





INOVAÇÃO COMO FONTE DE LUCRO

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU, CARLOS ARRUDA E SANDRO VALERI**

Consolidado como de total relevância para as organizações, o tema da inovação apresenta um novo desafio: a definição de modelos de gestão mais condizentes com os seus processos. Estudos realizados pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral confirmam essa necessidade para a formulação adequada das estratégias de inovação em processos, projetos, cultura, indicadores de resultado e modelos de colaboração em rede. Afinal, inovação não é um ato de esperança e boa vontade de indivíduos, mas uma metodologia sistematizada e coletiva de gestão.

Nas grandes organizações, as práticas de inovação demandam equipes, processos estruturados e resultados variados. As políticas de governança e riscos são fatores importantes nas decisões executivas. Todos os investimentos em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D), universidades, startups e fornecedores requerem uma estrutura condizente com a realidade dos negócios.

As startups também exigem modelos de negócios robustos, mas adequados ao seu tamanho, escopo de atuação e equipes. Nesse caso, a gestão é assunto relevante, porém amplo. Pesquisas sobre a mortalidade das startups, realizadas pela FDC nos últimos anos, indicam que estas organizações fracassam devido a dificuldades com políticas comerciais adequadas, fluxo de caixa, acesso ao mercado e crescimento econômico-financeiro.

Como tornar a inovação uma fonte de lucro, considerando a diversidade das organizações e dos contextos em que estão inseridas? Diante de vários desafios, as empresas têm buscado estruturar metodologias, visando a valoração financeira dos seus projetos de inovação, além dos indicadores tradicionais de investimentos em pesquisa, como percentual da receita líquida. São considerados temas como o retorno sobre o investimento, fluxo de caixa descontado, valor presente líquido, valor total do portfólio dos projetos de inovação e risco para investimentos de longo prazo, destacando os resultados da inovação e seu impacto no mercado.

INOVAÇÃO E LUCRO A obtenção de lucro com as práticas de inovação tem sido um constante desafio, não apenas para os responsáveis por estas práticas nas organizações, mas também para presidentes, diretores e gerentes de diversas outras áreas, considerando os riscos inerentes à economia, mercado e concorrência. Além do convencimento sobre a necessidade de investir em novas tecnologias, desenvolvimento de produtos e serviços e uma cultura inovadora, a capacidade de apresentar resultados vem crescendo e despertando o interesse de executivos nos mais variados poderes decisórios. Ou seja, é preciso transformar a inovação em uma fonte de vantagens competitivas, com racionalidade econômico-financeira, reforçando-a como uma competência executiva.

A necessidade de lucro na inovação pode estar associada a diversos fatores: a pressão do nível diretivo por resultados mais concretos; o aumento da concorrência; a pressão dos investidores; o aumento do risco sistêmico econômico, do custo de capital e da redução dos subsídios de governo (destacando fontes de financiamento como as fundações de fomento à pesquisa); novos concorrentes e tecnologias. Outro aspecto relevante é a demanda dos executivos por concretizar a inovação além das iniciativas isoladas de alguns indivíduos, considerados muitas vezes como rebeldes ou desconfortáveis com o *status quo*. A demanda de uma estrutura de gestão e resultados da inovação é fundamental, mas exige metodologias adequadas.

Embora não seja um tema recente nos estudos da economia e gestão, os avanços em modelos associados aos resultados financeiros e lucro tornam a inovação uma questão crítica para a sobrevivência das organizações, em mercados a cada dia mais competitivos, com novos entrantes, intensivos em tecnologia e investimentos, e com um custo de capital elevado (Levy, 2009).

A inovação como fonte de lucro surge como resposta às inquietações do ambiente organizacional em investir em algo novo, mas, constantemente, são perdidos volumes consideráveis de recursos em ambientes incertos, instáveis e voláteis (Dew; Sarasvathy, 2009). É necessário desenvolver uma metodologia financeira para as diversas práticas de inovação, que garanta resultados no curto, médio e longo prazo. Além disso, deve-se estabelecer um diálogo coerente com investidores e líderes empresariais, assumindo riscos e perdas menores com

os avanços das práticas de inovação. Tudo isso só será possível com pesquisas sobre os modelos de gestão financeira, tema de interesse da FDC nos últimos anos.

