

FERNANDO PEREIRA PIERACCANI

**ANÁLISE DE MÉTODO PARA AVALIAÇÃO E PREMIAÇÃO DA
GESTÃO DA INOVAÇÃO**

Trabalho de formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

São Paulo

2013

FERNANDO PEREIRA PIERACCANI

**ANÁLISE DE MÉTODO PARA AVALIAÇÃO E PREMIAÇÃO DA
GESTÃO DA INOVAÇÃO**

Trabalho de formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador:
Professor Dr. Fernando José Barbin Laurindo

São Paulo
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Pieracciani, Fernando Pereira

**Análise de método para avaliação e premiação da gestão
da inovação / F.P. Pieracciani. -- São Paulo, 2013.
93p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Inovações tecnológicas 2.Modelos organizacionais
3.Consultoria de empresas I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, aos meus pais, por me incentivarem e entenderem sempre. À minha irmã, que esteve ao meu lado durante os momentos bons e ruins.

Aos meus amigos, sem os quais não saberia nem mesmo quem eu sou.

À Rateria, bateria dos alunos da Escola Politécnica, que foi fonte de muitas alegrias durante esta graduação e, com certeza, um dos principais motivos pelos quais ela foi possível.

À Fernanda Naomi Sakurai, que me ajudou tanto e de tantas maneiras diferentes que fica difícil escrever aqui.

A todos os consultores da A.T. Kearney, que me levaram muito além da graduação.

Por fim, em especial, ao professor Fernando José Barbin Laurindo, pela orientação exemplar, sem a qual este trabalho não seria possível, e pela amizade.

"The biggest adventure is what lies ahead."

J.R.R. Tolkien

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o método de avaliação da gestão da inovação utilizado pela empresa de consultoria A.T. Kearney para a realização da premiação anual concedida às empresas mais inovadoras do Brasil, o prêmio Best *Innovator*. Durante o estágio do autor deste trabalho na empresa, diversas oportunidades de melhorias no método de avaliação utilizado no prêmio foram identificadas. Realizou-se, então, uma revisão e análise dos métodos presentes na bibliografia especializada sobre inovação. A partir daí, uma análise do método empregado no prêmio foi efetuada e propuseram-se melhorias para este método. As melhorias propostas serão estudadas pela A.T. Kearney para possível implementação nas próximas edições do prêmio.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão da inovação.

ABSTRACT

This work aims to assess the evaluation method used by the Consulting Company A.T. Kearney for the annual innovation prize awarded to the most innovative companies in Brazil, the Best Innovator award. During the author's internship at the company, several improvement opportunities for the method were identified. Through an analysis of the evaluation methods in the specialized bibliography, the Best Innovator's evaluation method was revised and potential improvements were suggested. These improvements will be considered by A.T. Kearney for implementation in the next editions of the Best Innovator award.

Keywords: Performance measurement. Innovation management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação do processo de inovação	19
Figura 2 - Capas da revista Época Negócios onde foram publicados os resultados das edições 2011 e 2012 do prêmio <i>Best Innovator</i>	40
Figura 3 - Dimensões de avaliação consideradas no <i>BI</i>	41
Figura 4 - Esquema do processo de avaliação do prêmio <i>Best Innovator</i>	45
Figura 5 - Novo diagrama proposto para as cinco dimensões da inovação.....	50
Figura 6 - Método de avaliação proposto	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de inovação para ideação propostos por Davila	24
Quadro 2 - Indicadores para a gestão da inovação propostos por Davila.....	28
Quadro 3 - Métricas da Inovação: exemplos propostos por Gibson	30
Quadro 4 - Exemplos de medidas de entrada, processo e saída propostos por Goffin.....	33
Quadro 5 - Questionário para definição dos modelos utilizados pela gestão da inovação (STI/DUI).....	36
Quadro 6 - Vencedores das três últimas edições do prêmio <i>Best Innovator</i>	39
Quadro 7 - Peso de cada dimensão no <i>BI</i> 2012	46
Quadro 8 - Presença do conteúdo das questões do questionário na bibliografia.....	53
Quadro 9 - Aspectos da bibliografia que podem ser incluídos no questionário	56
Quadro 10 - Mudanças sugeridas para o método de avaliação do <i>BI</i>	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

BI Prêmio Best *Innovator*

BSC *Balanced Scorecard*

P&D Pesquisa e Desenvolvimento

PD&I Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

TI Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	Introdução.....	11
1.1	A empresa	12
1.2	O prêmio <i>Best Innovator (BI)</i>	12
1.3	O estágio	13
1.4	Objetivo do trabalho	14
2	Revisão bibliográfica.....	15
2.1	Inovação	15
2.1.1	Conceito geral de inovação	15
2.1.2	Tipos de inovação	16
2.1.3	Inovação como fonte de vantagem competitiva	17
2.2	Gestão da inovação	17
2.2.1	Modelo de gestão da inovação	17
2.2.2	Conceitos R=G e N=1	19
2.2.3	Formas de conhecimento e modos de inovação	20
2.3	Métodos de avaliação da gestão da inovação	21
2.3.1	“Iluminando o caminho” – Método de Davila	22
2.3.2	“Criando os pontos de pressão certos” – Método de Gibson	29
2.3.3	“Avaliando o desempenho atual” – Método de Goffin.....	31
2.3.4	Diretrizes propostas pela ABNT.....	34
2.3.5	Avaliando os modelos STI e DUI.....	35
2.3.6	Impactos na P&D da presença de transnacionais no Brasil	36
3	Apresentação do prêmio <i>Best Innovator</i>	38
3.1	Dimensões de avaliação.....	40
3.1.1	Estratégia de inovação	41
3.1.2	Organização e cultura para a inovação	42

3.1.3	Processo de inovação.....	42
3.1.4	Estrutura de suporte à inovação.....	43
3.1.5	Sucesso da inovação	43
3.2	Processo de avaliação	44
3.2.1	Questionários (Etapa 1)	45
3.2.2	Entrevistas (Etapa 2).....	47
3.2.3	Painel (Etapa 3)	48
4	Análise e Recomendações	50
4.1	Análise das dimensões de avaliação	50
4.2	Análise do processo de avaliação	51
4.2.1	Análise do questionário	51
4.2.2	Análise das entrevistas	57
4.2.3	Análise do Painel	60
4.3	Método proposto	61
5	Conclusões	65
6	Referências	68
7	Anexo A – Roteiro/Relatório proposto para as entrevistas	70
7.1	Informações Gerais	70
7.2	Estratégia de inovação	71
7.3	Organização e cultura de inovação	72
7.4	Processo de inovação	73
7.5	Estrutura de suporte	74
7.6	Sucesso da inovação	75
8	Apêndice A - Questionário utilizado para a edição 2012 do prêmio <i>Best Innovator</i> Brasil	76

1 Introdução

“Inovação, inovação... inovação. Incontáveis livros e artigos de gestão publicados nos últimos anos sobre a necessidade de as empresas se tornarem mais inovadoras. Também se reconhece que, sem inovação, as empresas perderão sua competitividade rapidamente” (GOFFIN; MITCHELL, 2005, p.1).

A inovação é, hoje, um dos temas empresariais mais relevantes a todos os tipos de mercados em todos os países e está sempre entre os dois ou três primeiros itens da agenda corporativa de diretores. (GIBSON; SKARZYNISKI, 2008)

Hoje, entende-se que a inovação não acontece por acaso. Ela é um processo organizável e gerenciável (informação verbal)¹. A gestão deste processo é, no entanto, bastante complexa e ainda muito discutida. Drucker (1998) afirma que apesar de a importância da inovação estar clara, como atingi-la ainda é uma questão, em grande parte, sem resposta.

Como a inovação é vista como a principal solução para o atual aumento da competitividade em praticamente todos os mercados do mundo, cada vez mais recursos são investidos na esperança de tornar uma empresa em um caso de sucesso de gestão da inovação. Apesar disso, muito ainda se discute sobre qual a melhor forma de aplicar estes recursos e, principalmente, sobre quais resultados estes investimentos estão realmente trazendo para as empresas.

Para auxiliar estas empresas neste aspecto, surgem cada vez mais consultorias de gestão especializadas no assunto e, outras consultorias de gestão, já tradicionais, buscam os desenvolver-se na área para estabelecer-se como condecedores do assunto e auxiliar seus clientes no desenvolvimento e melhoria de seus processos de gestão da inovação.

Este trabalho de formatura foi desenvolvido durante o programa de estágio da empresa A.T. Kearney, uma consultoria de gestão de origem estadunidense entre o penúltimo e o último ano de graduação do autor.

O autor pôde conhecer de perto a premiação anual concedida pela A.T. Kearney às empresas mais inovadoras do Brasil – prêmio *Best Innovator (BI)*. O autor participou de reuniões com a equipe responsável pelo prêmio e pôde agregar ao material acadêmico o conhecimento prático sobre a gestão da inovação nas empresas que participaram da edição 2012 da competição e, acima de tudo, sobre o método utilizado para classificar estas empresas quanto a seus processos de inovação.

¹ Nota de aula da disciplina PRO2804 – Projeto, Processo e Gestão da Inovação, ministrada pelo Prof. Dr. Mario Sergio Salerno em 2013.

1.1 A empresa

A A.T. Kearney é uma das mais antigas empresas de consultoria em gestão do mundo. A história da empresa se inicia em 1926, em Chicago, nos EUA, na fundação da companhia que a precedeu. Em 1929, Andrew Thomas (Tom) Kearney entrou na empresa que se separaria em duas empresas (uma em Nova Iorque e Boston e outra em Chicago). A identidade própria da empresa foi criada em 1946 quando passou a se chamar A.T. Kearney & Company.

A A.T. Kearney conta, hoje, com 57 escritórios em 39 países. Com uma equipe de mais de dois mil consultores com vasta experiência nos mais diversos tipos de indústria e provenientes das melhores escolas de negócios do mundo, a A.T. Kearney possui uma ampla carteira de clientes na qual estão presentes algumas das maiores companhias do mundo e para a qual desenvolve diversos tipos de projeto.

O escritório da A.T. Kearney no Brasil foi fundado em 1993. Desde então, o escritório ganhou cada vez mais importância como centro regional dos negócios da empresa na América Latina e, entre seus clientes, estão empresas nacionais e multinacionais líderes de seus setores que vão desde o de bens de consumo a indústrias de processo e energia. Para estes clientes, desenvolve diversos tipos de projeto incluindo operações, estratégia e organização entre outros.

1.2 O prêmio *Best Innovator (BI)*

A A.T. Kearney, percebendo a crescente importância da inovação para seus clientes e para os mercados onde atua, criou, em 2004, o prêmio *Best Innovator*. A empresa pôde, desta forma, conhecer, na prática, a gestão da inovação em seus clientes e em outras empresas, premiar aquelas em que estes processos estavam mais desenvolvidos e estabelecer-se como uma das pioneiras no tema entre as grandes consultorias de gestão mundiais. Em sua primeira edição, o prêmio procurou identificar as empresas mais inovadoras de seis países (Reino Unido, Suíça, Noruega, Alemanha, França e Áustria). Desde então, a iniciativa já foi levada a mais cinco países (Bélgica, Dinamarca, Brasil, Itália e Eslovênia). Hoje, o prêmio *Best Innovator* é um dos mais respeitados por empresas de diversos setores em todo o mundo.

Como citado anteriormente, a inovação é, hoje, crucial para uma estratégia competitiva de sucesso e, no Brasil, esta tendência se mostra cada vez mais evidente. O prêmio *Best Innovator* reflete esta realidade do mercado brasileiro e vem recebendo cada vez mais participantes e atenção das mídias especializadas e das próprias empresas do país. Realizado

desde 2010, o prêmio está em sua quarta edição no país e envolve algumas das maiores e mais importantes empresas do Brasil pertencentes aos mais diversos setores da economia brasileira.

1.3 O estágio

O autor deste trabalho participou do programa de estágio da A.T. Kearney entre Outubro de 2011 e Março de 2013, quando recebeu proposta para retornar à empresa como analista efetivo em Agosto de 2013. No período de estágio, o autor pôde trabalhar junto com as equipes de consultores da empresa e em contato direto com os projetos e clientes da empresa. A A.T. Kearney orgulha-se de posicionar seus estagiários no papel de verdadeiros consultores para que aprendam o máximo possível sobre o trabalho de um consultor e, consequentemente, sobre a gestão de empresas. Além disso, os estagiários recebem treinamentos para que conheçam as ferramentas e conceitos utilizados nos projetos e sobre os mercados e empresas em que poderão atuar futuramente. Adicionalmente, estagiários podem participar das diversas iniciativas internas da A.T. Kearney (como o Prêmio *Best Innovator*, por exemplo).

O autor pôde participar de diversos tipos de projetos com clientes de diferentes indústrias durante seu processo de estágio incluindo instituições financeiras, empresas de bens de consumo entre outros. Além disso, participou de diversos treinamentos que o ajudaram a compreender o seu trabalho e também complementaram a formação recebida até então. A participação no desenvolvimento das edições 2012 e 2013 do prêmio *Best Innovator* deu-se entre Outubro de 2012 e Março de 2013. Neste período, o autor auxiliou na avaliação e premiação dos participantes da edição 2012 e participou ativamente do desenvolvimento de um artigo relatando a evolução das empresas durante as três primeiras edições do prêmio no Brasil.

A aproximação do autor com o método aplicado no prêmio *Best Innovator* mostrou que este processo de avaliação das empresas participantes não estava, ainda, otimizado. Além disso, durante discussões com a equipe do *BI*, percebeu-se que diversos processos da avaliação possuíam imperfeições e que uma análise aprofundada do prêmio e da, hoje abundante, bibliografia sobre inovação poderia aumentar a eficiência e eficácia do processo de premiação.

1.4 Objetivo do trabalho

Este trabalho tem como principal objetivo realizar uma revisão do método de avaliação utilizado no prêmio *Best Innovator*, promovido anualmente pela consultoria A.T. Kearney. Para isso, alguns dos principais métodos apresentados na literatura acadêmica, seja em artigos ou livros, serão analisados e comparados com o prêmio de modo a identificar possíveis melhorias a serem implementadas no *BI*.

No capítulo 2 deste trabalho, encontra-se a revisão bibliográfica sobre inovação (2.1), gestão da inovação (2.2) e, finalmente, sobre métodos de avaliação da gestão da inovação (2.3). Nesta última seção, os métodos de avaliação estão separados por autor para deixar claras as fontes utilizadas e as diferenças entre cada método.

No capítulo 3, apresenta-se em detalhes o método de avaliação utilizado atualmente no prêmio *Best Innovator*. São apresentados os fundamentos teóricos que servem de embasamento para a avaliação das empresas, as dimensões de avaliação presentes nesta teoria e as etapas de avaliação pelas quais passam as empresas participantes da competição.

A análise propriamente dita, identificando potenciais pontos de melhoria para o método de avaliação se encontra no capítulo 4. Analisa-se todo o método de avaliação incluindo a teoria na qual ele se baseia e cada uma das etapas da competição. Ao final deste capítulo, apresenta-se o modelo proposto para o novo método de avaliação do *BI*, incluindo todas as melhorias sugeridas, além de um cronograma e uma lista de responsáveis pela implementação destas melhorias.

O capítulo 5 apresenta as principais conclusões obtidas durante o desenvolvimento deste trabalho. Explica-se como o trabalho deve impactar a empresa na qual foi realizado, como complementou a formação do autor e como o curso de Engenharia de Produção contribuiu para sua elaboração. Por fim, apresentam-se os principais aprendizados obtidos na elaboração do trabalho.

2 Revisão bibliográfica

Esta seção traz os conceitos teóricos utilizados para execução de todo o trabalho. Eles foram reunidos através do estudo de artigos e livros de autores estudiosos e profissionais das áreas abordadas, os quais despertaram grande motivação à abordagem do tema.

O capítulo foi dividido em duas partes. A primeira parte se concentrará no conceito geral de inovação e da gestão da inovação.

A segunda parte aprofunda-se nos métodos mais conhecidos, hoje, para mensurar os resultados da gestão da inovação nas empresas. Estes métodos serão, mais à frente, neste trabalho de formatura, analisados e comparados àquele aplicado no *BI*.

2.1 Inovação

2.1.1 Conceito geral de inovação

Embora “inovação” seja um termo muito presente no mundo dos negócios e, até mesmo, em outros ambientes completamente diversos, muitos sentem dificuldade em precisar o que é, efetivamente, inovação. Até mesmo na academia existe certa divergência sobre o que é inovar.

“A inovação inclui tanto melhorias em tecnologia quanto métodos e maneiras de se fazer as coisas. Ela pode se manifestar em mudanças nos produtos, nos processos, novas formas de fazer marketing, distribuição” (PORTER, 1990, p.75).

“Inovação é o processo de realizar mudanças, grandes ou pequenas, radicais ou incrementais, a produtos, processos e serviços que resultam na introdução de algo novo para a organização que adiciona valor aos consumidores e contribui para o conhecimento da organização” (O’SULLIVAN, 2009, p.5).

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005, p.55).

“A inovação é a exploração bem sucedida de novas ideias” (Unidade de Inovação – Department of Trade and Industry, Reino Unido, 2004).

Como vemos, a definição de inovação pode variar um pouco entre autores e teorias. O tema está na agenda de grandes corporações há quase 20 anos e, ainda assim, muitas

definições ainda confundem os envolvidos com o tema. Com o crescimento da importância deste tema no meio empresarial, essa aparentemente indefinição sobre o que é e o que não é inovação gera um uso excessivo e equivocado da palavra.

“As definições sobre inovação podem variar em terminologia, mas todas enfatizam a necessidade de completar os aspectos do desenvolvimento e da exploração de novo conhecimento, e não apenas sua invenção” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.85). A inovação depende, portanto, da realização de um negócio, ou seja, da utilização de algo novo para a geração de valor a uma organização.

Neste trabalho consideraremos a definição do departamento de comércio e indústria do Reino Unido. Esta definição, embora extremamente simples, é bastante importante, pois não envolve, necessariamente, o processo de desenvolvimento de novas tecnologias, ou seja, a invenção. De fato, diversas empresas que são, hoje, consideradas inovadoras apenas criam novas maneiras de utilizar tecnologias já existentes de uma nova forma em seus produtos, processos ou modelos de negócio.

