

## **Incentivos à inovação nas grandes empresas brasileiras: uma análise exploratória**

**JAEDER MORAES DA SILVA**

USP - Universidade de São Paulo

jaeder@hotmail.com

**ALEX DA SILVA ALVES**

USP - Universidade de São Paulo

alexds.alves@usp.br

Gostaria de agradecer ao professor Paulo Feldmann e Alex Alves pela inspiração e o despertar de um novo olhar para as grandes corporações, no tange a inovação e a sua importância para o cenário econômico brasileiro.

## Área Temática: Gestão da inovação

**Título do trabalho:** Incentivos à inovação nas grandes empresas brasileiras: uma análise exploratória

**Resumo:** O entendimento de como a inovação ocorre e de como encorajá-la tem sido objeto de muitos estudos. O objetivo deste artigo é explorar as principais estratégias de inovação empregadas em grandes empresas brasileiras, partindo de uma amostra de empresas de capital aberto. Trata-se de um estudo exploratório cujo objetivo é realizar uma avaliação, em grandes empresas, de aspectos como o papel da liderança, da estratégia, da cultura e, principalmente, da gestão dos talentos e das equipes no processo de inovação. Ainda, são investigados mecanismos de controle e mensuração da inovação e os meios de recompensa para o curto e o longo prazo utilizados em grandes grupos empresariais. Apoiando-se no *ranking* da revista Forbes das empresas mais inovadoras do mundo, avaliaram-se três grandes empresas brasileiras que incentivam e aplicam a inovação em suas estratégias de curto e de longo prazo, as quais são categorizadas e elencadas por meio de um conjunto de atributos propostos no trabalho. Assim, a expectativa ao final do artigo é a de compilar os principais vetores de incentivo a inovação, tendo em vista o complexo contexto trazido pela realidade brasileira.

**Abstract:** An understanding of how innovation occurs and how encouraging it has been the subject of many studies. The purpose of this article is to explore the main innovation strategies employed in large Brazilian companies, based on a sample of publicly traded companies. This is an exploratory study whose goal is to conduct a review, in large companies, such aspects as the role of leadership, strategy, culture, and especially the management of talent and teams in the innovation process. Still, control mechanisms and measurement of the innovation and the means of reward for the short and the long term use of large conglomerates are investigated. Relying on Forbes magazine's ranking of the most innovative companies in the world, was evaluated in three large Brazilian companies that encourage and implement innovation in their strategies for short and long term, which are categorized and listed by a set of attributes proposed work. Thus, the expectation at the end of the article is to compile the main vectors of encouraging innovation, given the complex environment brought by the Brazilian reality.

**Palavras Chave:** Inovação, Empresas, Liderança

## 1. Introdução

A inovação é, reconhecidamente, um elo necessário para a concretização do crescimento das receitas das empresas e, igualmente, para garantia de lucratividade nos negócios (Teece, 2010). As organizações modernas já não são mais capazes de crescer com paliativos como redução de custos e reengenharia de processos, pois os ganhos derivados de economias de escala tendem a se exaurir com o tempo (Lange et al, 2013). Assim, observa-se um crescente esforço das empresas em buscar orientar seus modelos de negócios à inovação, pois até mesmos os novos mercados, as fusões e aquisições e os novos produtos não têm se mostrado suficientes para a realização das metas de receita, manutenção da competitividade, e consequente criação de valor para o acionista (Tellis et al, 2009).

Tal evidência pode ser observada no fato de que as empresas com as maiores capitalizações de mercado nos Estados Unidos são empresas que têm a inovação como elo agregador de valor de seus modelos de negócios, como a Google, Intel, Apple, Microsoft e Facebook, dentre outras (Dyer et al, 2006).

Apesar da presença de empresas brasileiras nos diversos *rankings* de inovação, como os divulgados pela revista Forbes, pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a World Intellectual Property Organization (WIPO), o desempenho brasileiro em termos internacionais está aquém do que se deseja. No Brasil, apenas 1,2 % do PIB brasileiro é investido em inovação, e boa parte desses recursos vem do governo e não de grandes corporações (OECD, 2011). Uma distorção, pois de fato são as grandes empresas os principais investidores em P&D em nível global. Ainda, o Brasil possui graves entraves para que a inovação seja incentivada de forma sistêmica nas organizações (Feldman, 2010; Suzigan e Albuquerque, 2011), com destaque para os seguintes aspectos: i. existem poucas companhias gerando tecnologia em áreas estratégicas; ii. há pouca relação entre universidades e empresas; iii. escassez de técnicos e engenheiros; iv. Insuficiência de ambientes de estímulo à inovação (parques tecnológicos, incubadoras etc.); v. falta de estímulos para o empreendedor inovador; e vii. escassez de incentivos fiscais ou financiamentos especiais para as empresas.

## 2. Problema de pesquisa e objetivo

O entendimento de como a inovação ocorre, como encorajá-la e como difundi-la tem sido objeto de estudos e de preocupação de pesquisadores, de governos e até mesmo da iniciativa privada. O objetivo desse artigo é explorar como as empresas têm incentivado a inovação, partindo de um conjunto de empresas brasileiras de grande porte. Para que a exploração do tema seja introduzida conceitualmente, através da revisão bibliográfica, serão segregados os setores, os tipos de inovação e os principais processos de gestão da inovação empregados. Uma outra abordagem, secundária, mas importante nesse contexto, será a investigação do papel da liderança, da estratégia, da cultura e, principalmente, da gestão dos talentos e das equipes no processo de inovação. Serão identificados alguns mecanismos de controle e mensuração da inovação a fim de finalmente explorar os meios de recompensa para o curto e o longo prazo aplicados a empresas que já têm alcançado sucesso. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo principal o de identificar os principais vetores de incentivo a inovação, verificando a presença destes em empresas brasileiras, classificadas mundialmente como inovadoras.

O presente trabalho divide-se em 4 seções, além desta Introdução. Na Seção 2 realiza-se uma revisão da literatura. Na seção 3 define-se uma metodologia de investigação de grandes empresas brasileiras, classificadas como inovadoras. Na seção 4 é realizada uma análise dos resultados e, na seção 5, relatam-se as conclusões e principais descobertas do trabalho.

### 3. Revisão da literatura

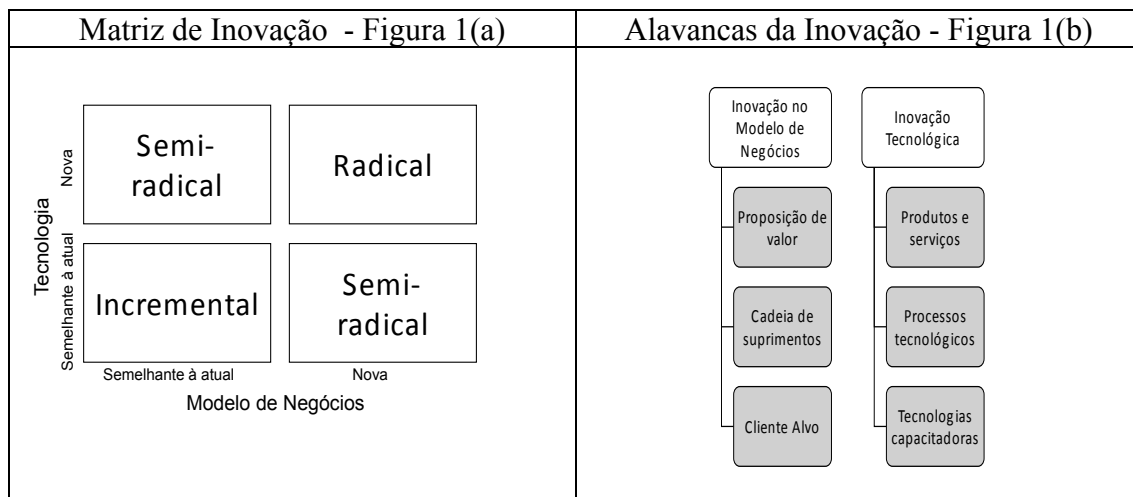
A presente seção dedica-se à revisão da literatura, classificando os tipos de inovação e sua formação. Adicionalmente, discute-se a relação da inovação na empresa com aspectos como a estratégia da firma, a sua cultura, a liderança e a formação de equipes funcionais.

#### 3.1. Tipos e formas de manifestação da inovação nas empresas

Segundo Davila (2007), a inovação pode ser descrita através de uma matriz, verificando-se três tipos de inovação: incremental, semi-radical e radical. Elas não apresentam os mesmos riscos e nem proporcionam recompensas similares.

A inovação incremental leva a melhorias moderadas nos produtos e processos de negócios em vigor. A inovação radical, para caracterizar-se, deve vir junto com um novo produto ou serviço, aliado a um novo modelo de negócios. Caso a inovação seja apenas de uma nova tecnologia (produto ou serviço), sem um novo modelo de negócio ou, ainda, um novo modelo de negócio, sem uma nova tecnologia, classifica-se como semi-radical. A matriz de inovação abaixo ilustra essa definição.

Figura 1: Matriz de Inovação



Fonte – adaptado de Davila (2007)

A inovação incremental depende das tecnologias e dos modelos tecnológicos existentes, como se observa na Figura 1 (a). Inovações radicais incluem mudanças tanto da tecnologia quanto no modelo de negócios, embora não em todas as seis alavancas da inovação (Figura 1 (b)). Portanto, inovação incremental diz respeito à combinação de algo antigo com algo novo.

Pensando nas empresas e em como elas se diferenciam em termos de competitividade, assim como em seu impacto em valor de mercado, verifica-se que esse sucesso está ligado, em parte, à capacidade que as empresas têm de inovar, em como elas inovam e, principalmente, como elas perpetuam esse modelo.

Casos como Salesforce, Apple, BG Group, e Procter&Gamble são exemplos de empresas em alguns setores da economia (TI, Energia e Bens de Consumo), e que estão presentes nos principais rankings de inovação, em particular o da *Forbes* das empresas mais inovadoras do mundo.<sup>1</sup> Aspectos como a liderança, cultura organizacional, alinhamento estratégico e equipes que pensam e vivem em um ambiente de inovação são atributos comumente atribuídos a essas empresas (Kelley, 2007; HBR, 2011).

No entanto, o segmento e tipo de serviço ou produto ofertado caracterizam essas empresas de maneira diferente. As empresas anteriormente citadas podem ser classificadas como intensivas em capital ou não, de base tecnológica ou não e, finalmente, de serviço ou de manufatura. Esse tipo de classificação é importante, para diferenciar os tipos de inovação mais pertinentes a cada modelo de negócios e para ajudar a explicar como elas ocorrem e se difundem nas empresas. Verifica-se que existem características que são comuns a todos os setores das empresas que inovam. Por exemplo, a liderança marcante, os melhores times, a diversidade de talentos, o perfil do líder, a cultura e o ambiente organizacional favorável à geração e proliferação de novas ideias (HBR, 2013). No entanto, para alguns atributos essa hipótese não é válida. Por exemplo, a Apple pode ser considerada uma empresa de base tecnológica, não intensiva em capital físico, mas que oferece produtos inovadores ao mercado. Esses produtos, em sua maioria, são do tipo “radical” ou “semi-radical”. Por sua vez, a BG Group não é uma empresa de base tecnológica, é intensiva em capital e oferece vários tipos de produtos inovadores no mercado, desde inovações “radicais”, “incrementais”, ou “semi-radicais”. Em ambos exemplos, essas empresas possuem cultura, alinhamento estratégico de suas funções, liderança e times voltados a inovação. Porém, devido ao tipo de setor em que atuam, o foco estratégico e a gestão da inovação são realizadas de forma distinta.

Este fato se torna também evidente na forma em que são controlados e maturados os processos de inovação desses diferentes segmentos, seja a inovação incremental, radical ou semi-radical. Uma empresa de software, com objetivo de inovação incremental, controla de forma totalmente diferente os projetos de inovação em comparação com uma empresa de petróleo, que tem o mesmo objetivo. É possível perceber que a empresa de software não é intensiva em capital, e a de petróleo sim. Enquanto uma emprega elevadas somas de recursos financeiros na gestão de um portfólio de projetos de inovação, a outra gasta bilhões. Assim, a gestão da inovação de portfólio de projetos de inovação em empresas de petróleo, são controlados, por exemplo através de metodologias como “stage gates”, ou ainda, outras ferramentas de gestão de projetos que leva em consideração tempo, tarefas e metas de forma segmentada para garantir a mitigação dos riscos (Griffith e Yarossi, 2005).

O mesmo pode ocorrer na indústria de software, embora, no entanto, a flexibilização é muito maior, tendo em vista que quantias menores de recursos financeiros são associadas ao risco do projeto (Cooper, 2012). Há que se destacar que o processo de gestão de risco nos setores intensivos em capital, uma vez que o tempo de maturação do capital empregado é maior, é mais sofisticado e robusto. Nestes âmbitos, é comum o emprego de ferramentas que empregam recursos computacionais mais sofisticados e caros, com uso de ferramentas de gestão de seus portfólios de projetos tais como Fluxo de Caixa Descontado (FDC), Value-at-Risk (VaR), simulação de Monte Carlo, Árvores de Decisão e Opções Reais, dentre outras ferramentas (Morrow, 2011).

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>. Acesso em 30/07/2014.

A inovação pode ocorrer dentro da empresa, através da melhoria de seus processos, ou através das unidades de negócio e novas áreas de negócios (Maital e Seshardri, 2012). Nesses casos, as inovações podem ser incrementais ou semi-radicais, podendo ser de produto, de processo ou, ainda, de um modelo de negócio (Teece, 2010). A P&G, por exemplo, usa o modelo *open innovation*, através de visita a seus clientes realizadas pelos seus times de diretores, gerentes e supervisores - o que trouxe uma série de melhorias internas a processos e novos produtos (Von Hippel, 2011). A Toyota se consolidou por décadas como melhor empresa em processos de fabricação de automóveis produzindo veículos a custos baixos, de alta qualidade, e com grande eficiência em suas linhas de montagens (Davila, 2007). Ambos exemplos foram desenvolvidos internamente pelas organizações.

No âmbito das organizações, a inovação pode se dar também por meio de equipes de P&D dedicadas, cujo objetivo é desenvolver um produto ou serviço durante um período de tempo, em que a flexibilização, disponibilidade de recursos e controles variam dependendo da indústria e do foco estratégico dos acionistas (Lange et al, 2013).

Algumas empresas fazem uso do conceito de plataformas de inovação (Davila, 2007). As plataformas fornecem base organizacional para o surgimento de inovação radical ou incremental em seu processo produtivo. Elas são unidades organizacionais de redes inseridas em empresas que direcionam recursos à áreas específicas de inovação. Este processo de interconexão é amplamente utilizado pela Johnson&Johnson e Ford Motors (Davila, 2007).

Há, ainda, a terceirização da inovação, ou de etapas da mesma, tendo em vista a dificuldade, por vezes, que as empresas têm de manter times especializados, em função de seus elevados custos e riscos. A IDEO, por exemplo, especializada em desenho industrial, já desenvolveu uma série de projetos de *design* para a Apple e grandes grupos multinacionais (HBR, 2011).

Muitas indústrias também utilizam o capital de risco corporativo (Corporate Venture Capital), cujo objetivo é encontrar *startups* ou empresas emergentes, alinhadas com o objetivo do seu negócio (Zyder, 1998). A estratégia é investir como sócio do empreendimento (*equity*), de modo a futuramente incorporar a sua tecnologia, produto ou processo. Empresas que tem capital de risco corporativo, como a Intel com seu fundo Intel Capital, também investem em novas empresas que prometem desenvolver uma base de produtos que usem sua plataforma, desta forma expandindo seu mercado (Lange et al, 2013). No Brasil, um importante fundo de capital de risco corporativo é o Votorantim Novos Negócios, vinculado ao Grupo Votorantim.<sup>2</sup>

Estratégias de inovação podem também se dar por meio da aquisição de empresas que possuam tecnologia e processos inovadores necessários ao fortalecimento da estratégia inovadora. Trata-se de um âmbito que oferece substanciais riscos, pois envolve aspectos de alinhamento de cultura e valores organizacionais distintos, além de alinhamento de funções e estratégias de negócios (Christensen, 2003).

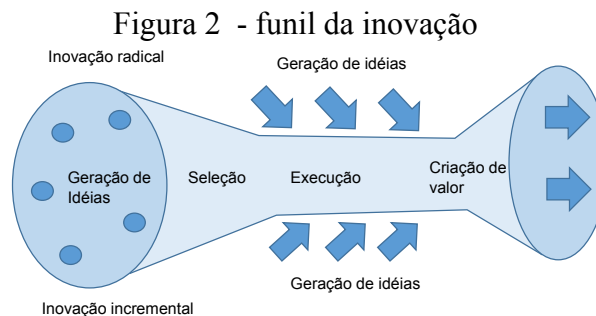
Uma das formas de ver a inovação nas empresas pode ser como um fluxo que se inicia torrencialmente e termina em volume enxuto. Este processo é muitas vezes visto como um funil, conforme se pode notar na Figura 2. À medida que as ideias avançam no funil, o processo rejeita algumas e continua a avaliar outras. As ideias avançam ao longo do processo

---

<sup>2</sup> Ver <http://www.votorantim.com.br/pt-br/negocios/novosNegocios/Paginas/novosNegocios.aspx>. Acesso em 29/07/2014.

de seleção, até que aquelas alinhadas ao negócio e agregadoras de valor recebam recursos e avancem para o estágio de execução.

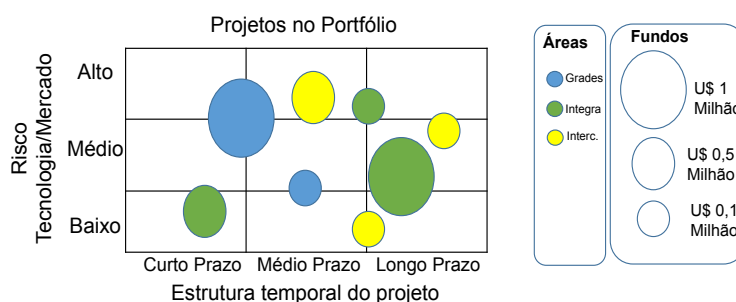
Evoluindo nesse sistema para um sistema de controle individual de projetos de inovação, têm-se os sistemas *stage-gates* de controle, muitas vezes utilizados para a gestão de projetos geradores de inovações incrementais (Cooper, 2012). Esse modelo de avaliação de projetos proporciona informações necessárias para acompanhar a evolução de um projeto ao longo de todo o processo após a passagem pelo teste de conceito. É muito utilizado pelas empresas intensivas em capital, tais como petrolíferas, mineração e farmacêuticas (Merrow, 2011).



Fonte – adaptado Davila, 2007

Uma empresa inovadora deve gerenciar adequadamente os seus processos, assim como avaliar e controlar suas iniciativas de inovação (Merrow, 2011). Portanto, pensar os projetos de inovação através de um portfólio, e gerenciá-los adequadamente ao longo das fases de desenvolvimento, torna-se crucial para garantir o sucesso de sua estratégia, controlar os dispêndios, e garantir a geração de valor (Cooper, 2012). A figura 3, a seguir, demonstra a perspectiva de um portfólio de inovação.

Figura 3 – Exemplo de acompanhamento de gestão de portfólio de projetos



Fonte: adaptado Davila, 2007

O quadro trazido na Figura 3 tipifica uma estrutura de controle de portfólio de inovação, relacionando o risco de mercado, o tempo de maturação do projeto e seus custos.

Além da avaliação periódica do portfólio e de seus resultados, deve-se avaliar se o ambiente da empresa está adequado à inovação (Maital e Seshadri, 2012). Normalmente, este diagnóstico avalia a estratégia, os processos, os recursos e a organização a fim de garantir que a inovação constitui parte integral da mentalidade dos negócios da companhia.

A mensuração da evolução dos projetos de inovação, sua evolução e geração de valor pode ser realizada através de ferramentas de gestão de projetos, *balance scorecard* e indicadores

econômicos que façam sentido para a organização. O imperativo aqui é a necessidade da mensuração, do acompanhamento, e dos ajustes para garantir a geração de valor das iniciativas de inovação.

Outro ponto importante é a necessidade de garantir que haja um plano estratégico com perspectiva para a inovação. A liderança é responsável pela sua comunicação, pela tradução das metas individuais e pelo monitoramento dos processos de negócios.

### **3.2. A estratégia da empresa, sua cultura e desdobramento voltados para inovação**

A inovação, muitas vezes, é inspirada pelo empreendedor líder ou pelo Chief Executive Officer-CEO da organização. Independentemente de quem seja o responsável, em grandes corporações, para que a inovação faça parte da organização ela deve ser descrita e detalhada em sua estratégia para depois ser percebida e executada pelo seus colaboradores em seus diversos níveis (Porter, 1993). Sabe-se que a liderança e as equipes têm papel determinante nesse processo. No entanto, a estratégia da corporação reflete o desejo de seus acionistas e seu CEO, envolvendo toda a organização através da cultura, dos valores, das iniciativas operacionais e mercadológicas. Assim, empresas que possuem lideranças, conselhos e diretorias que entendem e desejam que o processo de inovação faça parte de sua estratégia são as que se destacam na criação de valor através da inovação.

Diante deste quadro, uma empresa inovadora possui uma estratégia que traduz claramente o que se espera de inovação para companhia, com missão, visão, valores e metas, que a nível tático produz um ambiente e cultura voltados à inovação (Midgley, 2009). Empresas com essas características possuem lideranças e times inovadores, possuem sistemas de gestão voltados à inovação, buscam parcerias com fornecedores pensando na melhoria dos serviços e produtos, ouvem os seus clientes, estão associadas a centros de excelência de pesquisa, e buscam posicionamento em locais geograficamente abundantes de recursos. Organizações assim possuem também políticas de RH adequadas para atrair e reter mentes empreendedoras, como também montar times interdisciplinares e multifuncionais.

Outra característica de empresas que inovam é a aprovação e criação de diretorias e/ou vice-presidências focadas na gestão de inovação dentro e fora da companhia (Davila, 2007). Esses executivos são responsáveis por todo o processo de inovação que ocorre na companhia e tem comunicação irrestrita com o conselho e diretoria. São eles, juntamente com os CEOs, que garantem que as metas de toda a organização estejam alinhadas com a inovação na forma que foi descrita no nível estratégico.

O grande desafio para as organizações que incorporam a inovação em seus modelos de negócios é manter uma estratégia de longo prazo que gere valor para o acionista através de processos produtivos eficientes, com economias crescentes de escala em um ambiente em que se observa inovação em processos, serviços e produtos de forma consistente e perene.

A inovação precisa capturar valor à medida que se instala dentro das organizações. No entanto, ela possui um processo de maturação de longo prazo, cuja evolução é difícil de mensurar (Tellis et al, 2009). O monitoramento, diagnóstico e mensuração periódicos são de grande importância para que a organização possa direcionar os esforços e recursos da melhor maneira possível. O grande desafio existe para as empresas emergentes, em que a criação de valor é algo urgente, e os recursos são escassos.



Uma pesquisa realizada por Dyer et al (2006) buscando entender o elemento distintivo das empresas mais inovadoras do mundo concluiu que o que as diferenciam das demais são aspectos como as pessoas, os processos e as filosofias das empresas. O que se conclui com a observação de Dyer et al (2006), é que pessoas, processos e filosofias são determinadas por diretrizes que nascem na estratégia da empresa e que só podem ser verdadeiras se tiverem esse aval.

### **3.3. Liderança e talentos na inovação**

Um dos mais importantes papéis dos líderes de empresas inovadoras consiste em tornar a inovação parte integrante da cultura da companhia. O líder, portanto, precisa trabalhar com e na cultura da inovação (Davila, 2007).

O incentivo à inovação dentro das empresas está ligado também a como a empresa define o perfil de contratação de seus colaboradores. Além de ter os melhores recursos humanos, é preciso que haja diversidade de formação e de características pessoais. Citando alguns perfis, Kelley (2007) destaca a necessidade de verificar em suas equipes perfis análogos ao do antropólogo. Pessoas com essas características são investigativas, intuitivas, caçadoras de soluções diferenciadas e inventivas. O perfil de líder ganha também destaque, pois são eles que garantem a gestão, o atingimento dos resultados, e a manutenção da moral da equipe, sendo responsáveis por extrair o melhor de seus times e os fazer fluir através de sua liderança a cultura.

Além de formar times de alto desempenho e eficazes, com diversidade de talentos individuais, deve-se também garantir um ambiente e cultura que propicie a inovação e o trabalho em equipe, não restrita apenas as equipes de P&D e de projetos específicos de inovação (Merrow, 2011).

Em relação ao plano de incentivos de curto e longo prazo para recompensa verificam-se, para o curto prazo, gratificações em dinheiro, opções em ações, prêmios, ou reconhecimentos públicos, ligados a alguma realização intermediária, de metas individuais ou da equipe. A importância dessa reflexão intermediária está no fato de não esperar o ciclo de um ano para reconhecer, fazer os ajustes necessários e comemorar com os times.

Já as ferramentas de longo prazo normalmente são as opções em ações, que são outorgadas a determinados executivos à medida que cumprem as metas individuais e da equipe. Normalmente, estas opções tem um período que varia de 1 a 5 anos, em que o executivo não pode exercê-la, garantindo assim a sua contribuição temporal, por menor que seja, à valorização das ações da empresa. Uma outra ferramenta são os *vesting periods*, em que o executivo recebe uma série de metas de longo prazo e, à medida que elas são alcançadas, lhe é ofertado opções em ações, ou até mesmo as próprias ações da empresa.

Uma outra ferramenta muito comum são os bônus que são concedidos ao fim de um ciclo, normalmente de um ano, após o atingimento de metas específicas, que podem ser quantitativas e qualitativas. O nível de agressividade do bônus garante, muitas vezes, a competição, que deve ser equilibrada com o cruzamento de metas entre os departamentos, e uma cultura que valorize o respeito, o trabalho em equipe e a contextualização no momento de avaliação e premiações.

Um outro mecanismo é o processo de gestão de carreira e da equipe, onde se verificam a performance individual e do time. Nesse ponto busca-se garantir o retorno para o grupo e para o colaborador dos acertos e das necessidades de melhorias dos pontos em que estão deficientes. Essa ferramenta garante também a transparência e manutenção dos níveis adequados de desempenho individual e esperado das equipes, sendo bastante útil na gestão da carreira. Organizações maduras fazem essa verificação olhando as metas quantitativas e comportamentais esperadas (Feldmann, 2010).

#### **4. Metodologia**

O trabalho de pesquisa caracteriza-se como exploratório, dado que, a partir das informações extraídas das empresas analisadas, acreditou-se ser possível alcançar alguma conclusão a respeito da problemática estudada. Portanto, pela natureza exploratória do presente estudo, evita-se a elaboração de hipóteses para se testar relações entre as variáveis (EDMONDSON e MCMANUS, 2007). Uma abordagem de estudos de caso múltiplos mostrou-se como a mais adequada para a realização de análises exploratórias mais abrangentes e é uma abordagem eficiente para o estudo dos aspectos organizacionais e/ou institucionais que não podem ser ou que não são facilmente capturados por uma abordagem de pesquisa puramente quantitativa (Yin, 2003).

Como se verá diante, a amostra estudada para se compor o *ranking* de empresas, apesar de representar empresas intensivas em esforços de P&D, não é representativa da população de empresas que realizam inovação no país, pois inclui poucas empresas de capital aberto, desta forma excluindo outras empresas potencialmente inovadoras como empresas estatais e pequenas e médias empresas de alta tecnologia. Tal aspecto é inerente a pesquisas exploratórias, as quais normalmente são realizadas sobre uma amostra não representativa do universo da população.

Existe uma diversidade de rankings de empresas inovadoras. No entanto, em sua maioria estão baseados em entrevistas, número de patentes ou outros atributos menos objetivos e, por vezes, de caráter subjetivo, pois dependem de verificação da efetiva geração de valor advindo da inovação. Assim, utiliza-se aqui o *ranking* da revista Forbes para empresas inovadoras, o qual é apoiado na metodologia de Christesen (2007). Os atributos utilizados no referido *ranking* são de base tanto científica quanto econômica, o que ajuda a reduzir elementos de subjetividade na avaliação das estratégias inovadoras das empresas. A desvantagem da utilização deste índice como base é o número reduzido de empresas brasileiras presentes, o que é compensado pela base mais completa de informações e critérios quantitativos para a classificação das empresas como organizações inovadoras.

O critério empregado no *ranking* da Forbes é o seguinte: os membros da lista devem ter US\$10 bilhões em capitalização de mercado, gastar pelo menos 2,5% da receita em P&D e ter, no mínimo, sete anos de dados financeiro públicos.

Para elaborar o *ranking*, a Forbes utiliza a metodologia *Innovation Premium*. Primeiro, é calculada a projeção de lucro (como o fluxo de caixa) de empresas já existentes, além de incluir no cálculo variáveis como crescimento dos lucros e o VPL. Assim, a Forbes calcula o VPL dos fluxos de caixa dos negócios existentes com uma capitalização de mercado atual. As empresas com uma capitalização de mercado corrente acima do VPL entram na lista como as mais inovadoras do mundo.

As empresas brasileiras presentes nesse ranking em 2013 são: Natura(10º), BR Foods (39º.) e Ultrapar Participações (55º). Estar no *ranking* já indica que essas empresas investem em inovação de forma significativa e indica também que o mercado está capturando de forma consistente o valor das inovações através da capitalização de suas ações. Como a capitalização é uma percepção de mercado por investidores, verifica-se no presente trabalho se realmente existem pistas de que de fato isso ocorre nessas três organizações brasileiras. Observam-se, portanto seus relatórios oficiais como demonstração financeiras, relatórios de referência e relatórios institucionais, sendo os 2 primeiros objeto de auditoria externa e fiscalização por parte da CVM. Uma reflexão em relação a esse *ranking* deve ser feita, pois a capitalização não necessariamente está capturando apenas os benefícios da inovação, mas também economias de escala e sinergias pós fusões, como também expansão para novos mercados não presentes eventualmente nas projeções para cálculo do VPL.

Tendo em vista as empresas selecionadas, a análise se dará seguindo um conjunto de atributos e aspectos de verificação a eles associados. Tais atributos são apresentados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Atributos utilizados na pesquisa para avaliação das empresas selecionadas

<b>Atributo</b>	<b>Verificação</b>
1. O Plano Estratégico:	Missão e Visão menciona inovação?
2. Permanência da Liderança no Cargo e Estilo Inovador:	Maior que 5 anos
3. Possui Gestão dos Talentos, Ambiente e Cultura?	Relatório institucional
4. Remuneração e Recompensa:	<i>Stock-option</i> na Demonstrações Financeiras Padrões (DFP)?
5. Possui gestão da Inovação e obtém Resultados da Inovação?	Evidencias da Inovação em relatórios institucionais? Incremental e/ou Radical?
6. Possui diretoria ou VP de Inovação, <i>Corporate Venture Capital</i> e P&D?	Dados em relações com investidores, relatório de referência ou DFP

Igualmente, atribuir-se-á um peso a fim de verificar se a liderança, a estratégia e a organização como um todo está centrada de fato na inovação, com tendência de continuar criando valor. Assim, serão pontuados os atributos com 5 pontos para o caso de 100% de evidência, 3 pontos para caso de subjetividade e não efetividade, e 0 para o caso de ausência.

## 5. Análise dos Resultados

Conforme se observa na Tabela 1, tendo em vista aspectos como o alinhamento da estratégia, liderança e organização, observa-se a empresa Natura em primeiro lugar. Aspectos distintivos dessa empresa são uma gestão consistente de longo prazo, com processos inovadores, ferramentas de premiação e recompensa, um ambiente e cultura voltados à inovação, formando e atraindo lideranças internamente. A Natura vive uma transição momentânea na presidência do conselho de administração, buscando rever o modelo de negócio de canal de vendas porta a porta, para iniciativas de vendas pela Internet e estabelecimento de lojas físicas. Atualmente, está apostando na expansão internacional de seus produtos. Um ponto, que pode ser considerado como fraco, é a utilização de 70% de sucessão como meta para os cargos de liderança, o que por um lado é bom para o fortalecimento da cultura e manutenção

do conhecimento adquirido com o passar dos anos, mas, por outro lado, reduz a possibilidade de entrada de outros talentos no grupo, que poderiam trazer contribuições para as iniciativas inovadoras.

**Tabela 1: Análise da Empresa Natura**

Atributos	Pontos	Comentários
Missão e Visão menciona inovação?	3	Não mencionado de forma clara, apesar de presente em produtos, serviços, processos e diversas iniciativas internas
CEO e presidente do conselho, tempo e visão da inovação?	5	CEO: Alessandro Carlucci – 9 anos a frente da consolidação do grupo, com foco em inovação, liderança e profissionalização pós IPO.  Pres. Conselho – Plínio Vilares – 2 anos (conselheiro independente) – perspectiva de mudança na estratégia de longo prazo – revisão do modelo de negócio. O conselho era anteriormente presidido pelos sócios proprietários.
Gestão de Talentos?	5	Presente no ranking de 2003 a 2011 da <i>Great Place to Work</i> (GPW) e de 2002 a 2007 nas “Melhores empresas para trabalhar”. 70% da sucessão atual é realizada internamente. Possui ferramentas de gestão de talentos políticas de RH.
<i>Stock-option</i> na DFP?	5	Sim, possuem <i>stock – option</i> ou subscrição de ações para o Executivo Sênior.
Evidências da Inovação em relatórios institucionais? Incremental ou Radical?	5	Presentes nos processos industriais e logísticos, na área comercial, novos negócios, manejos e extração dos insumos, podendo ser incremental e semi-radical em alguns casos. Parcerias com FAPESP, FINEP. Laboratórios de pesquisa no MIT, França e Austrália, além do centro de pesquisa em Cajamar – SP. Cerca de 3% da receita são investidos em inovação.
Possui diretoria e ou VP de inovação, <i>Corporate Venture</i> , P&D?	3	VP de inovação: sim. P&D: sim. <i>Corporate Venture</i> : não
Total	26	

Fonte: elaboração própria.

Como se observa na Tabela 2, a segunda colocada foi a Ultrapar, que atualmente vive uma transição de CEO, com experiência em grandes consultorias estratégicas. O Grupo tem buscado alocar recursos humanos e financeiros para a inovação, o que já tem surtido efeito nos negócios de distribuição de combustível, logística e produção. A empresa cresceu de forma consistente nos últimos 7 anos, com fusões, novos mercados e economias de escala, e está buscando consolidar esse crescimento, com introdução de novos processos e produtos inovadores. Já esteve presente no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar e possui uma série de ferramentas e políticas para gestão e atração de talentos evidenciados nos

relatórios institucionais e de referência. O ponto fraco está na ausência de uma diretoria de inovação e do desenvolvimento da área de P&D.

**Tabela 2: Análise da Empresa Ultrapar**

Atributos	Pontos	Comentários
Missão e Visão menciona inovação?	0	Não
CEO de origem e presidente do conselho pensam inovação?	5	CEO: Thilo Mannhardt, há 1 ano no cargo. CEO anterior consolidou 6 anos de crescimento. Duplicou o faturamento e os lucros do grupo. A mudança segue o mesmo objetivo. No entanto, o atual presidente aparentemente pensa de forma diferente a estratégia de crescimento (ex-sócio senior da Mackinsey) – apoiada por iniciativas inovadoras. O Presidente do conselho é Paulo Aguiar Cunha, há mais de 8 anos na posição.
Gestão de talentos?	5	Sim. Em 2007, constou nas Melhores Empresas para Trabalhar. Ferramentas de gestão de RH como academia corporativa em parceira com a USP e FGV; programa de desenvolvimento de lideranças focadas (Dom Cabral) em inovação e gestão de pessoas, bolsas de estudos para pós e graduação.  Possuem políticas de educação corporativa e programas de desenvolvimento de lideranças.
Stock-option na DFP?	5	Sim, para os executivos seniores.
Evidências da Inovação em relatórios institucionais? Inovação incremental ou radical?	5	Presenças de inovações incrementais nos modelos de negócios, processos e em produtos. 7% da equipe está envolvida em inovação no Grupo. Na unidade Ipiranga desenvolveram os postos Eco-eficientes, aplicativos na WEB para compra de créditos de combustíveis. A unidade Oxiteno tem desenvolvido tecnologias inovadoras para cosméticos. A Ultracargo, utilizando a metodologia <i>design thinking</i> tem desenvolvido soluções logísticas para aumento da eficiência na gestão das frotas. Ao menos 2,5% do faturamento investido em inovação
Possui diretoria e ou VP de inovação? <i>Corporate Venture?</i> P&D?	0	Não
Total	20	

Fonte: elaboração própria.

A BRF figura em terceira posição. A empresa, cuja análise é resumida na Tabela 3, e vive um momento de transição na gestão, focada agora na redução de custo e sinergias pós fusão. Há um ano modificou o presidente do conselho e o CEO. Nesse contexto, ambos executivos são experientes na absorção das economias de escala e reengenharias. A BRF possui uma VP de inovação, centros de pesquisa, área de P&D, e até cita a inovação em sua missão como algo prioritário. Porém, isso ainda não chegou em seus processos industriais e modelo de negócios, presentes apenas em desenvolvimento de novos produtos incrementais. Observa-se ainda

grandes avanços nas áreas corporativas, o que é comum quando se está buscando economias de escala. Assim, mesmo o ranking da *Forbes* deve ser visto de forma crítica para esse caso, pois a expectativa de mercado (capitalização observada), que compõe a sua formulação, pode estar influenciada pela captura de ganhos com sinergias e economias de escala pós fusão não capturado pelo método do VPL. Um outro ponto preocupante é a ausência de citações em relatórios institucionais da política de gestão de pessoas e na criação de um ambiente e cultura para atração e retenção dos melhores talentos. Face às evidências, caberia às lideranças equilibrarem a economia de escala, tão importante para a BRF na atual fase, com a construção de uma cultura e ambiente inovador, aliado à formação, retenção e atração de talentos.

**Tabela 3: Análise da Empresa BR Foods**

Atributos	Pontos	Comentários
Missão e Visão menciona inovação?	5	Sim, em produtos e processos
CEO de origem e presidente do conselho pensam inovação?	0	CEO: Claudio Galeazzi, 2 anos. O anterior ficou 6 anos no cargo e foi responsável pela fusão da Perdigão com a Sadia. Presidente do conselho: Abílio Diniz, 1 ano. O anterior também foi responsável pela fusão e crescimento nos últimos 5 anos. A mudança do CEO e presidente do conselho, ao que tudo indica, visa buscar sinergias e economias de escalas.
Gestão de talentos?	0	Não identificado evidências
<i>Stock-option</i> na DFP?	5	Sim, para executivos seniores
Evidências da Inovação em relatórios institucionais? Inovação incremental ou radical?	5	Inovação incremental na maioria de seus produtos. Possui centro de inovação em Jundiá, prática da <i>open innovation</i> , possuem equipes de P&D. Financiamento para pesquisa da FINEP. Inovação presente no desenvolvimento de produtos, nos processos corporativos e atividades comerciais. Ao menos 2,5% de investimento em inovação
Possui diretoria e ou VP de inovação? <i>Corporate Venture</i> ? P&D?	3	Sim, Sylvia Leão, acumula com VP de Marketing e Qualidade, P&D = sim. <i>Corporate Venture</i> = não.
Total	18	

Fonte: elaboração própria.

Um aspecto em comum nas três empresas analisadas é a presença de inovações incrementais. Trata-se de um aspecto marcante nas empresas brasileiras em geral, nas quais se nota ausência de inovações radicais e baixa intensidade de P&D (Suzigan e Albuquerque, 2011; Botelho e Almeida, 2010). A Natura, devido ao foco maior em inovação, poderia ter algumas iniciativas classificadas como semi-radicais, tais como a mudança de modelo de negócios, aliada à novos produtos e processos industriais evidenciados em relatórios da companhia. No entanto, esse é um aspecto que necessita de uma investigação mais ampla sobre a estrutura das inovações realizadas em cada uma dessas empresas.

## 6. Considerações finais

O artigo procurou caracterizar a inovação e discutir seus vínculos nas empresas de maior porte, partindo de uma revisão da literatura e análise do desempenho inovador de empresas brasileiras presentes em classificações internacionais. Como base na avaliação realizada foi proposto um conjunto de atributos visando ao incentivo à inovação em empresas de grande porte no país, quais sejam: 1. Estratégias voltadas para inovação; 2. Lideranças (CEO e

Presidente do Conselho) alinhadas com a inovação; 3. Organização interna para atendimento à inovação; 4. RH que busca atrair, desenvolver e reter talentos; 5. Políticas de incentivos competitivos e alinhados a metas de longo prazo; e 6. Ambiente e cultura organizacional apropriados à mentalidade empreendedora.

A Natura saiu na frente, tendo como destaque suas políticas de incentivo à inovação. No caso Natura, verificou-se que o incentivo à inovação esteve presente em todos os atributos acima, fato que reforça o destaque no *ranking* da Forbes. A capacidade de incentivar à inovação está intrinsecamente ligada à verificação da presença desses atributos, e em quão intensa é a sua utilização nas organizações.

Embora a contribuição esperada desse artigo seja a de poder trazer à luz uma metodologia que possa ser utilizada em outras organizações de maior porte de setores variados, a natureza desse estudo não permite generalizações mais amplas, visto que seu objeto restringiu-se a uma avaliação baseada em uma revisão bibliográfica e estudos de caso múltiplos envolvendo três empresas brasileiras. No entanto, pelo seu caráter de estudo exploratório, os resultados a que se chegou podem permitir que novos estudos, a partir das considerações aqui delineadas, formulem hipóteses que mereçam novas investigações sobre a efetividade dos mecanismos de incentivo à inovação em grandes empresas brasileiras.

Adicionalmente, uma sugestão para pesquisas futuras seria a investigação em nível global das melhores práticas de políticas públicas e setoriais de estímulo à inovação, que tenham aplicabilidade em organizações de grande porte no Brasil.

### **Bibliografia**

BOTELHO, J. A. J.; ALMEIDA, M. Overcoming institutional shortcomings for academic spion-off policies in Brazil. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, v. 9, p. 175-193, 2010. ISSN 3.

CHRISTENSEN, C. O crescimento pela inovação. São Paulo, Campus, 2003.

COOPER, R. The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What’s New, and NexGen System. *Journal Product Innovation Management*. V30, 2012.

DAVILA, T. EPSTEIN, G., SHELTON, E. As regras da Inovação. Porto Alegre, Bookman, 2007.

DYER, J, GREGERSEN, H. & CHRISTENSEN, C. DNA do Inovador: Dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura. São Paulo, HSM Editora, 2006.

EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 4, p. 1155-1179, 2007.

FELDMANN, P. Empresas Latino Americanas: Oportunidades e Ameaças no Mundo Globalizado, São Paulo, Editora Atlas, 2010.

GRIFFITH, A. F., YAROSSE, M. E. A Stage-Gated Process for Project Definition of Capital Projects. 19 th IPMA World Congress. 2005.

- HARVARD BUSINESS REVIEW - HBR. On Innovation, Boston , HBR Press, 2013.
- HARVARD BUSINESS REVIEW - HBR. Inspiring and executing Innovation. Boston , HBR Press, 2011.
- KELLEY , T. As 10 faces da Inovação. São Paulo, Campus, 2007.
- LANGE, K.; MULLER-SEITZ, G.; WINDELER, A. Financing innovations in uncertain networks: filling in roadmap gaps in the semiconductor industry. Research Policy, n. 42, p. 647-661, 2013.
- MAITAL, S. & SESHADRI , D. Innovation Management. New Deli: Sage Publications, 2012.
- MERROW, E.W. Industrial Megaprojects. New Jersey, Wiley. 2011.
- MIDGLEY, D. The innovation manual. London, Wiley, 2009.
- OECD. State of Paraná, Brazil. Organization for Economic Cooperation and Development. Higher Education in Regional and City Development, 2011.
- PORTER, M. A Vantagem competitiva das Nações. São Paulo, Editora Campus, 1993.
- TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, v. 43, p. 172-194, 2010.
- TELLIS G.J., PRABHU J.C., CHANDY R. K. Radical Innovation across Nations: the Preeminence of Corporate Culture, Journal of Marketing, Vol. 73, No. 1, pp. 3–23, 2009.
- Von HIPPEL E. Open User Innovation. Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation. 2011.
- ZYDER, B. How Venture Capital Works. Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1998