

## (Falsos) Dilemas para determinar Metas de Inovação

**Definir metas de inovação tem se tornado um tema cada vez menos trivial. Sendo assim, este artigo explora algumas das questões e (falsos) dilemas para se ter em mente no momento da tomada de decisão.**

**José Cláudio C. Terra**

Definir metas de inovação não é nada trivial principalmente à medida que os investimentos e as ambições em termos da contribuição da inovação para os negócios aumentam. Algumas das questões e (falsos) dilemas importantes incluem:

### **DILEMA # 1 - METAS PARA INOVAÇÃO INCREMENTAL E SUBSTANTIVA (RADICAL)**

No afã para padronizar e simplificar erros cruciais podem ser cometidos se não forem elaboradas metas específicas para as inovações incrementais e as de maior impacto, quer sejam substantivas ou radicais. Estes dois tipos de inovação envolvem contextos totalmente distintos de incerteza, complexidade, horizonte de tempo, investimento e multidisciplinariedade.

o No caso incremental, os indicadores e metas precisam ser não apenas quantitativos, mas avaliados também em termos financeiros. Alguns tipos de inovação incremental em temas como segurança, sustentabilidade, por sua vez, permitem mais espaço para indicadores e metas de natureza não financeira.

o No caso substantivo ou radical, o desafio é ao mesmo tempo de evitar se replicar os indicadores típicos das inovações incrementais e de combater a atitude de algumas pessoas – tipicamente cientistas corporativos – que querem o mesmo grau de liberdade e horizonte de tempo disponível para seus pares na academia. Uma das características importantes é a visão de progresso que as metas

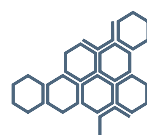
e indicadores devem trazer. Projetos de inovação de alto impacto precisam evoluir da identificação da oportunidade, do conceito, para o protótipo ou teste até os primeiros anos de implementação para avaliar o resultado efetivo. Assim, é preciso ter metas específicas tanto do número de projetos considerados de alto impacto (a partir de critérios específicos de cada empresa, como, por exemplo, expectativa mínima de vendas futuras advindas de inovação) existentes na empresa, como da evolução destes poucos projetos ao longo da cadeia de valor da inovação. Para aqueles efetivamente implementados, o ideal é que medidas específicas de retorno financeiro sejam aplicadas (ex: VPL, EBIT, geração de caixa, etc). Aqueles efetivamente aplicados precisam “pagar” por todos os projetos que pararam em algum ponto do funil de inovação.

### **DILEMA # 2 - METAS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E RESULTADOS**

O que é melhor: ter uma área de inovação na empresa com uma tímida carteira de projetos com todos os projetos terminando no prazo, dentro do orçamento e com resultados quantificáveis ou um amplo leque de projetos de inovação sendo conduzidos por diversas áreas da empresa com diversos graus de sucesso em termos de prazos, orçamento, outputs e resultados? Que tal combinar o melhor dos dois mundos? Ideal, certo?

Esta pequena discussão retórica, embora difícil, é essencial e deve ser conduzida pela liderança

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)



**biblioteca**  
**TerraForum**

da empresa. Nenhum dos extremos é saudável. A primeira opção tende a tornar a inovação eficiente, mas insignificante no limite. A segunda, por sua vez, pode ser tão ineficiente que os resultados alcançados podem ser tardios ou excessivamente caros para garantir a sobrevivência da empresa em mercados altamente competitivos.

É interessante notar como a qualidade do portfólio de projetos dado pelo equilíbrio entre inovações incrementais e radicais fica evidente ao fazer a valoração de uma empresa alvo para uma operação de fusão ou compra. Mesmo que a empresa já tenha uma reputação de empresa inovadora, é o seu portfólio de projetos, ou “pipeline de inovação”, que vai mostrar a capacidade inovadora da empresa em gerar valor continuamente no futuro. A indústria farmacêutica é um bom exemplo para observar essa realidade.

### **DILEMA # 3 - METAS PARA INOVAÇÃO INDUZIDA E ESPONTÂNEA**

Entre as várias divisões de métodos para se gerar ideias e projetos de inovação, temos os métodos induzidos e aqueles espontâneos. Os primeiros são tipicamente aqueles em que a organização observa uma grande tendência na sociedade e mercado ou ainda uma restrição no seu processo produtivo e a partir deste contexto desafia a organização e parceiros de inovação a trazerem soluções inovadoras. Os métodos espontâneos são aqueles baseados em captura ampla ou indução aberta de ideias e projetos sem um foco específico.

Evidentemente precisamos de metas distintas para estes dois contextos:

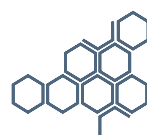
o No caso induzido, não apenas os resultados gerais e globais devem ser avaliados, mas também se a tendências e oportunidades amplas de mercado de fato se transformaram em inovações de valor, pois tipicamente são espaços de mercado que precisam ser

ocupados ou desafios internos que requerem soluções.

o No caso espontâneo, a questão das metas revolve mais em torno da comparação com resultados históricos de inovação espontânea da empresa (ex: participação, número de projetos, resultados financeiros) e da relação investimentos versus resultados do período corrente.

\* \* \*

**José Cláudio C. Terra** é CEO da TerraForum.  
Seu email é [jcterra@TerraForum.com.br](mailto:jcterra@TerraForum.com.br)

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)**biblioteca**  
**TerraForum**

## ARTIGOS RELACIONADOS

[Cultura de Inovação](#)[Inovação na gestão](#)

Sete respostas que você precisa saber dar sobre inovação

## A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Curitiba, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Toronto, no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

## PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

[Winning at Collaboration Commerce](#)[Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática](#)[Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento](#)[Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial](#)[Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas](#)[Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success](#)[Gestão de Empresas na Era do Conhecimento](#)[Inovação - Quebrando paradigmas para vencer](#)[Gestão de Conteúdo 360° - Integrando Negócios, Design e Tecnologia](#)[Gestão 2.0](#)