2.1.2 Tipos de inovação

A inovação, de acordo com Tidd; Bessant e Pavitt (2008), pode ser classificada em quatro categorias abrangentes quanto a seu tipo:

- Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças nas formas em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

As inovações, além disso, diferem entre si em grau de novidade apresentado variando da inovação incremental à inovação radical. Exemplos de inovações incrementais são a atualização de um modelo de um automóvel ou o aumento da velocidade e precisão de um torno elétrico. Já as inovações radicais envolvem mudanças mais complexas como o desenvolvimento de um novo automóvel com motor elétrico ou a substituição de um torno por um processo de fabricação a laser controlado por computador.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltam que as inovações incrementais não deixam de ser importantes ainda que o pareçam quando comparadas a grandes inovações radicais. A inovação incremental em processos, por exemplo, pode gerar, no longo prazo, ganhos de eficiência com resultados financeiros superiores àqueles gerados por inovações radicais ocasionais.

2.1.3 Inovação como fonte de vantagem competitiva

No mundo corporativo atual, a extrema competitividade gerada pela globalização dos mercados e das empresas acirrou a competitividade em praticamente todos os setores da economia. Obter uma vantagem competitiva sustentável nestas condições é um desafio cada vez maior à gestão empresarial. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) demonstram como estes riscos às empresas são intensos hoje e como cresceram nos últimos anos. Das 12 empresas no topo da lista do índice Dow Jones em 1900, por exemplo, apenas uma sobrevive até hoje, a General Electric.

A inovação é, portanto, de acordo com os autores, imprescindível à sobrevivência das empresas nestas condições de competitividade extrema. “O cenário atual está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como criam e lançam essas ofertas” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.25). Ou seja, o cenário atual está mudando em favor das empresas inovadoras.

Apesar de vista por boa parte das empresas e de seus gestores como uma importante maneira de assegurar vantagem competitiva e de defender posições estratégicas, a inovação envolve grandes quantidades de risco e incerteza. A questão deixa de ser, portanto, inovar ou não inovar e passa a ser como inovar com êxito.

2.2 Gestão da inovação

2.2.1 Modelo de gestão da inovação

Existem muitos modelos bem conceituados e aceitos na academia para a estruturação e gestão da inovação de sucesso nas empresas. O modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) será apresentado brevemente já que, para este trabalho, serão mais relevantes os processos e métricas utilizados na avaliação da gestão da inovação.

Os autores afirmam que a inovação, apesar de possuir natureza aparentemente incerta e aleatória, pode ser gerenciada já que muitas empresas parecem ter encontrado maneiras de

trata-la obtendo recorrentes resultados positivos em seus processos de inovação. É importante notar, porém, que até mesmo estas empresas, com boa gestão da inovação, ainda não possuem garantia de que sua inovação será sempre bem sucedida. O autor deixa claro que a gestão da inovação não é um mecanismo complexo e previsível para lidar com o processo, mas sim um conjunto de condições, dentro da empresa, para que esta resolva mais facilmente desafios múltiplos de alta incerteza.

O modelo de gestão da inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) divide-se em três fases principais:

- Procura: analisar o cenário (interno e externo) à procura de – e processar sinais relevantes sobre – ameaças e oportunidades para mudança;
- Seleção: decidir – levando em consideração uma visão estratégica de como uma empresa pode se desenvolver melhor – sobre as quais desses sinais deve responder;
- Implementação: traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e a lançar em um mercado interno ou externo.

É importante notar que a Implementação não é vista pelos autores como uma etapa única, mas sim como um processo que deve incluir:

- Aquisição de conhecimentos para possibilitar a inovação.
- Execução de projeto sob condições de imprevisibilidade que exigem grande capacidade de resolução de problemas.
- Lançamento da inovação no mercado e gerenciamento de seu processo inicial de adoção.
- Sustentabilidade de adoção e uso da inovação a longo prazo ou reinovação (revisão da ideia original e modificação dessa ideia).
- Aprendizagem com a progressão através desse ciclo, de maneira a construir uma base de conhecimento e melhorar as formas em que o processo é gerido.

Uma representação simplificada do processo de inovação proposto pode ser encontrada na Figura 1. O modelo utilizado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é bastante reconhecido no meio acadêmico. O modelo é muito abrangente e pode envolver praticamente qualquer tipo de empresa e mercado. Além disso, este modelo apresenta características que são comuns à maior parte dos modelos de gestão da inovação utilizados hoje.

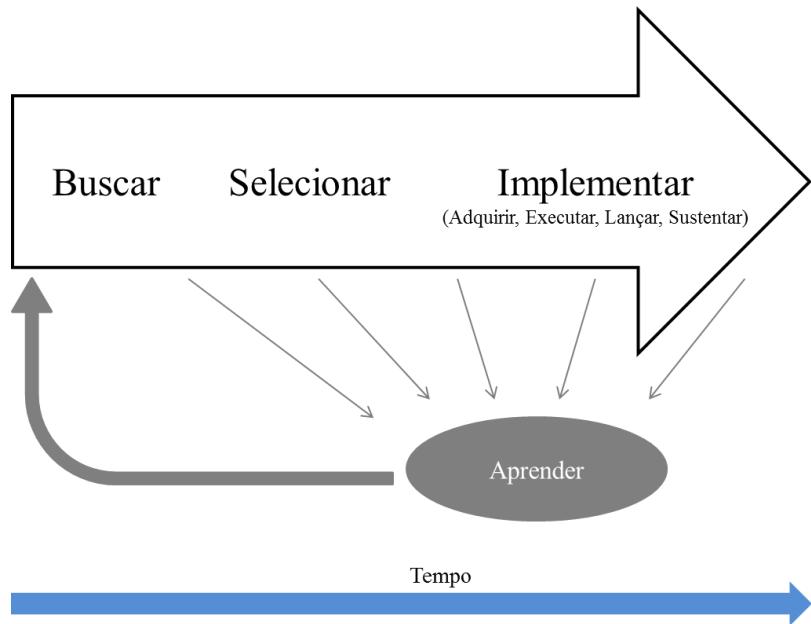


Figura 1 - Representação do processo de inovação

(FONTE: TIDD; BESSANT; PAVITT, 2006)

2.2.2 Conceitos R=G e N=1

Prahalad e Krishnan (2008) mostram como o mundo dos negócios está sendo afetado pela inovação. Os autores afirmam que novos conceitos serão necessários para o sucesso em qualquer mercado hoje. A seguir, apresentam-se os dois conceitos elaborados pelos autores.

“Primeiro, o valor cada vez mais resultará de processos de co-criação com os clientes – não importa que sejam consumidores ricos do Ocidente ou consumidores muito pobres de Bangladesh ou da Índia. Segundo, nenhuma empresa tem os conhecimentos, as habilidades e os recursos necessários à co-criação de valor com os consumidores” (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

Prahalad e Krishnan (2008) afirmam que a inovação, atualmente, é derivada de mudanças profundas em todos os mercados que podem ser sumarizadas em dois princípios básicos: N=1 e R=G. A inovação, ainda vista de maneira tradicional pelas empresas, deve criar valor aos clientes e, geralmente envolve desde os processos até produto, embalagem, preço, entre outros.

N=1 é o princípio da co-criação. De acordo com estes autores, o valor, hoje, decorre da experiência singular de cada consumidor na sua interação com o produto e, portanto, de sua participação na criação desta experiência. É importante ressaltar, no entanto, que este conceito difere da customização em massa oferecida por montadoras de automóveis, pois esta

customização ainda baseava-se na criação de valores centrada nas empresas e ainda limitava os clientes a uma escolha entre algumas opções disponíveis. A co-criação exige da empresa a capacidade e a flexibilidade para reconfigurar todos os seus recursos a qualquer momento. Desta forma, o cliente pode obter qualquer experiência que deseje ao interagir com a empresa.

R=G é o princípio que, basicamente, permite que as empresas, que ainda possuem limitações internas de diversos tipos, atendam ao princípio N=1. Hoje, todas as empresas podem ter acesso a recursos provenientes de diversos tipos de fontes como fornecedores globais especializados, os seus próprios consumidores ou qualquer pessoa qualificada em qualquer parte do mundo. Além disso, pode obter recursos de alta qualidade a baixo custo.

É interessante notar que diversas empresas já começam a buscar estes princípios. Em especial, o princípio R=G, por gerar significativas reduções de custos. No entanto Prahalad e Krishnan (2008) recomendam que as empresas comecem inserindo o princípio N=1 em suas estratégias e visões, para que sejam, desta forma, induzidas a migrar para R=G (necessário à obtenção de N=1) sob lentes diferentes e com uma visão mais estratégica da sua rede de recursos.

É notável como a inovação, para estes autores, está intimamente ligada ao consumidor final e até mesmo depende completamente dele para que ocorra plenamente.

2.2.3 Formas de conhecimento e modos de inovação

O modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2006) para a gestão da inovação é uma maneira genérica de ver a gestão da inovação. Existem diversas variações que se adaptam diferentemente ao modelo e a empresas diversas e cada uma destas variações pode, ou não, produzir resultados.

Jensen *et al.* (2007) realizaram uma comparação entre dois modos de inovação conhecidos no mercado. O primeiro modelo, chamado STI (*Science, Technology and Innovation*) baseia-se na produção, codificação e utilização de conhecimento científico e técnico para impulsionar o processo. O segundo modelo, chamado DUI (*Doing, Using and Interacting*) baseia-se no aprendizado através da experiência. Cada um dos modelos possui casos de aplicação de sucesso em diversos mercados.

Os modelos envolvem diferentes níveis de formalização e estabilidade dos processos. Há, além disso, casos de aplicação de sucesso de cada um dos modelos em diversas empresas de diversos setores. A discussão sobre os dois modelos vai além do nível da empresa, onde a necessidade de codificação e formalização do conhecimento choca-se com a comunicação

informal e com a mobilização do conhecimento tácito para a resolução rápida de problemas, chegando ao nível de economias de nações como um todo, onde a necessidade de gerar conhecimento científico codificado choca-se com a construção de competências baseadas, muitas vezes, em conhecimentos não formalizados.

Além de diferentes e, aparentemente conflitantes, os modelos STI e DUI apresentam, ainda, uma série de pontos positivos e negativos que tornam as discussões bastante intensas sobre qual seria o melhor modelo e qual se aplica melhor a cada tipo de estratégia, inclusive no meio acadêmico. O modelo STI, por exemplo, tende a construir conhecimento de maior aplicabilidade global, devido à utilização de conceitos técnicos e científicos codificados. Ele se adapta bem às estratégias de acesso generalizado a conhecimento codificado dentro de uma empresa. O modelo DUI, por sua vez, por incentivar o aprendizado através da prática, tende a criar um conhecimento mais tácito e localizado que contribui favoravelmente a um processo de inovação ágil e eficaz.

Os autores desenvolvem, então, um estudo empírico para avaliar a gestão da inovação em empresas que aplicam cada um ou ambos os modelos em seus processos. As conclusões do estudo mostram que empresas que aplicam o STI são mais bem sucedidas do que o grupo de controle, que não utiliza nenhum dos dois modelos, assim como são as empresas que utilizam o DUI. A conclusão mais interessante, porém, é a de que as empresas que aplicam os dois modelos em seus processos de inovação simultaneamente são aquelas que obtêm o maior sucesso em inovação. Conclui-se que uma gestão da inovação de sucesso deve, portanto, permitir estruturas flexíveis que facilitem a troca de informação e, ainda assim, produzir conhecimento científico e codificado regularmente.

2.3 Métodos de avaliação da gestão da inovação

Apesar da grande importância dada à inovação nos últimos anos. Poucas empresas, hoje, têm a capacidade de medir efetivamente os resultados e o desempenho de seus processos de inovação, como afirmam Gibson e Skarzynski (2008). Além disso, por se tratar de um tema de alta complexidade até mesmo os documentos acadêmicos possuem dificuldade em precisar o que deve ser medido, com que periodicidade e de que forma deve ser medido.

No entanto, assim como todos os processos empresariais importantes e estratégicos, a inovação deve ser medida. Davila, Epstein e Shelton (2006) citam uma frase comum no meio empresarial: “O que é medido, é feito”. Os autores citam esta frase ressaltando dois pontos. O primeiro, e mais óbvio, é que os gestores devem medir o desempenho de seus processos se

querem que eles realmente produzam resultados. O segundo, é que a medição excessiva ou equivocada pode direcionar os processos de maneira indesejada. O uso de indicadores puramente financeiros unicamente, por exemplo, pode acabar comprometendo objetivos estratégicos da empresa.

Gibson e Skarzynski (2008) afirmam que boas métricas de inovação ajudam os gestores de empresas de sucesso e suas equipes a tomarem decisões inteligentes baseadas em dados objetivos (algo valioso, levando-se em consideração o caráter de longo prazo e os riscos associados à inovação) e também os ajudam alinhando os objetivos e esforços diários com a pauta de inovação no curto e no longo prazos.

A seguir, são apresentadas algumas das propostas para a avaliação da inovação nas empresas.

2.3.1 “Iluminando o caminho” – Método de Davila

Davila, Epstein e Shelton (2006) explicam que qualquer sistema de medição tem três objetivos principais: definir e comunicar a estratégia, monitorar o desempenho dos processos e, finalmente, identificar novas oportunidades e gerar aprendizado. Para que o sistema de medição atinja estes objetivos com sucesso, é importante que seja baseado em um modelo de processo bem estruturado. Para que a medição seja eficaz, todas as partes (incluindo entradas, processos, saídas e resultados) do processo a ser mensurado devem ser bem conhecidas e modeladas de maneira apropriada.

Cada processo deve ter um modelo de mensuração próprio adequado ao seu funcionamento. Sistemas de avaliação de processos a nível estratégico, por exemplo, são diferentes de sistemas de medição de um projeto. A seguir, estão listadas as principais características necessárias a um sistema de avaliação da inovação a nível estratégico. Davila, Epstein e Shelton (2006) separam o sistema de avaliação em quatro seções:

- Ideação;
- Portfolio de inovação;
- Execução e resultados;
- Geração sustentável de valor.

Cada uma destas seções descreve os principais aspectos a serem considerados na medição do desempenho do processo de inovação.

Ideação

A capacidade de ideação de uma empresa depende diretamente dos recursos humanos desta empresa. Quatro fatores ligados, portanto, aos recursos humanos afetam diretamente o processo de ideação: cultura, exposição a estímulos, entendimento da estratégia de inovação e gerenciamento da estrutura para a inovação.

A cultura de inovação pode ser avaliada através de qualquer interação direta com os funcionários da empresa. Mais objetivamente, podem-se realizar pesquisas com os funcionários e monitorar métricas como o *turnover*, envolvimento de funcionários em iniciativas de inovação e número de candidatos por vaga. Cada uma destas métricas, no entanto, deve ser monitorada cuidadosamente, pois dependem também de fatores que vão além da cultura de inovação.

A exposição dos recursos humanos da empresa a estímulos para a inovação é o segundo aspecto da Ideação a ser considerado. Internamente, pode-se medir a eficácia de esforços internos de ideação como, por exemplo, sessões de *brainstorming* e de treinamento. Além disso, a interação entre departamentos e divisões regionais distintas também pode ser monitorada. Externamente, pode-se monitorar a quantidade e a qualidade das interações com clientes, fornecedores e outras fontes para verificar se estas interações estão gerando resultados.

O terceiro fator de Ideação a ser mensurado é a clareza da estratégia da empresa e o acesso a recursos capazes de implementá-la. A estratégia deve deixar claros os limites do que é realmente importante para a empresa e concentrar os esforços de todos os funcionários na direção certa. Para isso, avaliações dos projetos em andamento e dos tipos de ideias sendo geradas podem fornecer a compreensão necessária para compreender se a estratégia está clara e sendo perseguida.

Finalmente, deve-se avaliar o ambiente para a Ideação. O ambiente contém um fator de infraestrutura da empresa que pode ser facilmente avaliado e envolve o talento dos funcionários, os recursos disponíveis para financiar projetos, a gestão do conhecimento e a comunicação.

O Quadro 1 mostra os principais indicadores relevantes para o processo de Ideação incluindo os quatro fatores citados anteriormente e seus estágios de entrada, processo, produtos e resultados.

Indicadores da concepção - Davila				
	Inssumos	Processo	Produtos	Resultados
Cultura	Porcentagem de pessoas qualificadas por projeto	Sessões de treinamento Esforços de comunicação	Rotatividade na P&D Sugestões dos funcionários	Custo da atitude errada Mudança nos índices de receita/funcionários
	Mistura de antecedentes	Número de ideias do exercício de planejamento	Comprometimento dos funcionários	
	Qualidade dos novos contratados		Auditórias externas de RH	
	Motivação das equipes		Mudança nas competências centrais	
Interação	Acordos sobre pesquisas com parceiros	Workshops sobre inovação e criatividade	Qualidade das ideias financiadas	Porcentagem das vendas conjuntas com parceiros
	Porcentagem não interna do orçamento de P&D	Feiras de ideias Comparecimento a conferências	Alianças para desenvolvimento de ideias	Porcentagem de vendas de ideias de origem externa
	Infraestrutura qualificada em TI para apoiar grupos de interesses	Grupos de interesses	Investidores em novos projetos	
	Habilidades individuais para atividades em redes	Participação dos fornecedores nos processos de avanço por portais	Número de ideias da P&D externa	
		Número de contatos com os parceiros	Opções de negócios postas em prática	
		Intensidade do interesse da equipe de gerenciamento de negócios		
Entendimento da estratégia	Fundos disponíveis	Workshops de comunicação	Mapa de inovações prestes a chegar ao mercado	Expectativa de vendas com inovações incrementais em relação à concorrência
	Profundidade dos conhecimentos	Informação competitiva	Entendimento da estratégia da empresa	
		Qualidade do conduto de desenvolvimento	Porcentagem do crescimento coberta pela inovação	Expectativa de vendas com inovações radicais em relação à concorrência
		Consciência dos investimentos dos concorrentes em inovação		
Processos e sistemas	Qualidade do processo de alocação de recursos	Qualidade dos programas de treinamento	Fundos destinados à inovação	Custo de desenvolver e manter uma infraestrutura
	Qualidade do processo de contratação	Qualidade dos workshops	Eficácia dos sistemas de planejamento	Custos reais <i>versus</i> projetados para planejamento e gestão do conhecimento
	Eficácia dos sistemas motivacionais	Qualidade dos colaboradores externos	Melhoria no conjunto de conhecimentos	
	Delegação de responsabilidades (<i>empowerment</i>)	Qualidade dos sistemas de planejamento		

Quadro 1 - Indicadores de inovação para ideação propostos por Davila
(FONTE: DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008)

Portfolio de Inovação

A avaliação do portfolio de inovação de uma empresa deixa claro se ela está ou não desenvolvendo projetos que seguem a direção estabelecida por sua estratégia. Para realizar esta análise é importante definir as dimensões em que deseja-se comparar os projetos da empresa. Davila, Epstein e Shelton (2006) citam como principais aspectos de projeto que podem ser considerados para a avaliação do portfolio de inovação:

- **Tempo:** O desenvolvimento de uma inovação tem sua natureza ligada ao futuro daquele projeto. Por isso, o tempo até que este “futuro” chegue é importante. Podem ser considerados os tempos para conclusão do projeto, tempo para obtenção de fluxo de caixa positivo ou outras medidas de tempo mais apropriadas para a realidade de cada empresa.
- **Risco:** Um projeto de inovação pode ter riscos associados à tecnologia, ao modelo de negócio ou à própria execução do projeto. A medida do risco é, geralmente, subjetiva e baseada em experiências anteriores. Por ser inerente a qualquer inovação o risco não deve ser evitado, mas sim monitorado controlado.
- **Valor:** É importante conhecer é o valor econômico de um projeto. Esta medida pode ser simples considerando, por exemplo, o orçamento de cada projeto ou envolver aspectos como a expectativa de lucro, de receita ou o retorno sobre o investimento.
- **Grau de inovação:** As inovações, como dito anteriormente, podem ser classificadas como incrementais ou radicais. É importante que o portfolio de inovações de uma empresa tenha um equilíbrio entre estes dois tipos de projetos e que este equilíbrio reflita a estratégia de inovação da empresa.
- **Estágio de implementação:** Para que a estratégia de inovação tenha continuidade e para que os projetos sejam realizados no ritmo adequado e sejam concluídos na frequência desejada, o status de cada projeto deve ser monitorado. Estágios de implementação típicos incluem: em pesquisa, em desenvolvimento, em demonstração e em comercialização.