Trata-se também de uma resposta aos executivos preocupados com a perenidade das pesquisas e o desenvolvimento de novos modelos de negócios, produtos, serviços e tecnologias, considerando a perspectiva desafiadora de alto risco e em busca de um caminho estruturado para o crescimento.

Este artigo tem o objetivo de orientar as organizações a compreenderem a inovação como uma prática de gestão com resultados financeiros claros, considerando-se os projetos de melhoria de processos, novas tecnologias, produtos e serviços.

DIMENSÕES PARA INOVAR E OBTER LUCRO

A pressão da alta direção por resultados, aumento da concorrência, pressão dos investidores, aumento do risco sistêmico econômico, custo de capital, redução dos subsídios de governo e os novos concorrentes e tecnologias trouxeram uma nova dimensão para a inovação, como método de gestão e produção: o lucro. Mas, ainda não há uma clara definição para essa questão nas publicações internacionais. Alguns autores consideram que as práticas de investimento em inovação, como percentual fixo da receita líquida, já seriam o suficiente, com iniciativas consideráveis nos últimos anos (Nakagawa, 2009). Para outros pesquisadores, associar a inovação a um percentual da receita líquida seria uma análise limitada, já que o desempenho do próprio mercado pode se refletir numa redução das iniciativas de inovação e dos resultados esperados (Zider, 1998).

O lucro na inovação surge, então, como uma direção para as melhores práticas organizacionais, no ambiente das empresas tradicionais de grande e médio porte ou das startups. A partir de publicações internacionais, dos projetos conduzidos pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo e da inquietação das organizações, surge a possibilidade de gerenciar a inovação pela ótica financeira e obter resultados positivos. Tudo isso com uma visão estratégica e de horizontes de análise no curto, médio e longo prazo. A capacidade para desenvolver novas análises dos projetos de inovação e novas ofertas de valor ao mercado resulta dessa visão estratégica.

O lucro surge como um novo tipo de transformação nos modelos de análise dos tradicionais



O LUCRO SURGE COMO UM NOVO TIPO DE TRANSFORMAÇÃO NOS MODELOS DE ANÁLISE DOS TRADICIONAIS PORTFÓLIOS DE PROJETOS DE INOVAÇÃO OU INICIATIVAS RECENTES

portfólios de projetos de inovação ou iniciativas recentes. Um tema a ser estudado em profundidade, pois impõe novos desafios para empresas, governo e investidores. A complexidade das análises se deve à qualidade dos projetos, ao tempo exigido para a maturidade deles e aos recursos alocados.

Os resultados positivos do lucro na inovação resultam das métricas sugeridas e das características dos projetos analisados. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo orientar as organizações no processo de tomada de decisão para investimentos e na compreensão adequada dos projetos de inovação em andamento, nos diversos horizontes de implementação possíveis.

DA INOVAÇÃO PELO PROPÓSITO PARA O LUCRO: DIMENSÕES DE GESTÃO

A inovação como processo de geração de ideias, implementação e resultados é algo claro e amplamente divulgado como metodologia de gestão básica. No entanto, mais relevante do que a geração de ideias, criação de uma nova cultura e de massa crítica, é a busca pela implementação de novas práticas de negócios e resultados efetivos. O processo de pesquisa é importante, mas o desenvolvimento para o mercado e a adoção de novas tecnologias são fundamentais para qualquer organização que busca maximizar seu resultado e definir novos modelos de negócio.

Ainda não existe um alinhamento em relação a essa definição. Para alguns especialistas, criar uma cultura de inovação com pessoas especializadas é fator determinante no processo. Criatividade é a palavra-chave. Seria necessário treinar as pessoas e estimular um ambiente em que compartilhamento, propósito transformador, abertura para o erro e diversidade cultural pudessem ser realmente praticados. Outros autores acreditam que o mais importante é a criação de uma governança clara para inovar. Ter uma estratégia definida, com processos abertos, bom portfólio de iniciativas, investimentos a fundo perdido e indicadores de resultado. O principal desafio talvez seja a forma como as estratégias atuais ainda estão sendo desenvolvidas – muito estabelecidas, tendo como pressuposto as metodologias clássicas, e não a partir de *roadmaps*, em busca de oportunidades de mercado.

