

Fundação  
Dom  
Cabral

• [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br) •

Relatório Técnico: Julho/2016

# Ganhos de Produtividade pela Gestão da Inovação

PESQUISA DE PRODUTIVIDADE

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

## SOBRE A EQUIPE TÉCNICA DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC)

### COORDENAÇÃO TÉCNICA DA PESQUISA DE PRODUTIVIDADE:

**Hugo Ferreira Braga Tadeu** é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral (FDC), atuando no Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. Coordenador do Centro de Referência em Inovação Nacional, atuando também no programa de mestrado profissional e programas customizados da FDC. Tem experiência em projetos de pesquisa sobre inovações financeiras, inovação no setor de saúde, indicadores de inovação, cidades inteligentes, inovação e energia, produtividade e cenários de longo prazo. Pós-doutor em Simulação pela Sauder School of Business – University of British Columbia, Canadá.

### EQUIPE TÉCNICA:

**Eduardo Stock dos Santos** é bolsista de iniciação científica da Fundação Dom Cabral, atuando no Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. Estudante de Economia pela UFMG.

## ANÁLISES TÉCNICAS

A produtividade tem sido um dos temas considerados relevantes pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC, dada a sua importância para o crescimento econômico de longo prazo do país e empresas. Ao longo de 2016, uma série de pesquisas vem sendo conduzidas e publicadas, destacando assuntos como o panorama da produtividade no contexto empresarial econômico-brasileiro, a importância da educação na formação de mão de obra qualificada (com especial enfoque para a formação adequada na educação básica, como garantia para um futuro promissor ao estudante), investimentos em tecnologia (destacando o avanço da digitalização e da indústria 4.0 em todo o mundo) e nos aspectos cruciais da gestão que seriam importantes para o crescimento da produtividade, sugerindo ganhos exponenciais para as empresas que focarem especial atenção em temas como treinamento de pessoal, modelos ágeis de gestão e antecipação de futuro.

É imperativo também, associar a produtividade à inovação. Normalmente, empresas com investimentos significativos em gente e na busca pela sua qualificação, bem como em centros de pesquisa, novos arranjos tecnológicos, modelos de negócios diferenciados, parcerias com centros universitários e startups são altamente produtivas. No entanto, um dos grandes desafios destas mesmas empresas é a gestão da inovação, a partir de uma metodologia estruturada, de fácil compreensão por toda a organização e com resultados comprovados. Logo, o objetivo deste relatório técnico é a apresentação do modelo revisado de inovação da FDC, como uma metodologia estruturada, sugerindo ganhos de produtividade a partir da sua utilização pelas empresas.

Inicialmente, o modelo de inovação da FDC foi proposto no texto “Criando as Condições para Inovar”, publicado em 2011 na Revista DOM e de autoria dos Professores Carlos Arruda, Anderson Rossi e Paulo Savaget. A proposta deste artigo foi apresentar a inovação, a partir das necessidades por mudanças nas empresas, como resultado do ambiente econômico desafiador, do relacionamento a cada dia mais complexo com parceiros, governo, clientes e universidades, algo vivenciado da mesma forma pelas empresas nos dias de hoje. Além destes fatores, os autores sugerem que a inovação é a grande responsável pelo crescimento competitivo das economias, conforme estudos realizados pelo núcleo de inovação e empreendedorismo da FDC sobre competitividade, segundo as bases de dados do Fórum Econômico Mundial. A inovação apresentada pelos autores, vai além das fronteiras tecnológicas e associa-se a temas como produtos, processos, modelos de gestão e negócios.

Fundamentalmente, inovar deveria ser visto como uma opção estratégica e que sustenta o crescimento. Quando da publicação do artigo em 2011, foi realizada uma pesquisa em que 97% dos executivos consultados, responderam o quanto a inovação era importante, no entanto, existia uma clara ausência de estruturas de gestão e processos que suportassem as práticas inovadoras nestas empresas. Por ventura, estes dados são similares a outras tantas pesquisas conduzidas pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo entre os anos 2014, 2015 e 2016. Portanto, para serem mais competitivas, ainda mais em tempos de crise, as empresas deveriam estruturar processos que suportem a inovação, além da criatividade e geração de ideias. Não resta dúvida, que estes processos deveriam conduzir projetos de curto prazo, cujo foco é o retorno sobre o investimento, mas também com foco no longo prazo, cujo propósito deveria ser a busca por novos conhecimentos de fronteira, tecnologias disruptivas e vantagem competitiva em relação aos concorrentes, trazendo ganhos de produtividade nunca antes percebidos.

