



**INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O
DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL**

**A INOVAÇÃO E OS
GRANDES GRUPOS PRIVADOS:
A VISÃO E O ALINHAMENTO DAS
LIDERANÇAS EMPRESARIAS BRASILEIRAS
COM A AGENDA DA INOVAÇÃO**

JANEIRO/2012

Conselho do IEDI

Abraham Kasinski <i>Sócio Emérito</i>	José Antonio Fernandes Martins
Amarílio Proença de Macêdo	José Roberto Ermírio de Moraes
Andrea Matarazzo	Josué Christiano Gomes da Silva
Antonio Marcos Moraes Barros	Laércio José de Lucena Cosentino
Benjamin Steinbruch	Lirio Albino Parisotto
Carlos Antônio Tilkian	Luiz Alberto Garcia
Carlos Eduardo Sanchez	Marcelo Bahia Odebrecht
Carlos Francisco Ribeiro Jereissati	Murilo Pinto de Oliveira Ferreira
Carlos Mariani Bittencourt	Olavo Monteiro de Carvalho
Carlos Pires Oliveira Dias	Paulo Guilherme Aguiar Cunha
Claudio Bardella	Pedro Eberhardt
Daniel Feffer <i>Vice-Presidente</i>	Pedro Franco Piva
Décio da Silva	Pedro Grendene Bartelle
Eugênio Emílio Staub	Pedro Luiz Barreiros Passos <i>Presidente</i>
Flávio Gurgel Rocha	Robert Max Mangels
Frederico Fleury Curado <i>Vice-Presidente</i>	Rubens Ometto Silveira Mello
Ivo Rosset	Salo Davi Seibel <i>Vice-Presidente</i>
Ivony Brochmann Ioschpe	Victório Carlos De Marchi
Jacks Rabinovich	Wilson Brumer
Jorge Gerdau Johannpeter	

Hugo Miguel Etchenique
Membro Colaborador

Paulo Diederichsen Villares
Membro Colaborador

Paulo Francini
Membro Colaborador

Roberto Caiuby Vidigal
Membro Colaborador

A Inovação e os Grandes Grupos Privados: A Visão e o Alinhamento das Lideranças Empresariais Brasileiras com a Agenda da Inovação¹

Pincipais Conclusões

Este *survey* realizado junto 40 grandes empresas — 30 nacionais e 10 internacionais — revela um quadro bastante interessante da compreensão que possuem os principais líderes empresariais atuantes no país acerca da inovação. Há um crescente comprometimento destes dirigentes com esta agenda. Mais que isso, há perfeito entendimento que ela será decisiva para a capacidade de competir de suas empresas.

O mais interessante resultado do presente levantamento é que 58% das empresas entrevistadas consideram que a inovação tecnológica é decisiva para sua estratégia de mercado atual, enquanto 42% consideram a tecnologia relevante. Nenhuma empresa considera a tecnologia como pouco relevante ou irrelevante. No horizonte de dez anos, o entendimento se altera de forma ainda mais explícita: 80% das empresas entrevistadas consideram que a tecnologia será decisiva para sua estratégia de mercado futura e 20% consideram que este aspecto será relevante. Novamente, não há empresa que visualize, no futuro, que a inovação tecnológica será pouco relevante ou irrelevante.

A quase totalidade das lideranças consultadas afirma que suas empresas possuem estratégias claras de inovação e que ela está bem alinhada com a estratégia corporativa geral. Da mesma forma, consideram forte o engajamento dos CEOs e da alta direção das empresas com o tema inovação e que estes dirigentes estão alinhados com esta estratégia, o que ocorre também no plano do staff de P&D das empresas. Mas, na visão deste dirigentes, isso não se aplica para as unidades de negócios, para o staff intermediário e para os colaboradores em geral, nem sempre comprometidos e alinhados com a estratégia de inovação.

¹ Este *survey* é de autoria do Prof. Carlos Américo Pacheco, do Instituto de Economia da Unicamp e atualmente Reitor do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), que coordenou a equipe de pesquisa do IEDI.

No seu conjunto, os executivos entendem que entre os principais *drives* da inovação estão a geração de receita, o aumento da produtividade, a necessidade dos consumidores, a redução de custos, a criação de mercados e a ampliação do market-share. Chama atenção para a baixa frequência de respostas que indicam o mercado exterior e a internacionalização das empresas como um destes determinantes da inovação. Dada a frágil inserção externa brasileira, o foco está claramente no mercado doméstico.

Entre os diversos tipos de inovações que as empresas implementam, chama atenção que as inovações de base tecnológica sejam quase tão relevantes como as inovações incrementais, bem mais frequentes no dia a dia das empresas. E chama atenção que também sejam relevantes as inovações associadas ao investimento e às novas linhas de produção e novas plantas, ou a novos modelos de negócios.

É extremamente interessante perceber como os executivos vêem o posicionamento de suas empresas em termos de inovação no presente e no horizonte de dez anos. Na situação atual prevalecem posicionamentos mais tímidos, como o de diferenciador, seguidor rápido (*fast follower*), ou de licenciador. Em dez anos, na grande maioria das empresas, prevalece a visão de ser líder em termos de inovação.

O exame das capacitações declaradas para lidar com a inovação revela, contudo, um quadro ainda preocupante. Nenhuma destas capacitações aparece como sendo predominantemente satisfatória. Prevalecem quase sempre visões de que estas capacitações (desenvolver soluções tecnológicas próprias, desenvolver novos modelos de negócios, fazer parcerias para inovação tecnológica, adquirir ou licenciar tecnologia, estabelecer alianças com outras empresas, buscar e reter talentos, gerenciar redes de conhecimento externas e gerenciar sistemas de inovação aberta) não são elevadas. Em especial, chama atenção o fato de que são declaradas baixas as capacitações para gerenciar e administrar redes externas de conhecimento e inovação aberta.

Também são poucas as empresas que declaram possuir uma clara cultura de inovação. E merece destaque o reconhecimento de que a difusão desta cultura é muito pequena no conjunto da empresa e entre fornecedores e clientes.

Os sistemas de gestão da inovação também aparecem como problemáticos. Apenas o acompanhamento das tendências tecnológicas é apontado por metade das empresas como sendo satisfatório. As métricas adotadas pelas empresas para aferir seus esforços e resultados são também consideradas não plenamente satisfatórias pela maioria dos executivos consultados.

Uma questão recorrente deste levantamento é relativa às diferenças que existem entre as subsidiárias de empresas estrangeiras consultadas e as empresas de capital predominantemente nacional. Entre as estrangeiras é maior o percentual das que declaram clareza quanto à estratégia, maior alinhamento interno e, em especial, na visão de seus dirigentes, são melhores os métodos de gestão e de avaliação de resultados. Há nitidamente, nestes aspectos, um espaço de aprendizado para os grupos nacionais, de forma a que se aproximem do que seria o padrão esperado de comportamento de empresas de classe mundial.

Mas também chama atenção — e este ponto vale tanto para empresas nacionais, quanto estrangeiras —, que a visão dos CEOs é mais afirmativa e mais otimista para aspectos gerais ou situados no plano estratégico. Por outro lado, é tanto menos positiva quanto mais concreto é a questão relativa à ação inovativa das empresas. Quando perguntados sobre métrica, gestão, cultura de inovação ou capacitações, as respostas tendem a indicar que ainda há muito que fazer, pois em geral veem suas empresas como parcialmente aptas a inovar. Isto pode revelar que parte da avaliação tão positiva que fazem de suas estratégias derive mais do grau de compreensão que possuem sobre esta agenda, do que dos instrumentos específicos que têm à sua disposição nas empresas.

Esta síntese, a pesquisa revela um quadro interessante. A agenda da inovação é estratégica para a grande maioria das empresas brasileiras e seus executivos tem consciência de sua relevância. Há também uma visão clara de que esta importância será ainda maior no futuro. Mas igualmente há insatisfação destes executivos com o quadro com que se deparam, no dia a dia, em suas empresas. Ou seja, há muitos avanços no entendimento empresarial da agenda da inovação, mas há igualmente muitos desafios no plano da ação concreta.

Introdução

Este survey faz um apanhado da visão que um número significativo de lideranças privadas brasileiras tem acerca da relevância da inovação para as estratégias de suas empresas. Foram entrevistados os principais dirigentes de 40 grupos privados, sendo 30 de empresas de maioria de capital nacional e 10 grandes empresas transnacionais que atuam no mercado brasileiro. Pelo seu peso e importância na economia nacional, estes grupos respondem por parte substancial do esforço nacional em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

A principal motivação deste estudo é a de

Contribuíram para este survey as seguintes empresas: Algar; Ambev; Arteb; Bardella; Basf; Braskem; Camargo Corrêa; Confab; Coteminas; CPFL; Cristália; CSN; CVRD; Dedini; Duratex; Embraer; EMS; Fiat; Ford; Gerdau; IBM; Iochpe-Maxion; J. Macedo, Klabin; Mangels; Marcopolo; Microsoft; Natura; Novartis; Odebrecht; Petrobrás; Randon; Siemens; Suzano; Telefônica; Totvs; Ultrapar; Usiminas, Weg e Whirlpool.

“A inovação é hoje parte central das estratégias empresariais. Ela é uma pré-condição para manter e ampliar suas posições de mercado. Nos próximos anos, as pressões por competitividade e a necessidade de conciliar crescimento e sustentabilidade ambiental irão ampliar o papel da inovação. O Brasil pode e deve se destacar neste aspecto, se souber aliar condutas inovadoras das empresas e políticas públicas que foquem nestas oportunidades. Que saibam olhar para o futuro de forma estratégica”, Pedro Passos, Natura e Presidente do IEDI.

identificar como a inovação se insere no plano estratégico das empresas e, em paralelo, avaliar o grau de comprometimento da alta direção das empresas com esta agenda de inovação.

Diferentemente das estatísticas nacionais de inovação, não se mede aqui o esforço das empresas em suas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou, num sentido mais amplo, de suas atividades inovativas. Ao contrário, de forma complementar a estas estatísticas, a intenção do survey é entender como os principais dirigentes dos grandes grupos brasileiros se posicionam sobre o

tema; como avaliam o que seu grupo econômico ou empresa faz e o que eventualmente deveria fazer.

Esta questão é relevante, porque a inovação — especialmente a inovação tecnológica — tem sido progressivamente colocada como um aspecto central da política industrial e é cobrado das lideranças privadas um maior protagonismo.

Segundo um diagnóstico repetido em muitos fóruns de debate, falta cultura de inovação em nossas empresas. Estas, acostumadas com um ambiente de baixa concorrência, herança do período de substituição de importações, inovam pouco. Em termos comparativos é comum identificar o que seria uma forte assimetria do sistema nacional de inovação: um excelente desempenho acadêmico e uma grande fragilidade empresarial, derivada desta conduta pouco agressiva das empresas.