De forma geral, encontramos nas pesquisas várias definições sobre o que seria inovação, com desdobramentos para a economia da inovação, redes e cooperação, inovação aberta, inovação e tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, inovação e gestão do conhecimento, dentre outros temas. Alguns autores enxergam a inovação como elemento central dos processos organizacionais. Numa perspectiva mais ampla, outros estudiosos acreditam que ela está relacionada à geração de riqueza e ganhos de produtividade, a partir dos investimentos em estrutura física e capital humano.

Para Levy (2009), a inovação sem resultados seria um fator de descontinuidade desses projetos. As empresas passam por um momento crítico no mercado, e a inovação é uma das possibilidades de responderem ao ambiente de forma mais adequada. Essa resposta ao mercado não deveria ser intuitiva e baseada em perdas, mas em ganhos efetivos.

Seguindo essa lógica, boa parte do que seria o processo de inovação ainda está nos controles das organizações e envolveria uma capacidade de

mensuração de resultados, mesmo com outras correntes de raciocínio sugerindo o contrário. Ampliando a análise, a implementação das dimensões da inovação e a busca pelo lucro trariam uma enorme contribuição a esse campo de pesquisa, saindo de modelos subjetivos para formas analíticas de resultado.

Pavani (2003) apresenta alguns elementos determinantes para o lucro da inovação:

- Inovação como processo, desdobrado a partir da estratégia corporativa – assume-se que os modelos de governança, investimentos necessários, indicadores de resultado e equipes escolhidas para o processo de inovação compreendem que este processo é contínuo, exigindo maturidade organizacional e tempo para o mercado.
- Da mesma forma que os fundos de *venture capital*, as práticas de inovação nos ambientes corporativos exigem a redução das incertezas. Uma organização só será inovadora se tiver maturidade organizacional, modelos de gestão e um portfólio de projetos com indicadores de resultados compatíveis com as iniciativas.
- A inovação pode ser um processo espontâneo e vinculado à criatividade, mas isto não basta – é preciso ter um sistema de constante avaliação, aprendizado e desenvolvimento. Seria razoável ter uma equipe dedicada às avaliações dos projetos.

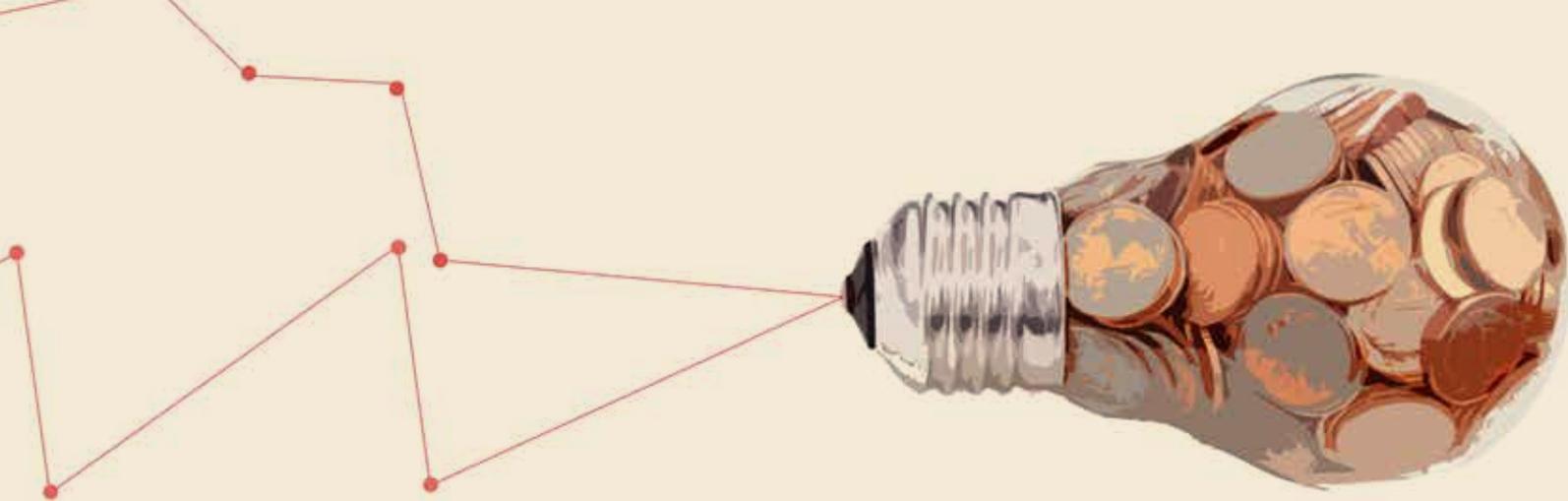
A inovação deveria ter foco nos resultados e um processo estruturado de avaliação, com indicadores maduros, para garantir o crescimento organizacional. Nesse sentido, propomos quatro dimensões para a inovação e um processo de avaliação consistente:

1. Inovação de processos – definir um conjunto de iniciativas organizacionais, envolvendo projetos de geração de ideias para melhoria de processos, práticas de *lean innovation*, qualidade total e até

A INOVAÇÃO DEVERIA TER FOCO NOS RESULTADOS E UM PROCESSO ESTRUTURADO DE AVALIAÇÃO, COM INDICADORES MADUROS, PARA GARANTIR O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

mesmo redução de custos. Diversos autores definem esses tipos de inovação como impulsionadores de outras práticas, pois geram engajamento, massa crítica e iniciativas em todos os ambientes de trabalho. Normalmente, a inovação de processos não é vista como uma inovação em si mesma. No entanto, é uma prática considerada relevante, que garante resultados de curto prazo. Com menor grau de incerteza e maior capacidade de previsão dos resultados esperados, as métricas sugeridas para as práticas de inovação de processos são as tradicionais – retorno sobre o investimento, valor presente líquido e fluxo de caixa descontado –, mais facilmente empregadas em práticas operacionais e garantindo a maximização dos resultados com rapidez.

2. Inovação de ruptura – os aspectos relacionados ao entendimento e atendimento do cliente estão neste item. O avanço do comportamento do consumidor tem demandado novos modelos de negócio, combinados com tecnologias digitais, por exemplo. Assim, é possível entender, testar e propor novos produtos e serviços, utilizando tecnologias de captura de dados (*data driven innovation*). A agilidade dos modelos de negócio e o desenvolvimento de um portfólio que atenda às necessidades



do mercado atual são aspectos relevantes. A métrica sugerida é o percentual das receitas geradas com novos produtos e iniciativas, tendo a perspectiva do desenvolvimento de mercado como crucial. A valorização dos novos produtos e o percentual da renovação do portfólio e valor econômico-financeiro são fatores determinantes. Algumas organizações tentam medir os indicadores de inovação de ruptura considerando não apenas o percentual da receita gerada com a inovação, mas também sua variação percentual a cada ano.

3. Inovação radical – da mesma forma que a inovação de ruptura, este tema pressupõe o desenvolvimento de novos produtos para mercados emergentes e nunca antes explorados. O maior desafio talvez seja a capacidade de antecipar a demanda, criando *roadmaps* de clientes, mercados e tecnologias de antecipação, assim como novos negócios. É preciso estabelecer uma proximidade considerável com os clientes atuais e os mercados não atendidos, buscando renovar o portfólio de produtos e serviços. Outro grande desafio é responder ao mercado de forma proativa. A primeira métrica sugerida seria o *affordable loss* (Dew; Sarasvathy, 2009), em que os investimentos seriam feitos com uma expectativa provisória de perdas, mas a garantia de criação de novos mercados, o que exige maturidade organizacional e tempo. A cultura tradicional de curto prazo dos líderes das organizações é também um desafio. Uma segunda métrica seria a taxa de renovação do portfólio de produtos e serviços, somada ao valor do portfólio destas soluções, como na inovação de ruptura.

4. Inovação *breakthrough* – à medida que as organizações se tornam mais maduras e compreendem os modelos de inovação citados acima, elas criam novos modelos de negócios e novas ofertas de

valor ao mercado. A tendência ao risco e à criação de novas tecnologias é inerente a esse processo. A oferta de tecnologias em busca da transformação de processos, novos produtos e mercados é consequência. Mas, o principal desafio é o resultado. Nessa dimensão, espera-se um resultado de longo prazo, como as práticas do mercado de ações. Recomendam-se as práticas de *valuation* e o *CAPM* (*Capital Assets Price Model*), com a análise quantitativa da rentabilidade do negócio, do mercado em que a organização atua e do próprio risco sistêmico da economia.