A partir dos aspectos supracitados, podem-se criar diagramas para representar o portfolio de inovação da empresa em um dado instante. Estes diagramas retratam bem o estado do portfolio de inovação de uma empresa. No entanto, é importante, também, avaliar este portfolio de maneira dinâmica, ou seja, como ele se adapta às necessidades estratégicas e operacionais da empresa. Para certos tipos de empresa, um último aspecto a ser considerado é

a relação entre todos os projetos do portfolio de inovação. Para isso, os projetos podem ser representados em um “caminho da inovação” onde ficam claras as suas relações de dependência e sequência entre os projetos.

Execução e resultados

Segundo os mesmos autores, um bom sistema de avaliação da execução e dos resultados gerados por todas as iniciativas inovadoras em uma empresa deve levar quatro fatores em consideração: visibilidade sobre a evolução de todos os projetos sendo executados; disponibilidade de informações sobre cada um destes projetos, utilização de recursos realizada por cada projeto e, finalmente, potencial para alavancar as plataformas de produto.

Os três primeiros fatores são bastante diretos e dependem, basicamente, de sistemas de informação e de gestão do conhecimento bem desenvolvidos que podem fornecer à alta gestão as informações necessárias para monitorar, avaliar e tomar decisões sobre a inovação.

O quarto fator mostra se as plataformas de produto presentes na empresa ou sendo desenvolvidas por esta podem ser alavancadas com facilidade para a criação de novos produtos. Davila, Epstein e Shelton (2006) definem a efetividade de uma plataforma de produtos como sendo os custos (ou tempo) necessários para o desenvolvimento de um produto derivativo dividido pelos custos (ou tempo) necessários para o desenvolvimento da plataforma deste produto. Os autores explicam que boas plataformas de produtos permitem que produtos derivativos sejam desenvolvidos com facilidade e baixo investimento. Assim, quanto menor o valor da efetividade da plataforma, mais alavancada está sendo alavancada.

Geração sustentável de valor

A inovação tem como objetivo principal, a criação de valor. A criação de valor vista, unicamente, como o retorno financeiro sobre o investimento de um projeto pode incorrer em visões distorcidas do resultado de uma inovação. É difícil definir qual fração dos resultados financeiros de uma empresa pode ser considerada como consequência de uma inovação, pois diversos projetos podem influenciar estes resultados simultaneamente. Além disso, estes resultados podem levar períodos indeterminados (e longos) para serem recolhidos e são influenciados pelo alto risco da inovação (especialmente radical).

Desta forma, medidas alternativas para a criação de valor como a criação de capital intelectual, número de patentes e o atingimento de marcos pré-estabelecidos podem ser mais eficazes na avaliação de projetos e, principalmente, de portfolios.

O Quadro 2 mostra os indicadores citados por Davila, Epstein e Shelton (2006) para a avaliação da gestão da inovação. Os autores ressaltam que cada empresa, no entanto, deve

possuir um conjunto único de indicadores. A lista serve, portanto, como um guia para que os gestores escolham os indicadores mais adequados e inspirem-se para a criação de seus próprios indicadores.

Exemplos de indicadores gerais - Davila		
	Objetivos	Indicadores
Produtos	Lucratividade corporativa de longo prazo	Preço das ações Crescimento projetado das vendas Receita residual projetada
	Lucratividade corporativa de curto prazo	Crescimento residual da receita Aumento das vendas Retorno sobre as ações Percentual das vendas de novos produtos
Resultados	Conquista de clientes	Novos clientes conquistados pela inovação Número de clientes de produtos/serviços atuais que compram novos produtos/serviços Número de novos clientes de novos produtos/serviços que passam a comprar produtos/serviços atuais Participação no mercado
	Fidelidade dos clientes	Frequência de clientes habituais Venda média anual por cliente Satisfação do cliente com as atividades de inovação Porcentagem de erosão com os clientes Proporção entre visitantes novos e visitantes recorrentes
	Captação de valor	Margem de produtos e serviços oferecidos aos clientes Média dos preços pagos pelos clientes Número de novos produtos e linhas de serviços lançados Lucratividade das operações de inovação Receitas geradas mediante iniciativas de inovação (receita total, receita de inovação, receita por cliente de inovação) Lucratividade por cliente
Processos	Portfolio	Porcentagem de esforços de inovação dedicados à inovação radical, semi-radical e incremental Portfolio equilibrado de acordo com o tempo, retornos, riscos e tecnologias Alinhamento entre estratégia de inovação e alocação de recursos
	Execução	Efetividade das plataformas de produtos Redução em tempo/custo no desenvolvimento de novos produtos/processos Vendas/lucros de acordo com os objetivos Projetada de acordo com o tempo, orçamento, objetivos do desempenho do produto

		<p>Produtividade da P&D</p> <p>Número de novas patentes obtidas anualmente</p> <p>Número de retornos de <i>gateway</i></p> <p>Índice de qualidade da experimentação</p> <p>Custo, tempo de desenvolvimento, prazo de entrega, quantidade e preço dos produtos oferecidos</p> <p>Escore de qualidade dos produtos e processos</p>
Insumos	Compromisso e foco na inovação	<p>Tempo dedicado à inovação</p> <p>Percentual orçamentário alocado às iniciativas de inovação</p> <p>Compensação com base em desempenho condicionada ao sucesso da inovação</p> <p>Sucesso das ideias que passam pelos processos de seleção e execução</p> <p>Investimentos em treinamento</p>
	Inovação equilibrada de redes internas e externas na organização	<p>Nível da integração da inovação entre unidades de negócios e funções</p> <p>Mix de fontes de inovação</p> <p>Porcentagem de projetos de inovação terceirizados</p> <p>Número de alianças estratégicas</p> <p>Número de participantes experientes das equipes de inovação</p> <p>Avaliação das capacidades dos supridores</p>
	Estratégia de inovação coerente e alinhada	<p>Número, custo, preço e percepção de novos produtos oferecidos a partir de projetos de inovação</p> <p>Número, custo, preço e percepção de novos serviços oferecidos a partir de projetos de inovação</p> <p>Percepção da marca</p> <p>Lucratividade das operações de inovação</p> <p>Objetivos dos desenhos de inovação claramente comunicados aos altos executivos e aos funcionários</p> <p>\Posição competitiva no âmbito da indústria</p> <p>Número, complexidade e porte de concorrentes, clientes, sócios e fornecedores</p>
	Infraestrutura administrativa adequada para a efetiva implementação da inovação	<p>Porcentagem de indicadores de desempenho e recompensas alinhadas e relacionadas a atividades de inovação</p> <p>Qualidade da infraestrutura de TI</p> <p>Qualidade da informação para a inovação</p> <p>Recursos de pesquisa de mercado e tecnologia</p> <p>Montante da qualidade dos dados sobre clientes conquistados a partir da inovação</p> <p>Dólares em recursos disponíveis para a inovação</p> <p>Compensação por tempo livre para o pessoal da P&D</p> <p>Nível de autonomia dos gerentes das unidades estratégicas de negócios e funções</p> <p>Iniciativas de intercâmbio funcional</p>

Quadro 2 - Indicadores para a gestão da inovação propostos por Davila

(FONTE: DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006)

2.3.2 “Criando os pontos de pressão certos” – Método de Gibson

Gibson e Skarzynski (2008) afirmam que a adaptação de métricas utilizadas para a P&D ou para o desenvolvimento de novos produtos não é suficiente para captar todos os aspectos da inovação. Estas medidas, embora úteis, não dão uma medida da capacidade geral de inovação da empresa e, além disso, ao enfatizar o desenvolvimento da tecnologia, negligenciam oportunidades como a inovação em modelo de negócio.

As métricas de avaliação da inovação devem, portanto, formar uma abrangente matriz que cobre todos os aspectos deste processo. Em especial, estas métricas devem conter, além de uma avaliação da produtividade da inovação (como o número de novos produtos ou a receita proveniente de produtos recém-lançados), uma avaliação dos dados relativos à inovação (como, por exemplo, a porcentagem de horas de trabalho ou do orçamento dedicados à inovação).

Um exemplo apresentado no livro de uma empresa que conseguiu estabelecer métricas e metas abrangentes para a inovação é o caso da Whirlpool. A empresa passou a controlar aspectos da inovação que vão desde as ideias que entram no seu *pipeline* até o tempo gasto pela alta gestão com projetos inovadores passando pela alocação mínima de recursos e publicidade em inovação. O sistema de avaliação da Whirlpool obteve grande sucesso, pois abrangeu o processo de inovação integralmente, impedindo, assim, que a inovação fosse vista como algo secundário ou evitável. Além disso, o sistema de avaliação foi vinculado à remuneração. Hoje, 30% da remuneração dos executivos da empresa estão vinculados ao desempenho da inovação.

Gibson e Skarzynski (2008) também enfatizam o fato de que cada setor e empresa deve possuir seu próprio sistema de avaliação da inovação já que este processo é extremamente dependente da natureza e da estratégia de cada companhia. No entanto, todo sistema de avaliação bem sistematizado deve incluir três aspectos principais do processo de inovação: entrada, produtividade e resultados. O Quadro 3 apresenta métricas propostas pelos autores para cada um destes aspectos.

Métricas da Inovação - Gibson			
	Entrada	Produtividade	Resultados
Processo	Extensão e profundidade do processo de entrada de dados provenientes de “nós externos” para as métricas de inovação de uma rede de inovação aberta	Número de novas ideias processadas, conceitos que estão dando entrada no <i>pipeline</i> de inovação Ritmo de acordo com o qual os projetos passam de um estágio para o outro Ferramentas específicas disponíveis em cada estágio do processo de inovação	Número de projetos que estão em fase experimental, protótipo e fases das escalas do <i>pipeline</i>
Pessoas e liderança	Porcentagem de tempo despendido em projetos realmente inovadores	Porcentagem de indivíduos internos e externos que contribuem para a inovação	Desempenho da inovação de nossa unidade Medidas de capacidade (porcentagem de empregados treinados e nível de qualificação, por exemplo)
Desempenho e financiamento	Porcentagem dos fundos do orçamento dedicada à inovação Medições claras da “lacuna de crescimento” para cada unidade de negócios	Visão holística do <i>pipeline</i> para avaliar/prever a qualidade existente no <i>pipeline</i> comparada às metas Tamanho/previsão do portfolio de inovações	Porcentagem da receita proveniente de novos produtos, serviço, categorias, negócios e/ou áreas de foco estratégico Retorno total dos investimentos em inovação Solicitação de patentes

Quadro 3 - Métricas da Inovação: exemplos propostos por Gibson

(FONTE: GIBSON; SKARZYNISKI, 2008)

Também são propostos alguns exemplos de metas de inovação para assegurar que os resultados desejados da inovação sejam alcançados:

- Alocação de 2% a 5% da mão-de-obra em projetos de inovação radical;
- Investimento de 5% do orçamento de uma unidade operacional em inovação;
- Dedicação de 10% do tempo de gestores à orientação de projetos de inovação;
- Treinamentos de inovação dados a 20% dos funcionários;
- Criação de metas para 24 meses incluindo número de ideias novas, projetos experimentais e iniciativas prontas para serem comercializadas.

Segundo os autores, os *scorecards* das empresas, hoje, estão extremamente desequilibrados, pois refletem a realidade de seu foco histórico. Atualmente, estes conjuntos de indicadores tendem não refletir as rápidas mudanças que os mercados sofreram nos últimos anos e o aumento na importância dada à inovação. É necessário, portanto, atualizar estes indicadores incluindo indicadores de inovação como, por exemplo, os utilizados pela Whirlpool: “nova receita gerada pela inovação” e “saúde do *pipeline* de inovação”.

As métricas de inovação, enfim, devem servir como um conjunto de indicadores que permitem que os gestores “regulem” o processo de inovação como o motor de um carro. Controlando um conjunto abrangente e eficaz de indicadores, os gestores devem ser capazes de identificar com facilidade as ações a serem tomadas para equilibrar o *pipeline* de inovação e ajustar o processo de inovação.

2.3.3 “Avaliando o desempenho atual” – Método de Goffin

Goffin e Mitchell (2010) utilizam alguns conceitos gerais de gestão para criar seu processo de avaliação da gestão da inovação. Um deles é o de que todo processo de gestão deve ter *inputs* e *outputs*, ou seja, entradas e saídas. Assim, para a inovação, o autor identifica três tipos de indicadores de desempenho:

- Indicadores de entrada medem, por exemplo, o quanto é investido na gestão da inovação.
- Indicadores de processo avaliam a eficiência com que os recursos de entrada são processados.
- Indicadores de saída estão diretamente relacionados ao impacto comercial da inovação.

Para avaliar a gestão da inovação de forma completa, estes três tipos de avaliação devem ser levados em consideração. Só assim, pode-se garantir que os recursos certos estão sendo processados da maneira correta e gerando os resultados esperados. Apesar disso, não se deve medir excessivamente, pois isso pode desviar as prioridades da empresa. Ao escolher um indicador que será aplicado a uma empresa, nove aspectos devem ser considerados:

- Estratégia: deve estar diretamente relacionado à estratégia de inovação desejada.
- Simplicidade: deve ser fácil de entender e comunicar.
- Habilidade para ação: deve ser possível agir sobre este indicador.
- Adequação: deve fornecer *feedback* apropriado no tempo certo.

- Validez: deve medir com confiabilidade o que se deseja.
- Confiabilidade: deve ser independente de quando ou por quem for medido.
- Claridade: deve ter interpretação não ambígua.
- Comportamento: não deve gerar comportamentos adversos ou inadequados.
- Custo: deve valer a pena ser medido e analisado, ou seja, o custo de monitorar o indicador não deve ser superior a seus benefícios.

A partir destas características, Goffin e Mitchell (2010) listam diversos indicadores que são adequados para medir o desempenho da gestão da inovação. O Quadro 4 apresenta esta lista.

Exemplos de indicadores - Goffin

Indicadores de entrada	Indicadores de processo	Indicadores de saída
Financeiros Porcentagem da receita investida em P&D de produtos Porcentagem da receita investida em P&D de processos Porcentagem da receita investida em aquisição de tecnologias Porcentagem de projetos atrasados ou cancelados por falta de fundos Perspectiva do consumidor Distribuição dos projetos quanto a seus objetivos estratégicos (por exemplo, atender às expectativas do consumidor, reagir à competição etc.) Recursos Porcentagem do total de funcionários envolvidos em projetos de inovação Porcentagem do time treinada em técnicas de criatividade e de resolução de problemas Porcentagem dos funcionários que já trabalharam em mais de uma função Número de ideias por fonte (por exemplo, de funcionários, de clientes etc.) Número de ideias geradas por ano para o desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços Número de ideias consideradas por ano para novos produtos, processos ou serviços Eficiência das relações com outras organizações Porcentagem de projetos atrasados ou cancelados por falta de recursos humanos	Financeiros Custo médio por projeto Custos/economias geradas por terceirização Eficiência de processos Tempo médio para o <i>break even point</i> Tempo médio para chegar ao mercado Horas trabalhadas por projeto Tempo médio por tarefa (desenho inicial, por exemplo) Porcentagem de tempo gasto em tarefas relacionadas ao projeto Porcentagem de tempo gasto em tarefas não relacionadas (administrativas e de suporte) ao projeto Número de patentes recebidas/comercializadas Distribuição dos projetos por tipo de inovação Porcentagem de uso de técnicas e ferramentas adequadas Porcentagem dos projetos desenvolvidos considerados como sucessos comercialmente Porcentagem de projetos cancelados tarde demais Porcentagem de funcionários contribuindo ativamente com a inovação Aprendizado Porcentagem dos projetos onde avaliações pós-conclusão são efetuadas Número de melhorias no processo de inovação Indicadores específicos para serviços Contato com o cliente: tempo e grau de intimidade Informações trocadas com o cliente Tempo total de atendimento do cliente Reclamações: número e tipo Satisfação dos funcionários Eficiência das inovações em produtos e serviços complementares Custo por cliente Lucro por cliente Taxa de retenção de clientes	Financeiros Porcentagem da receita de vendas proveniente de novos produtos ou melhorias Porcentagem da receita de vendas proveniente de novos serviços Porcentagem de economias ou receitas provenientes de inovações em processo Melhorias de qualidade provenientes de inovações em processo Retorno sobre investimento em inovação Rentabilidade de novos produtos Receitas de comercialização de patentes Perspectiva do consumidor Porcentagem de produtos novos no portfolio Número de novos produtos comparado à competição Número de novos serviços comparado à competição Número de melhorias em serviços adicionais Número de inovações em processo (por ano comparado com o número de processos-chave) Distribuição de produtos quanto a “primeiro no mercado”, “seguir rápido” ou “eu também” Crescimento na participação graças a novos produtos/melhorias Crescimento na participação graças a novos serviços Relação entre número de pedidos e pesquisas/perguntas/cotações Porcentagem de pedidos entregues no prazo Índices de satisfação do consumidor

Quadro 4 - Exemplos de medidas de entrada, processo e saída propostos por Goffin

(FONTE: GOFFIN; MITCHELL, 2010)

2.3.4 Diretrizes propostas pela ABNT

Com o crescimento da importância da inovação às empresas instaladas no Brasil e, consequentemente, à economia do país, a ABNT (2011) propôs-se a publicar diretrizes para auxiliar todas as organizações que desejam:

- Iniciar ou aprimorar as atividades da PD&I, e
- Definir, implementar e melhorar um sistema de gestão da PD&I de acordo com sua política.

