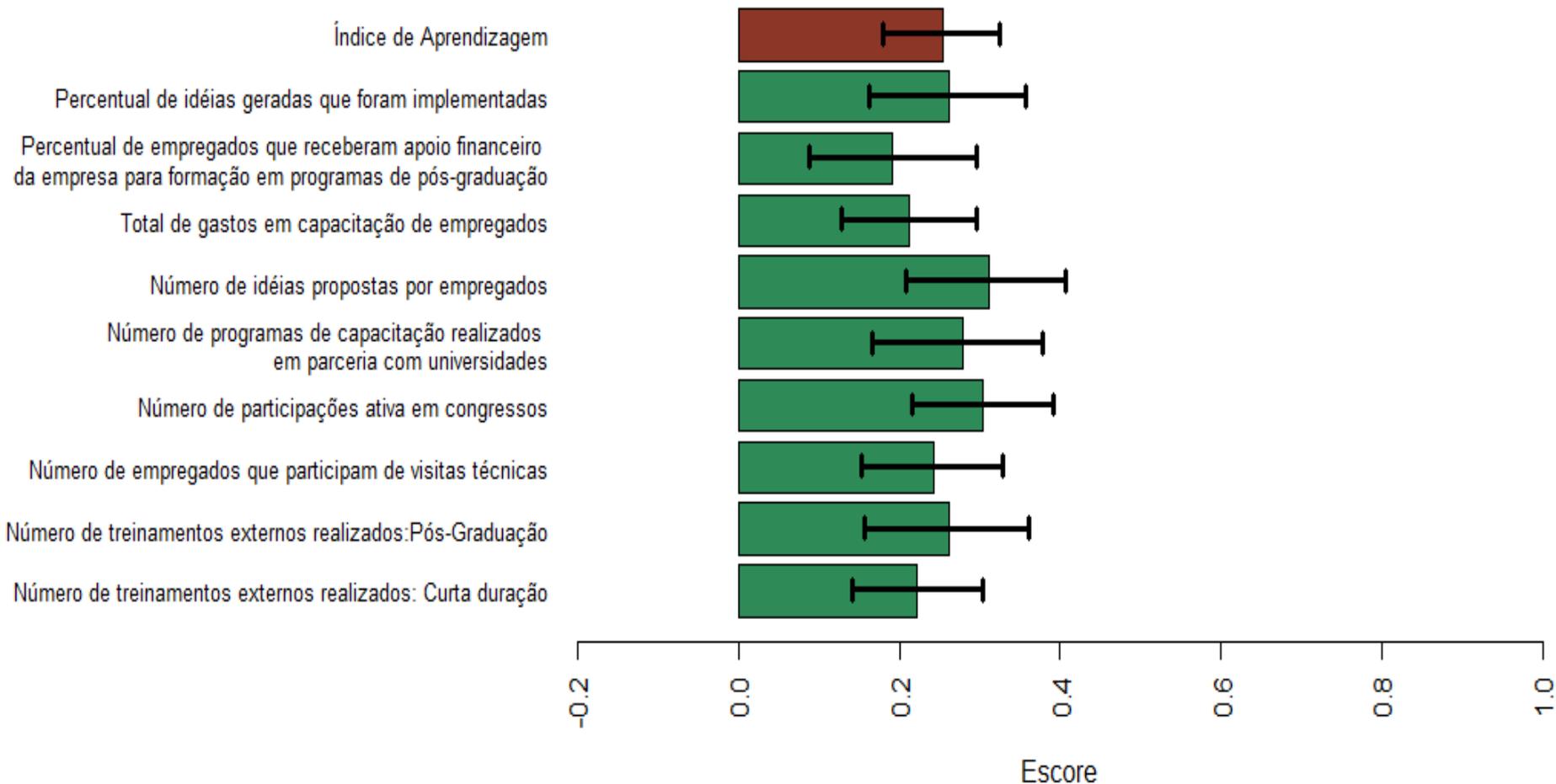
Exemplos:

- Percentual das lideranças envolvidas diretamente nos projetos de inovação.
- Número de horas de treinamento recebidas pelos colaboradores para inovar
- Número de sessões de troca de conhecimento realizadas (visitas, *benchmarks*).
- Número de eventos e feiras assistidos.
- Percentual de envolvimento dos empregados com o programa de inovação.

