

## **CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS INOVADORAS**

**ANA PAULA FRANCO PAES LEME BARBOSA**

USP - Universidade de São Paulo

Aleme@usp.br

**PAULO ROBERTO FELDMANN**

USP - Universidade de São Paulo

feldmann@usp.br

**Área Temática:** Gestão da Inovação

## **CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS INOVADORAS**

### **Resumo**

Diversos estudos abordam a temática da inovação através de diferentes perspectivas. Tais estudos apresentam tanto fatores externos à organização, como a importância da localização e a presença de profissionais qualificados, quanto fatores internos como liderança e cultura inovadora. A relevância de ambas as perspectivas é inquestionável, entretanto a consolidação de estudos que abordem os fatores internos à organização contribui dando enfoque nas variáveis a serem aprofundadas pela literatura e auxilia as organizações na alocação dos esforços para a inovação. É nesse sentido que esse trabalho pretende contribuir ao apresentar uma revisão de literatura de alguns estudos que investigaram as características das empresas inovadoras. Uma cultura voltada à inovação, uma liderança comprometida, a inovação como um processo sistêmico, a centralidade do cliente nesse processo e a inovação como uma atividade coletiva formada por times eficazes foram as características evidenciadas nessa pesquisa.

Palavras-chave: Inovação; Empresas inovadoras; Gestão da Inovação

### **Abstract**

Several studies address the innovation issue through different perspectives. These studies show both external factors to the organization, like the importance of location and the presence of qualified professionals, as well as internal factors such as leadership and innovative culture. The relevance of both perspectives is undeniable, however the consolidation of studies that address the internal factors of the organization contribute by focusing on variables to be detailed in the literature and assists organizations in the allocation of efforts for innovation. In this sense, this work aims to contribute by presenting a literature review of some studies that investigated the characteristics of innovative companies. A culture focused on innovation, a committed leadership, innovation as a systemic process, customer centricity in this process and innovation as a collective activity formed by effective teams were the features demonstrated in this research.

Keywords: Innovation; Innovative companies; Innovation Management

## 1 INTRODUÇÃO

Ações ou intenções estratégicas em inovar não são suficientes para garantir o sucesso de uma inovação. Um ambiente complexo, uma liderança forte, pessoas qualificadas, uma estrutura mais horizontal são elementos que emergem na literatura na busca de auxiliar empresas a caminharem em direção à inovação. Executivos, empreendedores, cientistas, governos, institutos e acadêmicos atentam-se em compreender esse campo multidisciplinar e sua influência nas suas áreas de atuação. Nas ciências sociais uma predominância de estudiosos de inovação com formação em economia (Fagerberg & Verspagen, 2009) direciona o enfoque dos estudos para os fatores externos à organização que influenciam a inovação. Fatores como proximidade geográfica, disponibilidade de mão-de-obra qualificada (principalmente engenheiros), sistema de incentivos são alguns temas que se destacam nas discussões do entorno da empresa. Esses são, sem dúvida, fatores importantes, mas não suficientes. A compreensão desses fatores no nível da empresa, em como inovar, nos elementos que compõe a inovação, nas características da empresa que impulsionam a inovação são questões que estão na pauta das pesquisas em gestão.

Diversos autores apontam a necessidade de as organizações inovarem para terem sucesso sustentável nos mercados em que atuam ou reinventarem novos mercados (Prahalad & Hamel, 2005; Christensen, 1997). Em pesquisa realizada pela PWC com 1800 empresas de 30 setores em mais de 25 países apontou-se que para 93% dessas empresas a inovação será a principal responsável pela elevação das receitas nos próximos anos (EXAME, 2013). Na mesma temática, em um estudo realizado pela McKinsey Company com mais de 1400 executivos, 70% dos respondentes afirmaram que a inovação está entre suas três maiores prioridades para alavancar crescimento (McKinsey, 2007). Apesar desse interesse pela inovação, nota-se um descompasso com a capacidade de inovar das empresas. Um estudo, realizado pelo Boston Consulting Group [BCG] (2007) com mais de 2400 executivos, apontou que quase metade dos executivos está insatisfeita com os retornos financeiros gerados pelos investimentos em inovação (BCG, 2007) e os executivos continuam apontando a inovação como sua prioridade estratégica (EXAME, 2013). Entretanto, já se reconhece que os investimentos em P&D não são suficientes para explicar o sucesso em uma inovação ou validar a capacidade de inovar da empresa. Estudo realizado pela Booz Allen Hamilton (2005) com mais de 1.000 empresas de capital aberto sugere que fatores não-monetários são os mais importantes direcionadores do retorno da empresa no investimento em inovação, reforçando a importância de se compreender aqueles que possuem maior impacto.

Rankings resultantes de diferentes estudos apresentam a lista das empresas mais inovadoras do mundo, mas cada qual sugere uma lista diferente de empresas, o que também reforça a dificuldade de se ter uma metodologia amplamente aceita que seja eficaz em medir a inovação e identificar o que uma empresa deve ter para ser inovadora. Estudiosos reconhecidos no estudo de inovação perceberam essa necessidade e realizaram importantes contribuições, mas a diversidade de abordagens como a consideração de um ou outro elemento de forma isolada dificulta o avanço integrado da discussão.