O documento criado pela ABNT é aplicável a qualquer tipo de organização e foi elaborado com o auxílio de representantes de diversas instituições relevantes ao tema. A norma não deve ser usada em medidas regulatórias, mas deve se tornar uma das referências nacionais para a criação de sistemas de gestão bem desenvolvidos no Brasil.

A norma está estruturada como uma lista de características desejáveis a qualquer departamento de PD&I. Estas características estão divididas entre os seguintes itens:

- Diretrizes para o funcionamento da PD&I
- Documentação do departamento de PD&I
- Comprometimento da Alta Direção com a PD&I
- Necessidades, expectativas e requisitos de todas as partes interessadas
- Política da PD&I
- Planejamento das atividades de PD&I
- Responsabilidade, autoridade e comunicação
- Análise crítica pela Alta Direção
- Gestão de pessoas
- Gestão da infraestrutura
- Ambiente de trabalho
- Realização das atividades de PD&I
- Promoção de ambiente favorável à PD&I
- Conhecimento necessário à PD&I
- Aquisição para a realização da PD&I
- Realização de um projeto de PD&I
- Resultados da PD&I
- Medição e monitoramento dos resultados
- Controle dos desvios nos resultados planejados

- Análise de dados
- Melhoria

Cada um dos itens supracitados possui um conjunto de características mais detalhadas e específicas que devem ser observadas para que se obtenha um sistema de gestão da inovação plenamente desenvolvido.

O documento da ABNT (2011) não é, propriamente, um instrumento de avaliação da gestão da inovação. Apesar disto, pode servir como um *check-list* bastante prático às empresas para que compreendam o que já possuem e o que precisam desenvolver objetivando obter um processo considerado plenamente desenvolvido. Desta forma, também, pode ser utilizado como um direcionador da avaliação destas empresas, pois permite a comparação das empresas com um “estado ideal” do processo de gestão da inovação.

2.3.5 Avaliando os modelos STI e DUI

Na seção 2.2.3, apresentou-se o trabalho de Jensen *et al.* (2007) que concluiu que as empresas de maior sucesso na gestão da inovação devem utilizar os modelos STI (*Science, Technology and Innovation*) e DUI (*Doing, Using and Interacting*) simultaneamente. Isso significa que estas empresas devem possuir estruturas e processos flexíveis que permitam o fácil compartilhamento de conhecimento e, ainda assim, produzir conhecimento técnico e científico codificado.

No estudo analítico realizado em sua obra, os autores desenvolveram um questionário para definir quais firmas se enquadrariam em cada um dos quatro grupos de pesquisa: 1: Controle (não aplicavam nenhum dos dois modelos), 2: STI (aplicavam apenas o modelo STI), 3: DUI (aplicavam apenas o modelo DUI), 4: STI/DUI (aplicavam os dois modelos simultaneamente). O Quadro 5 apresenta as questões deste questionário e as possíveis respostas para cada uma delas.

Questões utilizadas no questionário	
Enunciado	Respostas
A empresa utiliza alguma das seguintes formas para planejar o trabalho e pagar seu funcionários? <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabalho interdisciplinares • Grupos/círculos de qualidade (delegação formal do controle de qualidade) • Sistemas de coleta de propostas de funcionários • Grupos autônomos • Integração de funções 	Sim; Não; Não sei
Como evoluiu a demarcação entre diferentes grupos de trabalho entre os anos de 1998-2000? Elas tornaram-se:	Mais distintas; Mais indistintas; Invisíveis no período; Invisíveis antes do período; Permaneceram inalteradas; Apenas um grupo de trabalho
Até que ponto a firma desenvolveu uma relação de cooperação mais próxima com seus clientes entre 1998 e 2000?	Completamente; Parcialmente; Minimamente; Absolutamente não; Não sei; Irrelevante
Qual a porcentagem do faturamento total investida em P&D?	0%; 0-2%; 3-5%; 6-15%; Acima de 15%; Não sei
Com que frequência a empresa coopera com pesquisadores ligados a universidades ou institutos científicos?	Nunca; Raramente; Algumas vezes; Frequentemente; Sempre; Não sei

Quadro 5 - Questionário para definição dos modelos utilizados pela gestão da inovação (STI/DUI)

(FONTE: JENSEN *et al.*, 2007)

2.3.6 Impactos na P&D da presença de transnacionais no Brasil

Araujo (2004) realizou um estudo para verificar qual seria o impacto da presença de empresas transnacionais nos departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento do Brasil, seja nas próprias transnacionais, seja em empresas domésticas.

O autor chegou à conclusão que o efeito das empresas transnacionais sobre a P&D realizada no Brasil é, em geral, positivo. No entanto, o aspecto mais relevante da pesquisa, para este trabalho é que empresas transnacionais inovam com mais frequência do que as

empresas domésticas, no entanto, gastam menos, proporcionalmente a seu faturamento, em P&D interno no Brasil.

Araujo (2004) conclui, em seu artigo, que o gasto de empresas transnacionais em P&D interno no Brasil é inferior ao de empresas domésticas, proporcionalmente, pois, devido a estratégias globais do primeiro grupo de empresas, elas se limitam a apenas adaptar tecnologias desenvolvidas no exterior para a realidade brasileira, enquanto empresas domésticas, efetivamente, desenvolvem inovação no país.

Desta forma, para avaliar a qualidade da gestão da inovação realizada no Brasil, deve-se ir além do percentual do faturamento investido em P&D no país chegando ao percentual do faturamento investido em P&D interno. Desta forma, obtém-se o quanto as empresas avaliadas estão investindo em criação de inovação e não em adaptação de inovações desenvolvidas fora.

O autor também ressalta que as empresas domésticas possuem uma tendência a realizar mais inovações de processo do que produto quando comparadas às transnacionais. Isso demonstra uma potencial fraqueza da inovação brasileira. Por este motivo, ao avaliar a gestão da inovação no país, é muito importante considerar quais os tipos de inovação envolvidos, além dos graus da inovação.

3 Apresentação do prêmio *Best Innovator*

Nesta seção, são apresentadas as principais características do prêmio *Best Innovator* incluindo o seu método de avaliação. A análise deste método foi realizada com base no trabalho do autor na competição durante seu período de estágio na empresa e reforçada a partir de entrevistas com profissionais da A.T. Kearney responsáveis pelo *BI*.

O prêmio *Best Innovator* (*BI*) foi criado em 2004 a partir da liderança do escritório de Dusseldorf, na Alemanha, da A.T. Kearney no desenvolvimento de uma premiação que seria concedida às empresas mais inovadoras de seis países europeus (Reino Unido, Suíça, Noruega, Alemanha, França e Áustria). O prêmio foi trazido ao escritório brasileiro da A.T. Kearney em 2010, graças ao contato entre sócios dos dois escritórios e está, hoje, em sua quarta edição no país.

Dois aspectos principais foram cruciais para a criação do prêmio e para sua vinda ao Brasil:

- A competição fortalece a marca da A.T. Kearney e liga-a diretamente à inovação. Além disso, consultores da A.T. Kearney têm a oportunidade de ampliar sua rede de contatos com altos executivos de algumas das maiores e melhores empresas do mundo.
- O prêmio *Best Innovator* fomenta a discussão sobre um dos temas de gestão mais relevantes atualmente. Desta forma, o compartilhamento de casos e ideias promove o desenvolvimento de todas as indústrias e agrupa conhecimento a todos os envolvidos em cada edição da competição.

Apesar de relativamente recente, a edição brasileira do *BI* é reconhecida mundialmente como uma das mais importantes premiações para a inovação no Brasil contando com a participação de algumas das maiores e mais inovadoras empresas do mundo. Em 2012, o prêmio contou com a participação de 63 empresas. O Quadro 6 mostra os cinco primeiros colocados nas últimas três edições do prêmio no Brasil.

Participantes e vencedores do BI				
		Edição 2010	Edição 2011	Edição 2012
Vencedores	1º lugar:	Whirlpool	BASF	3M
	2º lugar:	BASF	Whirlpool	BASF
	3º lugar:	Embraco	IBM	Whirlpool
	4º lugar:	GVT	Dow	White Martins
	5º lugar:	White Martins	Siemens	DuPont

Quadro 6 - Vencedores das três últimas edições do prêmio *Best Innovator*

(FONTE: elaborado pelo autor)

Além disso, a premiação vem recebendo especial atenção da mídia especializada no país. A revista Época Negócios, uma das mais importantes mídias de negócios no Brasil, dedica, todos os anos, uma seção significativa de sua edição de novembro aos resultados do prêmio *Best Innovator*. A Figura 2 mostra as capas das revistas onde foram publicados os resultados das edições 2011 (à esquerda) e 2012 (à direita) do *BI*. Em 2011, o prêmio foi matéria de capa da revista e, em 2012, a realizou-se um especial de mais de 30 páginas ao redor dos resultados do prêmio.



Figura 2 - Capas da revista Época Negócios onde foram publicados os resultados das edições 2011 e 2012 do

prêmio *Best Innovator*

(FONTE: <http://epocanegocios.globo.com/edicoes-anteriores/>)

O prêmio *Best Innovator* vem, portanto, ganhando importância entre as empresas brasileiras, não só por premiar aquelas mais bem sucedidas em um dos principais temas empresariais atuais, mas também por expor o sucesso dos vencedores a um grande e variado grupo de fornecedores, clientes entre outros segmentos importantes.

3.1 Dimensões de avaliação

As empresas participantes são avaliadas segundo cinco dimensões de sua gestão da inovação: Estratégia de inovação, Organização e cultura para a inovação, Processo de inovação, Estrutura de suporte à inovação e Sucesso da inovação. As primeiras quatro dimensões são vistas como uma pirâmide que mantém “em pé” toda a gestão da inovação da empresa. A Figura 3 apresenta uma representação desta pirâmide.



Figura 3 - Dimensões de avaliação consideradas no *BI*

(FONTE: elaborado pelo autor)

De baixo para cima, na Figura 3, as funções mais operacionais da empresa dão apoio às mais estratégicas, suportando, no topo, uma estratégia específica de inovação bem definida. A quinta dimensão do *BI*, por sua vez, avalia os resultados obtidos pela empresa ao gerir as outras quatro dimensões, ou seja, reflete o quanto bem está estruturada a pirâmide em seu conjunto final. A seguir, as características específicas de cada uma das dimensões analisadas no prêmio *Best Innovator* são descritas.

3.1.1 Estratégia de inovação

Com o aumento da importância da inovação às empresas de todo o mundo, hoje, se faz necessário a estas o desenvolvimento e a definição de uma estratégia específica de inovação. Esta estratégia pode ser vista como parte da estratégia competitiva geral da empresa à medida que as duas devem relacionar-se intimamente. Apesar disso, é importante que esteja bem definida indo além da simples inclusão do termo “inovação” na missão e visão da empresa e definindo objetivos concretos e mensuráveis para a inovação na companhia e, assim, direcionando todos os processos desta para atingi-los.

Uma estratégia de inovação bem desenvolvida deve:

- Estar formalizada de forma concisa;
- Definir objetivos claros e mensuráveis para a gestão da inovação;

- Guiar todos os processos-chave da empresa e, em especial, a gestão de projetos e de portfolio;
- Focar no desenvolvimento de capacitação;
- Conduzir melhoria de produtos/serviços e processos;
- Envolver outros *stakeholders* como fornecedores, por exemplo;
- Ser revisada, adaptada e aprimorada continuamente.

3.1.2 Organização e cultura para a inovação

O suporte direto à estratégia reside na organização e cultura da empresa. A estrutura organizacional é capaz de influenciar diretamente a maneira como os processos de inovação são desenvolvidos em uma empresa. A cultura, por sua vez, é a reflexão da estratégia da empresa e, por isso, é aquilo que inspira e motiva toda a companhia para atingir seus objetivos estratégicos.

Uma boa estrutura para a inovação deve permitir que as ideias possam circular pela empresa para que se desenvolvam com relativa liberdade e, ainda assim, constituir um apoio firme para suportar todos os processos da empresa. A estrutura mais adequada depende muito de características particulares de cada empresa, mas todas elas devem, basicamente, possuir um departamento que seja claramente responsável pela inovação e que reporte ao nível adequado da companhia. Além disso, este departamento deve ser capaz de articular os principais recursos internos e externos da empresa.

Uma boa cultura para a inovação, por sua vez, deve motivar todos os funcionários, divulgar os valores e normas da empresa internamente e estimular a criatividade e a inovação. Para isso, existem diversos elementos tangíveis e intangíveis de cultura que podem ser aperfeiçoados para que toda a empresa faça parte de uma cultura única e eficaz de inovação que sirva como alicerce para a efetivação da estratégia empresarial.

3.1.3 Processo de inovação

A dimensão de Processo de inovação avalia as atividades ligadas à inovação diretamente. Estas atividades incluem todo o processo de inovação conforme descrito por Tidd *et al.* (2008), ou seja, vão desde a busca e geração de novas ideias à implementação de projetos e aprendizado/melhoria contínua passando pela gestão de projetos e portfolio da empresa.

Portanto, para que os processos de inovação sejam considerados bons, a empresa deve possuir técnicas para a geração interna e busca externa de novas ideias regularmente aplicadas. Além disso, deve possuir uma política de gestão de projetos e portfolios bem definida e com objetivos estratégicos em mente e deve monitorar os seus projetos no mercado a fim de determinar seu sucesso pós-lançamento e aprender com estes resultados melhorando continuamente seus processos de inovação.

3.1.4 Estrutura de suporte à inovação

A inovação afeta, ainda que indiretamente, todos os setores de uma empresa. Por este motivo, na quarta dimensão avaliada no prêmio *Best Innovator*, analisa-se as interações entre os setores de suporte da empresa e os processos de inovação. Estas atividades de suporte incluem diversos setores da empresa como o financeiro, os recursos humanos e o setor de tecnologia da informação entre outros.

Os setores de suporte podem ser críticos na efetivação de uma gestão da inovação de sucesso. Recursos humanos, por exemplo, deve incentivar, recompensar e possibilitar a inovação a todos os funcionários da empresa. O setor financeiro, por outro lado, deve controlar e balancear os orçamentos de inovação. Já a tecnologia da informação deve fornecer ferramentas que facilitem a gestão da inovação incluindo a coleta e o armazenamento de capital intelectual, a gestão de projetos e muitas outras atividades.

3.1.5 Sucesso da inovação

A quinta e última dimensão avaliada no *BI* refere-se aos resultados efetivamente obtidos a partir da gestão aplicada às quatro outras dimensões do prêmio. Procura-se compreender se a estratégia de inovação está sendo traduzida em uma cultura para a inovação que é suportada por uma estrutura organizacional adequada gerando processos bem definidos que são, por sua vez, bem apoiados por setores de suporte gerando resultados efetivos à companhia. Alguns dos itens avaliados nesta dimensão são:

- Número de ideias e projetos criados, desenvolvidos e implementados;
- Tempo necessário para desenvolver, lançar e obter lucros com uma inovação;
- Faturamento e lucros obtidos com a inovação;
- Nível de inovação frente ao mercado de consumidores e competidores;

3.2 Processo de avaliação

A participação das empresas no prêmio *Best Innovator* é 100% voluntária. Desta forma, qualquer empresa pode participar da competição. Algumas empresas, em geral clientes atuais ou passados e participantes de edições anteriores, são contatadas diretamente por consultores da A.T. Kearney. Eles relembram os responsáveis do prêmio dos benefícios de participar da competição e esclarecem possíveis dúvidas.

Devido ao caráter aberto do prêmio, as empresas são divididas em dois grupos para que a competição seja mais igualitária. Empresas com até R\$400 milhões de receita anual concorrem entre si para o prêmio entre as “pequenas” empresas enquanto as com faturamento acima disso disputam pela premiação de “grandes” empresas. A A.T. Kearney acredita que esta separação se faz necessária, pois empresas de maior porte têm, em geral, condições muito melhores para estruturar sua gestão da inovação o que tornaria a competição direta com empresas menores, injusta.

O método de avaliação utilizado no prêmio *Best Innovator* surgiu na sua primeira edição, em 2004, na Europa. O método foi inspirado no modelo de Estágios de Excelência para a inovação. O modelo de Estágios de Excelência foi criado pela A.T. Kearney, inicialmente, para estruturar projetos de excelência em compras para seus clientes. A partir daí, o modelo foi adaptado para diversos aspectos da gestão como gestão de serviços, pós-venda e inovação entre outros.

Para a inovação, dividiu-se cada uma das cinco dimensões da gestão da inovação em ramos onde ficaria mais fácil avaliar o desempenho de uma empresa. Para cada ramo, definem-se perguntas e quatro possíveis respostas a estas perguntas (quatro estágios de excelência). Assim, baseado na resposta da empresa a cada uma destas perguntas, define-se seu estágio de excelência em cada dimensão da gestão da inovação. Basicamente, o método de avaliação do prêmio *Best Innovator* procura responder a estas questões da maneira mais precisa e sistemática possível para todos os participantes da competição.

Este método de avaliação é utilizado tanto na Europa como no Brasil. Assim, o prêmio mantém uniformidade entre todas as regiões onde é realizado e todas as mudanças realizadas em cada edição passam pela aprovação de um comitê específico do *BI*, para que a premiação mantenha seu caráter internacional regionalizado. Além disso, o prêmio procura manter o método de avaliação constante ano a ano, para que os resultados de diferentes edições possam ser comparáveis. Para este trabalho, a última edição brasileira do prêmio, realizada em 2012, será tomada como referência já que pouco difere das duas edições anteriores.

