



# Harvard Business Review

BRASIL

## Como capturar valor da inovação

*Um guia para garantir vantagem competitiva sustentável  
de novos produtos e serviços. Francisco Higa*

Nos últimos anos, a busca crescente por novos mercados e pela ampliação da participação nos mercados existentes fez da inovação um imperativo estratégico. Quando observamos as empresas admiradas no meio empresarial, que se destacam mesmo em época de crise e que normalmente crescem acima da média do seu segmento, percebemos que a inovação é prioridade para a maioria delas.

No entanto, a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, revelou que ainda são poucas as empresas no Brasil que tomam algum tipo de iniciativa para colocar em prática a inovação. E entre as que declaram direcionar sua estratégia pela inovação, são poucas as que têm obtido êxito na execução e alcançado resultados surpreendentes.

O que impede capturar valor a partir da inovação?

Uma das conclusões a que podemos chegar é que para muitas empresas a inovação ainda é entendida como uma atribuição restrita à área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), e não, de uma maneira mais ampla, como um conceito que permeia todo o modelo de gestão da companhia (estratégia, processos, organização e recursos), permitindo a transformação da empresa em um “ambiente de inovação”.

### Construindo o ambiente

Num ambiente de inovação, todos os colaboradores sabem dizer o que entendem por inovação, de forma

sempre alinhada à visão determinada pelos líderes da empresa.

Transformar uma empresa num ambiente de inovação requer muito mais do que destinar parte de seus investimentos à pesquisa e desenvolvimento de produtos, ou do que decorar um espaço físico de forma lúdica e colorida para estimular a criatividade, ou instalar caixinhas de sugestões nos diversos cantos.

Para que a empresa possa aumentar o seu valor e conquistar um posicionamento destacado no mercado em que atua a partir da implantação de ideias inovadoras, é imperativo que enxergue e entenda a inovação num sentido mais amplo, abrangendo os processos, os aspectos organizacionais e o modelo de gestão.

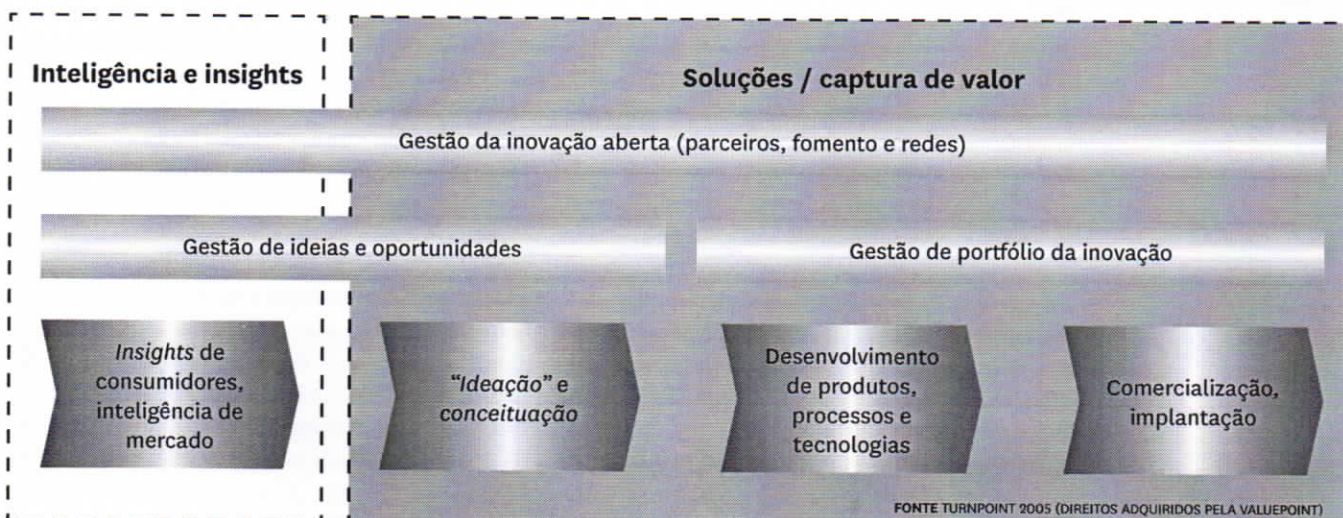
### A gestão

A organização e seu modelo de gestão devem estar alinhados à estratégia de inovação. Isto significa rever os processos internos e a própria estrutura organizacional. É preciso entender a gestão da inovação como um dos processos críticos da empresa e designar um “dono” para esse processo.

Assim como ocorreu no passado com as áreas de tecnologia da informação e de recursos humanos, a gestão da inovação deve posicionar-se estrategicamente e seu gestor (“dono do processo”) deve ganhar um assento na alta administração da empresa.