Esta simplificação da realidade não resiste a qualquer análise mais acurada, que entenda a inovação em sua dimensão econômica. As empresas, como tem sido dito em muitos documentos, inovam para atender exigências de mercado. São as condições econômicas — os preços e os custos relativos do Brasil (incluindo câmbio, salários, tributos e custo de capital); as perspectivas da demanda e de novos mercados; a dotação de fatores associada ao conhecimento; o grau de capacitação da própria empresa e de seus fornecedores; as trajetórias tecnológicas e as características da competição atual e esperada em seu segmento de atuação e nos elos da cadeia de valor em que atuam —, são estas condições econômicas que ditam as estratégias empresariais e, por conseguinte, o que elas fazem em termos de inovação.

“As empresas brasileiras respondem aos desafios que o mercado e o ambiente econômico lhes impõem. A inovação precisa ser entendida neste contexto; sem isto a discussão se as empresas inovam ou não inovam se restringe apenas a um problema comportamental, em geral associado a um julgamento moral do papel esperado das lideranças empresariais. Ainda que muito se possa fazer para aprimorar a cultura inovadora das empresas, e esta é uma agenda importante, o essencial é entender que as empresas inovam por razões econômicas e, aí sim, buscar alterar os sinais que as empresas recebem, para favorecer uma conduta mais agressiva das lideranças privadas em busca da inovação”, Pedro Wongtschowski, Grupo Ultra.

O que este survey mostra é um outro lado da questão: há um grande comprometimento das direções dos principais grupos econômicos com a agenda de inovação. Simultaneamente, também revela problemas, como mecanismos internos de gestão ainda não satisfatórios, falta de métricas e de comprometimento de parte dos staffs das empresas com estas estratégias. Mostra ainda, como tem sido cada vez mais freqüente nos últimos anos, que de fato há um

entendimento dos principais dirigentes empresariais de que a agenda da inovação é e será decisiva para o sucesso de suas empresas.

O confronto entre esta disposição ou este entendimento cada vez mais afirmativo sobre a agenda de inovação, e os indicadores ainda insatisfatórios de gasto em P&D e de esforço inovativo deveria nos fazer pensar sobre como apoiar e incentivar cada vez mais estas condutas. Dado o objetivo maior de uma exitosa trajetória de desenvolvimento nacional, caberia pensar sobre as condições econômicas que afetam o desempenho de nossas empresas e de como criar condições objetivas para capturar esta disposição de inovar.

Este survey se propõe auxiliar a identificar este caminho, ao investigar qual a motivação das empresas para inovar, qual seu entendimento dos principais determinantes da inovação e como estão estruturados os processos internos à empresa de gestão de inovação. Essencialmente, o que se busca aqui é avaliar o que as lideranças entendem por inovação, quão preparadas elas consideram que estão e que papel atribuem à inovação no presente e no futuro próximo.

“O governo está empenhado na agenda de inovação. Mas o governo não terá recursos para tudo. Os centros de excelência que o Brasil tem, como a Embrapa e o ITA, foram escolhas estratégicas que deram resultados. O Brasil vai ter de fazer novas escolhas. A nova classe média vai demandar novos produtos, mas vai ser uma competição global. Não podemos fazer, como em algumas indústrias, em que se concebe o produto no Brasil, se produz na China e se distribui aqui. Isso vai exigir inovação e investimentos. Em primeiro lugar, em educação, educação de base. Em segundo, em engenharia, que é uma mão-de-obra qualificada para inúmeras funções. Temos de incentivar a curiosidade e o uso das novas redes sociais, o que é favorável no Brasil. Não somos bons de patentes, mas produzimos muita ciência. Mas vamos ter de escolher prioridades. O Brasil vai ter de escolher setores em que vai ser expressão do estado da arte mundial. Nos outros setores seremos seguidores. Há um universo de grandes oportunidades”,
Cledorvino Bellini, Fiat.

Um dos resultados deste survey pode sintetizar claramente quão importante pode ser esta agenda para as empresas brasileiras.

Quando perguntados sobre a importância da inovação tecnológica para o posicionamento estratégico de suas empresas, 58% dos executivos entrevistados consideram que a tecnologia é, nos dias de hoje, decisiva para sua estratégia de mercado. Complementarmente, 42% consideram a tecnologia relevante para este posicionamento, e nenhuma empresa considera a inovação tecnológica como pouco relevante ou irrelevante.

Num horizonte de dez anos, esta mesma avaliação acerca da importância da inovação tecnológica se altera da seguinte maneira: 80% das empresas entrevistadas consideram a tecnologia como decisiva para sua estratégia futura de mercado e 20% consideram que a tecnologia será relevante, enquanto nenhuma empresa considera que a inovação será pouco relevante ou irrelevante.

As motivações principais deste estudo foram a de identificar as principais estratégias de inovação de grandes grupos e empresas e, em paralelo, avaliar o grau de comprometimento da alta direção com a agenda de inovação. A questão central da pesquisa é buscar compreender a motivação das empresas para inovar, seus entendimentos de quais são os determinantes da inovação e como estão estruturados os processos de gestão de inovação internos às empresas.

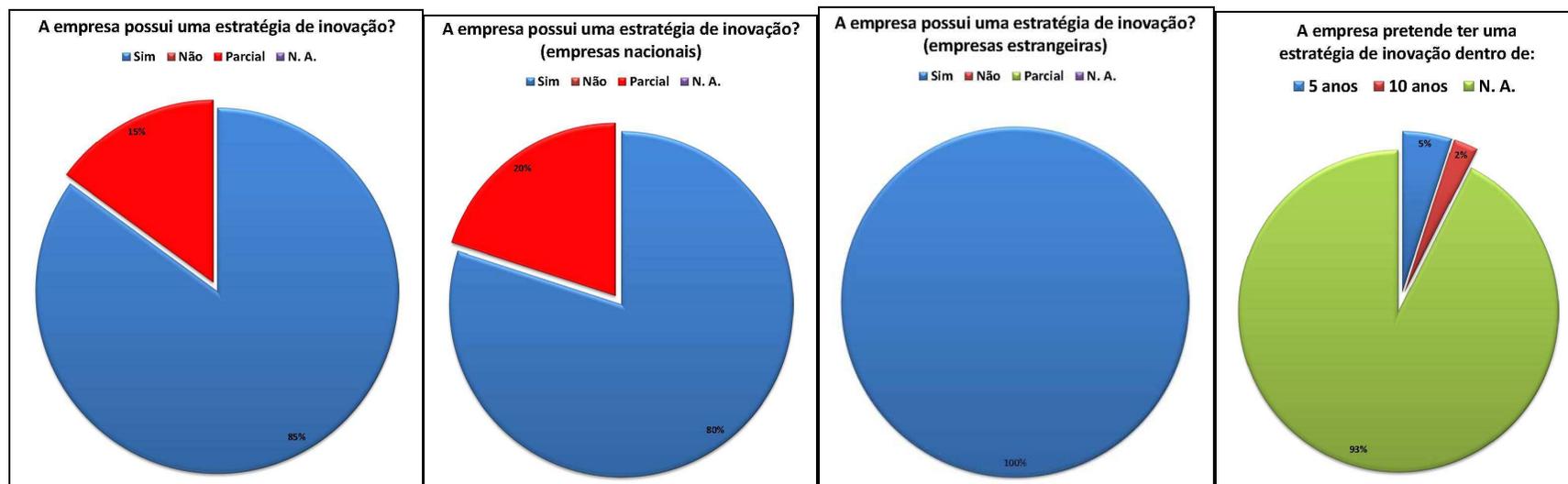
"Inovação é ruptura. A inovação é a possibilidade de, pela ruptura, criar negócios e produtos de maior valor agregado para todo o ecossistema da empresa e para a sociedade. A inovação tem de ser objeto de desejo do Brasil. E o País precisa sinalizar para o mundo esse seu desejo, a fim de poder atrair capitais para a geração de inovação local. Isso não é fácil. O capital para tecnologia é direcionado para países que têm possibilidade de aumentar sua participação no P&D mundial, algo que não se vislumbra claramente para o Brasil", Laércio José de Lucena Cosentino, TOTVS.

Estratégia de Inovação

Todos os grupos ou empresas entrevistados têm, embora em graus variados, algum tipo de estratégia de inovação. A grande maioria das empresas (87%) afirma, na visão de seus dirigentes, ter uma estratégia clara de inovação. Todas as subsidiárias de empresas estrangeiras indicam possuir uma estratégia desta natureza. Dentre os grupos nacionais, 83% declaram ter estratégias claras de inovação.

“Sem inovação o Brasil não será competitivo. Sem competitividade não haverá sustentação do nosso crescimento. Sem crescimento não se poderá avançar na melhoria das condições sociais, educacionais e de infraestrutura de nosso povo. A inovação e o desenvolvimento tecnológico podem efetivamente ajudar o Brasil a acelerar seu processo de desenvolvimento econômico e social, devendo, portanto, ser entendidos e tratados como prioridade nacional.”, Frederico Curado, Embraer.

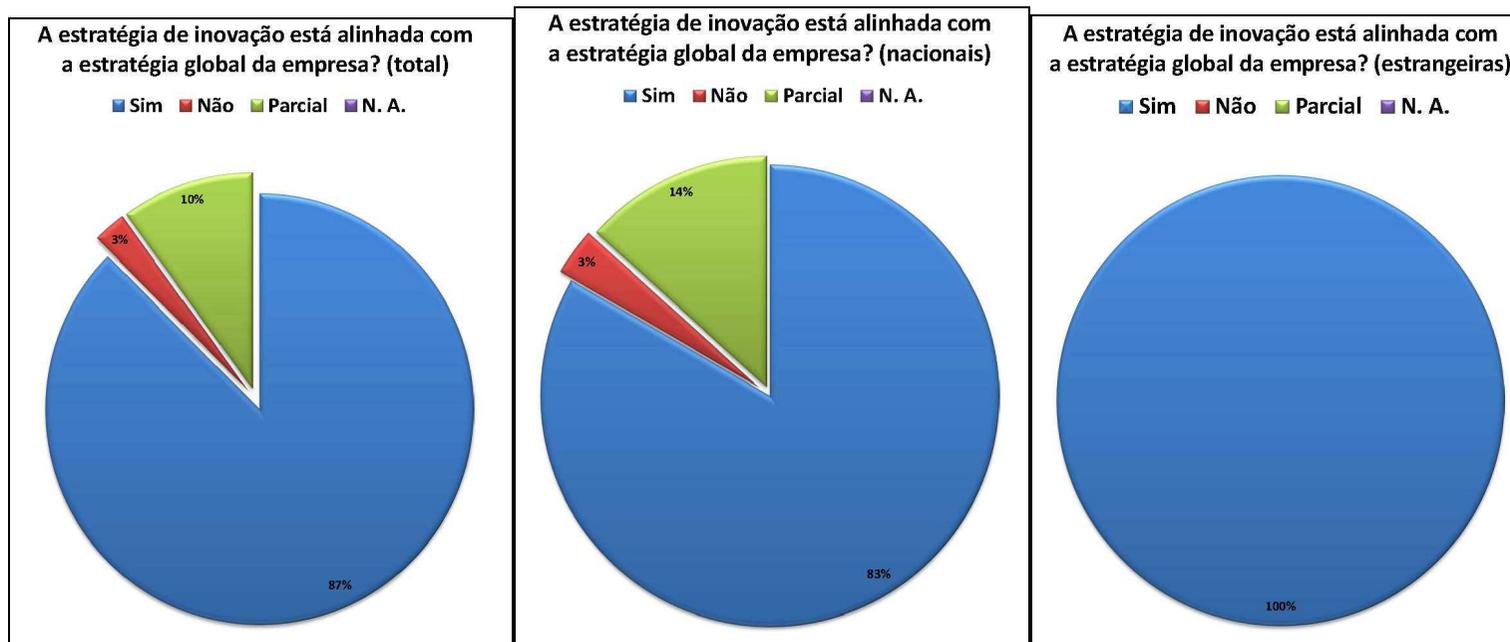
Apenas 13% do total dos entrevistados — cinco grupos empresariais nacionais, que correspondem a 17% das empresas nacionais consultadas — afirmam possuir estratégia parciais de inovação. São grupos que atuam nos setores de construção pesada, siderurgia e metal-mecânica. Dentre estes cinco grupos, dois afirmam que pretendem ter uma clara estratégia definida no horizonte de cinco anos e um grupo afirma desejar tê-la no prazo de dez anos.



