



COMO IDEIAS VIRAM (PRÓSPERAS) AÇÕES

| POR ALEXANDRE DE VICENTE BITTAR E LUIZ CARLOS DI SERIO

Estudos sugerem que faz diferença ter um conjunto de práticas que envolvem desde a cocriação com fornecedores, consumidores, universidades e *startups* até o envolvimento da alta gestão nas atividades de inovação.

Por que algumas organizações possuem habilidade para inovar com sucesso, enquanto outras enfrentam dificuldades para transformar ideias em ações que tragam resultados? Estudos recentes sugerem que a diferença está no que vem sendo chamado no meio acadêmico como *capability* de inovação.

Capability é a capacidade de uma empresa aplicar seus conhecimentos, habilidades e recursos para gerar valor agregado e garantir vantagem competitiva. No caso da *capability* de inovação, essa capacidade é direcionada a atividades relacionadas a novos produtos, processos ou serviços (confira todos os elementos na ilustração da página seguinte).

Uma corrente de pesquisadores representada por David Xiaosong Peng, Roger G. Schroeder e Rachna Shah sustenta que não há como desenvolver *capability* de inovação sem um conjunto de práticas organizacionais que impulsionem os diversos elementos envolvidos. Essas práticas envolvem a construção de procedimentos internos, arranjos organizacionais, ferramentas e técnicas para, por exemplo, cocriar em conjunto com consumidores, fornecedores, universidades

e *startups*; gerar e absorver conhecimento interno; aprender com o mercado consumidor, fornecedor e competidor; conseguir antecipar novas tecnologias; gerenciar um portfólio de projetos e o desenvolvimento de novos produtos; incorporar a alta gestão na inovação; e impulsionar atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Tese de doutorado de Alexandre de Vicente Bittar, orientada por Luiz Carlos Di Serio, ambos autores deste artigo, evidenciou como essas práticas podem trazer desempenho positivo de inovação. Foram estudadas práticas em indústrias multinacionais de setores como o de automação, automobilístico, cosméticos e higiene e beleza. Este artigo mostra como essas empresas estruturam diferentes práticas que impulsionam a inovação organizacional.

INSPIRAÇÃO QUE VEM DE FORA

Empresas que criam novos produtos, processos e serviços fazem inovação aberta. Fornecedores, clientes, consumidores, universidades e *startups* trazem novas ideias para a organização. Como diz um dos diretores de tecnologia entrevistados para a tese, “nós possuímos internamente o conhecimento de apenas 30% do que precisamos; os outros

ELEMENTOS DA CAPABILITY DE INOVAÇÃO



FONTE: ADAPTADO DE INNOVATION CAPABILITY AND ITS MEASUREMENT IN FINNISH SMES (2012).

70% não sabemos, e precisamos buscar fora”. Por exemplo, na prática de inovação aberta com *startups*, as empresas buscam soluções específicas – como o desenvolvimento de inteligência artificial para detectar defeitos na superfície de carro –, ou, o que é ainda mais comum, constroem uma divisão dedicada a trabalhar com pequenos negócios ou investir neles (veja no artigo sobre inovação aberta com *startups* nesta edição).

Para buscar ideias fora, empresas inovadoras também têm práticas de gestão do conhecimento. Informações dos consumidores são coletadas de reclamações, pesquisas, *brainstorms* e testes de produtos e alimentam um sistema. Pode ser o próprio *customer relationship management* (CRM) ou uma interface específica para inovação, o importante é envolver os times de desenvolvimento de produtos nesse processo para que os *insights* não sejam perdidos. Informações dos fornecedores coletadas pela equipe de compra, por engenheiros e por outros funcionários podem passar por processo semelhante. Análises de matérias-primas e de produtos dos concorrentes, visitas a varejistas para entender o que competidores estão fazendo, parcerias e *benchmarking* com outras indústrias, entre outras atividades, também fazem parte das práticas de busca de conhecimento externo.

No caso do conhecimento interno, processos garantem que este seja armazenado e possa ser disseminado. *Databases* com informações técnicas sobre projetos e produtos podem ser acessados a qualquer momento pela equipe técnica. Reuniões e seminários regulares de especialistas em

matérias-primas ou tecnologias fazem com que o conhecimento possa se espalhar pela organização. *Databases* com relatórios de pesquisa, patentes e ideias dos funcionários ficam acessíveis para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços. No entanto, ainda é difícil criar uma cultura em que a consulta aos *databases* para a inovação seja corriqueira.

PARA SAIR NA FRENTE

Uma das questões mais intrigantes da inovação organizacional é como saber quais tecnologias emergentes podem gerar valor e melhorar a competitividade nas fábricas. Empresas desenvolvem uma prática para isso. Todas as organizações consultadas para a tese têm atividades que englobam visita a feiras e reuniões com fornecedores e parceiros para que sejam identificadas novas aplicações que possam ser implantadas nas fábricas. Além disso, também há diretrizes para a adoção de novas tecnologias, pautadas primordialmente pelo potencial de retorno do investimento. Robôs, impressoras tridimensionais (3D), tecnologias de realidade virtual, inteligência artificial, sistemas de análise para *big data*, todas essas inovações vêm sendo adotadas nas empresas, desde que os cálculos financeiros sejam aprovados. Somente duas motivações podem suplantar a análise de retorno sobre o investimento: quando a tecnologia é indispensável para produzir ou montar um novo produto e quando uma avaliação estratégica mostrar o potencial de ganho de vantagem competitiva com a nova tecnologia.