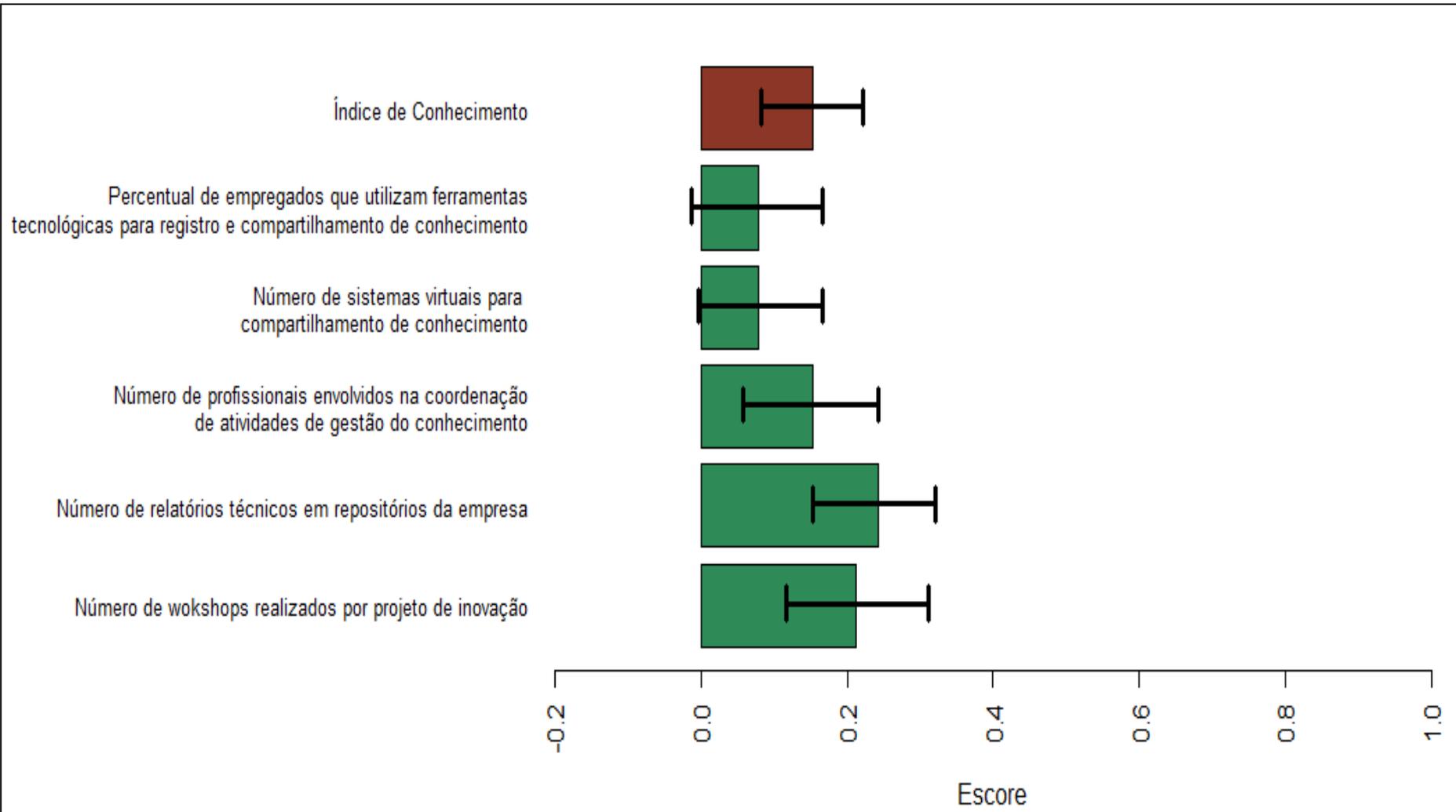
No Brasil... Setor Elétrico

- Pesquisa Descritiva
- Abordagem Quantitativa
- Questionário
- Pré-teste
- População/amostra:
 - 223 empresas
 - 120 Gestores de P&D+I

