

AS 10 ARMADILHAS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO

Felipe Scherer e Maximiliano Carlomagno



As 10 armadilhas da Gestão da Inovação.

Por
Felipe Scherer e Maximiliano Carlomagno



Copyright 2009 – Innoscience

Todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução total ou parcial deste arquivo, bem como a reprodução deste artigo, de qualquer forma e por qualquer meio ou processo eletrônico ou mecânico, especialmente por sistemas gráficos, fotográficos, reprográficos, xerográficos, de fotocópia, fonográficos e de gravação, videográficos, sem permissão e consentimento dos autores.

É vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte da obra em qualquer sistema de processamento de dados.

A violação dos direitos autorais é punível como crime cf. Lei nº 6.895 de 17 de dezembro de 1980 (Código Penal), Artigos 184 e parágrafos 185 e 186. (Lei 5.988 de 14 de Dezembro de 1973).



A inovação ganhou destaque nos meios de comunicação, sendo defendida por empresários, políticos e acadêmicos como a alternativa para que as empresas suplantem a concorrência, atendam os desejos atuais e futuros de seus clientes e garantam a sustentabilidade de empresas públicas e privadas.

Torna-se imperativo gerenciar a para que as atuais intenções de inovar não morram no discurso das lideranças. Motivados pelo charme e novidade do tema, diversos gestores tem implantado iniciativas de inovação em suas empresas. No entanto, cuidado, o caminho da gestão da inovação é cheio de armadilhas que esperamos desarmar a seguir. Abaixo elencamos as 9 armadilhas mais comuns da Gestão da Inovação e como aumentar a produtividade do processo de inovação na sua empresa.

1 - Implantar o canal de idéias e achar que estabeleceu um processo de inovação na empresa: Com a grande facilidade de utilização da intranet e internet nas empresas, muitas iniciam os programas de inovação abrindo um canal para colocação de idéias de maneira eletrônica. Passado pouco tempo, percebem que poucas idéias são adicionadas e aquelas cadastradas têm baixo potencial inovador, muitas vezes servindo de canal de reclamações de questões relativas à chefia ou de remuneração. A solução para esse erro é estabelecer um contexto fértil à inovação, que contemple práticas para as 8 dimensões que compõem o octógono da inovação: *estratégia, cultura, liderança, pessoas, relacionamentos, funding, estrutura e processo.*

2 - Deixar a criatividade fluir livremente: Não! Direcione, delibere os caminhos, estabeleça uma estratégia de inovação. Alguns especialistas acreditam que a criatividade e o caos são inseparáveis. No entanto, a



experiência tem nos mostrado que criar direcionadores para que as pessoas na organização utilizem sua criatividade é o melhor caminho. Para isso, a empresa deve definir sua Estratégia de Inovação, estabelecendo tipos e temáticas de inovação desejadas, e comunicar aos colaboradores, criando um catalisador da criatividade e um guia para a busca de novas idéias.

3 – Pedir os números de mercado muito cedo! Esse é um erro comum das empresas que “não querem” errar! Pedir números como tamanho de mercado, fluxo de caixa descontado, taxa de retorno do investimento de uma idéia muito cedo, Essa exigência de informação antes do necessário faz com que somente as melhorias sejam aproveitadas. Projetos de maior grau de novidade e incerteza tendem a ser barrados já que muitas vezes nem a própria idéia está consolidada ou conceituada de maneira a fazer esse tipo de projeção. O resultado é o desenvolvimento de projetos com menor grau de incerteza e conseqüentemente menor potencial de geração de resultado para a empresa. A lógica é simples, e a solução também! No início deve-se trabalhar no “enriquecimento” da idéia a partir de informações qualitativas, do entendimento do benefício que a nova idéia apresenta e das alternativas concorrentes. Num segundo momento será possível realizar projeções à medida que as incertezas sobre a idéia vão sendo reduzidas.

4 – Deixar o “pai ou a mãe” da idéia fazer a gestão do projeto do começo ao fim: Para muitas pessoas, uma boa idéia é como um filho, e como todo pai ou mãe, ninguém melhor que eles mesmos para cuidar da criança. No entanto, em termos de gestão da inovação, em determinadas situações o autor de uma idéia de potencial inovador, não necessariamente é a pessoa mais adequada para fazer a mesma



acontecer. Algumas pessoas podem ser muito criativas, mas pouco efetivos na condução de um projeto. Profissionais com alto conhecimento técnico carecem de visão de mercado. A solução é realizar a “polinização cruzada”, fazendo com que diferentes pessoas de dentro e até mesmo fora da empresa possam contribuir na transformação de idéias em inovações.