Alinhamento entre a estratégia de inovação e a estratégia empresarial

Também para um grande número de grupos empresariais, a estratégia de inovação está claramente alinhada com a estratégia global da empresa. Isso ocorre para 82% do total dos entrevistados, a exemplo de todas as subsidiárias de empresas estrangeiras consultadas. Mas, algumas empresas reconhecem que este alinhamento não é perfeito, o que ocorre, inclusive, até mesmo entre as empresas que declaram ter estratégias claras de inovação.

No subconjunto de empresas nacionais, cerca de 1/4 - que a estratégia de inovação não está perfeitamente alinhada com sua estratégia global. Em alguns casos, isso ocorre porque a empresa não possui estratégia de inovação, em outros porque este alinhamento é apenas parcial. Novamente aqui se destacam empresas dos setores da construção pesada, da siderurgia e da metal-mecânica.



Envolvimento da Liderança da Empresa com a estratégia de inovação

Na visão de seus principais dirigentes, o engajamento da alta direção das empresas com a estratégia de inovação é alto, mas variável. O envolvimento do principal executivo é considerado muito ativo em todas as subsidiárias estrangeiras e em 90% dos grupos nacionais. O conjunto da alta direção da empresa se envolve de forma ativa em 73% dos casos de empresas nacionais e em 90% das estrangeiras. No caso dos responsáveis por unidades de negócios, este mesmo percentual é 72% para as nacionais e de 80% para as estrangeiras. Ou seja, os principais executivos consideram elevado seu engajamento com a estratégia de inovação, mas, por vezes, percebem como passivo (18%) ou baixo (5%) o engajamento dos demais níveis da alta direção de suas empresas.

“Na indústria farmacêutica a inovação - radical ou incremental - faz parte do DNA das empresas. Desenvolver uma nova molécula ou aprimorar uma molécula, para aumentar sua eficiência ou reduzir seus efeitos colaterais, são ações permanentes, são parte de nosso cotidiano. Todos estão envolvidos. Todos trabalham com o mesmo objetivo, do CEO ao vendedor”, Alexander Triebnig, Novartis.

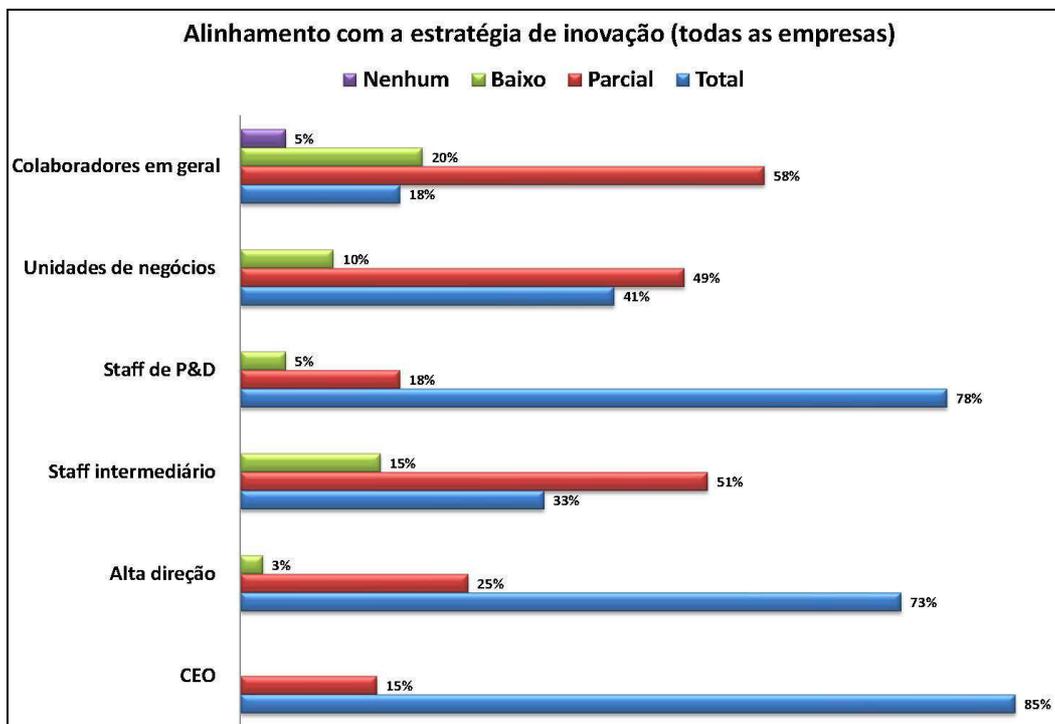


Alinhamento da empresa com a estratégia de inovação

O alinhamento entre as diversas áreas das empresas com a estratégia de inovação é, na visão de seus dirigentes, também muito variável. Em 85% das respostas, há uma identificação de que os CEOs estão alinhados com esta estratégia. Uma frequência até mesmo maior do que o número de empresas em que o staff de P&D é reconhecido como alinhado com a estratégia de inovação (78%). Este fato revela como, para alguns CEOs, a estratégia de inovação vai além das atividades de P&D que a empresa realiza.

"As empresas em geral tem um bom alinhamento interno, entre a engenharia, as inovações em processos, no como fazer, no modo de fazer. Por vezes, o mais difícil é inovar em outras áreas, como no marketing, no desenho, na marca", Josué Christiano Gomes da Silva, Coteminas

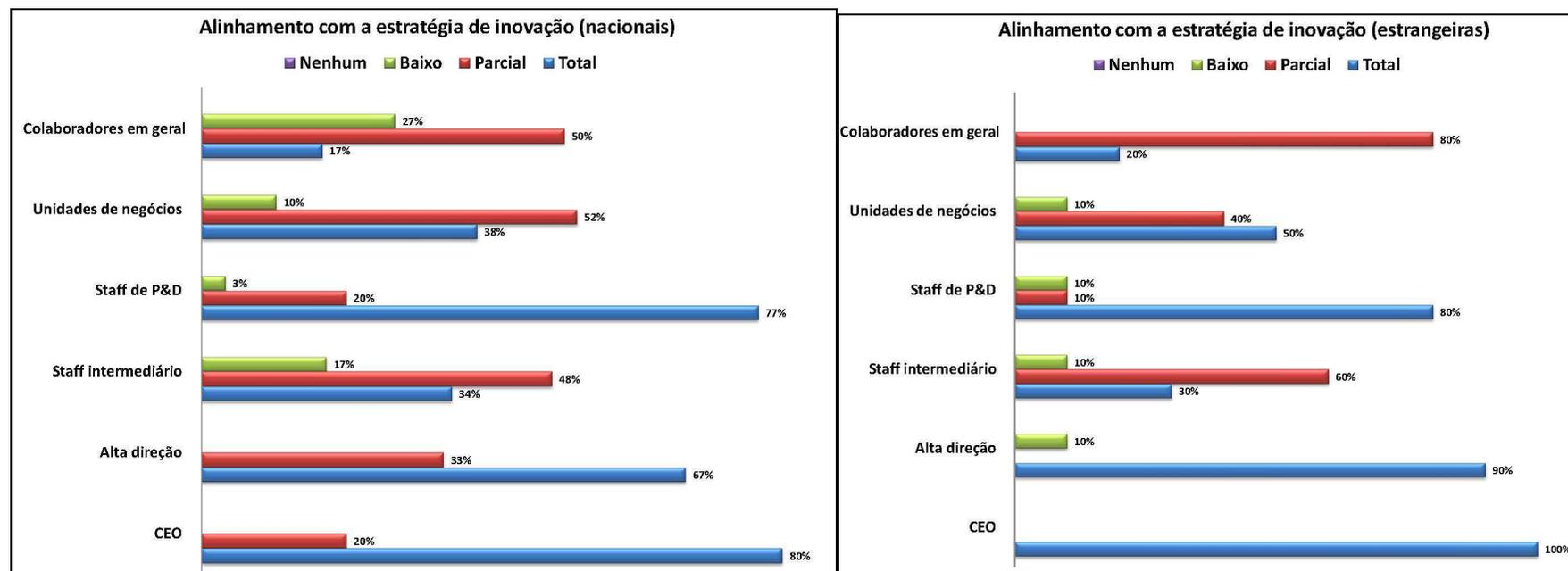
Este percentual declina muito, quanto mais afastado está o segmento da empresa do nível decisório ou das atividades de P&D. Para os CEOs, em apenas 73% dos casos há perfeito alinhamento com a alta direção; em menos da metade das entrevistas se reconheceu perfeito alinhamento com as unidades de negócios. Mais relevante ainda é que, no caso do staff intermediário e dos colaboradores em geral, a resposta mais frequente é de um alinhamento apenas parcial com a estratégia de inovação. E não são pequenos os percentuais declarados de baixo ou nenhum alinhamento com a estratégia de inovação do grupo ou empresa.



Alinhamento com a estratégia de inovação: empresas nacionais e estrangeiras

O exame do alinhamento dos distintos níveis das empresas com a estratégia de inovação, quando discriminado entre grupos nacionais e estrangeiros, revela que, como regra geral, nos grupos internacionais este alinhamento é quase sempre mais frequente. Entre os CEOs, o alinhamento é tido como regra geral nas subsidiárias, enquanto nas empresas nacionais, isso só ocorre em 80% dos casos. Uma diferença similar existe para o staff de P&D: em 80% das situações eles são considerados perfeitamente alinhados com a estratégia, no caso das subsidiárias; percentual que é de 77% quando se refere a empresas nacionais.

Chama atenção, em especial, o fato de que na alta direção das empresas, se reconheça um perfeito alinhamento em 90% das empresas estrangeiras investigadas; enquanto que entre os grupos nacionais entrevistados, só em 2/3 dos casos este alinhamento é total. E, como seria de esperar, o envolvimento dos staffs intermediários, das unidades de negócios e dos colaboradores em geral é bem menor, revelando o quanto é difícil difundir uma cultura de inovação no conjunto das empresas.