A avaliação realizada no *BI* é dividida em três etapas principais conforme mostra a Figura 4. A primeira etapa consiste em um questionário com perguntas específicas sobre as cinco dimensões a serem avaliadas no prêmio. Na segunda etapa, consultores da A.T. Kearney visitam as empresas para a realização de entrevistas. A terceira etapa consiste em um Painel formado por experts no assunto que fazem o julgamento e a classificação final das empresas vencedoras (20 grandes empresas + 1 pequena empresa).



Figura 4 - Esquema do processo de avaliação do prêmio *Best Innovator*

(FONTE: elaborado pelo autor)

A seguir, cada um das etapas da avaliação será descrita e analisada em maior nível de detalhe.

3.2.1 Questionários (Etapa 1)

A avaliação das empresas participantes se inicia com os questionários. Estes questionários são criados por uma equipe da A.T. Kearney e disponibilizados no site do prêmio *Best Innovator* a todas as empresas que se inscrevem para participar do prêmio *Best Innovator*. Eles seguem o padrão criado nas primeiras edições do prêmio realizadas na Europa. Algumas questões podem ser alteradas ou trocadas conforme a necessidade em cada edição do prêmio, mas, em geral, o questionário se mantém igual para facilitar a comparação de resultados entre os anos e, além disso, manter-se fiel ao método de avaliação original.

No Apêndice A deste trabalho, está o questionário utilizado para a edição 2012 do *BI* no Brasil. Ele possui questões sobre as cinco dimensões a serem avaliadas para a competição e algumas questões sobre temas adicionais, além de uma seção de perguntas gerais sobre a empresa para determinar seu porte e nível de competitividade além de outras características gerais. 63, das 101 empresas inscritas, responderam o questionário em 2012. Algumas das

empresas que recebem o questionário e não o respondem por ficarem com a impressão de que não poderão vencer a competição ao ver as questões.

As questões do questionário variam muito em tipo e conteúdo. Há questões que se limitam a verificações do tipo “Sim” ou “Não” para saber se a empresa possui certo aspecto presente em sua gestão da inovação como, por exemplo, um órgão específico responsável pela inovação. Por outro lado, existem questões de resposta mais complexa para determinar, por exemplo, como a empresa mede sua gestão e que tipo de metas estabelece para esta gestão. Todas as questões, no entanto, apresentam uma área aberta para comentários que os respondentes possam considerar relevantes.

As respostas dadas a cada questão recebem notas de 1 a 5. Não existem notas “zero” e o valor máximo que um respondente pode obter em uma questão é cinco, sendo a nota sempre um número inteiro. Cada questão possui um método próprio de avaliação que varia conforme a formulação da pergunta e o método de resposta que ela possui. Algumas questões, por exemplo, recebem uma nota maior quanto maior for o número de opções assinaladas. Outras avaliam se uma única opção, entre todas as disponíveis foi assinalada. Outras, por sua vez, recebem pontuação inferior se o número de opções assinaladas for excessivo. Desta forma, procura-se impedir que os respondentes modifiquem suas respostas por saberem o que cada questão “deseja” como resposta ideal.

A metodologia de avaliação dos questionários respondidos é criada simultaneamente ao questionário. Cada questão recebe também um peso para a nota final dada ao questionário como um todo. Este peso varia conforme a dimensão de avaliação na qual a pergunta se insere e conforme a importância da pergunta àquela dimensão. O Quadro 7 apresenta o peso dado a cada dimensão no questionário da edição 2012 do prêmio *Best Innovator*. Cada questão recebe, por sua vez, um peso relativo à dimensão em que está inserida e, consequentemente, um peso absoluto relativo a todo o questionário.

Participantes e vencedores do BI	
Dimensão	Peso
Estratégia de inovação	22,1%
Organização e cultura para a inovação	20,9%
Processo de inovação	23,9%
Estrutura de suporte à inovação	21,5%
Sucesso da inovação	11,6%

Quadro 7 - Peso de cada dimensão no BI 2012

(FONTE: elaborado pelo autor)

Os respondentes possuem um período de aproximadamente oito semanas para responder ao questionário. Ao fim deste período, as notas finais de cada empresa nos questionários são determinadas automaticamente utilizando as métricas previamente estabelecidas. Devido ao grande número de respostas recebidas as seções de comentários dos respondentes não são consideradas para a nota da empresa no questionário.

Com as notas, a equipe responsável pelo *BI* realiza uma seleção de aproximadamente 30 empresas que passarão para a próxima fase de avaliação: as entrevistas. Destas 30 empresas selecionadas para receberem entrevistas, pelo menos três devem pertencer à categoria de “pequenas” empresas. As demais empresas participantes não são classificadas quanto as suas notas, pois se sabe que a gestão da inovação é um tema complexo e que os questionários não são suficientes para avaliá-la integralmente.

3.2.2 Entrevistas (Etapa 2)

Para cada uma das aproximadamente 30 empresas selecionadas para a fase de entrevistas, realiza-se uma análise cuidadosa dos questionários, incluindo as seções de comentários se estas foram respondidas. A partir desta análise, cria-se um roteiro de entrevistas para cada empresa. Este roteiro deve conter:

- Possíveis dúvidas geradas pelas respostas dadas no questionário;
- Informações adicionais a serem coletadas.

Os roteiros de entrevistas, embora únicos para cada empresa, acabam tendo muitos pontos em comum gerados por interpretações semelhantes dos respondentes às questões. Estes roteiros, no entanto, não são documentados formalmente. Eles se limitam a anotações e ideias dos consultores que realizarão as entrevistas.

A equipe de consultores que faz as visitas e entrevistas às empresas é pequena (três ou quatro pessoas). Desta forma, sua proximidade com cada um dos aspectos do questionário e com as respostas das empresas fazem com que as entrevistas aconteçam naturalmente, sem a necessidade de roteiros formalizados pré-estabelecidos.

Cada empresa decide quem serão seus funcionários presentes nas reuniões de entrevista. A A.T. Kearney recomenda que pelo menos um executivo do nível CXO (diretor) esteja presente na reunião, pois a sua presença, além de enriquecer o conteúdo da reunião, é, geralmente, um bom sinal da importância dada à inovação na companhia e o grau de envolvimento que diferentes níveis organizacionais possuem com este tema.

As entrevistas possuem duração de duas a três horas. Esta duração é definida a cada edição do prêmio conforme a percepção da qualidade das respostas dos questionários recebidos e controlada pelos consultores da A.T. Kearney para que as empresas não possuam oportunidades desiguais de apresentar-se. Este tempo é, normalmente, dividido em duas partes:

- Apresentação institucional da empresa e, mais especificamente, de sua gestão da inovação;
- Perguntas dos consultores da A.T. Kearney para o esclarecimento de dúvidas geradas no questionário ou durante a apresentação e obtenção de informações adicionais.

É interessante notar que a maior parte das dúvidas que nascem a partir da análise dos questionários das empresas é respondida durante a primeira parte das entrevistas (apresentação da empresa) sem que os consultores tenham de perguntar. A segunda parte das reuniões é, portanto, principalmente, utilizada para a obtenção de informações adicionais e compreensão de aspectos não cobertos pelo questionário ou pela apresentação da empresa.

Logo após as reuniões, os consultores da A.T. Kearney preenchem um documento único que contém, para cada empresa, os principais aspectos em cada dimensão de avaliação que não ficaram claros nas respostas dos questionários e as características principais de seu processo de gestão da inovação apresentados e discutidos nestas reuniões.

3.2.3 Painel (Etapa 3)

A equipe da A.T. Kearney responsável pelo prêmio *Best Innovator*, composta, geralmente, por mais ou menos oito consultores, realiza reuniões para discutir as informações fornecidas por cada empresa, seja no questionário ou na entrevista. A partir destas reuniões, gera-se, para cada empresa, um documento de duas páginas que destaca os principais aspectos desta empresa quanto a gestão da inovação. Esta mesma equipe também prepara um ranking preliminar das 20 “grandes” empresas mais inovadoras entre todas as entrevistadas e da “pequena” empresa vencedora do prêmio.

O Painel de julgamento final é composto por consultores da A.T. Kearney participantes da equipe do *BI*, outros consultores da empresa (geralmente sócios, diretores ou gerentes) e outros experts como executivos de empresas altamente inovadoras, pesquisadores e jornalistas.

Este Painel passa pelos documentos gerados sobre cada uma das empresas e podem realizar algumas alterações no ranking preliminar dos 21 vencedores com base nas discussões da reunião e nos conhecimentos específicos dos membros do Painel. A reunião do Painel dura de quatro a seis horas até que todos estejam confortáveis com o posicionamento de cada empresa. Ao fim da reunião, tem-se o ranking das 20 empresas de grande porte e a empresa de menor porte que se venceram aquela edição do *BI*.

4 Análise e Recomendações

Nesta seção, é realizada a análise do método atualmente aplicado no prêmio *Best Innovator*. Nesta análise serão identificados os pontos positivos e negativos do que é utilizado, hoje e, além disso, algumas potenciais melhorias serão identificadas e detalhadas.

4.1 Análise das dimensões de avaliação

De forma geral, o prêmio *Best Innovator* utiliza um método bem estruturado e eficiente para a avaliação e premiação das empresas participantes. A metodologia de Estágios de Excelência é um dos modelos mais consagrados da A.T. Kearney e se aplica muito bem à lógica do *BI*. As cinco dimensões da inovação avaliadas são suficientes para englobar todo o processo de gestão da inovação e não se sobreponem.

A atual visualização das cinco dimensões na pirâmide (Figura 3), no entanto, poderia deixar mais clara a ligação da quinta dimensão (Sucesso da Inovação) com as outras quatro dimensões avaliadas. Para isso, propõe-se a utilização do diagrama presente na Figura 5 para representar as dimensões da inovação no prêmio *Best Innovator*.



Figura 5 - Novo diagrama proposto para as cinco dimensões da inovação

(FONTE: elaborado pelo autor)

A dimensão de Sucesso da Inovação tem ganhado importância na avaliação realizada pelos consultores da A.T. Kearney nas últimas edições do prêmio. Apesar disso, o diagrama atual das cinco dimensões a deixava isolada das outras quatro dimensões, praticamente como uma dimensão adicional, sem relação direta com as demais dimensões. O posicionamento desta dimensão no topo da pirâmide, porém, a coloca como o objetivo de toda a gestão da inovação. Ela depende das outras quatro dimensões para que permaneça no topo “à vista” de outras empresas. O diagrama proposto, portanto, deixa claro às empresas participantes qual é o objetivo de sua gestão da inovação e, além disso, o que será preciso para atingir este objetivo.

4.2 Análise do processo de avaliação

O processo de três etapas utilizado para a avaliação das empresas participantes no prêmio *Best Innovator* (Figura 4) está bem estruturado. No entanto, cada uma destas etapas possui alguns aspectos que poderiam ser aprimorados. A seguir, detalha-se quais são estes aspectos e quais as recomendações para solucioná-los.

4.2.1 Análise do questionário

É difícil capturar em um único questionário, aplicável a qualquer empresa, todas as complexidades e particularidades da gestão da inovação. Este é um processo de alta complexidade e que, geralmente, depende muito da empresa, de sua cultura, estratégia, estrutura, equipe entre diversos outros fatores. No entanto, seria impossível realizar uma análise completa de todas as empresas com entrevistas ou questionários abertos (permitindo resposta livre dos participantes) devido ao grande número de inscritos no prêmio a cada edição.

Para a A.T. Kearney, é importante manter a participação no prêmio *Best Innovator* como voluntária, pois isso garante que as empresas participantes terão interesse em responder ao questionário e receber os entrevistadores com atenção e dedicação. Além disso, a participação voluntária incentiva uma atitude proativa dos participantes que enriquece as discussões sobre o tema. Desta forma, se faz necessário um método de triagem que possa ser, ao menos em parte, automatizado para limitar o número de empresas que passarão por uma avaliação mais completa e detalhada.

O questionário é, portanto uma etapa necessária à avaliação realizada no prêmio *Best Innovator*. No entanto, é uma etapa potencialmente ineficaz em identificar, de fato, o desempenho da gestão da inovação de uma companhia por diversas razões como a inadequação de cada pergunta à realidade de cada empresa, respostas fornecidas sem acuidade, mau entendimento das perguntas entre outras. Atualmente, a nota de cada empresa no questionário é utilizada em dois momentos conforme mostra a Figura 4:

- Para o julgamento inicial das empresas que participarão, ou não, das entrevistas com consultores da A.T. Kearney;
- Para o julgamento final das empresas, que afeta diretamente o ranking de vencedores do prêmio.

Sugere-se que os questionários sejam utilizados, portanto, apenas para a classificação inicial das empresas e definição de quais serão as empresas que receberão consultores da A.T. Kearney para entrevistas. Desta forma, os impactos causados por pontuações inadequadas no questionário são limitados, pois impactaram, unicamente, a lista de empresas a serem entrevistadas e não a pontuação final destas empresas.

Apesar da mudança na utilização das notas dos questionários, seu conteúdo não deve ser alterado. Os questionários ainda devem avaliar a gestão da inovação de forma completa. Como dito anteriormente, as cinco dimensões da inovação provenientes do modelo de Estágios de Excelência são suficientes para abordar toda a gestão da inovação e também são mutuamente excludentes, sendo assim, um bom ponto de partida para os questionários. É interessante, portanto, utilizar esta macroestrutura para organizar as questões em temas para facilitar o trabalho dos respondentes e, além disso, organizar suas respostas evitando respostas repetitivas ou não condizentes com as perguntas.

Apesar das cinco dimensões serem capazes de englobar o processo de gestão da inovação completamente, utiliza-las como macroestrutura do questionário não garante que todos os aspectos importantes deste processo estarão presentes no questionário ou que os temas de cada questão são, de fato, importantes para a avaliação da gestão da inovação. O Quadro 8 procura identificar quais questões do questionário utilizado na edição 2012 do *BI* (Anexo A) tratam de aspectos identificados como relevantes por cada um dos autores citados na revisão bibliográfica deste trabalho. Células preenchidas com “C” significam que o assunto da questão daquela linha é completamente contemplado pelo autor indicado naquela coluna enquanto as células preenchidas com “P” indicam que o autor contemplou parcialmente aquele assunto. O artigo de Araujo (2004) não está incluído no Quadro 8, pois trata, basicamente, de um único indicador, conforme explicado na seção 2.3.6 deste trabalho.

Conteúdo das questões do questionário 2012							
Dimensão	Q.	Conteúdo	Método de Davila	Método de Gibson	Método de Goffin	AB NT	Método de Jensen
Estratégia de inovação	1.1	Tipos de inovação presentes na estratégia					
	1.2	Formalização da estratégia	P			C	
	1.3	Objetivos da estratégia	C		P	C	
	1.4	Elementos da estratégia	C		P	C	
	1.5	Continuidade e revisão da estratégia	C			C	
	1.6	Comparação com fornecedores					
	1.7	Inclusão de fornecedores	C	C	P		P
	1.8	Metas para a inovação interna	C	C	C	C	
	1.9	Metas para a inovação de fornecedores	C	C			
Organização e cultura de inovação	2.1	Estrutura da gestão da inovação					C
	2.2	Envolvimento de fontes internas	C	C	C		C
	2.3	Envolvimento de fontes externas	C	C	C		
	2.4	Interfaces com fornecedores	C	C	C		P
	2.5	Gerenciamento da inovação de fornecedores		P	P		
	2.6	Cultura	C			C	
Processo de inovação	3.1	Gestão de portfolio	C	C	C		
	3.2	Presença de <i>stage-gate</i>				P	
	3.3	Tipo de integração com fornecedores	P	P	P		
	3.4	Ferramentas para geração de ideias				P	C
	3.5	Distribuição da geração de ideias (interno x externo)	C	C	P		
	3.6	Indicadores de sucesso de inovação	C	C	C	C	
	3.7	Indicadores de processo de inovação	C	C	C	C	
Estrutura de suporte	4.1	Estrutura de controle da gestão da inovação	P	C	P	P	
	4.2	Utilização de TI	C		P		
	4.3	Desenvolvimento de RH	C	C	C	C	
	4.4	Avaliação de fornecedores					
	4.5	Incentivos	C	C	C	P	
Sucesso da inovação	5.1	# de ideias/projetos	C	C	C		
	5.2	Lucro por projeto	C	C	C		
	5.3	Faturamento com novos produtos	C	C	C		
	5.4	Tipos de inovação com fornecedores					
	5.5	Contribuição de fornecedores	C		P		

Quadro 8 - Presença do conteúdo das questões do questionário na bibliografia

(FONTE: elaborado pelo autor)

O método de avaliação proposto por Davila, Epstein e Shelton (2006) é um dos mais completos e, ainda assim, concisos presentes na revisão bibliográfica deste trabalho. Ele passa por praticamente todos os aspectos do questionário com um nível de detalhe adequado.

Gibson e Skarzynski (2008) não dão muita relevância à avaliação da estratégia e cultura da empresa. No entanto, possui indicadores eficientes para a avaliação do processo de inovação e inclui a estrutura de suporte e o sucesso em sua análise. O método proposto por Gibson tende a ser mais objetivo e quantitativo do que aquele empregado no questionário do prêmio *Best Innovator*.

Goffin e Mitchell (2010) também utilizam mais métricas quantitativas e objetivas para a mensuração dos processos de inovação. No entanto, vão além de Gibson e Skarzynski (2008) ao lembrar que os projetos de inovação devem estar relacionados a uma estratégia de inovação específica e ligados aos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

A norma técnica criada pela ABNT (2011) aborda a maior parte dos conteúdos presentes no questionário. Por se tratar de um documento extremamente genérico, no entanto, a abordagem dos temas não é muito específica e depende da interpretação do leitor. Além disso, a presença de fornecedores na cadeia de inovação, um aspecto extremamente relevante no questionário do *BI*, não é contemplado no documento da ABNT.

Jensen *et al.* (2007) não procuram avaliar a gestão da inovação como um todo, mas sim os impactos gerados pela utilização de dois modelos operacionais específicos. Por isso, vemos que muitos dos aspectos incluídos no questionário não estão presentes no método destes autores.

Vemos que o questionário utilizado no prêmio *Best Innovator* inclui, portanto, critérios de avaliação da gestão da inovação bastante relevantes e presentes, em sua maioria, na revisão bibliográfica realizada para este trabalho. Apenas dois aspectos do questionário não possuem nenhuma célula preenchida indicando sua contemplação na bibliografia no Quadro 8:

- Tipos de inovação presentes na estratégia e desenvolvidos com fornecedores;
- Avaliação e comparação de fornecedores.