5 – Medir os resultados da inovação pelo ganho financeiro ou número de produtos/serviços desenvolvidos: Sem dúvida, esses são indicadores importantes para gestão da inovação na empresa, porém não devem ser os únicos. O ideal é montar um Innovation Scorecard (ISC) que, como o BSC, permite que sejam monitoradas as 4 dimensões fundamentais para a gestão da inovação: contexto para inovação, processo de inovação, tipos de inovação e também os resultados da inovação.

6 – Pedir que cada pessoa dedique um pouco do seu tempo com inovação: Essa é a mesma coisa que pedir que ninguém se dedique de forma efetiva com o tema. Todos podem participar do processo de inovação em uma organização, porém a experiência tem mostrado que sem uma coordenação definida do processo, pouca atenção será dada à inovação. O envolvimento com a operação tende a censurar as demandas de inovação. A intenção não é excluir ninguém do processo, mas criar uma estrutura, de acordo com cada empresa, para ser responsável pela gestão do programa de inovação.

7 – Estabelecer uma verba do orçamento para inovação: A intenção é boa, mas não suficiente. Sem dinheiro não ocorre inovação. No entanto, o risco desse modelo é que na busca por recursos, projetos que estejam mais longe do “*core business*” serão sempre preteridos



por aqueles mais próximos do que a empresa faz atualmente, já que estão “alinhados” com o negócio. A chave do sucesso para balancear as iniciativas é dividir a verba conforme os tipos e as temáticas de inovação ou mesmo um percentual para negócios fora o *core business*, se a empresa assim desejar.

8 – Utilizar os experimentos para acertar e verificar se iremos ganhar dinheiro com o projeto: Percebemos que as empresas realizam os projetos-piloto com o enfoque inadequado. Se não ganham dinheiro nessa fase entendem que é hora de cancelar o projeto. Experimentos são feitos para aprender de forma estruturada e reduzir as incertezas existentes na nova ideia. Se o projeto for realmente algo de potencial inovador, é provável que ao longo do desenvolvimento várias perguntas ainda estejam sem resposta, e o experimento é a oportunidade para tentar responder algumas delas.

9 – Trabalhar na perspectiva de quanto mais projetos melhor – Muitas empresas tem dificuldade de suspender projetos e produtos que se mostram ineficientes. Fazer a gestão do portfólio de inovação é mais do que acompanhar o número de projetos; é atuar de forma a balancear o portfólio, criando uma perspectiva de gestão de diferentes níveis de risco, investimento e prazo para poder tomar as decisões de alocação de recursos necessárias.

10 – Acreditar que todas as idéias estão dentro da empresa – Ainda que os colaboradores sejam uma das principais fontes de idéias, é preciso adotar a mentalidade de “open innovation” e aproveitar o relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros, institutos de pesquisa e, em determinados casos, até concorrentes para geração, refinamento e implementação de idéias de potencial inovador. A



inovação é uma das 3 prioridades para 80% dos executivos segundo pesquisa recente sobre o tema. O resultado das iniciativas, no entanto, tem sido desanimador. Em torno de 60% acreditam que poderiam estar obtendo maiores resultados. Nossa experiência de consultoria sugere que contornar as armadilhas acima destacadas pode ser o começo da melhoria da produtividade da inovação na sua empresa.

Felipe Ost Scherer é Diretor da Innoscience, mestre em administração e professor da ESPM-RS. **Maximiliano Carlomagno** é Diretor da Innoscience, mestre em administração e professor de graduação e MBA do IBGEN. Ambos são autores do livro *Gestão da Inovação na Prática*, publicado pela Editora Atlas (www.inovacaonapratica.com.br).



inno < science

**Av. Plínio Brasil Milano 805, sala 804.
Bairro Higienópolis.
Porto Alegre - RS
Tel: 55 51 3335-1099**

**http://twitter.com/InnoScience_
innoscience@innoscience.com.br
www.innoscience.com.br
www.innoscienceblog.blogspot.com.br**