Um dos temas considerados absolutamente relevantes pelos autores citados acima é a criação de uma estratégia voltada para a inovação. Neste sentido, as empresas deveriam repensar os modelos tradicionais de avaliação de resultado, voltados para planilhas de custos e critérios puramente financeiros. Sabe-se que ótimos projetos de inovação acabam sendo reprovados no ambiente organizacional, pois não conseguem apresentar altas taxas imediatas de retorno financeiro para os acionistas. A proposta é repensar os modelos de gestão, pois as empresas precisam ter visão de futuro e a inovação é uma ponte para promover mudanças constantes e de longo prazo. Ao tratar a visão de futuro e constantes mudanças, vale ressaltar a constante competição das grandes empresas, em busca por novos mercados e a concorrência muitas vezes não percebida com empresas de base tecnológica, promovendo estas alterações significativas nos modelos de gestão.

Ainda para os autores, a capacidade em ser inovadora deveria estar fortemente vinculada a uma cultura que permita aos colaboradores proporem o novo, errando de forma honesta, rápida e prototipando novos produtos, serviços e claro, modelos de negócio mais simples.

Logo, a capacidade em ser proativo e em criar condições internas, bem como oportunidades para o novo, deveria ser visto como um amplo potencial competitivo.

Mas por que inovar é tão difícil em muitas empresas? A resposta pode estar associada ao fato do alto padrão burocrático e processual instalado nas empresas. A prática mecanicista tem sido adotada em larga escala, como garantia de controle e resultados financeiros, sendo o oposto das práticas inovadoras. Aliás, para alcançar os resultados financeiros propostos, metas impossíveis são sugeridas (muitas vezes não alcançadas) e o clima organizacional acaba sendo muito afetado. Como exemplo oposto, diversas startups possuem taxas significativas de crescimento econômico, com desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, sendo o grande motor destes resultados, a visão estratégica para a inovação, o ambiente propício para tentativa e erro e a busca por conhecimento, como diferencial competitivo. O paradoxo associado a gestão de processos versus a gestão da rotina, deveria ser avaliado comparativamente à gestão da inovação versus cultura empreendedora.

Neste sentido, a proposta do modelo de inovação da FDC é a sua utilização como metodologia estratégica, sendo o mesmo o resultado de diversas outras pesquisas conduzidas por autores no Brasil e exterior (veja as leituras sugeridas ao final do texto), mas organizada de forma simples, buscando integrar a inovação à gestão. A primeira versão do modelo de inovação da FDC está na Figura 01.



Figura 01 – Modelo de inovação da FDC

Fonte: Arruda, Rossi e Savaget (2011)

As dimensões do modelo de inovação da FDC, conforme a Figura 01 são:

- **Inovação como opção estratégica:** os desafios atuais de mercado impõe as empresas a busca por metas ousadas e o comprometimento para novos resultados. Neste sentido, é preciso um planejamento para a inovação. Logo, a busca por metas claras vinculadas as praticas inovadoras para todas as unidades de negócio e claro, para a equipe de pesquisa e desenvolvimento (P&D) são vitais para o negócio. Além do estabelecimento de metas, o planejamento estratégico de inovação deve contemplar o senso de direcionamento e propósito, com recursos destinados para as suas atividades. Finalmente, cabe a diretoria das empresas, disseminar as práticas de inovação, os resultados alcançados e criar um ambiente favorável para o tema vis a vis a gestão do conhecimento gerado.
- **Cultura de inovação:** tão importante quanto o planejamento estratégico de inovação, a criação de uma cultura para a inovação é essencial para o futuro dos negócios. Para tanto, o ambiente deve ser favorável a comportamento associados a tentativa e erro, agilidade no processo decisório, ambiente favorável para trabalhos descentralizados e em equipes multidisciplinares e na busca por soluções vinculadas a temas de futuro. Culturas inovadoras devem ter em seu “DNA” um ambiente amplamente empreendedor, menos vinculadas ao medo e mais a ousadia pela busca do novo. Para que este ambiente seja favorável e estimulado, o papel da equipe de gestão de pessoas é fundamental, na organização de palestras, seminários, treinamentos e políticas claras de reconhecimento aos principais talentos humanos das empresas. A função da gestão de pessoas deve estar vinculada ao desenvolvimento de ambientes saudáveis e menos punitivos, do que os vivenciados pelas empresas atualmente.
- **Estrutura e sistema de gestão:** tanto para a estratégia de inovação, quanto para os demais temas abordados na Figura 01, torna-se amplamente necessário a criação de estruturas de gestão, contemplando a formação de equipes destinadas a gestão da inovação, comitês estratégicos para a avaliação e seleção de bons projetos de inovação e na busca por recursos organizacionais para tanto. Ao tratar a questão “estrutura e sistema de gestão”, sugere-se a implementação de uma governança de inovação, vinculando o direcionamento estratégico as práticas diárias da inovação, buscando a sua execução adequada.
- **Processos:** quais processos de inovação as empresas vem criando? Como estimular o ambiente a gerar ideias e torna-las projetos de inovação? Neste sentido, as empresas deveriam estruturar processos de geração, implementação e aprovação de ideias, tanto as espontâneas, quanto as induzidas pela diretoria. De acordo com o número de ideias geradas, caberia aos processos de inovação, selecionar as melhores ideias

sugeridas e transforma-las em projetos com recursos adequadas e tempo factível para execução.

- **Indicadores:** os indicadores atuais de gestão não são satisfatórios para medir a inovação. Usualmente, indicadores como retorno sobre o investimento, tempo de processos, número de funcionários ou novos produtos não respondem as demandas tecnológicas das empresas e por estruturas de gestão mais ágeis. Portanto, os indicadores de inovação devem ser divididos em entrada, processo de inovação e saída. Para tanto, pensar em número de ideias geradas, número de ideias aprovadas, percentual do orçamento aprovado para projetos de inovação, desenvolvimento de novos produtos, novos projetos conduzidos com startups, processos, tecnologias e modelos de negócio poderia ser uma alavanca para tornar a inovação como algo realizável e não impossível.

A partir de inúmeras pesquisas e projetos realizados pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC desde 2011 até os dias atuais, a proposta foi a atualização do modelo de inovação, destacando fatores como influência estratégica, esforço e resultados, sendo este último item fortemente vinculado a produtividade. O modelo atualizado de inovação da FDC é apresentado na Figura 02.

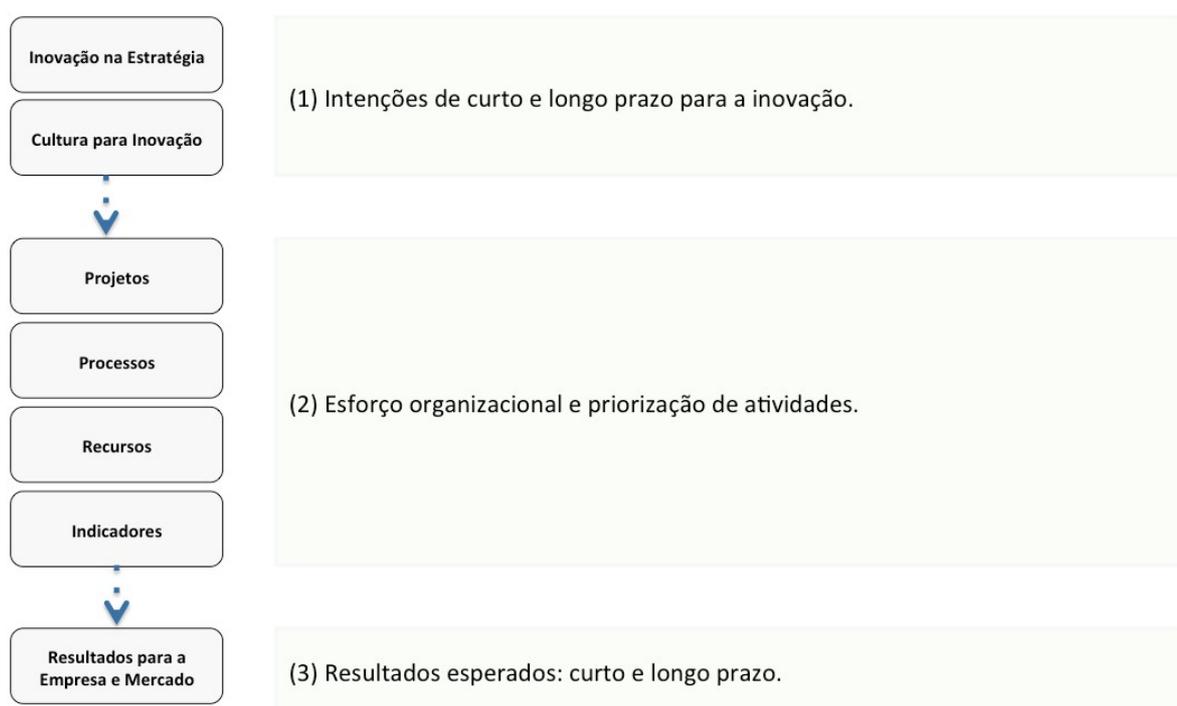


Figura 02 – Modelo de atualizado de inovação da FDC

Fonte: Tadeu (2016)

As dimensões do modelo atualizado de inovação da FDC, conforme a Figura 02, em grande parte são similares a Figura 01. A sua atualização propõe uma divisão dos temas, conforme as intenções das empresas para inovar, o esforço destinado e sua priorização e os resultados esperados no curto e longo prazo. As novidades do modelo atualizado de inovação da FDC são:

- **Projetos:** é muito importante estruturar os projetos de inovação, dado o claro escopo oriundo do planejamento estratégico e seus objetivos. A partir do escopo, pensar em prazos para a execução dos projetos de inovação e nos recursos necessários é vital para a taxa de sucesso dos mesmos. Tão importante quanto é a utilização de metodologias adequadas de gestão de projetos de inovação, mais vinculadas as metodologias ágeis e design thinking, do que aos modelos tradicionais e engessados do PMI, tipicamente utilizado em empresas mecanicistas e com perfil industrial. Em ambientes inovadores, outra prática sugerida é a adoção de laboratórios de gestão, em que equipes multifuncionais são orientadas para a solução de problemas, de forma integrada e multifacetada. Finalmente, os projetos de inovação devem ser classificados para temas como excelência operacional, novos modelos de negócio, radical, disruptiva e breakthrough, conforme a Figura 03 abaixo.