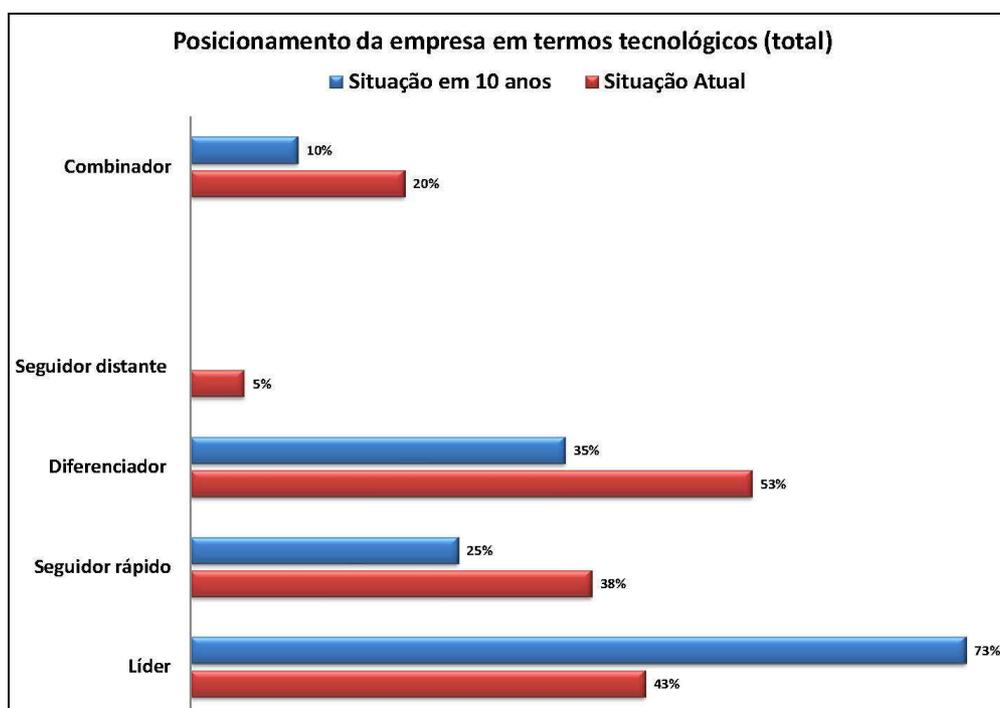


Posicionamento em termos tecnológicos

Um resultado interessante deste survey é o entendimento dos CEOs consultados sobre o posicionamento atual e futuro de suas empresas em termos tecnológicos. Cerca de 40% dos entrevistados entende que suas empresas já são líderes em tecnologia. O surpreendente é que este percentual seja superior a 70%, num horizonte de dez anos. Ou seja, há aqui um desejo de se posicionar de forma agressiva em termos tecnológicos, o que é coerente com a visão que isso será determinante para a competitividade da empresa.

Ao lado da liderança tecnológica, no momento atual predominam — as respostas admitem múltiplas opções, em função das distintas áreas de atuação das empresas — situações em que as empresas são também diferenciadoras, seguidores rápidos (fast follower) ou combinadores de soluções. Em dez anos estes posicionamentos dão espaço para a busca da liderança tecnológica, mas não deixam de ser relevantes, evidenciando que a estratégia das empresas seja combinar diversos tipos de posicionamento, conforme sua área de atuação.

"Nosso posicionamento está em pleno processo de evolução. Hoje já somos líderes em alguns segmentos, mas teremos que ampliar nosso diferencial em tecnologia e inovação. Nossa ambição é sermos líderes em um conjunto de tecnologias da química renovável em dez anos. Um esforço gigantesco, mas decisivo para a empresa e a cadeia produtiva de plásticos no País. O Brasil tem uma excelente oportunidade de se posicionar nesta liderança global e, certamente, seremos parte importante deste movimento", Carlos Fadigas, Braskem



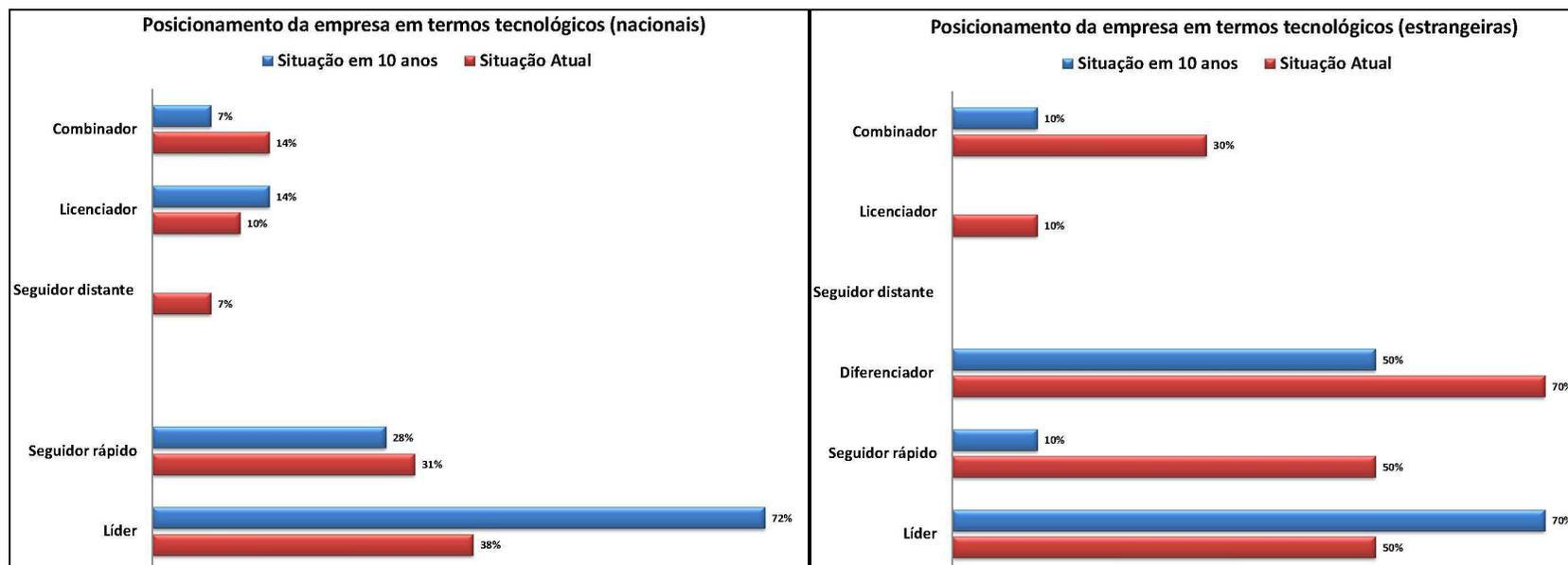
Posicionamento tecnológico: nacionais e estrangeiras

A comparação entre o posicionamento das empresas nacionais e estrangeiras em termos tecnológicos, revela, em ambos os casos, o desejo de uma mudança de postura, em direção à busca da liderança.

Mas é entre as empresas nacionais, em função de seu posicionamento atual, que esta mudança é mais marcante. Menos de 40% dos executivos consideram que sua empresa é líder em algum segmento em que atuam. Em dez anos, este mesmo percentual alcança mais de 70%, embora sigam importantes a condição de seguidor próximo e diferenciador de soluções.

Entre as estrangeiras ocorre algo similar, com um percentual ainda maior das empresas que querem se posicionar como líderes e uma redução sensível dos casos em que a empresa é vista como seguidor rápido.

"O grande desafio para as empresas internacionais é fazer o Brasil ser, para a estratégia global da companhia, tão relevante, em termos de inteligência, quanto de mercado", Rogélio Golfarb, Ford.

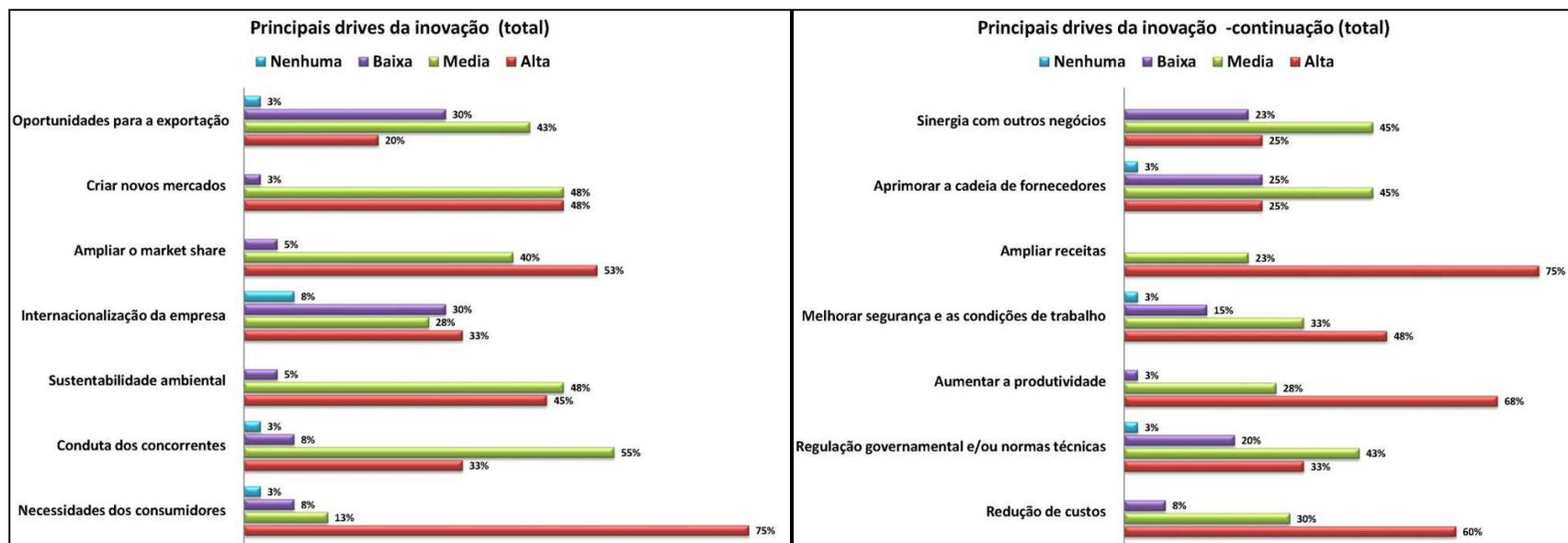


Principais drives da inovação

Na visão dos executivos, as razões mais frequentes para inovar são ampliar receitas e atender as necessidades dos consumidores, apontadas por 3 entre cada 4 empresas. Na sequência, 2 em cada 3 empresas também salientam a necessidade de reduzir custo como um indutor da inovação. Metade das empresas consultadas indicam como de alta importância para inovar o desejo de ampliar o market-share, de melhorar as condições e a segurança do trabalho, de criar novos mercados ou ainda de atender requisitos de sustentabilidade ambiental.

A conduta dos concorrentes, a sinergia com outros negócios, o aprimoramento dos fornecedores ou o atendimento a normas técnicas ou a regulamentação governamental são indicados como tendo média importância em cerca da metade das empresas consultadas.