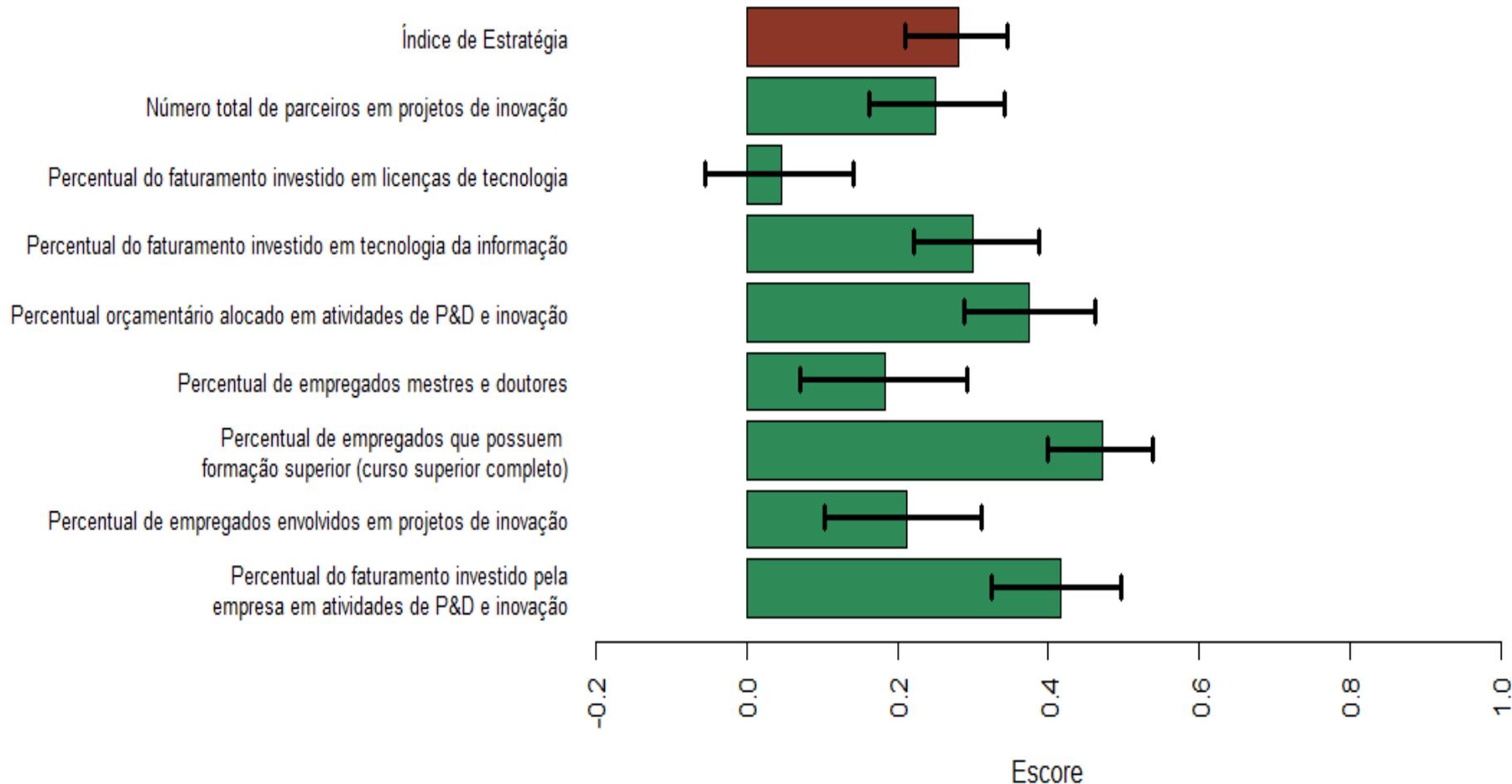
Contexto - Aprendizagem



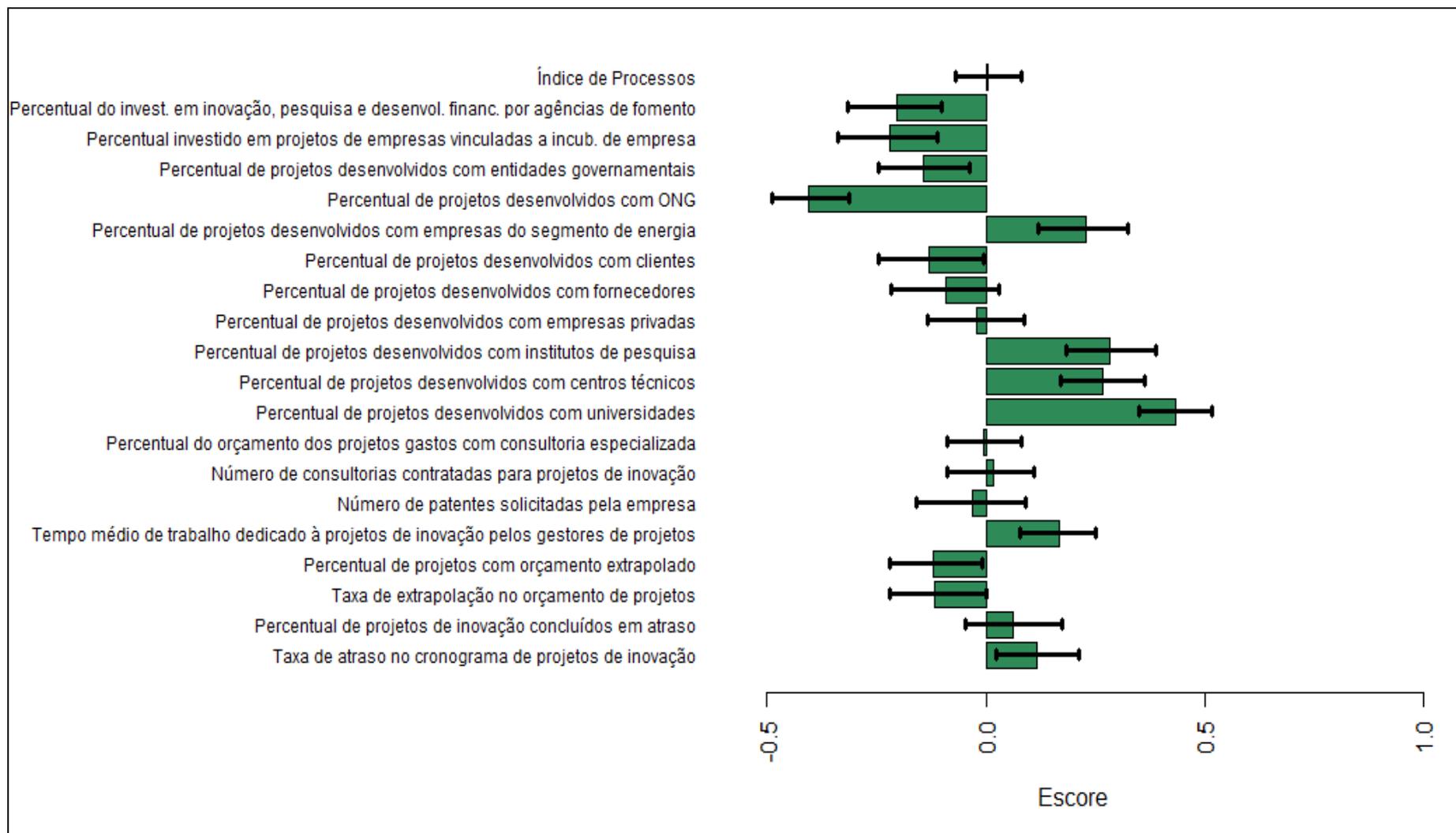
Contexto - Conhecimento



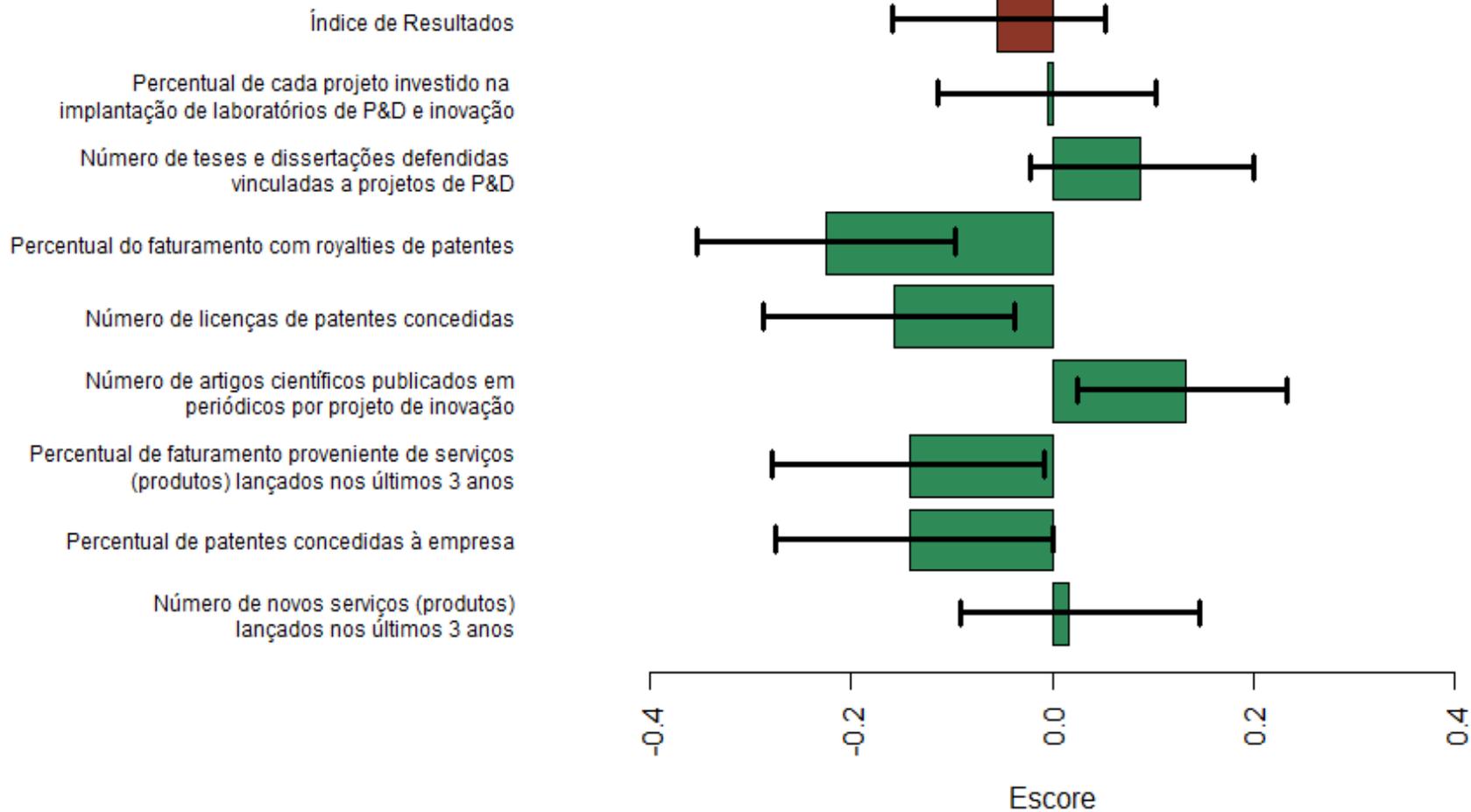
Estratégia



Processos



Resultados

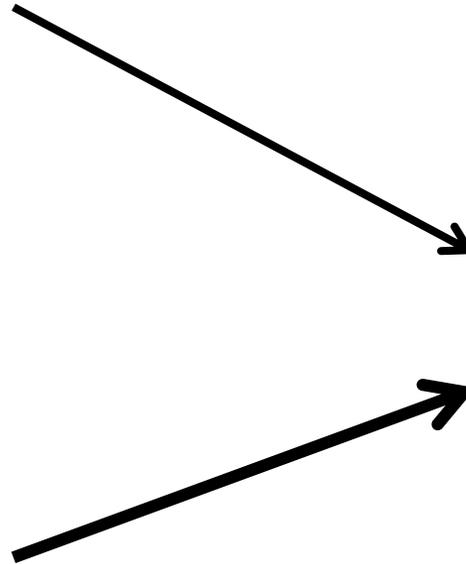


Desempenho Organizacional

**Conhecimento
o
Aprendizagem**

Inovação

**Desempenho
Organizacion
al**



Sabe se...

Cada organização deve avaliar quais indicadores se aplicam à sua realidade e, dessa forma, acompanhá-los, estabelecer metas e planos de ação para aperfeiçoar a prática internamente.

Para não concluir...

Um bom sistema de indicadores e métricas deve servir como fonte de novas soluções e como oportunidade para novos negócios.

As lições aprendidas devem ser compartilhadas através de um sistema de Gestão do Conhecimento.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 – Nova Lima (MG)

Campus Belo Horizonte

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

Campus São Paulo

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

Campus Rio de Janeiro

Av. Afranio de Melo Franco, 290
2º andar – Leblon
22430-060 – Rio de Janeiro (RJ)

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

Associados em todo Brasil



• www.fdc.org.br •