Como visto na seção 2.3.6 deste trabalho, no Brasil, é importante considerar qual o tipo de inovação realizado pela empresa. As empresas brasileiras tendem a investir mais em inovações de processo. Este tipo de inovação é importante, mas a inovação em produtos também o é. Desta forma, saber que uma empresa inclui mais tipos de inovação em sua estratégia e na sua relação com fornecedores pode ser um diferencial no Brasil.

A avaliação de fornecedores quanto à inovação e a comparação da empresa avaliada com seus fornecedores pode dar alguma ideia do tipo de mercado em que está a empresa

avaliada e, portanto, realizar uma avaliação comparativa de seus esforços de inovação. Uma empresa inovadora em um mercado tradicional pode, por exemplo, ser considerada superior a uma empresa igualmente inovadora, mas cercada por um mercado altamente inovador.

Ambos os itens do questionário que não estão contemplados, de acordo com o Quadro 8, pela revisão bibliográfica, portanto, são pertinentes à avaliação da gestão da inovação de uma empresa no Brasil. Nenhum dos assuntos abordados no questionário 2012 do prêmio *Best Innovator* deve, portanto ser retirado do questionário. Todas as questões estão presentes com maior ou menor relevância na bibliografia utilizada neste trabalho ou possuem aspectos particulares que não estão na revisão bibliográfica, mas que se justificam por características do mercado brasileiro.

É importante, além de validar a relevância bibliográfica dos assuntos já incluídos no questionário, identificar os conteúdos identificados na revisão bibliográfica que não estão adequadamente incluídos no questionário do prêmio *Best Innovator* 2012. Alguns destes aspectos são parcialmente cobertos pelo questionário ou estão indiretamente relacionados a algumas das questões dos questionários. Outros, por sua vez, estão completamente fora do questionário. O Quadro 9 contém os principais aspectos identificados na revisão bibliográfica deste trabalho que poderiam ser incluídos no questionário.

Possíveis questões a serem adicionadas ao questionário			
Fonte	Assunto	Possível enunciado para a questão	Dimensão de avaliação
Davila	Parâmetros da gestão de portfolio	Quais dos seguintes aspectos são considerados para a gestão do portfolio de sua empresa? <ul style="list-style-type: none">• Tempo de maturação• Risco• Valor• Tipo de inovação• Estágio de implementação	Estratégia de inovação
	Eficácia dos sistemas motivacionais	Qual o percentual, do total disponível de incentivos para inovação, efetivamente distribuído aos funcionários?	Estrutura de suporte
	Eficiência da plataforma de produto	Qual a eficiência média das plataformas de produto de sua empresa?	Sucesso de inovação
Gibson	Medidas de capacidade	Qual o percentual dos funcionários que receberão treinamentos específicos sobre inovação?	Processo de inovação
Goffin	Aprendizado	Qual o percentual dos projetos que passam por revisão e avaliação após sua conclusão?	Processo de inovação
	Patentes	Qual o número de patentes obtidas/comercializadas?	Sucesso de inovação
	Crescimento	Qual o ganho em <i>market share</i> graças a novos produtos/melhorias	Sucesso de inovação
ABNT	Envolvimento da alta direção	Qual o grau de envolvimento dos membros da alta direção da empresa nas atividades relacionadas à inovação	Processo de inovação
Jensen	Flexibilidade estrutural	A empresa utiliza alguma das seguintes formas para planejar o trabalho e pagar seu funcionários? <ul style="list-style-type: none">• Grupos de trabalho interdisciplinares• Grupos/círculos de qualidade (delegação formal do controle de qualidade)• Sistemas de coleta de propostas de funcionários• Grupos autônomos• Integração de funções	Organização e cultura de inovação
Araujo	% do faturamento investido em P&D interno	Qual a porcentagem do faturamento total investida em iniciativas de Pesquisa e Desenvolvimento internas (não inclui compra e adaptação de tecnologias de outras unidades ou empresas)	Processo de inovação

Quadro 9 - Aspectos da bibliografia que podem ser incluídos no questionário

(FONTE: elaborado pelo autor)

A cada nova edição do prêmio *Best Innovator*, todas as questões do questionário são revisadas. Nesta revisão, algumas questões são incluídas, outras mantidas, outras, ainda, excluídas. São feitas, além disso, alterações nos enunciados, nas alternativas e, com base em todas estas mudanças, são revistos os pesos para cada dimensão e questão.

Sugere-se, portanto, que, na elaboração do próximo questionário, os assuntos citados no Quadro 9 sejam incluídos. A forma exata de inclusão destes assuntos dependerá da maneira como o questionário for elaborado, variando conforme a importância dada a cada dimensão, as formas de avaliação das questões mantidas, alteradas ou excluídas e muitos outros fatores.

4.2.2 Análise das entrevistas

A alteração na utilização das notas dos questionários aumenta a importância das entrevistas realizadas pelos consultores da A.T. Kearney. Estas entrevistas passam a ser, praticamente, o único fator de julgamento a ser levado em consideração para a avaliação final das empresas.

Hoje, as entrevistas são realizadas por um pequeno grupo de pessoas que conhecem as informações básicas a serem coletadas em cada entrevista, mas que não possuem um roteiro estruturado para estas reuniões. Além disso, os relatórios elaborados após cada entrevista diferem entre si, dificultando a comparação direta dos resultados das entrevistas entre as empresas entrevistadas.

Por isso, sugere-se que estas entrevistas passem a ter um roteiro formalizado com todos os aspectos importantes a serem avaliados e que se aplique a cada uma das empresas, ainda que não integralmente. Além disso, os relatórios de entrevistas também deverão estar mais bem estruturados para que as informações sejam comparáveis entre todas as empresas entrevistadas na fase de julgamento. Potencialmente, roteiro e relatório de entrevista podem ser unificados em um único documento que, ao ser preenchido, possuirá todas as informações relevantes para a avaliação final de determinada empresa.

No Anexo A deste trabalho, encontra-se o documento desenvolvido para a realização das entrevistas no prêmio *Best Innovator*. Este documento foi desenvolvido a partir dos relatórios elaborados após as entrevistas 2012. Estes relatórios foram utilizados para identificar as principais informações coletadas em cada uma das entrevistas realizadas em 2012. Elas estão organizadas a seguir:

Estratégia de inovação

- Intensidade da presença da inovação na missão, visão e valores da empresa;
- Principais meios de desdobramento da estratégia de inovação e verificação de resultados estratégicos, metas e métricas;
- Relação entre a estratégia de inovação com a estratégia corporativa geral;
- Realização, ou não, de pesquisa e desenvolvimento originais no Brasil – Objetivos dessas pesquisas: produtos, processos, serviços etc.

A estratégia de inovação é um dos temas mais abordados nas apresentações corporativas das empresas. A sua formalização e presença entre os valores da empresa deve ser de fácil identificação pelos entrevistadores. No entanto, para esta dimensão, também devem ser compreendidos os impactos que esta estratégia gera na empresa. As métricas e metas utilizadas para avaliar o sucesso da estratégia e as principais atividades guiadas por esta estratégia devem estar claras ao final da entrevista.

Organização e cultura de inovação

- Nível de reporte da inovação;
- Estrutura utilizada para a inovação – Presença de departamento dedicado, estrutura matricial ou por projetos, número de pessoas e qualificação destas;
- Existência de Open Innovation, descrição e exemplos;
- Cultura – Descrição, modelo, existência de eventos/treinamentos e outros detalhes sobre a cultura de inovação;
- Parcerias com universidades e outras entidades.

A cultura de inovação depende das pessoas. Desta forma é necessário entender exatamente quem são os responsáveis pela inovação na empresa e como estes se relacionam com o restante da companhia. Além disso, deve-se entender como a empresa se relaciona com outras instituições e com seus clientes a fim de gerar inovação.

Processo de inovação

- Geração de ideias – Ferramentas utilizadas, número de ideias criadas, participação de funcionários e membros externos;
- Seleção das ideias – Ferramentas e critérios utilizados, gestão de portfolio, nível de formalização dos critérios de seleção;
- Implementação das ideias – Modelo de gestão de projetos, formalização e aderência ao modelo.

Os entrevistadores devem compreender como as ideias chegam, passam e saem pelo funil de inovação da empresa. Para isso, devem entender as ferramentas utilizadas em cada etapa, os modelos adotados e os motivos para a adoção de cada ferramenta/modelo. A adequação do processo à estratégia é chave para o bom desempenho.

Estrutura de suporte

- Recursos humanos – treinamentos, incentivos e recompensas para a inovação dos altos executivos a todos os demais funcionários;
- Tecnologia – sistemas de informação para ideias, desenvolvimento de projetos, gestão do conhecimento, Open Innovation;
- Infraestrutura – laboratórios, centros de P&D etc.;
- Presença de escritório de gestão de projetos.

Nesta dimensão, devem ficar claras aos entrevistadores todas as ferramentas e estruturas que possibilitam o desenvolvimento do processo de inovação da forma como foi descrito na dimensão anterior. Isso inclui os sistemas de informação, os sistemas de pessoas e a infraestrutura que circundam, permitem e incentivam a inovação. Além disso, deve ser verificada a presença de um escritório de gestão de projetos que possa monitorar o desenvolvimento das inovações.

Sucesso da inovação

- Métricas utilizadas para avaliar a inovação – quais são, como funcionam, o que incluem, como são atualizadas, envolvimento em todo o processo de inovação;
- Metas para a inovação – quais são, relacionamento com as métricas utilizadas, relação com a estratégia, valores obtidos no passado;
- Principais destaques de inovação – produtos, serviços, modelos de negócio, reconhecimentos obtidos etc.

As informações a serem coletadas nesta dimensão podem variar mais conforme cada empresa. Devem ficar claros aos entrevistadores quais são os principais trunfos de inovação na empresa aos olhos dos entrevistados e, se possível, de demais empresas ou instituições.

Antes de cada reunião de entrevistas, sugere-se que pelo menos um membro da equipe de entrevistadores faça a leitura do questionário enviado pela empresa a ser entrevistada a fim de identificar os pontos que devem receber atenção especial nas entrevistas. Para cada

dimensão, há uma tabela no questionário onde estes pontos podem estar relacionados e, durante a entrevista, respondidos.

4.2.3 Análise do Painel

A criação de um Painel com membros externos à A.T. Kearney para elaborar o ranking final das empresas vencedoras do prêmio *Best Innovator* ajuda a garantir que os resultados não serão tendenciosos a, por exemplo, atender aos interesses da consultoria e de seus clientes e/ou potenciais clientes. Além disso, a inclusão de experts do mercado pode elevar o nível de entendimento dos avaliadores e esclarecer pontos que, por algum motivo, ainda não estão claros a todos os participantes da reunião.

É difícil estabelecer uma composição padrão para este Painel, pois isso depende da disponibilidade de tempo de executivos e jornalistas que, geralmente, possuem agendas lotadas. No entanto, seria muito positivo para a premiação que a estrutura do Painel se mantivesse mais constante através dos anos e das edições do *BI*. Isso garantiria que, os diferentes grupos de avaliadores e/ou os próprios avaliadores mantivessem o mesmo nível de influência sobre as decisões tomadas no Painel, tornando o julgamento mais robusto e comparável entre as diferentes edições da competição. Sugere-se, portanto que a composição do Painel seja similar ano a ano, procurando seguir uma estrutura básica.

A estrutura sugerida para a equipe responsável pelo Painel de Julgamento das empresas seria:

- Equipe de consultores da A.T. Kearney responsáveis pelo prêmio composta, geralmente por aproximadamente 7 consultores dos quais, pelo menos um gerente e um diretor;
- Um sócio da A.T. Kearney não envolvido nas etapas anteriores do prêmio;
- Um jornalista da revista *Época Negócios*;
- Um expert - executivo ou membro de instituição relacionada à inovação.

Além disso, sugere-se que não haja um julgamento preliminar das empresas antes da reunião do Painel. Com a padronização dos relatórios de visitas, espera-se que as informações necessárias à avaliação das empresas estejam bem organizadas e facilmente acessíveis aos membros do Painel. Além disso, com a presença de toda a equipe do prêmio, responsável pelas entrevistas e também pela análise dos questionários, algumas dúvidas pontuais poderão ser esclarecidas durante a reunião. A realização de uma única classificação das empresas deve

tornar o processo mais transparente e, além disso, minimizar a influência de percepções pessoais dos entrevistadores no processo de avaliação.

Os relatórios de entrevistas poderão ser compilados em documentos mais curtos e de fácil visualização, como uma apresentação de slides, por exemplo, para o julgamento do Painel. É importante, porém, que esta adaptação seja feita usando apenas os relatórios de entrevistas para que os documentos de cada empresa sejam comparáveis.

4.3 Método proposto

A Figura 6 representa o método de avaliação proposto e ainda dividido em três etapas similares às efetuadas atualmente. No entanto, a não utilização das notas do questionário para a avaliação final das empresas, a estruturação de roteiros e relatórios padronizados para as entrevistas e a maior estabilidade na constituição do Painel de julgamento devem ser medidas que fortalecem o modelo utilizado no prêmio *Best Innovator* e, além disso, garantem que a competição e seus resultados poderão ser mais comparáveis ano a ano.



Figura 6 - Método de avaliação proposto

(FONTE: elaborado pelo autor)

O método dos Estágios de Excelência, já consagrado como modelo de projetos na A.T. Kearney, contempla todos os conteúdos que devem ser abordados para uma boa avaliação da gestão da inovação. Além disso, as etapas de avaliação realizadas, hoje, no prêmio *Best Innovator* têm papéis complementares e igualmente importantes para conhecer as empresas de forma geral, selecionar aquelas que devem receber uma avaliação mais detalhada e, por fim, eleger as melhores dentre estas últimas. Por isso, optou-se por manter o método atual e as cinco dimensões de avaliação, assim como as três etapas do processo. Para cada uma destas etapas, no entanto, algumas melhorias potenciais foram identificadas.

Para a etapa de questionários sugere-se a adição dos assuntos propostos no Quadro 9. Estes foram assuntos identificados na revisão bibliográfica deste trabalho e julgados como importantes pelo autor. Vemos, no Quadro 9, que eles se encaixam com as cinco dimensões de avaliação atuais. Desta forma, sua inclusão nos questionários é direta e não são necessárias adaptações mais profundas no método de avaliação como um todo. Os assuntos já presentes

no questionário tiveram sua relevância confirmada ao serem contemplados pelos autores da bibliografia deste trabalho e, portanto, não devem ser retirados das questões.

Além disso, sugere-se que a nota de cada empresa nos questionários não seja utilizada para a classificação final da empresa. A nota final do questionário possui dois aspectos que podem comprometer os resultados da avaliação:

- Não consegue captar toda a complexidade de um processo de gestão da inovação por ser dada através de um algoritmo automatizado que avalia respostas a questões de múltipla escolha.
- Pode apresentar distorções da realidade causadas por interpretações equivocadas e/ou respostas não idôneas dos respondentes.

No entanto, os questionários são necessários para realizar uma triagem inicial de todas as empresas participantes. Devido ao alto número de inscritos, é inviável, para a A.T. Kearney, realizar entrevistas com todos e uma análise automatizada torna-se a melhor solução para a classificação das empresas. Esta nota deve, assim, servir apenas para a seleção das aproximadamente 30 empresas que passarão à etapa de entrevistas.

Nas entrevistas, percebeu-se que a não existência de um roteiro estruturado de entrevistas e o registro informal dos dados e resultados coletados nestas poderiam gerar alterações nos resultados utilizados para a classificação final das empresas. Estas possíveis imperfeições seriam amplificadas com a remoção dos questionários das fontes de informação para o julgamento final. Desta forma, propôs-se uma estrutura de roteiro de entrevistas a ser preenchida pelos entrevistadores antes (com informações dos relatórios dúbia ou a serem confirmadas) e durante (com as novas informações obtidas) as entrevistas servindo, assim, ao fim desta etapa, como um relatório detalhado para o julgamento final. Esta estrutura pode ser encontrada no Anexo A deste trabalho.

Este roteiro de entrevistas foi criado a partir dos relatórios de entrevistas elaborados para a edição 2012 do prêmio *Best Innovator*. Os temas e as principais informações coletadas pelos entrevistadores em cada empresa foram identificados e organizados de forma a padronizar as informações a serem coletadas e controlar as diferenças entre entrevistas que podem ser geradas por diferenças nos times de entrevistadores, nas empresas entrevistadas ou nos conteúdos apresentados no questionário e na própria reunião de entrevista.

Apesar dessa estruturação, as entrevistas têm de manter um grau bastante alto de flexibilidade graças à alta complexidade e unicidade do processo de gestão da inovação de cada empresa. Além disso, dúvidas remanescentes das respostas do questionário devem ser abordadas nas reuniões. Assim, o roteiro de entrevistas contém, para cada dimensão, um

quadro para a inserção prévia das informações a serem obtidas/confirmadas a partir dos questionários e espaços abertos para a adição das outras informações relevantes a serem coletadas.

A elaboração dos relatórios de entrevistas, atualmente, é feita pelo time de entrevistadores de forma pouco estruturada. Estes entrevistadores são, muitas vezes, consultores seniores da A.T. Kearney que, devido a sua indisponibilidade de tempo, podem não elaborar os relatórios da melhor forma possível. Os consultores podem, por exemplo, deixar muito tempo entre as entrevistas e a elaboração dos relatórios e/ou não dedicar tempo suficiente a esta elaboração, comprometendo as informações dos relatórios. A estruturação dos roteiros deve facilitar e agilizar esta tarefa. Desta forma, espera-se que os relatórios de entrevistas dependam menos do time de entrevistadores e possuam, em todos os casos, informações comparáveis entre todas as empresas para o julgamento final.

O Painel de julgamento e classificação final das empresas deve, portanto, a partir dos relatórios de entrevistas, ser capaz de avaliar cada uma das empresas e classifica-las de acordo com o estágio de excelência de sua gestão da inovação. Isto deve ser feito de modo muito transparente a todos os envolvidos no prêmio. Por isso, sugere-se que não seja feita uma classificação preliminar das empresas pela equipe de consultores da A.T. Kearney. Isso pode alongar as reuniões do Painel, mas trará resultados mais transparentes e confiáveis ao prêmio.