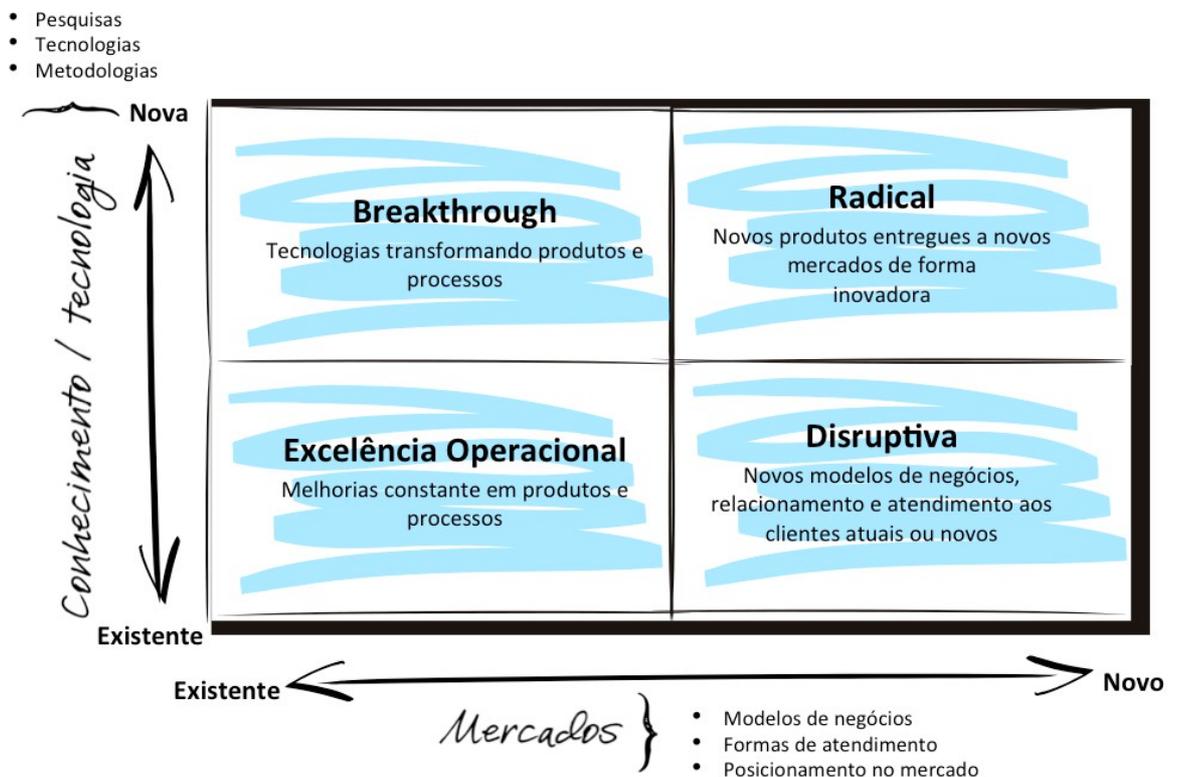


Figura 03 – Conhecimento, Tecnologia e Mercados

Fonte: Christensen (1997).

- **Recursos:** quais são os recursos destinados para a inovação? Haveria orçamento reservado para estas atividades? Quanto a empresa estaria disposta a investir e a perder (inicialmente) os recursos para projetos de futuro? Da mesma forma, quais fontes de financiamento externos estão disponíveis e como captar estes recursos? Estas são perguntas típicas para as empresas que desejam investir em inovação. O primeiro passo para a alocação de recursos para inovar é desvincular o tema das típicas taxas de retorno sobre o investimento, com viés de curto prazo. Em grande parte das empresas pesquisadas, bons projetos de inovação são reprovados por não trazerem retorno financeiro imediato, abrindo espaço para concorrentes executarem ideias semelhantes e com maior destaque no mercado. Inovação deve ser entendida como a disponibilidade da empresa em investir e inicialmente minimizar perdas, tendo ganhos futuros consideráveis. Para tanto, a cultura da inovação deve ser fortemente trabalhada desde a diretoria até o “chão de fábrica”, permitindo um novo modelo de gestão e de negócios.
- **Resultados para a Empresa e Mercado:** o principal objetivo da inovação é a sua orientação para a solução de problemas dos clientes e mercado. A combinação de todos os fatores do modelo atualizado de inovação da FDC deve ser a garantia de que novos produtos, processos, serviços e tecnologias sejam desenvolvidos e levando as empresas para um nível de competitividade não explorado.

Conclui-se que a adoção do modelo de inovação da FDC, conforme a Figura 02, poderia trazer inúmeros benefícios para as empresas, passando pelo planejamento estratégico de inovação, nova cultura de gestão, processos, projetos, indicadores e resultados. Vincular a produtividade a inovação não é um tema moderno, sendo pesquisado há anos por professores como Robert Solow e Kent Arrow, vinculando a capacidade tecnológica, capital humano e geração de resultados. A proposta do modelo de inovação da FDC é a criação de uma sistemática estrutura, auxiliando os tomadores de decisão na obtenção de resultados que garantam a continuidade dos negócios e a busca por conhecimentos disruptivos, em busca da vantagem competitiva de mercado.

#### **Sugestões de Leitura:**

CHRISTENSEN, C.M. (2006). *The Innovator's Dilemma*. Collins Business Essentials.

KANTER, R.M. (2006) *Innovation – The Classic Traps – Harvard Business Review*

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.J.; SHELTON, R. (2007) . *As regras da inovação: como gerenciar, como medir, como lucrar*. Porto Alegre: Bookman.

OSTERWALDER, Alexander. (2004) *The Business Model Ontology: a proposition in a design*



*science approach – PhD Thesis HEC University of Lausanne.*

TIGRE, Paulo B (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

**Campus Aloysio Faria**

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

**Campus Belo Horizonte**

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

**Campus São Paulo**

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

**Campus Rio de Janeiro**

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

atendimento@fdc.org.br  
0800-941-9200

• [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br) •

