

FERRAMENTA: 4 PS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA PMES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA negócios de todos os portes, mas esta ferramenta foi desenvolvida considerando pequenas e médias empresas.

SERVE PARA o empreendedor organizar a capacidade de inovação de sua empresa para torná-la mais competitiva de forma contínua.

É ÚTIL PORQUE oferece uma visão abrangente sobre como a inovação pode ser gerida em organizações de menor porte.

SOBRE A FERRAMENTA: A abordagem dos 4Ps já foi muito bem-sucedida no planejamento de marketing e basicamente consiste em quatro áreas de decisões (produto, praça, preço e promoções) que o gestor pode tomar com o intuito de fortalecer as vendas de sua empresa. Os 4Ps da inovação seguem a mesma lógica e consistem em quatro áreas de decisões (propósito, processos, pessoas e políticas) que o empreendedor precisa considerar para fortalecer e/ou consolidar a capacidade de inovação de seu negócio.

Como usar: Esta é uma versão simplificada com sugestões sobre como o empreendedor, com recursos limitados, pode gerir melhor a capacidade de inovação de seu negócio. Para que isso ocorra, é preciso considerar as seguintes sugestões para cada um dos 4Ps da Gestão da Inovação:

1) *Propósito de inovar:* A primeira reflexão diz respeito ao propósito da inovação para o seu negócio. Assim, é preciso entender que as inovações são ideias que contribuem, em última instância, para o aumento de entradas de caixa (vendas) e para a redução das saídas de caixa (despesas, custos, gastos etc) de sua empresa. Se a ideia de um novo produto, serviço, processo, abordagem ou modelo de negócio não aumentar entradas ou reduzir saídas de caixa, não deve ser reconhecido como inovação¹. Por outro lado, se a ideia já existir no mercado e for “nova” para a empresa, também considere como “inovação para a empresa”, desde que, é claro, contribua para o aumento dos lucros da organização. Além disso, as novas ideias precisam estar alinhadas com a estratégia da companhia. Ou seja, sua empresa precisa ter uma definição clara da missão (razão de existir) e da visão (a que ponto quer chegar em um prazo pré-determinado de tempo). Por fim, os objetivos de aumentar as entradas e reduzir as saídas de caixa devem ter metas quantitativas que possam ser mensuradas, acompanhadas e avaliadas.

2) *Processos para inovar:* Depois que a empresa esclarecer que definição de inovação irá empregar, seu

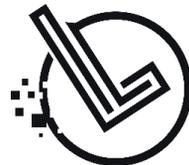
alinhamento com a estratégia e as metas, deve definir os processos para começar a transformar novas ideias em fontes de lucro. Há diversos processos importantes, mas o mais relevante deles é o chamado Funil de Inovação. É possível encontrar muitas informações na internet sobre esse processo, que organiza as fases de geração de ideias, priorização das oportunidades, desenvolvimento do projeto, implementação e acompanhamento dos resultados do novo produto, serviço, processo, abordagem ou modelo de negócio.

3) *Pessoas para inovar:* Para que os processos de inovação funcionem, tenha em sua empresa pessoas que se encaixem em duas categorias: empreendedoras (as que percebem oportunidades, fazem sugestões formais na forma de um projeto ou plano de negócio e têm perseverança até conseguirem a implementação) e as gestoras (são flexíveis, mas orientadas para transformar conceitos intangíveis em resultados mensuráveis).

4) *Políticas para inovar:* De nada adianta a empresa saber definir o que é inovação e como ela contribui para o resultado do negócio, 4) Políticas para inovar: De nada adianta a empresa saber definir o que é inovação e como ela contribui para o resultado do negócio, definir os processos e ter as pessoas certas para inovar se não criar condições para que a inovação realmente aconteça. Para que isso ocorra, defina políticas de gestão no que diz respeito a:

- Políticas de contratação: Na admissão de qualquer colaborador da empresa, além dos aspectos técnicos e comportamentais, valorize os colaboradores empreendedores ou gestores como definido no item 3 acima. É preciso ter um equilíbrio entre esses dois perfis na empresa.
- Políticas de remuneração, avaliação de desempenho, promoção: Parte da remuneração de cada colaborador deve ser variável, atrelada aos resultados do negócio e à sua contribuição para o fortalecimento da capacidade de inovação da empresa.
- Políticas de parcerias: A empresa (e você também) precisa estar aberta a inovar com parceiros e até mesmo concorrentes.
- Outras políticas: Pense em outras políticas de gestão para criar uma cultura organizacional voltada para a inovação, considerando o contexto do seu negócio.

1É IMPORTANTE LEMBRAR QUE INOVAÇÃO PODE TER OUTRAS DEFINIÇÕES DEPENDENDO DO CONTEXTO. ENTIDADES COMO BNDES, FINEP, FAPESP OU LEGISLAÇÕES COMO A LEI DE INOVAÇÃO (LEI 10.973) OU LEI DO BEM (LEI 11.196) TRABALHAM COM DEFINIÇÕES PRÓPRIAS DE INOVAÇÃO. A INOVAÇÃO TAMBÉM NÃO DEVERIA SER MENSURADA APENAS EM LUCROS FINANCEIROS, MAS TAMBÉM EM LUCROS SOCIOAMBIENTAIS. É PRECISO LEMBRAR QUE É O LUCRO (FLUXO DE CAIXA POSITIVO) QUE MANTÉM A EMPRESA EM PÉ E PAGANDO BONS SALÁRIOS.



FERRAMENTA: 4 PS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA PMES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

USE ESTA FERRAMENTA COMO UM FORMULÁRIO DE AUTODIAGNÓSTICO OU COMO MATERIAL DE DISCUSSÃO COM SUA EQUIPE.

2

Processos para inovar

Adaptação do conceito de Funil de Inovação para o seu negócio:

Vários métodos podem ser aplicados em cada etapa do funil. Assinale abaixo os que você já conhece!

- Brainstorming
- SCAMPER
- Design thinking
- FCD - Fluxo de Caixa Descontado
- Open innovation
- PMBOK
- Radar da inovação
- SCRUM
- Seis chapéus
- Technology roadmap
- Valor Presente Líquido

1

Propósito para inovar

Definição de inovação: Novos produtos, serviços, processos, abordagens e modelos de negócio para:

Faça um X ou numere para priorizar os objetivos. Ou elabore a sua definição de inovação

- Aumentar entradas de caixa
- Reduzir saídas de caixa
- _____
- _____
- _____

A definição da missão e da visão da empresa estão claras?

Sim Não Não sei (valide esta resposta com seus colaboradores)

Quais serão as metas de inovação de sua empresa?

Meta 1: _____

Meta 2: _____

Meta 3: _____

3

Pessoas para inovar

Time equilibrado de pessoas empreendedoras (as que percebem oportunidades para a empresa, são capazes de planejá-las e implementá-las gestoras (flexíveis, mas orientadas para transformar conceitos intangíveis em resultados mensuráveis)

Quem são essas pessoas em sua equipe?

Os inovadores empreendedores

Os inovadores gestores

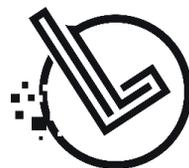
4

Políticas para inovar

Consolidação da cultura organizacional voltada para a inovação

Políticas de incentivo à inovação

1. Contratação: valorização do comportamento empreendedor do candidato
 - Não tem Acha que tem Tem
2. Avaliação de desempenho: valorização do comportamento empreendedor do colaborador
 - Não tem Acha que tem Tem
3. Promoções e reconhecimento: valorização dos resultados das inovações do colaborador (mesmo quando não dão certo)
 - Não tem Acha que tem Tem
4. Treinamento: capacitações para tornar o colaborador mais empreendedor e inovador
 - Não tem Acha que tem Tem
5. Parcerias: discussão contínua sobre oportunidades de parcerias externas de inovação
 - Não tem Acha que tem Tem



FERRAMENTA: 4 PS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA PMES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

.:DICAS DE USO DA FERRAMENTA

•**Definição de inovação:** A discussão é polêmica e encontrará diversas definições. Cada especialista de inovação tem a sua, mas é importante que sua empresa tenha a própria definição, que seja compreendida e seguida pela equipe. Caso contrário, qualquer coisa será (ou não será) inovação. Em última instância, a inovação precisa trazer resultados concretos para o negócio. Para a maioria das empresas de menor porte, resultados concretos significam novas ideias que aumentem a entrada de caixa e/ou reduzam as saídas.

•**Inovação precisa ser inédita:** Para a sua empresa sair em reportagens de jornais e revistas, sim, a inovação precisa ser inédita. Mas para sua empresa aumentar entradas ou reduzir saídas de caixa, é mais sábio considerar inovação como algo novo para a empresa, mesmo que isso já exista no mercado ou em outro país. Mas não copie simplesmente, faça melhor do que já existe no mercado.

•**Inovação e estratégia caminham para o mesmo lado:** Se sua empresa não tem uma estratégia clara para o futuro, nem adianta investir em inovação. Como pensar em algo novo para levar sua empresa a um lugar que nem você sabe onde é? Mas se a sua estratégia estiver associada a ser a líder de mercado em cinco anos ou em ser uma empresa com abrangência nacional em três anos, será possível visualizar diversas inovações que poderiam contribuir para alcançar os objetivos.

•**Inovação, assim como a estratégia, precisa ter metas:** Não raro, empresas colocam metas como ter três (depósitos de) patentes nos próximos três anos. É uma meta importante, mas que pode não estar atrelada a aumentar entradas ou reduzir as saídas de caixa. Assim, as empresas de menor porte precisam determinar metas atreladas a entradas e saídas de caixa como:
 o Novos produtos responderão por 30% das vendas totais em três anos;
 o Novos produtos melhorarão a margem líquida da empresa em 35% nos próximos três anos;
 o A empresa reduzirá seus custos administrativos em 15% no próximo ano por meio de inovações em processos.

•**Gestão da inovação deve ser simples:** Apesar das diversas siglas em inglês como sugestões de métodos para inovar, o empreendedor deve sempre lembrar

que a gestão da inovação deve ser simples e de fácil compreensão por todos na empresa. Se for complexa e burocrática, a gestão da inovação se tornará algo chato e não incentivará os colaboradores a ter um comportamento empreendedor. Se a empresa ainda for muito pequena, pense no funil de inovação como algo informal (mas planejado e rotineiro). Nesse contexto, reuniões periódicas com a equipe para coletar ideias e priorizá-las funcionam bem. Empresas de maior porte precisarão criar processos mais formalizados para incluir todos os colaboradores.

•Contrate pessoas melhores do que você!

Esse conselho levado à risca pelos empreendedores do Grupo GP (AB/Inbev, Americanas, Burger King etc) funciona para qualquer empreendedor que sonha construir algo grandioso. Grandes empresas são sempre construídas por grandes pessoas. Assim, se pensa em ter uma companhia inovadora, valorize as pessoas que são melhores do que você. Você tende a gostar de ideias e oportunidades que essas pessoas trarão para o seu negócio.

•Nas empresas mais inovadoras, os 4Ps da gestão da inovação são invisíveis (para quem olha de fora).

Quase sempre nos perguntamos por que determinada empresa é tão inovadora. Volta e meia, achamos que o empreendedor é um gênio. Na verdade, ele(a) conseguiu implementar grandes propósitos para inovar e processos de inovação que funcionam porque há pessoas no time que são grandes empreendedores e ótimos gestores de inovação. Mas tudo isso só será sustentável se a empresa conseguir manter suas políticas de inovação que incentivem propósitos de inovação cada vez mais desafiadores, processos mais eficientes e pessoas mais engajadas com os propósitos e os processos.

MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

CNI. **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. CARTILHA: GESTÃO DA INOVAÇÃO.** BRASÍLIA: CNI, 2010.

OCDE. **MANUAL DE OSLO, DIRETRIZES PARA A COLETA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS SOBRE INOVAÇÃO.** 3A ED., TRADUÇÃO FINEP, 2007.

DAVILA, TONY; EPSTEIN, MARC J.; SHELTON, ROBERT. **AS REGRAS DA INOVAÇÃO.** PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2007.