Entre as empresas consideradas inovadoras e que obtiveram significativos impactos em seus resul-

## Abordagem para Gestão da Inovação: “Insight to cash”





**1** O planejamento estratégico deve contar com uma área de inteligência de mercado, com gente que enxerga e acompanha os movimentos além das fronteiras do setor onde a empresa está inserida. As metas e os investimentos para expansão dos negócios devem ser estabelecidos a partir da avaliação do portfólio de inovação.

**2** A abordagem para a elaboração do planejamento estratégico não pode restringir-se aos métodos tradicionais, cujo foco está na atratividade, competitividade e posicionamento da empresa no setor.

**3** É preciso pensar em abordagens que considerem uma dinâmica de mercado com ciclos de criação e destruição de valor transitório e de pouca duração, em que o domínio de recursos e competências específicas já não garante vantagens competitivas duradouras.

**4** Essas abordagens devem garantir que a estratégia da empresa esteja orientada aos processos, conhecimento e aprendizagem, ou seja, à interação entre competências dinâmicas, oportunidades de mercado e novos terrenos de crescimento; e que favoreçam o desenvolvimento de uma organização capaz de regenerar sua base de recursos tecnológicos, humanos e financeiros e, assim, permitir que a empresa possa alterar os rumos do negócio, adequando-os ao dinamismo do cenário competitivo sem ter de esperar o próximo ciclo de planejamento estratégico.

tados decorrentes da inovação, aproximadamente 70% também promoveram inovações organizacionais, segundo a pesquisa do IBGE, o que reforça a importância do “repensar a organização” na captura dos resultados da inovação.

O “dono do processo” não precisa necessariamente ser um técnico, especialista ou um cientista, mas alguém com visão e expertise em estratégia: bom negociador, com forte domínio das práticas de gestão de negócios e de projetos. Também deve ter habilidade para lidar com intelectuais (cientistas e pesquisadores), gestores de projetos e profissionais de marketing, cujas características nem sempre são convergentes. E tudo isso sem perder o foco do mercado consumidor.

A liderança na empresa deve reunir competências e habilidades para estimular o ambiente de inovação. Deve estar preparada para lidar positivamente com as falhas, desde que não recorrentes, uma vez que a inovação pressupõe a implantação do novo — novos produtos e serviços, novas formas de gerir, de produzir, de vender, de cobrar ou de receber — e, por consequência, sujeita à falha.

A empresa deverá dispor de ferramentas e critérios claros, disseminados por toda a organização, para apoiar a atuação do líder que precisará discer-

nir entre uma valorosa tentativa de inovar e uma deficiência no exercício de determinadas funções já existentes. Isso implica diretamente a forma como os instrumentos de gestão de desempenho estão estruturados; caso contrário, a empresa poderá punir os colaboradores que se arrisquem mais e estão empenhados na busca da inovação e beneficiar os mais acomodados, que fazem exatamente o mesmo, rotineiramente — e que, por essa razão, tendem a errar menos.

### Inversão

Encarada como um processo, a gestão da inovação tem como um de seus subprocessos a área de P&D, o que não significa reduzir a relevância dessa área, que continua sendo uma das principais alavancas para a captura de valor a partir da inovação.

Porém, outros subprocessos não podem ser esquecidos: a gestão de parcerias para cooperação científica e tecnológica; a gestão de fomento para desenvolver e captar meios e mecanismos para financiamento de pesquisas e desenvolvimento; a gestão da propriedade intelectual (em ambientes de inovação aberta, deve considerar a existência de “sócios” nas patentes depositadas); a gestão do portfólio, que assume o papel de orientar o processo de orçamento no que diz respeito aos investimentos; e o processo de gestão comercial no estabelecimento de metas de crescimento e nas iniciativas de inovação comercial.

A gestão da inovação também deve contemplar o estreito relacionamento com o marketing em assuntos relativos à inteligência de mercado e ao domínio do conhecimento sobre o cliente. E também com o desenvolvimento organizacional e a universidade corporativa no processo de obtenção, formação e disseminação do conhecimento e aprendizagem.

O processo de gestão da inovação pressupõe a existência de redes e integração entre as entidades internas (diversas áreas da empresa) e externas (clientes, fornecedores, parceiros estratégicos) que permitem maior flexibilidade e agilidade na pesquisa, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos e serviços. Pressupõe também a cooperação, interação, articulação e sinergia entre universidades, empresas e governos como forma de impulsionar a inovação no País, por meio de complexos mecanismos de articulação, troca de informação e experiência entre atores, permitindo a aproximação da pesquisa básica de caráter científico com a P&D empresarial. ▣

HBR Reprint R1109E-P