Para esta etapa, sugere-se, ainda, padronizar a composição do Painel, ou seja, criar uma estrutura fixa para a equipe que seja mantida ano a ano. Busca-se, assim, padronizar os resultados do prêmio *Best Innovator* ano a ano, já que a composição do Painel, hoje, tende a variar bastante entre as edições do prêmio. Sugere-se a inclusão de toda a equipe da A.T. Kearney responsável pelo prêmio para que forneçam possíveis informações faltantes nos relatórios e, porém, identificadas durante todo o processo da competição. Também se sugere a inclusão de um sócio adicional da A.T. Kearney, para agregar maior senioridade ao grupo e fornecer maior conhecimento sobre certos aspectos da inovação no Brasil. Com o mesmo objetivo, propõe-se o convite de um *expert* proveniente, por exemplo, de uma instituição ligada à inovação. Por fim, recomenda-se a inserção de um repórter da revista Época Negócios para documentar o processo de julgamento e garantir que a classificação final ocorra de maneira justa e confiável.

O Quadro 10 resume e esquematiza as oportunidades de melhoria identificadas e as mudanças sugeridas para o método de avaliação do prêmio *Best Innovator*. Além disso, propõe-se um cronograma de implementação para a edição 2014 do prêmio. A edição 2013, infelizmente, ocorreu simultaneamente à elaboração deste trabalho e, por isso, não poderia

receber as melhorias nele sugeridas. A determinação de responsáveis por cada tarefa é limitada, pois depende da composição da equipe do prêmio *Best Innovator* em 2014. A equipe do prêmio muda a cada ano, sendo composta pelos consultores voluntários de cada ano. Desta forma, identificou-se, apenas, a quantidade de recursos necessários para cada tarefa.

Melhorias sugeridas para o método de avaliação				
Etapa	Oportunidade de melhoria	Mudança sugerida	Implementação	Responsáveis
Questionários	Não utilização das notas dos questionários para a classificação final das empresas	Utilizar, para a classificação final das empresas, apenas os relatórios de entrevistas	Edição 2014 do prêmio	Painel de julgamento
	Adição de conteúdos da bibliografia não presentes atualmente	Incluir no questionário as questões sugeridas no Quadro 9 deste trabalho e revisar questões atuais	1º semestre de 2014	1 Gerente 2 Analistas
Entrevistas	Utilização de roteiros e relatórios estruturados	Utilizar os documentos presentes no Anexo A deste trabalho para conduzir as entrevistas e elaborar os documentos de avaliação final	Edição 2014 do prêmio	Equipe de entrevistados
Painel	Composição padronizada do Painel	Convidar para a reunião do Painel uma equipe conforme especificado na seção 4.2.3 deste trabalho	Edição 2014 do prêmio	Equipe completa do BI

Quadro 10 - Mudanças sugeridas para o método de avaliação do *BI*

(FONTE: elaborado pelo autor)

As mudanças sugeridas não afetam profundamente o método atualmente utilizado pelo prêmio *Best Innovator*, mas o modelo de Estágios de Excelência, como dito anteriormente, já está bem estruturado na A.T. Kearney e, além disso, é capaz de contemplar toda a complexidade da gestão da inovação de maneira acessível e prática. Apesar disso, as sugestões elaboradas neste trabalho foram bem recebidas pelos membros da equipe responsável pelas edições 2012 e 2013 do prêmio. Todos eles se interessaram muito pelos aspectos presentes na bibliografia que não são avaliados pelo *BI* atualmente. Além disso, concordaram que a utilização da nota dos questionários deve ser restrita à triagem inicial das empresas e que a maior uniformidade na composição do Painel deve dar mais transparência e robustez aos resultados do prêmio. Os relatórios de entrevistas sempre foram vistos pelas equipes como uma necessidade, foi interessante poder suprir esta necessidade dos consultores.

5 Conclusões

Neste trabalho, revisou-se o método de avaliação utilizado para premiar a gestão da inovação no prêmio *Best Innovator*. Esta revisão partiu de uma revisão bibliográfica de textos que são referência em gestão da inovação e de uma análise detalhada do método utilizado no *BI* para encontrar oportunidades de melhorias no método e sugerir alternativas reais para aprimorá-lo da melhor maneira possível.

O tema do trabalho foi identificado pelo autor após sua participação na realização da edição 2012 do prêmio *Best Innovator* e discutido com outros consultores da A.T. Kearney para confirmação de sua relevância para a empresa. O trabalho foi, além disso, desenvolvido com o apoio destes consultores.

A revisão bibliográfica foi muito enriquecedora para a elaboração do trabalho, para a graduação do autor e, principalmente, para as equipes responsáveis pelo prêmio *Best Innovator* na A.T. Kearney. Muitos destes consultores não tiveram, em sua formação, cursos específicos sobre inovação e puderam compreender melhor o que estão, de fato, avaliando na competição. Além disso, a bibliografia pôde confirmar a relevância dos temas abordados pelo *BI* e adicionar outros temas na avaliação. Deste modo, a competição recebe maior confiança dos consultores e das empresas participantes, pois ela está de acordo com os principais conceitos presentes na academia.

Concluiu-se, no entanto, que o método utilizado no prêmio *Best Innovator* está, de modo geral, bem estruturado por basear-se numa metodologia de projetos já consagrada pela A.T. Kearney. Sua estrutura está adequada, por utilizar três etapas relativamente simples e eficazes na obtenção de conhecimentos detalhados sobre a gestão da inovação das empresas participantes. O trabalho, no entanto, identificou algumas possíveis melhorias que forneceriam à competição, uma maior confiabilidade dos resultados, uma maior facilidade na análise das informações e, por fim, uma maior comparabilidade das diferentes edições do prêmio.

A utilização dos questionários apenas para a classificação inicial e determinação das empresas que recebem entrevistas presenciais deve evitar que questões respondidas sem acuidade sejam consideradas para a avaliação e julgamento finais e, consequentemente, para o resultado do prêmio. Os assuntos presentes no questionário são relevantes à avaliação da gestão da inovação e estão presentes nas bibliografias consultadas para este trabalho. Alguns aspectos desta bibliografia que não estão no questionário foram identificados e propostos como potenciais melhorias aos questionários das próximas edições do prêmio.

As entrevistas são a melhor forma de compreender como uma empresa estrutura um processo tão complexo como a gestão da inovação. Por isso, sugere-se que recebam maior importância no contexto geral da competição e que sejam estruturadas de forma organizada a fim de que os resultados obtidos em cada empresa sejam comparáveis e semelhantes independentemente da equipe de entrevistadores, dos entrevistados e de outros fatores. Esta estruturação deve, ainda, facilitar a elaboração de relatórios de entrevistas e, assim, liberar um pouco a lista de tarefas dos consultores que se voluntariam a participar do *BI*.

O Painel de julgamento final das empresas é o local para que todos os resultados das entrevistas sejam apresentados e elaboração da classificação final das empresas participantes. A não elaboração de um ranking preliminar pelos consultores da A.T. Kearney tornaria os resultados do prêmio mais transparentes e confiáveis. Sugere-se, ainda para esta etapa, que a equipe do Painel possua uma composição mais estável entre as edições do prêmio e que inclua toda a equipe da A.T. Kearney responsável pelo *BI*, outro sócio da empresa, um expert do mercado e um jornalista. Isso aumentaria a comparabilidade entre os resultados de cada ano e garantiria que algumas informações, obtidas durante o processo de avaliação e, no entanto, não presentes nos relatórios de entrevistas, não fossem perdidas.

Conclui-se, portanto, que os objetivos do trabalho foram cumpridos. A partir de uma análise detalhada do tema na bibliografia, o autor pôde identificar os pontos mais fortes e fracos do método utilizado no prêmio *Best Innovator*. A partir destes pontos, foram sugeridas melhorias para o processo de avaliação do prêmio que, se adotadas pela empresa responsável, devem tornar os resultados da competição mais robustos e confiáveis.

Todas as sugestões de melhorias deste trabalho foram apresentadas às equipes responsáveis pelas edições 2012 e 2013 da competição e avaliadas como boas iniciativas a serem implementadas na edição 2014. Muitos dos aspectos identificados como oportunidades de melhorias pelo autor deste trabalho, como a necessidade de roteiros estruturados para as entrevistas nas empresas, por exemplo, já haviam sido identificados pelos consultores da A.T. Kearney e foi muito positivo poder utilizar este trabalho para trata-los. Outros aspectos, como os conteúdos das questões dos questionários, por exemplo, surpreenderam os consultores e adicionaram muito valor aos resultados deste trabalho.

O curso de Engenharia de Produção mostrou-se muito útil na elaboração deste trabalho. A grande variedade de temas que podem ser abordados dentro de um trabalho de conclusão deste curso possibilitou a escolha de um assunto extremamente motivador e interessante. Além disso, a compreensão obtida durante o curso sobre todos os assuntos relacionados à

gestão e, consequentemente, à gestão da inovação tornou possível a elaboração de um trabalho no nível de profundidade adequado para que gere resultados úteis à empresa.

Para o autor, este trabalho possibilitou um entendimento mais aprofundado e abrangente do que é a gestão da inovação, tema pelo qual sempre se interessou por motivos pessoais e profissionais. A partir deste entendimento, o autor percebeu a importância do tema para as empresas e para a economia do Brasil. Além disso, chamou a atenção do autor, a grande discrepância que pode existir e existe, hoje, no país sobre o que é inovação e quais são seus resultados na teoria e na prática. O trabalho, portanto, enriqueceu muito a graduação ao apontar aspectos de interesse do autor que poderão ser ainda mais desenvolvidos em sua carreira profissional e acadêmica.

6 Referências

ARAÚJO, R. D. Esforços tecnológicos das firmas transnacionais e domésticas. In: SALERNO, M. S. et al. (Org.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras.** IPEA, 2005. p.119-170.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16501:** Diretrizes para sistemas de gestão da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação (PD&I). Rio de Janeiro, 2011.

CARVALHO, M. M. de. **Inovação:** Estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009. 161p.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R **Making innovation work:** how to manage it, measure it and profit from it. 1st ed. Upper Saddle River, N.J: Wharton School Publishing, 2006. 334p.

DRUCKER, P. F., The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 149-157, 1998.

GIBSON, R.; SKARZYNISKI, P. **Inovação: prioridade nº 1:** o caminho para transformações nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 300p.

GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation management:** strategy and implementation using the Pentathlon Framework. 1st ed. New York, N.Y: Palgrave Macmillan, 2005. p. 1-42.

GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation management:** strategy and Implementation using the Pentathlon Framework. 2nd ed. New York, N.Y: Palgrave Macmillan, 2010. p. 311-342

JENSEN, M.B et al. Forms of knowledge and modes of innovation. **Research Policy**, v. 36, n. 5, p.680–693, 2007.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Statistical Office of the European Communities. **Oslo Manual:** Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd ed. Luxembourg: OECD Publishing, 2005. 162p.

O'SULLIVAN, D.; DOOLEY, L. **Applying Innovation.** 1st ed. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc., 2009. 391p.

PORTER, M.E., The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2 p. 74-91, 1998.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A Nova era da inovação:** a inovação focada no relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 256p.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p.

TRIAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação:** princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Texto Editores, 2011. 335p.

7 Anexo A – Roteiro/Relatório proposto para as entrevistas

7.1 Informações Gerais

Empresa: _____ Data: _____

Entrevistadores:

Entrevistados:

Nome	Cargo

7.2 Estratégia de inovação

Aspectos relevantes do questionário, dúvidas e assuntos para discussão

Assunto	Resultados

Formalização da estratégia (valores, missão e visão da empresa)

Métricas e metas

Estratégia de inovação e a estratégia corporativa

Outros aspectos importantes

7.3 Organização e cultura de inovação

Aspectos relevantes do questionário, dúvidas e assuntos para discussão

Assunto	Resultados

Estrutura de inovação e nível de reporte

Parcerias externas e open innovation

Cultura

Outros aspectos importantes

7.4 Processo de inovação

Aspectos relevantes do questionário, dúvidas e assuntos para discussão

Assunto	Resultados

Geração de ideias – ferramentas utilizadas, incentivos

Seleção de ideias – critérios, nível de formalização dos critérios, time de seleção

Implementação de ideias – *stage-gate*, gestão de projetos

Outros aspectos importantes

7.5 Estrutura de suporte

Aspectos relevantes do questionário, dúvidas e assuntos para discussão

Assunto	Resultados

Recursos humanos – incentivos, treinamentos etc.

Infraestrutura – laboratórios, centros de pesquisa, PMO

TI – sistemas de informação para ideias, projetos, open innovation etc.

Outros aspectos importantes

7.6 Sucesso da inovação

Aspectos relevantes do questionário, dúvidas e assuntos para discussão

Assunto	Resultados

Atingimento de metas de anos passados

Destaques e sucessos

Outros aspectos importantes

8 Apêndice A - Questionário utilizado para a edição 2012 do prêmio *Best Innovator Brasil*



Informações Gerais

Detalhes do participante

Sexo	
Título	
Primeiro nome	
Último nome	
Nome da empresa	
Unidade de negócios selecionada	
Função	
Endereço	
CEP	
Cidade	
País	
Telefone	
Fax	
E-Mail	

1. Estratégia de Inovação

1.1. Quais tipos de inovação são abordados na estratégia de inovação da sua empresa?

- Inovação em produtos
- Inovação em processos
- Inovação em serviços
- Inovação em modelo de negócio

Comentários:

1.2. A estratégia de inovação da sua empresa ...

a. Está implícita na missão / visão da empresa	(<input type="checkbox"/>) Sim (<input type="checkbox"/>) Não
b. Está formalizada por escrito de forma concisa e é conhecida pela diretoria	(<input type="checkbox"/>) Sim (<input type="checkbox"/>) Não
c. Está formalizada por escrito de forma concisa e é disseminada por toda a organização	(<input type="checkbox"/>) Sim (<input type="checkbox"/>) Não
d. Outra, por favor especifique: -	(<input type="checkbox"/>) Sim (<input type="checkbox"/>) Não

Comentários:

1.3. Quais são os resultados esperados da estratégia de inovação da sua empresa?

- [] Objetivos de crescimento de longo prazo / lacuna de crescimento a ser preenchida
- [] Campos de pesquisa em inovação ou em áreas foco
- [] Plano de competências a serem desenvolvidas
- [] Objetivos do portfólio de projetos / Objetivos da alocação do orçamento
- [] Tecnologia e/ou roadmap do produto
- [] Outro, por favor especifique: -

Comentários:

1.4. Quais elementos a estratégia de inovação da sua empresa foca? (1 não foca - 5 alto foco)

	1	2	3	4	5	n/a
a. Oferta de novos produtos/serviços	(<input type="checkbox"/>)					
b. Produtos/serviços modularizados	(<input type="checkbox"/>)					
c. Soluções personalizadas	(<input type="checkbox"/>)					
d. Segmentos de consumidores	(<input type="checkbox"/>)					
e. Experiência do consumidor	(<input type="checkbox"/>)					
f. Novos modelos de negócio	(<input type="checkbox"/>)					
g. Processos operacionais	(<input type="checkbox"/>)					
h. Estrutura organizacional	(<input type="checkbox"/>)					
i. Supply chain	(<input type="checkbox"/>)					

j. Canais de distribuição	(X X X X X)
k. Networking com clientes	(X X X X X)
l. Branding	(X X X X X)
m. Outro, por favor especifique: -	(X X X X X)

Comentários:

1.5. Sua empresa entende o desenvolvimento da estratégia de inovação como um processo contínuo?

() Sim () Não () n/a

Se sim, com que frequência a estratégia de inovação da empresa é revisada?

() Pelo menos uma vez ao mês () Pelo menos trimestralmente () Pelo menos semestralmente () Anualmente

Comentários:

1.6. Como você avaliaria o poder de inovação da sua empresa em relação ao poder de inovação da sua base de fornecedores? (1 "significativamente menor comparado com a base de fornecedores" to 7 "significativamente maior comparado com a base de fornecedores")

1	2	3	4	5	6	7	n/a
(X X X X X X X)							

Comentários:

1.7. A sua estratégia de inovação inclui alavancar a capacidade de inovação dos fornecedores para aumentar o desempenho da sua empresa em inovação?

- () Não, alavancar a capacidade de inovação dos fornecedores não é abordada na estratégia de inovação da empresa
- () Não, alavancar a capacidade de inovação dos fornecedores não é abordada na estratégia de inovação da empresa, mas é utilizada na prática
- () Sim, alavancar a inovação dos fornecedores é abordada na estratégia da empresa, mas não é de forma estruturada
- () Sim, alavancar a inovação dos fornecedores é abordada na estratégia da empresa de forma estruturada
- () n/a

Quais tipo de inovação sua empresa espera desenvolver junto aos fornecedores hoje? E o que sua empresa espera desenvolver em 5 anos? (1 "não aplica" a 7 "aplica totalmente")

	hoje							em 5 anos								
	1	2	3	4	5	6	7	n/a	1	2	3	4	5	6	n/a	
a. Inovação em produtos	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)
b. Inovação em processos	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)
c. Inovação em serviços	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)
d. Inovação em modelo de negócio	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)

Quais são os principais motivos para a sua empresa alavancar a capacidade de inovação dos fornecedores no inicio do processo de inovação?

- Cobrir habilidades de inovação não disponíveis na empresa
- Aumentar funcionalidade/diferenciação do produto
- Reduzir custo de material
- Reduzir custo de desenvolvimento
- Reduzir risco de desenvolvimento
- Reduzir custo de produção
- Reduzir o time-to-market
- Outro, por favor especificar ... -

Comentários:

1.8. Sua empresa estabeleceu alguma meta específica de inovação no ano passado(por exemplo, número de patentes, turn over de novos produtos, USPs , market share, número de alianças estratégicas, índice de satisfação do consumidor)? Qual foi o valor obtido no ano passado? Quais são suas metas para este ano?

Meta de inovação	Métrica (unidade)	Meta do ano passado	Valor obtido no ano passado	Meta do próximo ano
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Comentários:

[Imprimir](#)

- 1.9.** A sua empresa estabeleceu metas específicas para a inovação vinda de fornecedores no último ano (por exemplo, número de ideias geradas pelo fornecedor)? Qual foi o valor obtido no ano passado? Quais são suas metas para o próximo ano?

Meta de inovação	Métrica (unidade)	Meta do ano passado	Valor obtido no ano passado	Meta do próximo ano
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Comentários:

2. Organização e cultura de inovação

- 2.1.** Existe um departamento de gestão da inovação na sua companhia?

Sim Não n/a

Se sim, qual é o papel do departamento de gestão da inovação?