Esse contexto evidencia a necessidade de se compreender os fatores internos à organização que a tornam inovadora a partir da literatura existente. E nesse artigo pretende-se, portanto, contribuir com esse entendimento respondendo à questão: Quais as características da empresa inovadora?

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Mesmo antes do século XX a inovação já era elemento presente na estratégia dos empreendedores. Nos EUA já existia, em 1918, mais de 553 laboratórios de pesquisa instalados, os investimento em P&D de grandes empresas como IBM, AT&T Bell e Ford alcançavam mais de 2 bilhões de dólares por ano para cada uma e no Japão valores também bilionários compunham o orçamento das empresas (Marcovitch, 1991). Já no século XXI o ritmo do investimento em P&D não parece haver desacelerado. No início desse século o ritmo anual de investimento em P&D apresentava uma taxa anual de crescimento de 11% e com características de concentração, já que se estima que 60% de todo o investimento em P&D no mundo esteja nas 1.000 maiores empresas (Booz Allen Hamilton, 2005). Entretanto, esse mesmo relatório aponta para a não relação entre gastos em P&D e histórias de sucesso em inovação, o que evidencia a existência de outros elementos compondo essa história.

Apesar dessa relação secular da inovação com a estratégia empresarial, as publicações na área eram escassas, tendo como exceção o trabalho do economista Joseph Schumpeter (1883 -1950) (Fagerberg & Verspagen, 2009). Para Schumpeter a inovação era conceituada como “a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização”. Para ele a inovação é condutora do desenvolvimento econômico em um processo dinâmico no qual as tecnologias são substituídas, o que ele denominou “destruição criadora” (Schumpeter, 1934). No período da guerra fria, dado o reconhecimento da importância da supremacia tecnológica houve um aumento da produção na temática da inovação como trabalhos buscando explicar os motivos de sucesso ou fracasso na inovação (Freeman, 1974), acompanhado de um crescimento da comunidade acadêmica dedicada ao tema e de periódicos dedicados (Fagerberg & Verspagen, 2009). Atualmente, uma importante referência no estudo de inovação que contribuiu para a sistematização dos trabalhos e a organização de dados de pesquisa em inovação é o Manual de Oslo. Tal documento apresenta a seguinte definição para a inovação:

“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 negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE], 2006).

Tal definição demonstra dois aspectos fundamentais no entendimento atual do conceito, o primeiro aquele que diferencia inovação de invenção, dado que é intrínseco ao primeiro a característica da implementação. Outro aspecto se refere à classificação da inovação em tipos: produto, processo, marketing e organizacional. Dado esse entendimento, uma empresa que inova não necessariamente está em uma inovação de produto, apesar da maior e mais imediata repercussão desse tipo de inovação, o que se é percebido por alguns rankings de empresas inovadoras no qual a metodologia considerada está atrelada à opinião do público.

Há ainda classificações da inovação que auxiliam nas discussões quanto ao seu grau de novidade ou ruptura. Freeman (1974), Henderson e Clark (1990), Christensen (1997) e Garcia e Calantone (2001) são alguns dos autores que contribuíram no entendimento dessas diferenças. Diversas

terminologias se apresentam para descrever o grau de inovatividade, tais como: inovação radical, inovação revolucionária, incremental, realmente nova, semi-radical. Apesar das diferentes terminologias, o cabe nesse entendimento para esse estudo é a compreensão da existência de um certo grau de inovatividade a qual está relacionada ao grau de descontinuidade de fatores de marketing ou de tecnologia. Nesse sentido, uma empresa que inova pode ter projetos em diferentes graus de descontinuidade, bem como em maior ou menor participação em fatores de marketing e de tecnologia.