Empresas que inovam constantemente têm práticas para que novas ideias possam ser canalizadas para o lugar certo e para que os projetos sejam desenvolvidos e implementados de forma disciplinada.

Empresas que inovam constantemente – por exemplo, uma delas relatou lançar 600 itens novos por ano, renovando totalmente o portfólio a cada três anos – precisam ter processos para a gestão de desenvolvimento de novos produtos. Para controlar diferentes projetos, em fases diferentes de maturidade, e para garantir consistência nas informações necessárias para aprovação em cada etapa do desenvolvimento, elas desenvolvem processos como o do funil de inovação, que permite controlar a aprovação em cada estágio de desenvolvimento dos projetos. Segundo gestores entrevistados, apesar de ser burocrática, essa prática é eficiente, pois garante que os recursos sejam otimizados e que os projetos corram de forma disciplinada. Também há a prática de formação de times de áreas diversas para desenvolver novos produtos, em diferentes formatos. Em um dos casos analisados, a empresa constituiu uma área chamada de pré-produção, que é responsável por representar o setor de manufatura nos times de desenvolvimento de produtos, de forma a liberar o restante da equipe para cuidar do dia a dia das operações industriais.

Além disso, na prática específica para as atividades de pesquisa e desenvolvimento, garantem-se objetivos como o alinhamento entre as necessidades das áreas de *marketing* e dos times de desenvolvimento de novos produtos e modelos específicos para atender a mercados locais ou, ao contrário, para focar em produtos globais que gerem economia de escala.

A prática de envolvimento da alta gestão na inovação também é crucial, e isso pode se dar de várias formas. Há casos em que o *chief executive officer* (CEO) e os vice-presidentes participam de reuniões semanais sobre novos produtos, outros em que há um vice-presidente global para o ecossistema de inovação. É essencial o suporte aos projetos de inovação pela alta gestão, garantindo recursos, participando ativamente das discussões e fomentando uma cultura de inovação. Em organizações inovadoras, é comum que a alta gestão circule ideias em reuniões locais e globais, mostrando os resultados das iniciativas de inovação.

Todas essas práticas caminham juntas. Por exemplo, a prática de inovação aberta com *startups* possibilitou

implantar em uma organização um sistema de inteligência artificial para verificar defeitos na superfície dos carros. Tal tecnologia foi identificada pela prática de antecipação de novas tecnologias, com a comprovação da viabilidade econômica do projeto. Ao substituir o antigo método de inspeção visual dos carros, a nova tecnologia passou a fazer parte do processo produtivo global da multinacional, sendo adotada em outras fábricas.

CONCLUSÃO

A *capability* de inovação é um processo social tácito que se desenvolve gradualmente ao longo do tempo, influenciada por fatores como história da empresa, ações tomadas pelos seus decisores e o processo de aprendizado da organização. Por ser um processo tácito, os colaboradores da empresa normalmente não conseguem visualizar a sua existência, enxergando apenas o modo como os trabalhos são feitos e os recursos empregados. O enfoque da *capability* de inovação como um conjunto de práticas tem como objetivo tornar esse conceito mais palpável e permitir que as empresas façam um diagnóstico e melhorem a forma como se organizam para criar e aprimorar produtos, serviços e processos. ●

PARA SABER MAIS:

- David Xiaosong Peng, Roger G. Schroeder e Rachna Shah. *Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit*. *International Journal of Operations & Production Management*, v.31, n.5, 2011. <http://doi.org/10.1108/01443571111126292>
- Vincent Boly, Laure Morel, N'Doli Guillaume Assilou e Mauricio Camargo. *Evaluating innovative processes in french firms: methodological proposition for firm innovation capacity evaluation*. *Research Policy*, v.43, n.3, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.09.005>
- Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy e Jillian C. Sweeney. *Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development*. *Industrial Marketing Management*, v.40, n.8, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>
- Minna Saunila, Juhani Ukko e Hannu Rantanen. *Innovation Capability and Its Measurement in Finnish SMEs*. In: Melkas H., Hamaakorpi V. (orgs.). *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*, 2012.
- Alexandre de Vicente Bittar. *Linking management practices to innovation capabilities*. 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28576>.

ALEXANDRE DE VICENTE BITTAR > Consultor de empresas, pesquisador do Centro de Inovação da FGV EAESP e doutor em administração de empresas pela FGV EAESP > alex_bittar@yahoo.com.br

LUIZ CARLOS DI SERIO > Professor da FGV EAESP > luz.diserieo@fgv.br