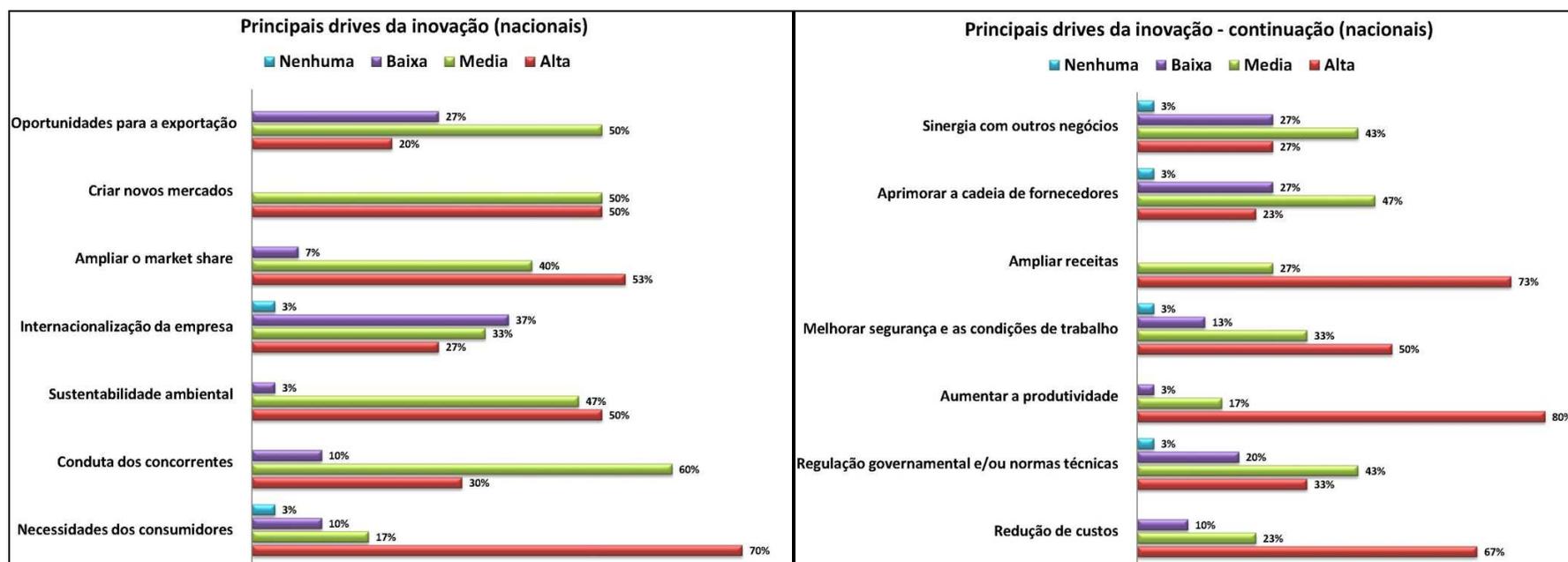
É relevante notar que entre as razões citadas com menos frequência se encontram a internacionalização das empresas e a criação de oportunidades de exportação, características de nossa baixa inserção internacional em segmentos mais dinâmicos e reflexo também da apreciação cambial.



P rincipais drives da inovação das empresas nacionais

Entre as empresas nacionais, as razões mais frequentes para inovar são elevar a produtividade e ampliar receitas. Dois em cada três empresas também indicam as motivações de atender as necessidades dos consumidores e reduzir custo. Metade das empresas consultadas indica como de alta importância para inovar o desejo de ampliar o market-share, de melhorar as condições e a segurança do trabalho, atender requisitos de sustentabilidade ambiental ou criar novos mercados.

A concorrência aparece como tendo média-alta relevância, enquanto o aprimoramento dos fornecedores, a sinergia com outros negócios, ou ainda o atendimento às normas ou à regulamentação são tidos como de média importância. Novamente chama atenção, também para as empresas nacionais, que sejam menos frequentes as menções à internacionalização das empresas e à exportação, reflexo de seu foco no mercado doméstico.

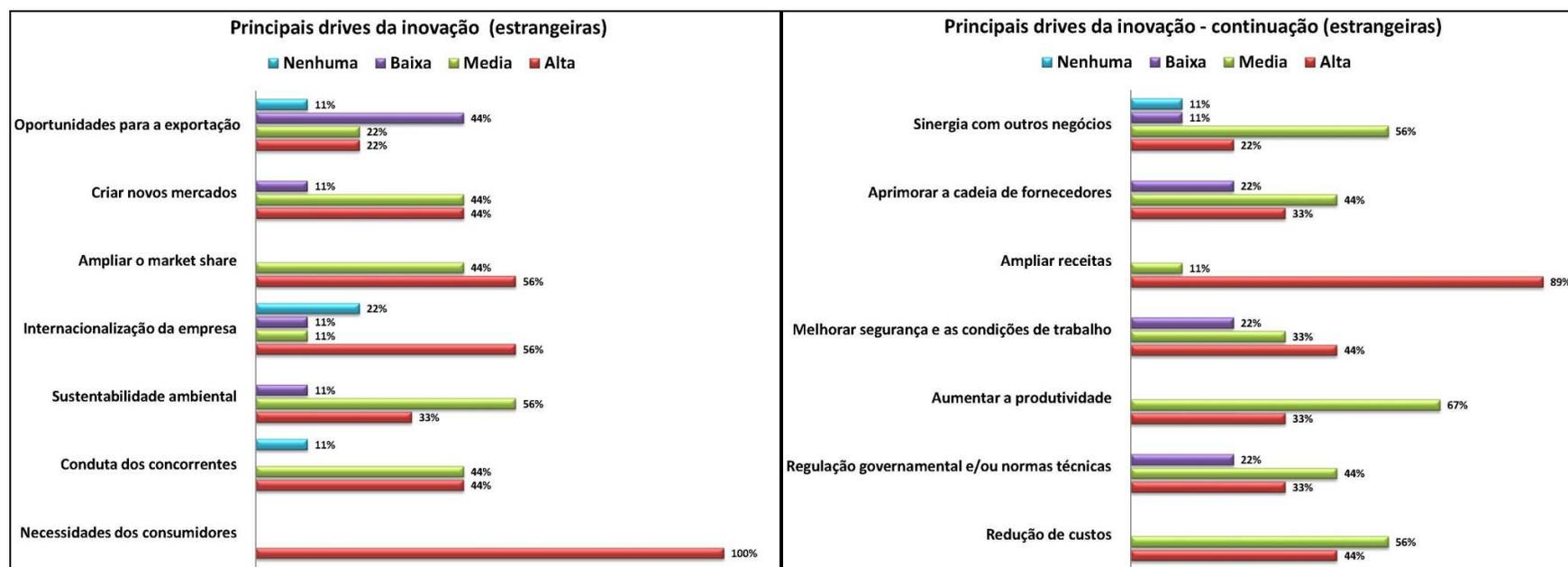


Principais drives da inovação das subsidiárias de empresas estrangeiras

Entre as subsidiárias estrangeiras, as razões mais frequentes para inovar são atender as necessidades dos consumidores e ampliar receitas. Metade das empresas indica como de alta importância para inovar o desejo de ampliar o market-share, internacionalizar a empresa, melhorar as condições e a segurança do trabalho, criar novos mercados, reduzir custo ou a conduta dos concorrentes.

Novamente chama atenção, também para as subsidiárias estrangeiras, que seja pouco frequente a menção à exportação, reflexo igualmente de seu foco no mercado doméstico.

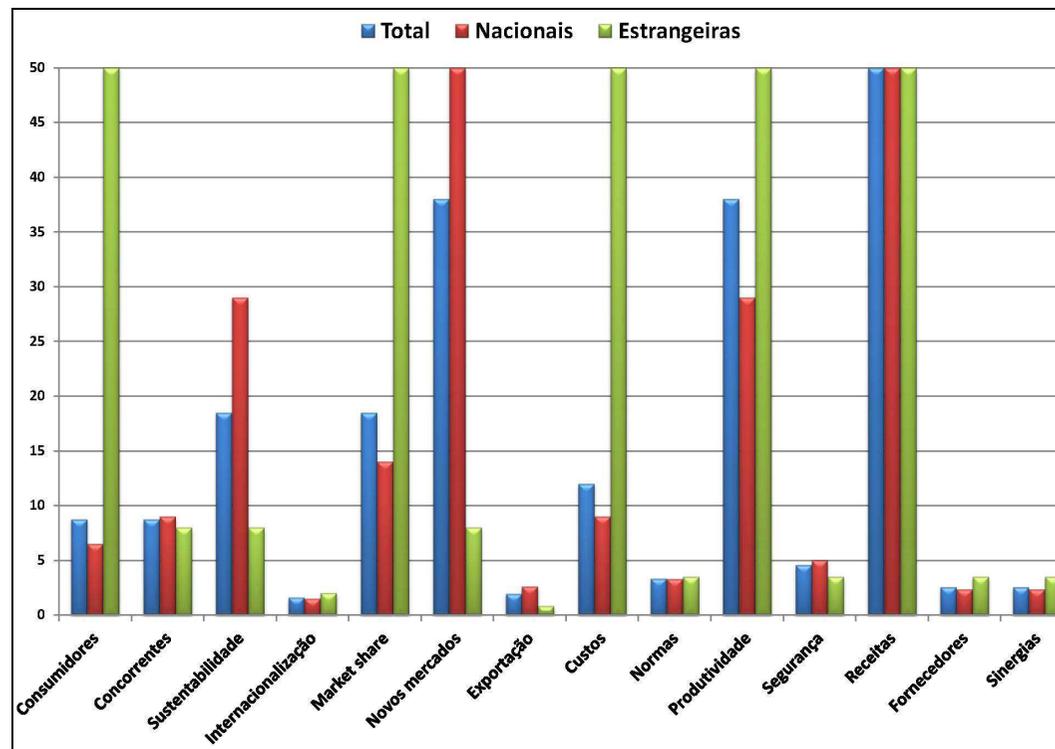
“O Brasil está atraindo e irá atrair novos centros de P&D e atividades de inovação de empresas internacionais. Fazer políticas afirmativas para isto e indicar claramente quais são as prioridades do país, afirmá-las com ênfase, para o mundo, é de suma importância. Isto sinaliza, às direções das corporações, o que o país se propõe a ser; em que áreas, em que setores, o Brasil quer ser um player global”, Ricardo Pelegrini, IBM.



P principais drives da inovação: uma escala

Quando analisamos a razão entre o número de empresas que declaram um motivo como de relevância alta ou média para inovar, em relação ao número que considera este quesito menos relevante (baixa ou nenhuma), obtemos uma escala. Fica claro que ampliar receitas é, para todas as empresas, a principal razão. Entre as subsidiárias estrangeiras, elevar a produtividade, reduzir custos, ampliar o market-share e atender os consumidores é sempre de alta ou média importância. Entre as empresas nacionais, criar novos mercados é também sempre de alta ou média importância.

"Para nós a inovação é também saber como atender o cliente, como interagir com ele e desenvolver oportunidades nas diversas frentes de atuação. Como atuar com uma visão de 360⁰", Michel Levy, Microsoft.