É preciso compreender que as práticas de inovação não se sustentam, no longo prazo, somente pela cultura organizacional, pelo perfil da liderança ou pela estratégia declarada. A **Figura 1** apresenta as quatro dimensões, a relação entre elas e os indicadores sugeridos. Ter a inovação como lucro pode ser o primeiro passo para avançar, de maneira concreta, em investimentos maiores e facilitar o diálogo entre equipes.

A adoção de métricas de inovação, a partir de práticas existentes, é um grande avanço para convencer a alta liderança a aportar recursos no curto, médio e longo prazo. Somam-se à inovação, a mensuração de resultados econômico-financeiros, além dos tradicionais temas vinculados à cultura organizacional, busca por grandes objetivos, engajamento de pessoas e propósito de futuro. Finalmente, as métricas de resultado visam aumentar os recursos destinados à inovação e não engessar as políticas de investimento, considerando as práticas de governança, riscos e *compliance* tradicionais.

A **Figura 2** sugere dimensões da inovação e lucro, considerando a alocação anual de recursos para a inovação e indicadores financeiros, como retorno sobre o investimento, valor presente líquido, fluxo de caixa descontado, valor total do portfólio

FIGURA 1 | DIMENSÕES DA INOVAÇÃO



FIGURA 2 | DIMENSÕES DA INOVAÇÃO E LUCRO



e *valuation* das iniciativas de inovação. Essas dimensões são úteis na tomada de decisões sobre o desenvolvimento, absorção e implementação da inovação nos negócios.

Pesquisas conduzidas por Barney, Busenitz, Fiet e Moesel (1994) indicam que as práticas dos fundos

de *venture capital*, em relação à decisão de investimentos em projetos de inovação, seriam importantes na avaliação do risco no desenvolvimento de ideias e poderiam ser aplicadas nas organizações. Essa questão será objeto de pesquisas futuras, com análises consistentes sobre as práticas brasileiras.

CONCLUSÃO Além da busca por uma nova cultura, estratégia, processos e parcerias, é fundamental obter resultados concretos com a inovação no contexto organizacional. Surge, assim, a necessidade de desenvolver uma metodologia financeira aplicável aos projetos de inovação. É importante entender a inovação como um processo vinculado à governança, com investimentos adequados, a adoção de indicadores corporativos e uma equipe dedicada. Nesse sentido, também é necessário um processo de avaliação consistente, tendo como ponto de partida os resultados da inovação de processos,

seguido do pleno entendimento das demandas dos clientes, com o desenvolvimento de novos produtos, modelos de negócios e novas tecnologias. Ao mesmo tempo, devem-se considerar indicadores, como ganhos de produtividade, novas receitas de produtos e *valuation*.

Uma limitação deste artigo foi a ausência de dados sobre as práticas de investimentos em grandes e médias empresas brasileiras. Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de novas pesquisas nessas organizações, com análise das práticas de investimentos em inovação, resultados obtidos e acompanhamento realizado.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BARNEY, J. B. *et al.* The relationship between venture capitalists and managers in new firms: determinants of contractual covenants. **Managerial Finance**, v. 20, n. 1, p. 19-30, 1994.

DEW, Nicholas; SARASVATHY, Saras. The Affordable Loss Principle. **Darden Case No. UVA-ENT-0075**. 2009. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1417209>>. Acesso em: 16 jul. 2019.

PAVANI, Claudia. **O capital de risco no Brasil**: conceito, evolução, perspectivas. Rio de Janeiro: E-papers, 2003. 98 p.

ZIDER, Bob. How venture capital works. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 6, p. 131-139, Nov./Dec. 1998.

HUGO FERREIRA BRAGA TADEU é professor da Fundação Dom Cabral e coordenador do Centro de Referência em Inovação Nacional, com pós-Doutorado pela Sauder School of Business, Canadá.

CARLOS ARRUDA é professor da Fundação Dom Cabral e gerente do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, com doutorado em Administração pela Bradford University.

SANDRO VALERI é diretor de Inovação da Embraer, com doutorado pelo ITA.