Indo além dessa perspectiva classificatória tem-se a identificação da inovação como processo e não como evento isolado, um entendimento que muito avançou nas últimas décadas. Enquanto a abordagem anterior via a inovação como a implantação de resultados fornecidos pela pesquisa acadêmica e pesquisa tecnológica do setor privado em uma perspectiva linear e sequencial (Quadros, 2008), modelos integrados de gestão da inovação em abordagens sistêmicas e processuais marcam a nova abordagem. Tais processos sistêmicos apresentam grupos de atividades que a organização deve desenvolver para a prática inovadora bem sucedida, são eles: a estratégia, o contexto organizacional apoiador, os mecanismos de implementação eficazes e os relacionamentos externos eficazes (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008; Quadros 2008; Adams, Bessant & Phelps, 2006; Hansen & Birkinshaw, 2007). Fica evidente o ganho da relevância da gestão e não apenas de conhecimento técnico relacionado ao produto ou apenas o investimento em P&D. Cabe, portanto, avançar no entendimento da articulação das variáveis que participam da atividade inovativa bem sucedida e antes disso compreender essas variáveis, o que nessa pesquisa chamamos de características. Essa busca pela compreensão não significa a não existência de trabalhos anteriores que já apresentem tais informações. Marcovitch (1991) apontava que empresas brasileiras inovadoras apresentam características comuns quanto ao perfil do empreendedor, ao grupo dirigente e características da própria empresa e relatou as seguintes características da empresa inovadora: espaço organizacional para a inovação, atuação em mercados em expansão, participação no mercado internacional, antenas tecnológicas nos países centrais, capacidade de rápida absorção das inovações, propensão à diversificação, base econômica e financeira sólida. E para o grupo dirigente: postura inovadora, atitude prospectiva, vocação expansionista, propensão ao risco. Essas condicionantes devem ainda estar circunscritas por um ambiente pró-inovação, no qual estão presentes a disponibilidade de recursos humanos qualificados, grupos de pesquisa científica e tecnológica reconhecidos, mecanismos de difusão de tecnologia e incentivos à inovação, facilidade na criação de novas empresas e ou/negócios, programas governamentais mobilizadores. Entretanto, pesquisas recentes trazem novas discussões quanto a essas características. Variáveis relacionadas ao mercado em que se atua ou à questões de solidez financeira não ocupam a temática central dessa literatura como se evidencia nas discussões a seguir. Cabe ainda a ressalva que não se deve considerar que essas características centrais eliminam outras também importantes e que o ambiente que circunscreve a empresa não é menos importante, mas sozinho não é suficiente.

### **3 METODOLOGIA**

Compreender as características de empresas inovadoras a partir da identificação de padrões apresentados na literatura foi base dessa pesquisa que utilizou uma abordagem qualitativa e exploratória. Os artigos para análise bibliográfica dessa pesquisa foram escolhidos a partir de

uma pré-seleção da Harvard Business Review de 2013 que, entre mais de 100 artigos, apontou os 10 artigos mais importantes em inovação publicados nessa revista. Esses artigos foram analisados e aqueles que apresentavam contribuições para a resposta ao problema de pesquisa foram considerados, tais artigos foram: Drucker (2002), Kanter (2006), Martin (2011). Além desses artigos considerou-se também os artigos publicados na Harvard Business Review em uma seleção nomeada “Inspiring and Executing Innovation”, dos quais selecionou-se: Prahalad e Mashelkar (2006), Hansen e Birkinshaw (2007.)

Além desses artigos acadêmicos, considerou-se também 4 livros com enfoque em inovação publicados por reconhecidos autores na área acadêmica, a saber: Sholomo e Seshadri (2007); Davila, Epstein e Shelton (2007); Kelley e Littman (2007); Midgley (2009).

Realizou-se, também, a análise de três reconhecidos *rankings* de empresas mais inovadoras: Boston Consulting Group (2013), Forbes (2013), MIT (2013). Tais *rankings* foram analisados para identificar quais as características consideradas para se posicionar uma empresa como inovadora e em seguida realizou-se um confronto desses rankings com as características identificadas nos artigos.

A partir dessa literatura fez-se uma análise das características das empresas inovadoras apresentadas em cada publicação e uma consolidação dessa análise é apresentada na conclusão do trabalho.

## **4 ANÁLISE**

### **4.1 Os rankings de empresas mais inovadoras**

Em uma tentativa de apontar referências de empresas inovadoras alguns rankings são publicados com uma lista dessas empresas. Essa é uma empreitada bastante ousada e que reforça a dificuldade existente de se obter uma ferramenta de medição da inovação. Se número de patentes demonstra uma propensão à invenção, ele não consegue captar o sucesso e a efetiva implantação dessa invenção, o que é necessário para caracterizar a inovação. Em termos de país poderíamos apontar, através dessa medida, a efervescência da atividade científica. Entretanto, no nível da empresa se reconhece a inovação avançando de uma perspectiva puramente tecnológica para inovações também de mercado, o que já limita a consideração desse indicador. E ainda, o registro de patentes exibe uma ameaça competitiva pois, dada necessidade de disponibilizar a informação da tecnologia para que o processo registro seja realizado, diversas empresas optam por não realizar o processo, influenciando a veracidade de tal índice. Nesse contexto, surgem metodologias alternativas para medir as empresas mais inovadoras, o que ainda parece não ser consenso. Três rankings foram analisados: Boston Consulting Group [BCG] em parceria com a Business Week (BCG, 2013); INSEAD em parceria com a Forbes (Forbes, 2013) e o ranking da MIT Technology Review (MIT, 2013).