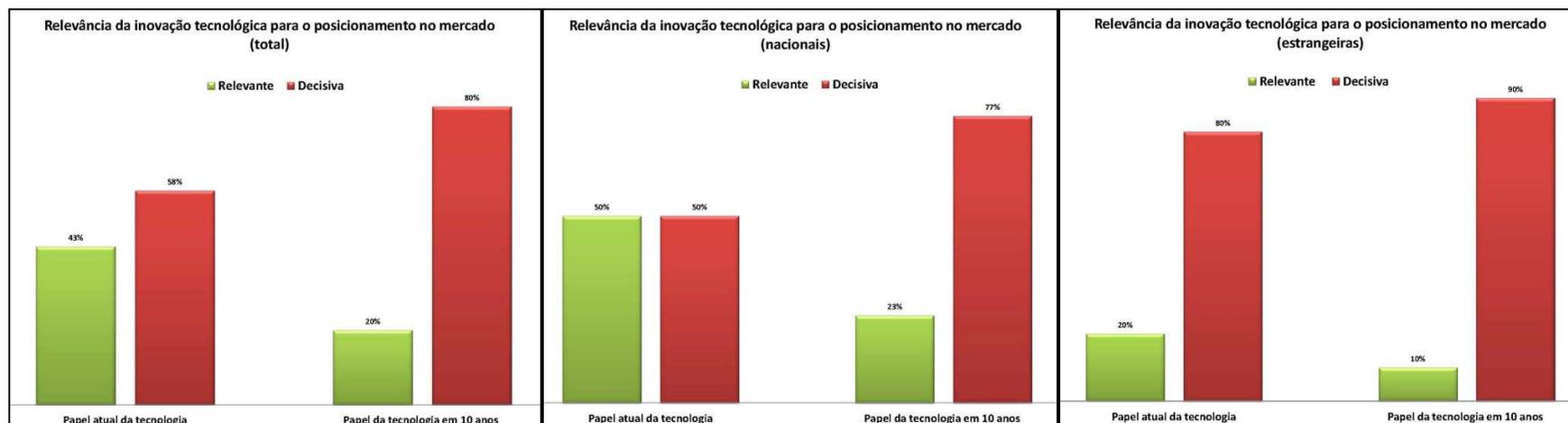
Obs: a escala máxima (50) indica que o quesito foi apontado como de alta ou média importância, por todas as empresas.

Relevância da inovação tecnológica para o posicionamento no mercado

Um dos resultados mais expressivos deste survey é a consciência que os principais executivos brasileiros tem acerca do papel da inovação tecnológica para o posicionamento das empresas no mercado. Metade Quase 60% das empresas consultadas consideram que, no momento atual, este papel já decisivo. As demais empresas consideram que é relevante. Perguntados sobre o papel da inovação num horizonte de dez anos, o percentual de empresas que consideram a inovação tecnológica como decisiva sobe para 80%.

Esta maior importância futura do desenvolvimento tecnológico é essencialmente um resultado da mudança de postura das empresas nacionais. Dentre estas, metade considera a inovação tecnológica é hoje decisiva para suas empresas, um percentual que muda para 77%, quando se avalia um horizonte de dez anos.

"Inovação é o pilar da WEG. A necessidade nos levou a buscar a inovação, vencer barreiras técnicas e se posicionar no mercado. Inicialmente, olhávamos o curto prazo. Hoje fazemos também inovações exploratórias, de mais longo prazo. O contato com universidades brasileiras, que são muito boas, é fundamental para nosso desenvolvimento. Nossa inovação é norteadora pelo mercado e o marketing ajuda a identificar possibilidades. Mas, todas as áreas da empresa devem estar ligadas para a efetiva realização da inovação. A inovação só funciona se fizer parte da cultura da empresa, de todas as suas áreas", Décio da Silva, WEG.



Grau de importância dos diversos tipo de inovação

As inovações que as empresas realizam são de diversa natureza. As relacionadas como mais importantes são as inovações incrementais e as tecnológicas. Mas também são relevantes inovações associadas aos investimentos em novas plantas e linhas de produção. Inovações organizacionais e novos modelos de negócios são de média importância, mas estão presentes na maioria das empresas.

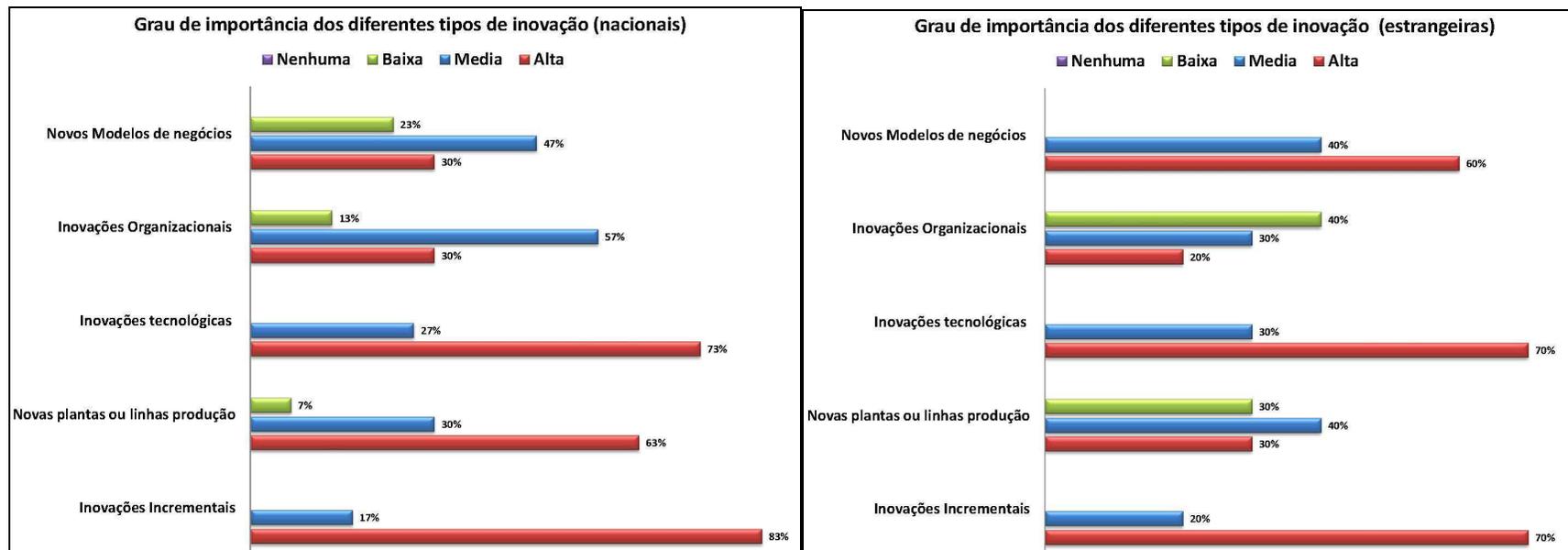
"A Petrobrás inova de inúmeras maneiras: em novos serviços e produtos, na aplicação no ambiente industrial, mas também na gestão. Ela é uma exigência da competição e está associada ao ambiente de negócios da empresa. Ela depende da cultura da empresa e do envolvimento de todos, do mais alto executivo, aos dirigentes das unidades de negócios e ao conjunto de seus colaboradores", Carlos Tadeu da Costa Fraga, Petrobrás.



Grau de importância dos tipos de inovação: nacionais e estrangeiras

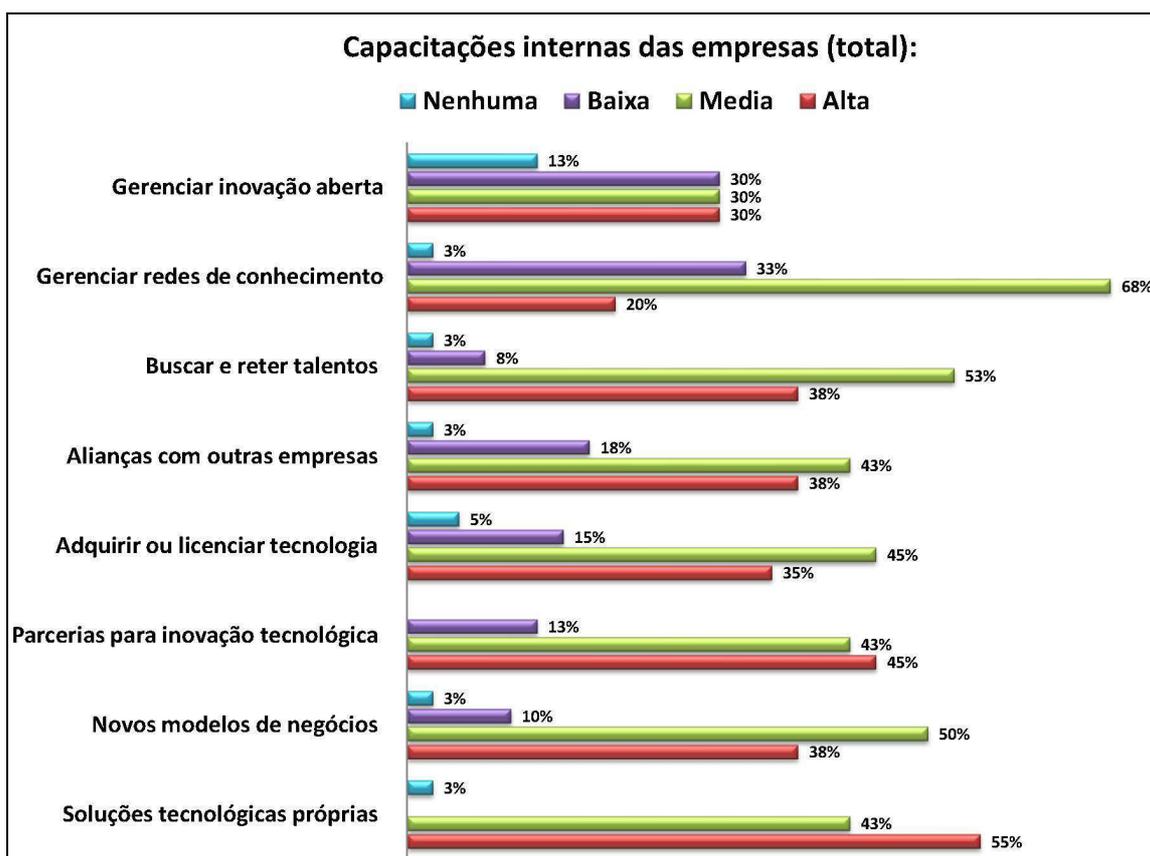
Tanto no caso das empresas nacionais quanto estrangeiras, é maior o número de empresas que declaram como de alta importância as inovações incrementais e tecnológicas. O primeiro tipo de inovação tem até uma frequência maior entre as empresas nacionais. Da mesma forma, é grande o número de empresas nacionais que consideram relevantes as inovações associadas aos investimentos em novas plantas e linhas de produção. Entre as estrangeiras é mais frequente considerar como relevante a inovação em novos modelos de negócios.

“Inovação é pesquisa incremental e pesquisa radical. Inovações incrementais com prazos certos de dedicação e resultados e inovações radicais com um horizonte mais longo de tempo. Superamos os conflitos do passado, integrando isso num único instituto de inovação”, Carlos Sanches, EMS.



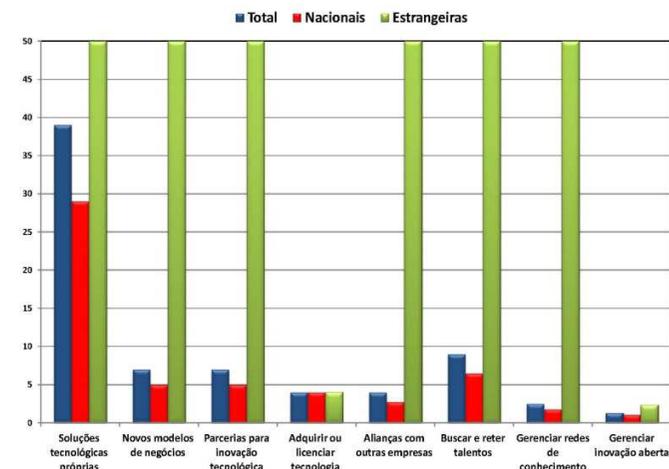
Capacitações internas para inovação

Quando questionados sobre a capacitação interna das empresas para tratar a inovação, 55% dos executivos consideram alta a capacidade de encontrar soluções tecnológicas próprias e 45% consideram alta a capacidade de fazer parcerias. Quando somados, o julgamento de que as empresas possuem alta e média capacidade para encontrar soluções tecnológicas alcança 97%. Um único executivo declara que sua empresa não tem capacidade interna de encontrar soluções tecnológicas. Em grande parte das habilidades, o juízo dos dirigentes é de que a capacitação da empresa é média, tanto para gerir redes de conhecimentos, buscar e reter talentos, fazer alianças com outras empresas, adquirir ou licenciar tecnologias ou constituir novos modelos de negócios. O quesito que é mais frequentemente indicado como de baixa (30%) ou nenhuma qualificação (13%) é o de gerenciar inovações abertas.

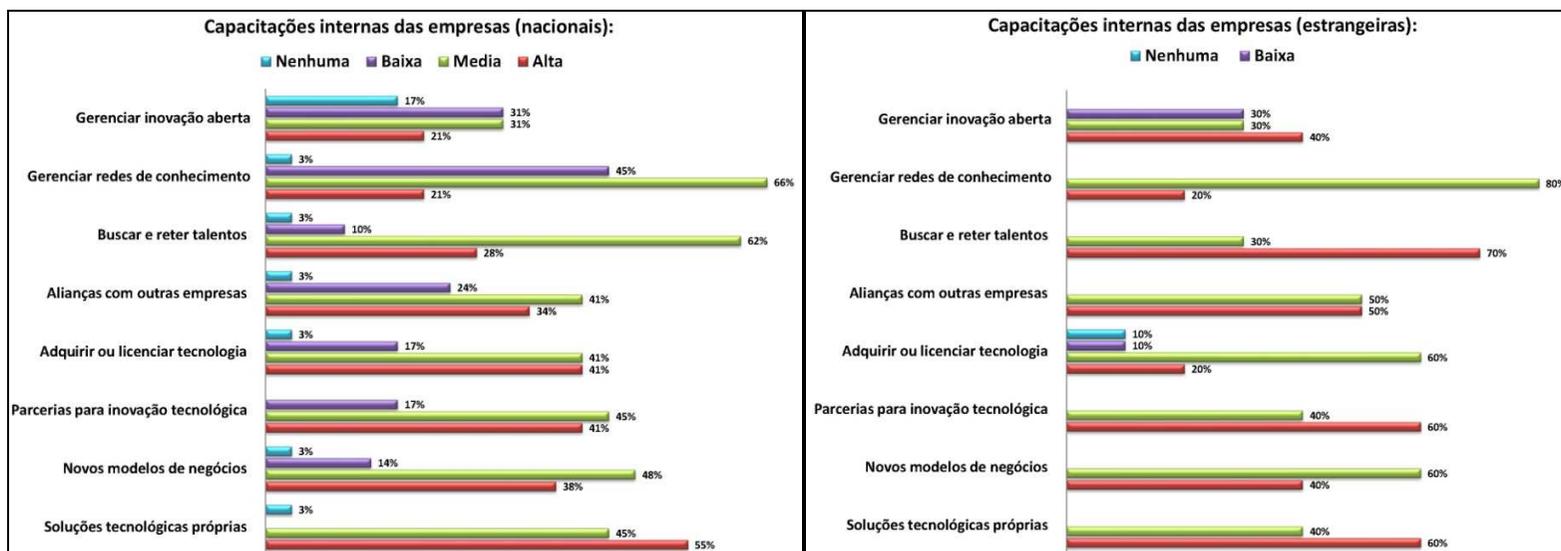


Escala das capacitações para inovação: nacionais e estrangeiras

Quando olhamos o mesmo resultado pela razão entre o número de empresas que declaram uma destas habilidades como alta ou média, em relação ao número que considera a mesma habilidade baixa ou nula, fica clara uma diferença grande entre grupos nacionais e estrangeiros. Em quase todos os quesitos, as subsidiárias consultadas consideram que suas capacitações internas são sempre altas ou médias, sem ocorrências de julgamentos de baixa ou nenhuma capacidade. Isso só não ocorre para a capacidade de gerenciar inovações abertas ou adquirir ou licenciar tecnologias. Para o subconjunto de empresas nacionais, ao contrário, o único quesito em que a avaliação dos executivos indica um claro pedomínio da alta e média capacitação interna é o de gerar soluções tecnológicas próprias.



Obs: a escala máxima (50) indica que o quesito foi apontado como de alta ou média importância, por todas as empresas.

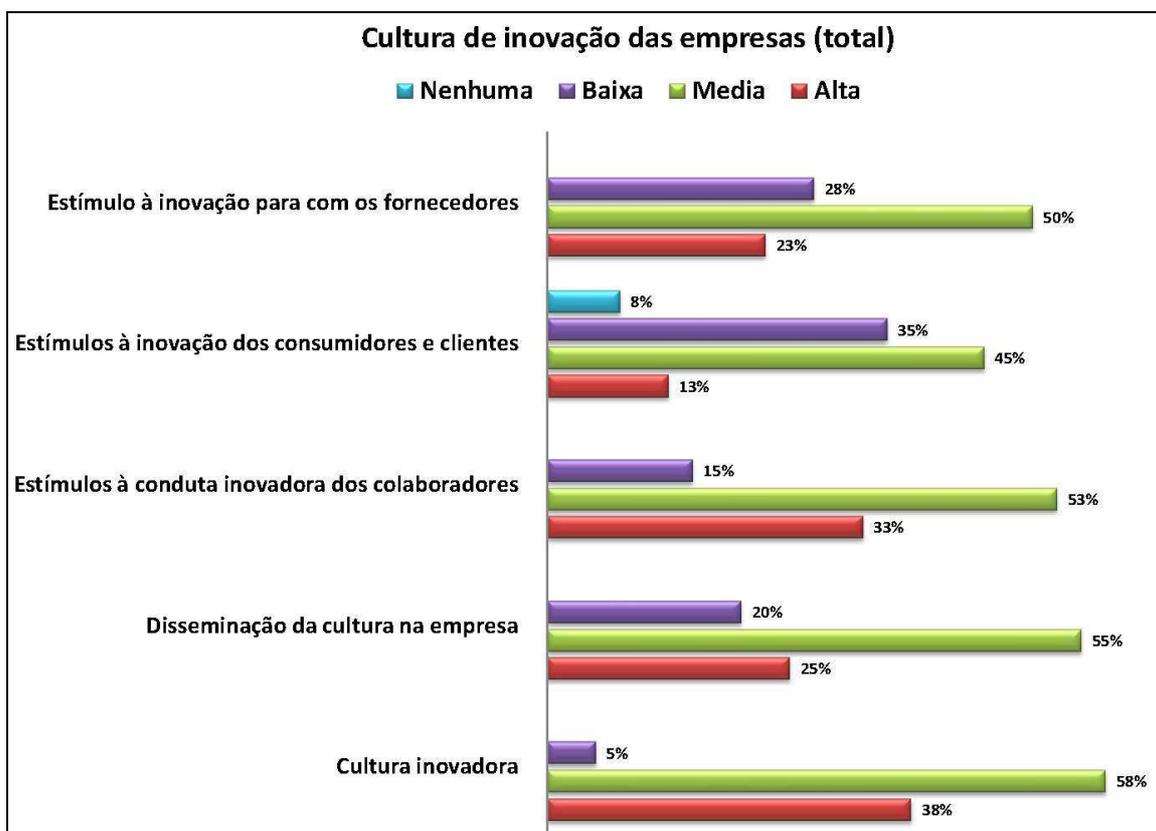


Cultura de inovação

A visão que os executivos fazem do ambiente de inovação de suas empresas revela que em apenas 38% dos casos eles identificam que há uma forte cultura de inovação. Em um terço das empresas há também grandes estímulos à conduta inovadora dos colaboradores. E, em um quarto delas, se avalia que esta cultura está altamente disseminada pela empresa. No conjunto das empresas, predomina o julgamento de que os estímulos à inovação dos fornecedores e junto aos clientes e consumidores são apenas razoáveis.

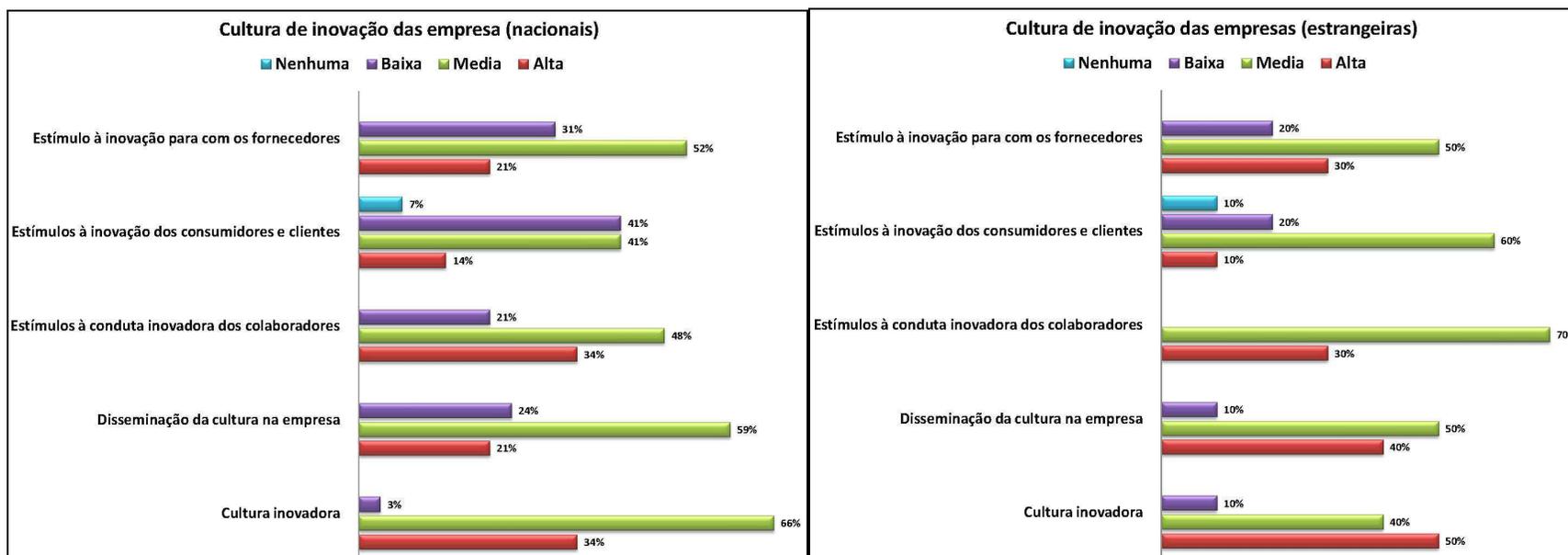
“O investimento em inovação terá maior impulso e será economicamente viável se atrelado a uma política industrial”, Daniel Feffer, Suzano.

“A inovação deve estar voltada para o cliente, mas ela deve permear toda a empresa: o design, a produção, a distribuição o sistema de cobrança e gestão”, José Martins, Marcopolo.



Cultura de inovação: nacionais e estrangeiras

A comparação entre grupos nacionais e estrangeiros, acerca da visão que os executivos têm da cultura da inovação de suas empresas, revela que há diferencial sistemático a favor das estrangeiras. É sempre maior, nestas empresas, a frequência de dirigentes que considera existir uma forte cultura de inovação, ou que identifica sua difusão pela empresa, colaboradores, fornecedores ou clientes. É especialmente maior a frequência, entre as empresas nacionais, dos CEOs que consideram baixos os estímulos à inovação dos clientes, dos consumidores e dos fornecedores.



Adequação dos recursos e da gestão da inovação

Na visão dos principais executivos das empresas, é muito frequente o diagnóstico de que a gestão e os recursos aplicados em inovação, em suas empresas, são apenas parcialmente adequados. Somente em dois quesitos avaliados, há uma maior frequência de dirigentes que consideram excelente o posicionamento de sua empresa: na gestão da propriedade intelectual e no acompanhamento das tendências tecnológicas. Curiosamente, há também um elevado número de dirigentes que entendem que as ações de gestão da propriedade intelectual de suas empresas são inadequadas.

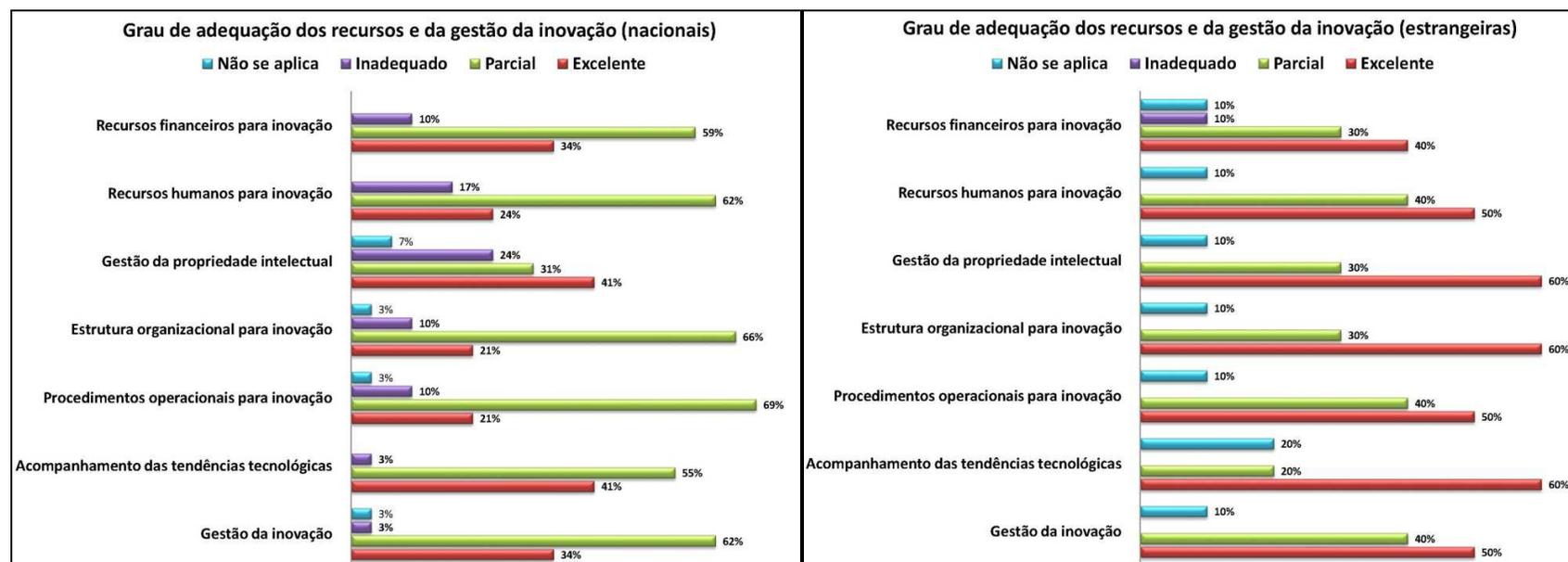
O menor percentual de executivos que considera excelente a gestão da inovação e que consideram excelente os recursos alocados contrasta com a visão, em geral mais positiva, que estes mesmos executivos têm acerca da estratégia de seus empresas. Como veremos na sequência, este contraponto é, sintomaticamente, cada vez maior, quanto mais específico é o questionamento acerca da ação inovativa da empresas.



Adequação dos recursos e da gestão nacionais e estrangeiras

Há uma notável diferença na visão dos principais executivos das empresas nacionais e estrangeiras, acerca da adequação da gestão e dos recursos aplicados em inovação. Na maior parte das subsidiárias os dirigentes avaliam como excelente tanto a gestão, como os recursos financeiros e humanos alocados. Entre as empresas nacionais predomina a visão de que a gestão não é satisfatória e que os recursos atendem parcialmente ao que seria adequado. No universo das subsidiárias praticamente não há quesitos avaliados como inadequados. Mas eles aparecem com frequências não desprezíveis nas empresas nacionais, a exemplo da gestão da propriedade intelectual ou dos recursos humanos alocados.

“Ou a empresa inova ou morre. No passado, a introdução de uma nova tecnologia era exaltada pelo pessoal de inovação. Isso não é mais assim. Há uma integração das áreas da empresa para a inovação. inovação de gestão, de processos e de produto”, Luiz Alberto Garcia, Algar.

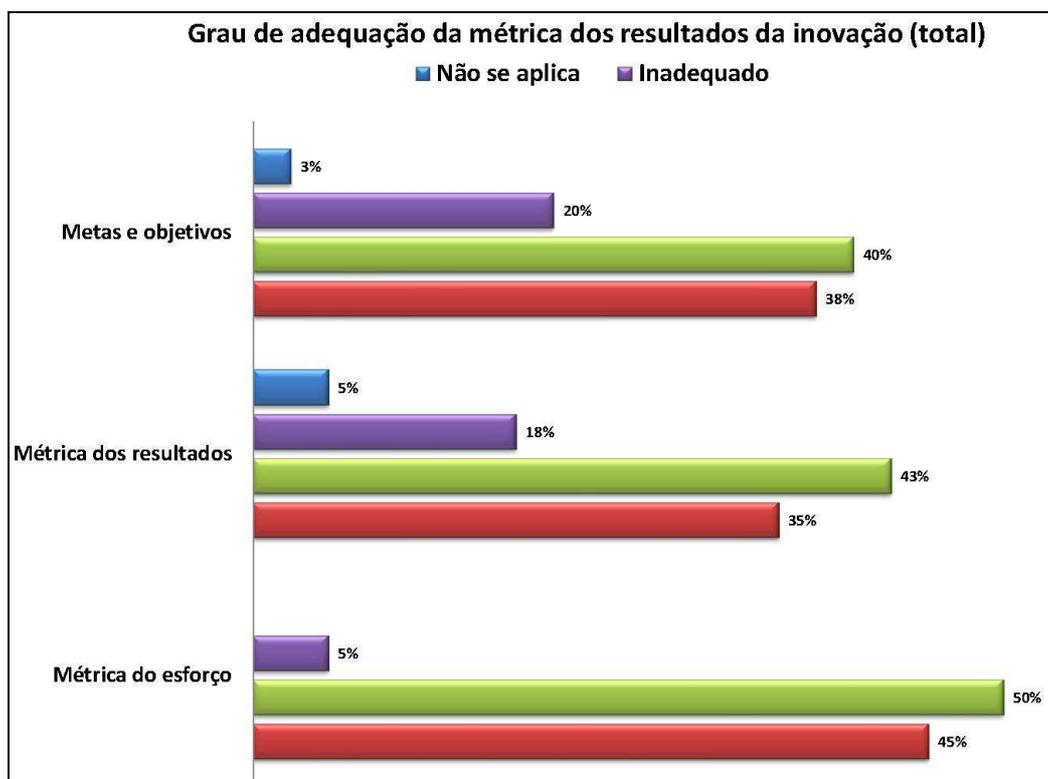


Métrica de avaliação de resultados da inovação

A avaliação que os executivos fazem das métricas de avaliação dos resultados da inovação revela certa insatisfação quanto aos procedimentos adotados. De forma aproximada, a medida do esforço é considerada adequada por cerca da metade dos respondentes e parcialmente adequada por outra metade.

“Inovação é desenvolvimento de produtos, mas não de forma isolada; desenvolvimento de produtos com parceiros, com fornecedores. Inovação também é desenvolvimento de processos e gestão”, Roberto Vidigal, Confab.

A forma de avaliar resultados é considerada menos adequada: cerca de 40% a consideram parcialmente satisfatória, um terço das empresas a consideram excelente, mas quase 20% a consideram inadequada. A métrica sobre metas e objetivos alcançados é avaliada como excelente por quase 40% das empresas, o mesmo percentual que afirma que esta avaliação é apenas parcialmente satisfatória. Também neste caso, cerca de 20% das empresas consideram estes procedimentos insatisfatórios.



Métrica de avaliação de resultados da inovação: nacionais e estrangeiras

Uma comparação entre as empresas nacionais e as estrangeiras, quanto à visão dos executivos acerca da métrica de avaliação de resultados da inovação, mostra uma grande diferença: em cerca de 60 a 70% das subsidiárias, os dirigentes se dizem satisfeitos tanto na medida de esforço, quanto na avaliação dos resultados e das metas e objetivos; ao contrário, entre as empresas nacionais predomina uma visão que de que estes três aspectos são apenas parcialmente satisfatórios. Há entre as empresas nacionais um número elevado de dirigentes que considera estas métricas inadequadas, em especial no que toca à na avaliação dos resultados e do alcance das metas e objetivos.

