A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS DE INOVAÇÃO

***Innovation Insights* | Junho de 2020**

Relatório executivo coordenado por Hugo Ferreira Braga Tadeu, professor e pesquisador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral. O objetivo desta publicação é disseminar pesquisas relevantes e em andamento, em formato executivo e aplicado, que estimulem a reflexão e o debate entre líderes das organizações públicas e privadas brasileiras. Trata-se de um texto informativo e não exaustivo. Autorizada a reprodução, desde que citada a fonte. Para mais informações acessar: www.nucleos.fdc.org.br/inovacao

Os textos publicados são de responsabilidade de seus autores. As opiniões neles expressas não representam, necessariamente, o ponto de vista da Fundação Dom Cabral.

Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral

| Equipe |

Carlos Aberto Arruda de Oliveira | Coordenação Geral

Hugo Ferreira Braga Tadeu | CRI Nacional

Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth | CRI Minas

Ana Castro | Pesquisadora

Erika Barcellos | Pesquisadora

Heloisa Meneses | Pesquisadora

Daniel Netto | Estagiário

Letícia Amorim | Estagiária

Samara Lourencini | Estagiária

Tatiane Cordeiro | Estagiária

| Edição |

Teresa Goulart | Fundação Dom Cabral

A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS DE INOVAÇÃO

Embora a mensuração da inovação figure como prioridade para a maioria das organizações, muitas delas ainda não trabalham com métricas adequadas para medir sua evolução. Isso pode ocasionar frustrações no processo de inovação, além de fazer com que muitas empresas percam a competitividade por não saberem acompanhar os resultados de suas iniciativas. Cada vez mais a inovação e a transformação digital vêm se tornando indispensáveis para a sobrevivência das empresas. Agora, com os desafios impostos pela crise do Covid-19 e consequentemente econômica, esses temas estão ainda mais em voga, sendo uma alternativa possível para a manutenção e a recuperação de muitas empresas.

Não obstante, como já tratado em nossos relatórios mensais, a inovação não deve ser algo anárquico. Inovar não é somente reunir novas ideias e colocá-las em prática no contexto organizacional. Ao tratarmos esse tema, é imprescindível pensar em metas e resultados. Nesse sentido, as métricas de inovação são um importante meio de acompanhamento dos processos organizacionais e do crescimento econômico-financeiro nas empresas. Ademais, elas são necessárias para criação e captura de valor.

Nesse contexto, a mensuração da inovação deve ser um processo sistemático de coleta de dados relacionados a fatores considerados relevantes e indicativos do curso das práticas em diversas facetas da dinâmica empresarial relacionadas aos alvos preestabelecidos pela empresa ou ações de *benchmarking*. Tal sistema tem que incluir uma análise crítica da estratégia de inovação e a seleção dos indicadores de acordo com os objetivos e metas de cada organização.

Quando se trata da aproximação entre empresas e universidades para a estimulação das atividades de P&D, o estabelecimento de métricas para a inovação tem ainda mais obstáculos. Isso acontece, pois, pode haver desencontro no estabelecimento de objetivos ou na determinação de quais são as principais capacidades a serem desenvolvidas na parceria, ou ainda na definição de qual o produto a será lançado no mercado. Assim, na inovação aberta é ainda mais necessário e complexo a proposição de instrumentos de mensuração.

Os conceitos que formalizam os processos que compõem a inovação aberta são o processo *outside-in*, o processo *inside-out* e o processo acoplado. O processo *outside-in* é responsável por enriquecer a base de conhecimento da organização por meio da integração de fornecedores, clientes e conhecimento externo. Já as organizações que

privilegiam o processo *inside-out* buscam externalizar o seu conhecimento e inovação com o objetivo de levar ideias ao mercado mais rapidamente por meio do licenciamento de propriedade intelectual. No processo acoplado, há uma conjugação das abordagens anteriores apoiada em redes cooperativas estratégicas na forma de consórcios, integração entre clientes e fornecedores, *joint-ventures* e alianças, bem como parcerias com universidades e institutos de pesquisa.

Nesse sentido, os indicadores de inovação são extremamente sensíveis à maneira que se modela o processo. Um funil de inovação que apresenta bons resultados deve ter entradas largas e gargalos estreitos, sendo dessa maneira, abrangentes quanto à captação de ideias e eficientes para identificar aquelas de maior valor e que devem receber recursos para implantação. Logo, é imprescindível adotar uma abordagem multidimensional para a mensuração da inovação.

Ao utilizar indicadores de mensuração da inovação adequados com os modelos dos processos, as empresas conseguem beneficiar diversas dimensões dentro da estrutura organizacional, entre elas, a comunicação, a comparação, o diagnóstico, o estabelecimento de metas e uma melhor alocação de recursos. Há três principais tipos de indicadores de inovação: de entrada, de processos e de saída. Os primeiros são indicadores de intensidade e descrevem o fluxo de recursos que alimentam o processo de inovação na organização, como por exemplo, investimento em P&D, percentual de pesquisadores na organização ou percentual de mestres e doutores em P&D. Os indicadores de processos são importantes por tratarem da gestão do *pipeline* de projetos, como o valor do funil de inovação, a taxa de sucesso de projetos e o número de ideias geradas por unidade de tempo. Já os indicadores de saída apresentam os resultados obtidos pela organização por meio do processo de inovação, como o faturamento com novos produtos, satisfação dos clientes, ganhos de competitividade, número de patentes geradas, etc.

De acordo com a WEF (2020), os indicadores de processo são os mais usados pelas empresas. Isso se explica, devido ao fato de serem mais objetivos e de fácil rastreabilidade. Em recente livro publicado, Chesbrough (2020), explica que pode haver desvios temporais nos indicadores de resultado e que longos ciclos de projeto tornam difícil a correlação dos indicadores de resultado com o processo de inovação. Além disso, o autor alerta que a adoção de métricas exclusivamente financeiras no processo de inovação tende a aproximá-lo de processos de estruturação, o que pode contribuir para distorções de análise.

Dentro dessas contingências e ainda em consonância com o que também os próprios estudos do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC sugerem, é de suma importância que cada organização compreenda as suas particularidades e, assim, reconheça a sua própria missão no contexto da inovação. Logo o tipo de inovação também irá determinar quais serão os indicadores mais adequados.

Portanto, as organizações também podem avaliar suas trajetórias e objetivos para identificar quais são os indicadores mais adequados para mensurar seus processos. Por exemplo, elas podem investigar quais são os pontos que devem ser reforçados na organização por meio da coleta rigorosa de dados. Ademais, seria importante estabelecer metas coerentes e alinhadas com a estratégia, bem como criar uma frequência de análise crítica dos indicadores, embasando as decisões nessa análise. Destarte, a inovação deixa de ser um discurso vazio e sem planejamento e passa a ser parte da estratégia de inteligência organizacional apresentando resultados e gerando retornos substanciais.

Para saber mais:

Chesbrough, H. *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford, 2020.

Sobre os autores:

Hugo Ferreira Braga Tadeu | Professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral.

Tatiane Cordeiro | Pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.