Cada ranking possui uma metodologia específica. O ranking da BCG (2013) divulga uma lista das 50 empresas mais inovadoras, definidas a partir de uma ponderação das seguintes informações: 80% considerado como resultado de uma pesquisa tipo *survey* com 1.590 executivos de todo o mundo os quais apontam as empresas mais inovadoras fora do seu setor de

atuação; 10% retorno das ações; 5% crescimento da receita dos últimos 3 anos e 5% crescimento da margem nos últimos 3 anos. A Forbes (2013) faz uma avaliação que denominam prêmio de inovação no qual calculam a expectativa de inovação para o futuro baseado em: Projeção do fluxo de caixa dos negócios existentes; Determinação do crescimento antecipado desses negócios; Comparação do valor presente líquido desses fluxos de caixa. As empresas em que o valor de mercado é maior que o valor presente líquido do seu fluxo de caixa possuem um Prêmio de Inovação (“*Innovation Premium*”) refletido no valor das suas ações. Esse ranking exclui as empresas novas já que coloca como limitação uma base de 7 anos de dados financeiros, além de não considerar empresas com valor de mercado inferior a 10 bilhões de dólares americanos. Já o MIT (2013) no ranking denominado “*The 50 smartest companies*” selecionam, a partir de julgamento dos editores da revista, empresas que fizeram algo nos últimos anos que irá fortalecer sua posição no mercado futuro, desafiando os líderes de mercado ou criando novos mercados. Nesse ranking “a reputação não importa” (BERGSTEIN, 2013), o objetivo é apontar as inovações ocorrendo no momento. Comparando os três rankings apenas duas empresas são comuns: Tencent (chinesa) e Amazon (americana). Um número maior de coincidências é encontrado comparando os rankings da Insead/Forbes e o ranking da MIT Technology Review, nos quais as seguintes empresas estão presentes: Google, Salesforce.com, Amazon, Tencent e Monsanto.

Em se tratando das características das empresas inovadoras destacadas pelos rankings, o Forbes (2013) ressalta a inovação como uma atividade integrada em toda a organização, sem uma centralização do desenvolvimento de novos produtos, como exemplificam com o caso da Amazon. Destaca ainda a importância da liderança como força propulsora da inovação e da proximidade com o cliente. Já o ranking BCG (2013) aponta a existência de uma cultura inovadora cujo papel central de desenvolvimento é da liderança da organização. Ressalta que não se trata de ter o CEO como apoiador da inovação, mas em este ter uma mentalidade voltada à inovação. Já a publicação do MIT Technology Review (MIT, 2013) não deixa muito evidente as características em comum encontradas nas empresas escolhidas, mas nos casos que descreve aponta uma ou mais força que essas empresas possuem. A cultura voltada para a inovação não é uma característica determinante que posiciona as empresas no ranking, nem mesmo a inovação tecnológica. Em alguns casos aponta-se uma postura empreendedora da liderança, mas não se pode afirmar que esta seja uma característica presente em todos os casos. Isso, entretanto, pode ser uma limitação da descrição do caso já que em muitos deles há uma predominância da apresentação da solução inovadora e não do processo de inovação.

	Característica da empresa inovadora
INSEAD/Forbes (Forbes, 2013)	Cultura inovadora; Liderança; Proximidade com o cliente.
BCG/Business Week (BCG, 2013)	Cultura inovadora; Liderança com mentalidade voltada à inovação
MIT Technology Review (MIT, 2013)	Características diferentes em cada empresa. Destaca-se a postura empreendedora da liderança.

Cabe destacar que os rankings, de forma geral, possuem enfoque nas inovações de produto, já que nas metodologias se considera o que é perceptível a quem está fora da empresa. Entretanto, as características identificadas em um conjunto de empresas que foram consideradas inovadoras enriquece as discussões dessa pesquisa. E destaca-se em uma análise conjunta, a importância da liderança como força propulsora da atividade inovativa na empresa.

## **4.2 As características das empresas inovadoras na literatura**

Compreender as características das empresas inovadoras passa pela identificação de estudos que trazem uma imersão nas empresas estudadas e uma descrição da forma encontrada por essas empresas para alcançar o sucesso na atividade inovativa. Esse trabalho foi realizado por diversos autores aqui selecionados, mas seus estudos são apresentados de diversas formas. Enquanto alguns descrevem o caso estudado profundamente, outros utilizam a observação em diversas empresas para apontar as características percebidas. Destaca-se a rica descrição, apresentada por Martin (2011), da empresa Intuit e seu caminho de mudança em direção a uma empresa voltada para a inovação. Esse caso enriquece não apenas o entendimento das características, mas faz perceber a inovação não como uma “dávida” de uma ou outra empresa abençoada, mas como um estado que pode ser alcançado. Reconhece-se então a atividade inovativa como algo contínuo que deve receber um modelo de operação, propagado em toda a empresa. Ao líder coube a percepção dessa necessidade de descentralização, de propagação de uma cultura voltada à inovação. Essa cultura foi disseminada através de um novo modelo de operação que conta com três princípios centrais: a imersão e compreensão profunda das necessidades do cliente, uma ampla geração de alternativas para seguinte seleção da melhor para protótipo e teste e a velocidade de experimentação para manter o que se denominou de “*Design Momentum*”. Entretanto, apenas o modelo não se mostra suficiente. A seleção e preparação do que a empresa denominou “catalisadores”, que são pessoas com um perfil de liderança alinhado à filosofia inovativa desejada pela empresa, foi também fator crítico de sucesso e imprescindível na disseminação. Nota-se no caso, que não se trata de a empresa possuir características específicas que a elevaram a uma posição de empresa inovadora, mas uma decisão estratégica de voltar-se para a inovação e a identificação de um modelo de operação adequado a esse objetivo. Destaca-se o compromisso da liderança e da empresa em alcançar o objetivo estratégico definido, criando um modelo de operação em busca da inovação e uma maneira de disseminá-lo e mantê-lo forte. Esse comprometimento com a prática sistemática da inovação também é destacada por Drucker (2002) como uma característica comum entre empreendedores de sucesso.