- Identificação de tendências globais
- Facilitação de reuniões/times multifuncionais
- Gestão da geração de ideias e processo de seleção
- Facilitação da transferência de conhecimento
- Monitoramento do processo de desenvolvimento de produtos/ processos/serviços
- Mobilização da empresa
- Gerenciamento da rede de inovação
- Outro, por favor especifique: -

Se sim, como a gestão da inovação está organizada na sua empresa?

A gestão da inovação é responsabilidade de um:

- Departamento/grupo de inovação para a empresa como um todo
- Departamento/grupo em P&D
- Departamento/grupo em Marketing/Vendas
- Departamento/grupo em Operações
- Outro, por favor especifique: -

O Departamento/grupo responsável pela gestão da inovação reporta para:

- CEO (Diretor executivo)
- Vice-presidente de Inovação
- Segundo nível da organização
- Terceiro nível ou inferior

Comentários:

2.2. Quais fontes internas estão envolvidas no desenvolvimento de novos produtos/ processos/ serviços? Com qual frequência?
 (Por favor, classifique a frequência: (1) diariamente, (2) semanalmente, (3) mensalmente, (4) semestralmente/anualmente, (5) irregularmente)

Fontes internas envolvidas em...	... identificação de tendências/ geração de ideias?		... desenvolvimento de produtos/ processos?		... lançamento/ melhoria contínua?	
	Envolvido	Frequência 1 2 3 4 5 n/a	Envolvido	Frequência 1 2 3 4 5 n/a	Envolvido	Frequência 1 2 3 4 5 n/a
a. Marketing	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)
b. Gestão de produtos	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)
c. Pesquisa & Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)
d. Compras e Produção/ Fornecimento de Serviços	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)
e. Outro, por favor especifique: -	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)	<input type="checkbox"/>	(X X X X X)

Comentários:

2.3. Quais fontes externas estão envolvidas no desenvolvimento de novos produtos/processos /serviços? Com qual frequência?

(Por favor, classifique a frequência: (1) diariamente, (2) semanalmente, (3) mensalmente, (4) semestralmente/anualmente, (5) irregularmente)

Fontes externas envolvidas em...	... identificação de tendências/ geração de ideias?		... desenvolvimento de produtos/ processos?		... lançamento/ melhoria contínua?	
	Envolvido	Frequência	Envolvido	Frequência	Envolvido	Frequência
		1 2 3 4 5 n/a		1 2 3 4 5 n/a		1 2 3 4 5 n/a
a. Usuários ⁽¹⁾	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)
b. Fornecedores	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)
c. Universidades / Institutos de tecnologia	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)
d. Pesquisa de Mercado	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)
e. Consultores	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)
f. Distribuidores	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)
g. Empresas de publicidade	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)
h. Outro, por favor especifique: -	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)	[]	(X X X X X)

(1) Se for diferente de cliente

Comentários:

2.4. Se a sua empresa integra os fornecedores no processo de inovação, quais funções internas são as principais interfaces com os fornecedores? (1 "não aplica" to 5 "aplica totalmente")

Principais interfaces com fornecedores para...	... identificação de tendências/ geração de ideias?	... desenvolvimento de produtos/ processos?	... lançamento/ melhoria contínua?	
	1 2 3 4 5	n/a	1 2 3 4 5	n/a
a. Marketing	(X X X X)	(X X X X)	(X X X X)	
b. Gestão de produtos	(X X X X)	(X X X X)	(X X X X)	

c. Pesquisa & Desenvolvimento	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)
d. Compras e Produção/fornecimento de serviços	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)
e. Outro, por favor especifique: -	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)

Como a sua empresa integra os fornecedores no inicio do processo de inovação?

- Workshop com um único fornecedor para um tópico específico
- Workshop com múltiplos fornecedores para um tópico específico
- Integração regular de fornecedores em reuniões internas de desenvolvimento
- Competições de ideias
- Competição de conceitos
- Projetos de desenvolvimento conjunto
- Times de desenvolvimento conjunto
- Reuniões regulares de alinhamento de roadmap com os fornecedores
- Outros, por favor especifique: -

Comentários:

2.5. Qual porcentagem da capacidade de suprimentos da sua empresa é focada em identificar e gerenciar a inovação de fornecedores? Qual o valor esperado para daqui a 5 anos?

Hoje: %
Em 5 anos: %

Comentários:

2.6. Como você avalia a cultura da empresa para geração de inovação?

(Por favor, especifique seu nível de concordância com os itens a seguir em uma escala de 1 = discordo completamente a 5 = concordo fortemente.)

Exemplifique nos comentários a cultura de inovação em cada nível (Diretoria, Gerência, Funcionários).

	Diretoria	Gerência	Funcionários
	1 2 3 4 5 n/a	1 2 3 4 5 n/a	1 2 3 4 5 n/a
Empolgação pela inovação	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)
Abertura para ideias não usuais	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)
Capacidade de pensar de forma criativa (out of the box)	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)
Imaginação e criatividade	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)
Habilidade de vender ideias	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)
Habilidade de adicionar valor	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)
Pronto para mudar	(X X X X X)	(X X X X X)	(X X X X X)

Comentários:

3. Processo de Inovação

3.1. Sua empresa possui uma rígida abordagem de gestão de portfólio que seja capaz de avaliar sua efetividade com base na adequação à estratégia (ex.: alinhamento com a estratégia da empresa) e à atratividade (ex.: risco ajustado do VPL - Valor Persente Líquido)?

Sim Não n/a

Se sim, qual o escopo da abordagem da gestão de portfólio da sua empresa?

- Portfólio de campo de pesquisa
- Portfólio de ideia
- Portfólio de desenvolvimento de projetos
- Portfólio de lançamento
- Portfólio de produtos
- Outro, por favor especifique: -

Se sim, qual critério de decisão sua empresa utiliza para balancear o portfólio?

- Atratividade do mercado
- Valor para os clientes
- Posição competitiva
- Competências
- Contribuição Financeira
- Riscos
- Alinhamento estratégico
- Status do projeto
- Outro, por favor especifique: -

Se sim, qual tempo médio da abordagem da gestão de portfólio da sua empresa?

- Uma vez por mês
- Uma vez por trimestre
- Uma vez por semestre
- Uma vez por ano
- Em marcos regulares
- Outro, por favor especifique: -

Comentários:

3.2. Sua empresa aplica um rígido processo de stage-gate⁽¹⁾?

- Sim Não n/a

Se sim, qual dos seguintes gates sua empresa leva em consideração? A alta gerência da empresa participa destas reuniões de gates?

<input type="checkbox"/> Campos de pesquisa	Participação da alta gerência: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> n/a
<input type="checkbox"/> Seleção de ideias	Participação da alta gerência: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> n/a
<input type="checkbox"/> Primeira investigação	Participação da alta gerência: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> n/a
<input type="checkbox"/> Plano de negócios	Participação da alta gerência: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> n/a
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento do projeto	Participação da alta gerência: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> n/a
<input type="checkbox"/> Validação	Participação da alta gerência: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> n/a
<input type="checkbox"/> Lançamentos	Participação da alta gerência: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> n/a
<input type="checkbox"/> Outro, por favor especifique: -	Participação da alta gerência: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> n/a

Comentários:

3.3. Como a sua empresa decide quais fornecedores integrar no inicio do processo de inovação?

A empresa ...

- ... não integra os fornecedores no processo de inovação
- ... integra apenas os fornecedores já existentes
- ... aplica insights de um radar de tecnologia e/ou conduz uma aferição estruturada dos fornecedores
- ... avalia a capacidade de gestão da inovação dos fornecedores selecionados
- ... Outro, por favor especifique ... -

Comentários:

- 3.4. Quais são as ferramentas mais bem sucedidas utilizadas por sua empresa para assegurar que o funil de ideias esteja sempre cheio de inovações promissoras?**
Por favor, adicione uma estimativa do percentual de ideias geradas por essas ferramentas.

<input type="checkbox"/> Sessões de brainstorming	- %
<input type="checkbox"/> Caixa de sugestões de ideias	- %
<input type="checkbox"/> Inovação por analogia	- %
<input type="checkbox"/> Análise de cenários	- %
<input type="checkbox"/> Facilitadores externos	- %
<input type="checkbox"/> Condução de pesquisas clínicas	- %
<input type="checkbox"/> Open Innovation	- %
<input type="checkbox"/> Patrulhamento de patentes	- %
<input type="checkbox"/> Sem uso de ferramenta ("simplesmente aparece")	- %
<input type="checkbox"/> Outra, por favor especifique: -	- %

Total 100 %

Comentários:

- 3.5. Qual é o percentual de ideias geradas por grupos externos à empresa (por exemplo: clientes, fornecedores) comparado com as ideias geradas dentro da sua empresa?**

<input type="checkbox"/> Sua empresa	- %
<input type="checkbox"/> Consumidores	- %
<input type="checkbox"/> Fornecedores	- %
<input type="checkbox"/> Universidades e institutos de pesquisa	- %
<input type="checkbox"/> Competidores	- %
<input type="checkbox"/> Redes de inovação	- %
<input type="checkbox"/> Outros, por favor especifique ... -	- %

Total 100 %

Comentários:

- 3.6. Quais indicadores de sucesso de inovação sua empresa monitora ao lançar novos produtos/serviços no mercado?**

<input type="checkbox"/> Faturamento
<input type="checkbox"/> Market share
<input type="checkbox"/> Custos
<input type="checkbox"/> Contribuição/ margem de lucro
<input type="checkbox"/> Satisfação do consumidor
<input type="checkbox"/> Nome/reconhecimento da marca
<input type="checkbox"/> Taxa de adoção / penetração
<input type="checkbox"/> Outro, por favor especifique -

Comentários:

[Imprimir](#)

3.7. Qual dos seguintes parâmetros de processos de inovação sua empresa mede regularmente? Para aqueles utilizados, em média, qual a porcentagem que sua empresa melhora ano após ano?

- | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------|
| a. Time-to-market (Tempo de chegada ao mercado): | (<input type="checkbox"/>) Sim | (<input type="checkbox"/>) Não | - % Mudança p.y. |
| b. Time-to-profit (Tempo para obtenção do lucro): Prazo entre apresentação da ideia pelo | (<input type="checkbox"/>) Sim | (<input type="checkbox"/>) Não | - % Mudança p.y. |
| c. colaborador e a sua seleção para implementação: | (<input type="checkbox"/>) Sim | (<input type="checkbox"/>) Não | - % Mudança p.y. |
| d. Prazo entre ideia identificada junto ao cliente e a sua seleção para implementação: | (<input type="checkbox"/>) Sim | (<input type="checkbox"/>) Não | - % Mudança p.y. |
| e. Custos de desenvolvimento: | (<input type="checkbox"/>) Sim | (<input type="checkbox"/>) Não | - % Mudança p.y. |
| f. Outro, por favor especifique: - | (<input type="checkbox"/>) Sim | (<input type="checkbox"/>) Não | - % Mudança p.y. |

⁽¹⁾ p.y. significa por ano

Comentários:

4. Estrutura de suporte

4.1. Existe um órgão controlador que monitora o desempenho de gestão da inovação?

() Sim () Não () n/a

Se sim, quais são suas atribuições?

- [] Controlar as premissas de planejamento
- [] Controlar o processo de planejamento
- [] Controlar a coerência do conteúdo
- [] Acompanhar o progresso dos projetos de inovação
- [] Coordenar as estratégias de inovação
- [] Realizar análise de desvios
- [] Outro, por favor especifique: -

Comentários:

4.2. Para quais das seguintes tarefas de gestão da inovação sua empresa usa ferramentas de TI baseadas em web?

- [] Geração/coleta de ideias
- [] Análise das necessidades dos clientes
- [] Gerenciamento de dados de teste
- [] Inteligência competitiva

- Gerenciamento de dados de produtos
- Gerenciamento de ciclo de vida do produto
- Facilitação da colaboração interna
- Facilitação da colaboração externa
- Gerenciamento de programa & projeto
- Outro, por favor especifique: -

Comentários:

4.3. A sua empresa tem um programa de desenvolvimento de recursos humanos que considera o desempenho dos funcionários com relação à inovação?

() Sim () Não () n/a

Se sim, quais critérios sua empresa aplica?

- Cumprimento das metas individuais
- Competências de Inovação
- Geração de ideias
- Criatividade
- Nível de experiência
- Outro, por favor especifique: -

A sua empresa possui um sistema de compensação baseado em incentivos para os funcionários envolvidos em projetos de inovação?

() Sim () Não () n/a

Se sim, qual critério sua empresa aplica?

- Lucro da empresa
- Satisfação do consumidor
- Realização das metas estipuladas
- Desempenho de inovação individual
- Outro, por favor especifique: -

Comentários:

4.4. Quando avalia o desempenho do desenvolvimento dos fornecedores, quais critérios são mais importantes para a sua empresa hoje? E quais critérios serão mais importantes em 5 anos? (1 "não é importante" a 7 "muito importante")

	hoje							em 5 anos								
	1	2	3	4	5	6	7	n/a	1	2	3	4	5	6	7	n/a
a. Confiabilidade de entrega	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)
b. Flexibilidade	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)
c. Desempenho em custo	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)
d. Capacidade de inovação	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)
e. Compliance	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)
f. Outro, por favor especifique -	(X	X	X	X	X	X)	(X	X	X	X	X	X)

Comentários:

4.5. Quais incentivos a sua empresa utiliza para motivar os fornecedores para melhorar seu desempenho em inovação de modo a beneficiar a sua empresa?

- Contratos de longo prazo
- Parcerias de longo prazo
- Inclusão no grupo de fornecedores principais
- Consideração especial ao garantir novos contratos
- Distinção especial, ex. prêmio de inovação
- Co-branding seletivo
- Pagamento de bônus
- Compartilhamento de benefícios
- Outro, por favor especifique ... -

Comentários:

5. Sucesso da Inovação

5.1. Quão efetivo é o processo de geração de ideias da sua empresa?

Média anual de ideias de projetos apresentadas:

p.y.

Número de ideias de projetos que foram analisadas:

Número de ideias de projetos que foram financiadas para desenvolvimento:

Número de ideias de projetos que foram financiadas para lançamento:

Número de ideias de projetos que foram realmente lançadas:

⁽¹⁾ p.y. significa por ano

Comentários:

- 5.2. Quais foram os 3 principais produtos/serviços resultantes do projeto de inovação da sua empresa? Qual a contribuição deles no EBIT no ultimo ano? Qual foi o EBITDA, o faturamento e o investimento nessas inovações nos últimos 3 anos?**

Principais produtos/serviço	% do EBIT total	EBITDA do produto/serviço em milhões			Faturamento em milhões			Investimento em inovação em milhões		
		para 2010	2011	2012 (e)	para 2010	2011	2012 (e)	para 2010	2011	2012 (e)
-	[] %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	[] %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	[] %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(e) Estimado

Comentários:

- 5.3. Qual foi o faturamento e o EBIT com novos produtos/serviços da sua empresa nos últimos anos?**

	2010	2011	2012(e)
a. Receita de produtos / serviços com menos de 3 anos (como % da receita total)	[] %	[] %	[] %
b. Receita de produtos / serviços com menos de 5 anos (como % da receita total)	[] %	[] %	[] %
c. EBIT de produtos / serviços com menos de 3 anos (como % do EBIT total)	[] %	[] %	[] %
d. EBIT de produtos / serviços com menos de 5 anos (como % do EBIT total)	[] %	[] %	[] %

Comentários:

- 5.4. Quais tipos de inovação sua empresa realmente obtém ao desenvolver fornecedores? (1 "não aplica" a 5 "aplica totalmente")**

	1	2	3	4	5	n/a
a. Inovação em produto	(X	X	X	X)
b. Inovação em processos	(X	X	X	X)
c. Inovação em serviços	(X	X	X	X)
d. Inovação em modelo de negócio	(X	X	X	X)

Comentários:

5.5. Sua empresa mede a contribuição dos fornecedores em inovação de modo estruturado?

() Sim () Não () n/a

Se sim, quais indicadores a sua empresa utiliza para medir a contribuição do fornecedor com inovação? Qual o resultado atual por indicador? Quais resultados a sua empresa espera alcançar em 5 anos?

Indicador	Mensurado	Hoje	Em 5 anos
Porcentual de ideias de redução de custo geradas por fornecedores	[]	[] %	[] %
Porcentual de ideias de diferenciação de produtos geradas por fornecedores	[]	[] %	[] %
Porcentual de ideias de diferenciação de processos geradas por fornecedores	[]	[] %	[] %
Porcentual de ideias de modelos de negócio geradas por fornecedores	[]	[] %	[] %
Porcentual de inovações lançadas no mercado em 2011 desencadeados por fornecedores	[]	[] %	[] %
Redução de custo de material gerado por fornecedores como porcentual do custo total do material	[]	[] %	[] %
Redução do custo de desenvolvimento gerado por fornecedores como porcentual do total de custo de desenvolvimento	[]	[] %	[] %
Redução do custo de produção gerada por fornecedores como porcentual do custo total de produção	[]	[] %	[] %
Redução do time-to-market gerada por fornecedores como porcentual do time-to-market total	[]	[] %	[] %
Outro, por favor especifique ... -	[]	[] %	[] %

Comentários:

6. Informação geral da empresa

6.1. Qual foi seu faturamento nos últimos 3 anos?

	2010	2011	2012(e)
Faturamento (Mil. R\$)	-	-	-

Comentários:

6.2. Qual foi a margem EBITDA nos últimos 3 anos?

	2010	2011	2012(e)
Margem EBITDA (%)	[]	[]	[]

Comentários:

6.3. Qual foi a margem EBIT nos últimos 3 anos?

	2010	2011	2012(e)
Margem EBIT (%)	[]	[]	[]

Comentários:

6.4. Qual tipo de consumidor você atende?

- Empresa (B2B)
 Usuário final (B2C)

Comentários:

6.5. Quanto você investiu em P&D nos últimos 3 anos? (como % da receita total)

	2010	2011	2012(e)
Investimento em P&D	[] %	[] %	[] %

Comentários:

6.6. Qual foi a despesa total da sua empresa com inovação (incluindo, por exemplo, teste de produtos, treinamento de representantes de venda, etc) nos últimos 3 anos? (como % da receita total)

	2010	2011	2012(e)
Despesas com Inovação	[] %	[] %	[] %

Comentários:

6.7. Qual é a capacidade total da sua força de trabalho no final de 2011?

Número total de funcionários:	-
-------------------------------	---

Comentários: