



Ilustração Adobe Stock

inovação

Como transformar a inovação em um sistema mensurável? **Um cardápio de métricas**

POR **ANA BURCHARTH**

Uma organização inovadora é, acima de tudo, uma organização que sabe aprender. Mas como aferir esse aprendizado? Como transformar um processo tão criativo e incerto quanto a inovação em um resultado mensurável — sem sufocar sua essência? Essas perguntas têm desafiado líderes empresariais em todos os setores, especialmente à medida que a inovação precisa cada vez mais tangibilizar seu impacto para o negócio.

A verdade é que medir inovação não é trivial. Iniciativas inovadoras não seguem a lógica tradicional da retorno sobre investimento, tampouco oferecem garantias de retorno imediato.

A inovação, especialmente aquela que rompe com padrões estabelecidos, exige paciência, visão de longo prazo e, acima de tudo, métricas apropriadas ao seu grau de incerteza.

COMO TRANSFORMAR A INOVAÇÃO EM UM SISTEMA MENSURÁVEL? A boa gestão da inovação começa com uma escolha consciente das métricas que avaliarão a evolução da capacidade de uma organização em inovar, de acordo com seu grau de maturidade. E aqui é preciso fazer uma distinção fundamental: medir inovação não é o mesmo que medir o desempenho de projetos isolados. Embora seja importante acompanhar indicadores de sucesso dos projetos, o verdadeiro valor está em avaliar a capacidade organizacional de inovar de forma contínua, consistente e alinhada à estratégia.

Essa avaliação pode ser estruturada em três grandes dimensões: entrada, processo e saída. Essa abordagem amplia o olhar da organização, permitindo acompanhar não apenas os resultados, mas também os esforços e a qualidade da gestão da inovação ao longo do tempo.

Para facilitar essa visualização e apoiar líderes na escolha de métricas coerentes com sua estratégia e estágio de maturidade, apresenta-se a seguir um cardápio de métricas da inovação, que descreve os principais indicadores possíveis em cada uma das dimensões:

FIGURA 1 | CARDÁPIO DE MÉTRICAS DA INOVAÇÃO



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Essa figura serve como uma referência para lideranças refletirem sobre quais indicadores são mais relevantes para sua realidade. Não se trata de adotar todos, mas sim de selecionar, com critério e parcimônia, os que efetivamente dialogam com a ambição estratégica da organização.

A ENTRADA: COMPROMISSO COM O FUTURO A primeira dimensão trata dos insumos que alimentam o sistema de inovação da organização. É o que revela o grau de prioridade que a liderança confere à inovação — não no discurso, mas na prática. Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, número de funcionários capacitados para inovar, engajamento em iniciativas de inovação e até mesmo a o percentual de pessoas dedicadas à inovação são exemplos de indicadores que podem compor essa dimensão.

Em organizações iniciantes, essas métricas têm papel fundamental. Afinal, não é possível colher frutos de uma estratégia de inovação sem antes garantir as condições mínimas para que ela floresça. Medir quanto se investe em inovação — em termos financeiros, humanos e simbólicos — é o primeiro passo para estruturar uma ambição real de transformação.

O PROCESSO: A FLUIDEZ DA INOVAÇÃO EM AÇÃO A segunda dimensão refere-se ao modo como a organização transforma ideias em soluções viáveis. Trata-se de avaliar a eficácia dos processos internos que sustentam o ciclo da inovação, desde a geração de ideias até sua implementação. Essa análise exige um olhar atento para o pipeline de inovação: quantas ideias avançam para prototipagem? Quanto tempo demora entre a concepção e o lançamento de uma nova solução? Qual a taxa de sucesso dos projetos de inovação?

Além disso, observar o grau de abertura da organização para a colaboração externa pode ser um indicador relevante. Parcerias com startups, universidades, clientes e fornecedores podem acelerar a capacidade de gerar valor por meio da inovação — mas, para isso, precisam estar integradas aos processos internos. Organizações que buscam se tornar mais ágeis, mais abertas ou mais experimentais devem monitorar essa dimensão com especial atenção.

SAÍDA: RESULTADO E LEGITIMIDADE A terceira dimensão diz respeito ao impacto tangível da inovação sobre o desempenho da organização. Esta é, sem dúvida, a métrica mais observada — mas também a mais complexa. Resultados de inovação podem aparecer sob a forma de novos produtos, serviços ou modelos de negócio, mas também podem se manifestar em

ganhos de reputação, fortalecimento de marca, aumento de market share ou crescimento de receita vindo de ofertas lançadas nos últimos anos.

Empresas mais maduras em inovação geralmente combinam métricas financeiras e qualitativas. Uma das mais utilizadas globalmente é o percentual da receita originado por inovações recentes — um indicador presente em rankings internacionais e adotado por empresas como 3M, Siemens e Unilever. Outras organizações optam por capturar a percepção de inovação junto aos clientes, medindo o quanto sua marca é vista como inovadora em seu setor. Há ainda quem utilize o número de patentes registradas como proxy de esforço inovador, especialmente em setores de base científica como o farmacêutico.

Ainda que consideradas o “padrão ouro” da gestão da inovação, as métricas de saída fazem sentido quando os processos e os insumos já estão razoavelmente bem estruturados. Caso contrário, há risco de responsabilizar a inovação por um resultado que não poderia ser alcançado devido a fragilidades anteriores na cadeia de valor, sobretudo dependendo do tipo de inovação almejado.

MENOS É MAIS: FOCO, SIMPLICIDADE E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO Em meio a tantas possibilidades descritas no cardápio de métricas, um cuidado importante: não transforme o processo de mensuração da inovação em um exercício excessivamente técnico, burocrático ou oneroso. Métricas devem ser simples, acionáveis e conectadas à estratégia da organização. Não faz sentido construir um sistema de indicadores que consuma mais energia do que os próprios projetos de inovação. A máxima aqui é clara: a criatura não pode ser maior que o criador.

Por isso, a recomendação para líderes empresariais é adotar um conjunto enxuto de indicadores — idealmente entre um e três — e fazer o acompanhamento anual. Essa periodicidade oferece o tempo necessário para que as iniciativas amadureçam, ao mesmo tempo que fornece insumos relevantes para ajustes estratégicos ao longo do caminho.

O segredo não está na quantidade de indicadores, mas na sua capacidade de gerar aprendizado. Organizações que se destacam em inovação são aquelas que usam as métricas como bússolas — e não como réguas — para orientar suas decisões. Em vez de controlar excessivamente, aprendem com os dados, ajustam as rotas e mantêm o olhar em diferentes horizontes.

UM OLHAR ESTRATÉGICO SOBRE OS HORIZONTES DA INOVAÇÃO Uma das abordagens mais empregadas para estruturar o desafio da estratégia da inovação é o modelo dos três horizontes, popularizado pela McKinsey. De acordo com esse modelo, as organizações precisam inovar em três níveis simultaneamente: o primeiro horizonte (H1), focado em melhorias incrementais no core business; o segundo (H2), voltado à expansão para novos mercados adjacentes; e o terceiro (H3), direcionado a inovações arquiteturais, mais transformacionais para a organização.

Enquanto no primeiro e segundo horizontes faz sentido utilizar métricas financeiras tradicionais como ROI (retorno sobre o investimento) ou VPL (valor presente líquido) para avaliar a evolução dos projetos de inovação, o terceiro horizonte requer uma abordagem mais sofisticada. Projetos nesse campo operam em contextos nos quais não há previsibilidade de mercado, não existem benchmarks confiáveis e as premissas estratégicas são frequentemente revistas ao longo do caminho. É aqui que entra o conceito de option value, ou valor da opção. Inspirado pelas finanças, esse conceito representa o valor de manter aberta uma possibilidade estratégica para o futuro, mesmo que seu uso não seja certo ou imediato. Empresas que investem em inovações do horizonte três (H3) estão, na prática, comprando tempo e posicionamento para responder a cenários futuros ainda em formação. Algumas dessas opções não serão exercidas. Outras, no entanto, podem se transformar nos grandes motores de crescimento de amanhã ou ainda evitar a obsolescência do negócio.

A partir dessa lógica, fica evidente que utilizar métricas financeiras rígidas para avaliar projetos altamente inovadores pode ser não apenas ineficaz, mas contraproducente. Há casos em que boas ideias são abandonadas prematuramente porque seus potenciais retornos não se encaixavam nas expectativas convencionais. É justamente nesses momentos que a organização precisa lembrar que inovação é, antes de tudo, um exercício de aprendizado estratégico, sobretudo na seara para além do horizonte um (H1) relativa à exploração do negócio atual.

COMO SELECIONAR AS MÉTRICAS CERTAS PARA SUA ORGANIZAÇÃO? Medir a inovação envolve a escolha de indicadores adequados ao estágio de maturidade da organização. A seguir, encontram-se diretrizes específicas para selecionar métricas, divididas entre empresas que estão começando a desenvolver uma capacidade inovadora e aquelas que já são veteranas em estratégia de inovação. Essas orientações podem ajudar a selecionar as métricas de inovação, garantindo que a organização consiga avaliar seu progresso de forma consciente.

Para empresas iniciantes em inovação:

1. Entrada: Focar em recrutamento e treinamento. À medida que a organização começa a desenvolver sua capacidade de inovação, é essencial investir no desenvolvimento de talentos e na formação de equipes preparadas para lidar com os desafios da inovação.
2. Processo: Concentrar-se em criar um processo de pipeline de inovação que atraia um grande número de ideias e selecione sistematicamente as mais promissoras para um desenvolvimento posterior. Além disso, é crucial minimizar o tempo de desenvolvimento dos poucos projetos que serão selecionados para avançar.
3. Saída: Focar em definir e comunicar metas quantitativas de inovação a serem alcançadas dentro de prazos específicos — como, por exemplo, receitas e crescimento. O objetivo é garantir que a inovação gere resultados concretos e mensuráveis para a organização.

Para empresas veteranas em inovação:

1. Entrada: Focar em incentivos, investimento e alocação de pessoal. Organizações mais maduras podem se concentrar na otimização dos recursos e no fortalecimento das práticas inovadoras já estabelecidas.
2. Processo: Ampliar a abertura e a velocidade do pipeline de inovação, sempre respeitando as limitações orçamentárias. A chave para empresas veteranas é aumentar o volume de ideias e acelerar o processo por meio de parcerias externas (inovação aberta).
3. Saída: Focar em atingir as metas de inovação previamente estabelecidas. Para as empresas veteranas, o desafio é garantir que os projetos inovadores não só sejam implementados, mas também que cumpram com os objetivos estratégicos da organização, gerando impactos financeiros e de mercado mensuráveis.

CONCLUSÃO Medir inovação é, antes de tudo, um exercício de clareza estratégica. É reconhecer que o futuro se constrói com decisões tomadas no presente — e que essas decisões precisam ser orientadas por informações relevantes, confiáveis e coerentes com o estágio de maturidade da organização. Métricas bem escolhidas têm o poder de iluminar o caminho, revelar pontos cegos e reforçar o compromisso com a transformação contínua.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Loch, C. & Kavadias, S. (2023) A New Approach to Strategic Innovation. *Harvard Business Review*, September.

Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*, 90(5), 66-74.

Muller, A., Välikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. *Strategy & Leadership*, 33(1), 37-45.

ANA BURCHARTH atua como professora tempo integral da Fundação Dom Cabral e professora visitante na Universidade de Aarhus na Dinamarca. É economista pela UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), Mestre em Inovação, Conhecimento e Dinâmica Econômica pela Universidade de Aalborg e PhD em Business Administration pela Universidade de Aarhus.