Se essa descrição de um caso de sucesso em direção à atividade inovativa demonstra a possibilidade de transformação da empresa, não é incomum as descrições de falhas nesse processo. Nesse sentido, Kanter (2006), no seu artigo “*Innovation: the classic traps*”, apresenta alguns erros cometidos pelas empresas estudadas, mas como o interesse desse artigo está nas empresas inovadoras, o autor contribui apontando soluções encontradas por empresas para enfrentar tais problemas. Semelhante ao caso da Intuit (Martin, 2011), Kanter (2006) aponta as características da operação que favorecem a atividade inovativa, no qual destaca: (i) a ampliação da pesquisa e seu escopo no processo de inovação apoiando o desenvolvimento de ideias em estágio embrionário e exemplifica com um caso da Revista Time; (ii) a adição de flexibilidade para sistemas de planejamento e controle e exemplifica com o caso da BBC; (iii) a aproximação

das pessoas na organização fortalecendo relações entre diferentes funções (inovadoras e tradicionais); (iv) a criação de uma cultura colaborativa e exemplifica com a IBM. Note que em cada empresa se destacou uma característica específica que integra o processo de inovação e que fortalece tal atividade. Entretanto, não se aponta no artigo que todas as características estão presentes em todas as empresas, mas que cada qual possui um destaque em seu processo.

Também considerando as especificidades de cada empresa, Hansen e Birkinshaw (2007), reconhecem que cada empresa terá uma solução exclusiva para a inovação. Com base em dez anos de pesquisa em inovação em grandes empresas, esses autores buscaram auxiliar as empresas na solução de problemas de inovação e defendem a inovação como um processo de fluxo integrado no que denominaram Cadeia de Valor da Inovação. Destacam que as empresas que obtiveram sucesso na atividade inovativa conseguiram identificar em que eram mais fracas no processo de inovação e atuaram nesse elo para o seu desenvolvimento. Por traz dessa ideia está a identificação pelos autores de que cada etapa do processo de inovação é necessária, mas não é suficiente para o sucesso completo da inovação. Nesse sentido, avança-se na análise de que é característico das empresas inovadoras um processo de inovação fluido em todas as suas etapas. Isso, entretanto, não significa que as empresas não conseguem inovar sem essa fluidez no processo como um todo, mas que o resultado poderá não ser satisfatório, como os autores exemplificam com o caso da Sony que desenvolveu produtos não desejados ao não conseguir melhorar a etapa de geração de ideias.

Davila, Epstein e Shelton (2007) concordam com essa perspectiva de que não há uma característica geral da empresa inovadora e que organização terá uma combinação exclusiva de elementos, a saber: estratégia de inovação, organização, processos, cultura, indicadores de desempenho e recompensas. Entretanto, apontam comportamentos comumente encontrados na empresa inovadora. Para eles, a organização inovadora possui processos específicos de aprendizado e mudança que se ligam à estratégia e incorporam iniciativas explícitas e continuadas de aperfeiçoamento. Essa empresa possui uma visão compartilhada para evitar “anticorpos organizacionais” à inovação, possuem flexibilidade e agilidade que oportunizem mudanças e criem ambientes propícios para inovações em marcha, busca antecipação dos desafios e ameaças, mais que reação às crises e são uma organização aberta a novas ideias e riscos prudentes. Por outro lado ressaltam que não existe uma estrutura única apropriada para todos os tipos de inovação. A estrutura organizacional precisa variar com base na estratégia de inovação e conforme as características do portfólio. E ressaltam ainda que a definição do tipo de estratégia de inovação depende de fatores internos (condições técnicas, capacidades organizacionais, sucesso do atual modelo de negócio, financiamento, visão do comando executivo) e de fatores externos (capacidades presentes na rede externa, estrutura da indústria, concorrentes, índice de mudança tecnológica).

Prahalad e Mashelkar (2010), com base em experiências de sucesso em empresas indianas, apontam o papel central da liderança em articular uma clara visão do que se deseja alcançar, tal visão incorpora uma perspectiva humana na solução buscada a qual está impregnada na cultura da empresa. Além disso, destacam a necessidade de se definir objetivos ambiciosos que vão além das abordagens atuais da empresa ou dos recursos existentes. “Esse descasamento entre aspirações e recursos é a essência do empreendedorismo” (Prahalad & Mashelkar, 2010, p.9). No

estudo das empresas indianas, esses autores não perdem de vista o papel central do cliente para a criação de soluções inovadoras. Nessa perspectiva apontam que o líder deve impor que os times de projeto trabalhem com as limitações existentes a partir de um entendimento profundo do consumidor.

Dyser, Gregersen e Christensen (2012) após entrevistarem CEO de empresas reconhecidas como inovadoras, tais como Apple, Amazon, Google e Skype, apontam características comuns nessas empresas. Sinalizam que as organizações inovadoras possuem as seguintes características em comum: (i) pessoas inovadoras / inventivas (as competências de descoberta são fortes em todos os níveis de gerência); (ii) possuem um cargo em nível gerencial focado em inovação; (iii) desenvolvem sistematicamente processos para incentivar competências inovativas nos funcionários e cabe ainda evidenciar que a maioria das empresas inovadoras não circunscreve P&D a uma única unidade. Esses processos recebem grande influência do líder e de seus comportamentos pessoais de descoberta. Os processos de descoberta são apoiados por filosofias que “incutem nos empregados a coragem de experimentar novas ideias”, a saber: (i) inovação é tarefa de todos; (ii) a inovação de ruptura é parte do portfólio de inovação; (iii) possuem um número elevado de pequenas equipes de projetos organizadas adequadamente; (iv) estimula a correr riscos inteligentes na busca de inovação. O fracasso nessa filosofia é considerado parte do processo inovador, pois empresas inovadoras consideram impossível evitar fracassos e valorizam a máxima “falhe logo para ter sucesso mais cedo”.

Baseado na experiência na empresa IDEO, reconhecida consultoria especializada em inovação cujo modelo de gestão da inovação é benchmark em muitas empresas e estudado em cursos de administração e MBAs, Kelley e Littman (2007) ressaltam a importância da constituição de um time eficaz para a inovar. Tal time é constituído por 10 tipos de papéis, o que eles denominam personas, sendo que cada um possui um papel determinante no processo de inovação. Constituído em três grupos – personas que aprendem, personas que organizam e personas de construção, as personas não são pessoas específicas, mas papéis que podem ser assumidos. Os autores destacam a inovação como um processo que necessita de incentivo pois “a inovação, sem dúvida, não se inicia e se perpetua por si mesma. As pessoas fazem-na acontecer por meio da imaginação, da força de vontade, da perseverança” (Kelley e Littman 2007, p.6). É evidente para esses autores o papel central dado à constituição das equipes de projeto para o sucesso da inovação.

Midgley (2009) também destaca a importância da formação do time. Para esse autor o time deve ser constituído considerando o foco da inovação, mas destaca outros elementos que constituem uma empresa inovadora: a disseminação de uma cultura voltada à inovação; centralidade do consumidor na inovação; motivação dos parceiros certos no mercado. Destaca ainda a formação de “core” times para inovações radicais.

Shlomo e Seshadri (2007) reconhecendo um aparente paradoxo entre criatividade, foco e uma sistemática disciplina defendem que as organizações de sucesso alcançam tanto uma cultura da disciplina como da criatividade. Para eles a organização inovadora cria um ambiente propício à inovação, entretanto aponta diferenças entre tal ambiente na pequena e na grande empresa afastando o senso comum relacionado a parque de diversões quando se imagina um ambiente voltado para a inovação. Esse ambiente do tipo parque é mais típico de startups e pequenas empresas. Com relação ao time de sucesso em inovação destacam algumas características: (i) as

pessoas são selecionadas pelas habilidades e potencial e não pela personalidade; (ii) metas, prioridades e direção, além de claras regras de conduta entre os membros são estabelecidas; (iii) os grupos são desafiados com novos fatores e informações; (iv) o time investe tempo em conjunto para explorar o feedback, recompensas e reconhecimento.

Quadro 1 – Resumo das características das empresas inovadoras.

Davila, Epstein e Shelton, (2007).	Processos específicos de aprendizado e mudança com iniciativas explícitas e continuadas de aperfeiçoamento. Flexibilidade e agilidade; Evita “anticorpos organizacionais”. Busca antecipação dos desafios e ameaças. Organização aberta a novas ideias.
Drucker, (2002).	Inovação como uma atividade sistemática e com comprometimento do empreendedor.
Dyser, Gregersen & Christensen (2012)	Pessoas inovadoras/inventivas; Possuem um cargo em nível gerencial focado em inovação; Desenvolvem sistematicamente processos para incentivar competências inovativas nos funcionários. Criação de uma cultura voltada à inovação.
Hansen e Birkinshaw (2007)	A empresa inovadora possui um processo de inovação forte em todos os seus elos.
Kanter, R. (2006)	Cada empresa possui uma força que favorece a atividade inovativa.
Kelley e Littman (2007)	Papel central da equipe de projeto que deve possuir um conjunto de papéis necessários a uma equipe de inovação eficaz.
Martin (2011)	Cultura voltada à inovação; modelo de operação voltado para a inovação: imersão nas necessidades do cliente; geração de alternativas; velocidade de implantação.
Midgley, (2009).	Centralidade do consumidor; formação de times adequados ao foco da inovação; Disseminação de uma cultura voltada à inovação; Motivação de parceiros certos.
Prahalad e Mashelkar, (2010)	Foco no cliente sem desconsiderar as suas limitações. Uma liderança com visão clara e objetivo bem definido e ambicioso. Foco na criação de novos mercados.
Shlomo e Seshadri, (2007).	Cria-se um ambiente propício à inovação; Possui um time selecionado pela habilidade e potencial; Possui um modelo de operação voltado à inovação.

Ao relacionar as características de empresas inovadoras corremos o risco de cairmos em um reducionismo de um tema tão rico e complexo que demanda um entendimento mais particular de cada variável apontada pelos autores. Entretanto, buscando organizar esses diversos estudos realizados em um grande número de empresas, cinco grandes temas se destacam, conforme quadro 2, o que não significa que as características das empresas inovadoras se limitem a eles.

Possuir uma cultura voltada à inovação é uma característica que foi recorrente nos estudos realizados. Martin (2011), por exemplo, ressalta a propagação de uma mentalidade voltada à inovação em toda a empresa com apoio de um modelo de operação e uma crença do encantamento do cliente. Já Dyser, Gregersen e Christensen (2012) descrevem a ativação dessa cultura reconhecendo que fracassos são parte do processo inovador e encorajam a atitude empreendedora nos funcionários. Outro destaque é prática da inovação como uma atividade sistemática. Tal característica tornou-se amplamente reconhecida e vem alinhada com a nova abordagem da gestão da inovação que caminhou de uma perspectiva linear e sequencial dependente de pesquisas acadêmicas e tecnológicas para um processo sistêmico (Quadros, 2008). Uma característica comumente encontrada em alguns trabalhos foi a relevância da constituição e gestão de uma equipe eficaz para a inovação (Kelley & Littman, 2007; Dyser, Gregersen e Christensen 2012; Shlomo & Seshadri, 2007) fortalecendo o entendimento da atividade inovativa como coletiva. Formar uma equipe eficaz é uma atividade desejada, mas de difícil implantação e ganha auxílio na sua operacionalização com Kelley e Littman (2007) na consideração de papéis em uma equipe voltada à inovação. No modelo de operação da inovação cabe ainda ressaltar a recorrência da consideração da importância de o processo de inovação ter um foco no cliente o que envolve avançar no entendimento mais profundo das suas necessidades (Martin, 2011) e limitações (Prahalad & Mashelkar, 2010). E, se cotidianamente nos deparamos com o destaque da genialidade inventiva de alguns líderes, nos trabalhos discutidos a importância do líder não está destacada como o detentor de certo poder inovador, mas como propulsor de uma mentalidade, de uma cultura inovadora na empresa.

Quadro 2 – Características de empresas inovadoras

A inovação como um processo sistemático	Davila, Epstein e Shelton (2007); Dyser, Gregersen e Christensen (2012); Drucker (2002); Hansen e Birkinshaw (2007); Martin (2011); Shlomo e Seshadri (2007).
Centralidade do consumidor	Martin (2011); Midgley (2009); Prahalad e Mashelkar (2010)
Cultura voltada à inovação	Martin (2011); Dyser, Gregersen e Christensen (2012); Midgley (2009); Davila, Epstein e Shelton (2007); Kanter (2006).
Equipe de inovação eficaz	Kelley e Littman (2007); Dyser, Gregersen e Christensen (2012); Shlomo e Seshadri (2007).
Liderança comprometida	Martin(2011); Druker(2002); Prahalad e Mashelkar (2010).

## 5 CONCLUSÕES

A complexidade da atividade empresarial demanda pensar soluções específicas, o que se evidencia também nos estudos em inovação em que as empresas exibem diferentes características. A existência de um descompasso entre o desejo por inovar e a efetiva capacidade das empresas em fazê-lo abre discussão pelo melhor entendimento da atividade inovativa. Dentre as diversas temáticas que circunscrevem esse debate se reconhece as contribuições que podem ser

obtidas a partir do estudo no nível da firma. Nesse sentido, compreender a empresa inovadora auxilia nesse mapeamento, não como prescrição de um modelo a ser imitado, mas como elementos a serem observados nas decisões estratégicas voltadas à inovação.

Sem respostas objetivas e métricas precisas, definir uma empresa inovadora torna-se uma empreitada rica em percepções e opiniões. Os rankings com diferentes listagens de empresas inovadoras já ensaiam essa dificuldade, mas contribuem ao fornecer um caminho de casos a serem analisados, questionados e que ampliam o entendimento do tema da inovação. Identificou-se nos rankings analisados que apesar das diferentes metodologias utilizadas e das diferentes relações de empresas, algumas características de empresas inovadoras são comuns entre tais estudos e também com a literatura analisada, tais como: a cultura voltada à inovação; a proximidade com o cliente para o processo de inovação e o papel da liderança como propulsor da cultura voltada à inovação.

Fica evidente nesse estudo que boas ideias não sustentam uma empresa para ser inovadora e, em linha com a literatura atual de gestão da inovação, se reconhece um processo sistêmico de inovação na empresa inovadora. A literatura já ressaltava que tais processos sistêmicos apresentam grupos de atividades que a organização deve desenvolver para a prática inovadora bem sucedida, são eles: a estratégia, o contexto organizacional apoiador, os mecanismos de implementação eficazes e os relacionamentos externos eficazes (Tidd *et al* 2008; Quadros 2008; Adams *et al* 2006; Hansen & Birkinshaw, 2007). Na pesquisa realizada se reconhece a empresa inovadora possuindo uma cultura voltada à inovação, um processo sistemático de inovação, uma liderança comprometida, um time de inovação eficaz e um papel central do cliente no processo de inovação. Conciliando as informações obtidas podemos fazer um paralelo entre contexto organizacional apoiador com cultura voltada à inovação, liderança comprometida e time eficaz, mecanismos de implementação com os modelos de operação que trazem pro exemplo a centralidade do cliente. Nesse sentido, as características encontradas nessa pesquisa trazem um maior detalhe do que a literatura apresenta como grupos de atividades para a prática inovadora bem sucedida.

Cabe, portanto destacar que nem todas as características relatadas como integrantes de uma empresa inovadoras são evidenciadas em todas as empresas. O trabalho de Kanter (2006) auxilia reforça essa análise ao pontuar atividades específicas de cada empresa que favorecem a atividade inovativa.

Destacam-se a cultura organizacional voltada para a inovação, a inovação como um processo coletivo (times), o papel da liderança na formação de uma cultura inovadora. O mais presente é justamente o incentivo a uma cultura e uma filosofia voltada a inovação.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, R.; Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2006). Manual de Oslo – diretrizes para a coleta e interpretação de dados de inovação, OCDE – Tradução FINEP, Brasília.
- Booz Allen Hamilton (2005). Money isn't everything. The Booz Allen Hamilton Global Innovation 1000. The Booz Allen Hamilton Inc.
- Boston Consulting Group (2007). Innovation 2007: a BCG senior management survey. *BCG Report*, The Boston Consulting Group Inc.
- Boston Consulting Group (2013). The most innovative companies 2013. *BCG Report*. The Boston Consulting Group Inc.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davila, T.; Epstein, M.J. & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação: como gerenciar, como medir, como lucrar*. Porto Alegre: Bookman.
- Dyser, T.; Gregersen, H. & Christensen, C. (2012). *DNA do Inovador: dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura*. Editora HSM.
- Drucker, P. (2002) The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-104.
- EXAME. A fábrica de invenções do Google. São Paulo: Outubro, ed.1050, ano 47, (18) 38-48, 2/10/2013.
- Fagerberg, J. & Verspagen, B. (2009). Innovation studies – The emerging structure of a new scientific field. *Research Policy*, v. 28, p.218-233.
- Forbes (2013). The world's most innovative companies. Recuperado em 27 de abril, 2014, de <http://www.forbes.com/innovative-companies/>
- Freeman, C. (1974) *The economics of industrial innovation*. The MIT Press.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Production of Innovation Management*, 19, 110-132.
- Hansen, M.T. & Birkinshaw, J. (2007) The innovation value-chain. *Harvard Business Review*, 85(6), 121-130.
- Henderson, R. & Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms – Technology, Organizations, and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.

- Kanter, R.M. (2006). Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review*, 84(11), 72-83.
- Kelley, T. & Littman, J. (2007). *As 10 faces da inovação*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Marcovitch, J. (1999, abril). Tecnologia e Competitividade. *Revista de Administração*, 26(2), 12-21.
- Martin, R. (2011). The innovation catalysts. *Harvard Business Review*, 89(6), 82-87.
- McKinsey (2007). How companies approach innovation: a McKinsey global survey. *The McKinsey Quarterly*.
- Midgley, D. (2009). *The innovation manual: integrated strategies and practical tools for bringing value innovation to the market*. London: Wiley.
- MIT (2013). 50 smartest companies. *MIT Technology Review*. Recuperado em 27 de junho, 2014, de <http://www2.technologyreview.com/tr50/2014/> .
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (2005) *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Prahalad, C.K & Mashelkar, R.A. (2010). Innovation Holy Grail. *Harvard Business Review*, 88.
- Quadros, R. (2008). *Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras*. In: Relatório de pesquisa “Padrões de inovação tecnológica em empresas brasileiras”, apresentado ao CNPq. Campinas: Universidade Estadual de Campinas.
- Shumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shlomo, M.. & Seshadri, DVR. (2007) *Innovation Management*. Thousand Oaks: Sage.
- Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3 ed. São Paulo: Artmed.