

OS CINCO PILARES DA INOVAÇÃO - PERCEPÇÃO DOS GESTORES



Silvia Deboni Dutcosky - Pós-doutorado
Prof^a Ana Paula M.S. Cherobim
Prof^o Adilson dos Anjos

Onde
queremos
chegar...

Imagine se



**Você pudesse garantir o sucesso
de todos os seus lançamentos de
produtos no mercado.**

Imagine que

Você pudesse inovar sistematicamente, de forma ágil e certa e surpreender o seu consumidor com o produto que ele sempre desejou



**E para ser reconhecida no
mercado internacional como
uma empresa INOVADORA...**

**você tivesse uma
equipe de
colaboradores
integrada entregando
os projetos no prazo
estabelecido**



A realidade atual

* 70 a 80% dos produtos lançados são retirados do mercado após 1 ano, ou seja, um índice de sucesso de 20 a 30% (Kotler *et al*, 2009; Nielsen, 2013).

P&G mudou um pouco essa realidade

Lafley (2008) da P&G reportou que o índice de sucessos nos lançamentos em 2000 era de 15 a 20% e em 2008, após a implantação do *Open Innovation* associado ao *Stage Gate* aumentou para 50 a 60%.

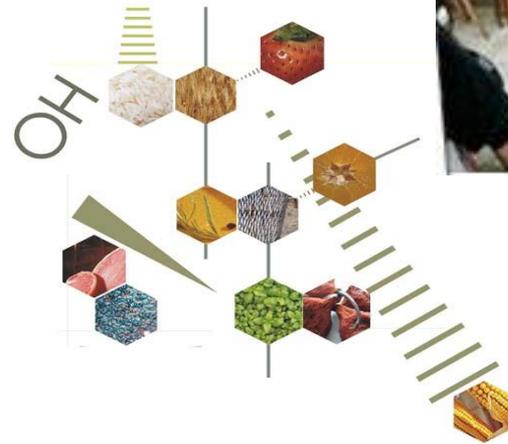
P&G'S INNOVATION CULTURE

by A.G. Lafley, with an introduction by Ram Charan

How we built a world-class
organic growth engine
by investing in people.

Imagine se

Você pudesse inovar sempre e surpreender o seu consumidor com o produto que ele sempre desejou



A realidade é que...

Uma média de 70 a 80% das pesquisas realizadas pela indústria de bens de consumo são qualitativas (Moskowitz, 2007)

- ✓ A indústria de produtos de consumo realiza muito poucas pesquisas e inova muito pouco.
 - ✓ Segundo o *IRI Report (2011)* 90% dos novos produtos foram extensões de linha
 - ✓ Os pequenos projetos ocupam de 85% a 90% da carteira de desenvolvimento das empresas (Univ. Pensilvânia, 2012)
- ✓ **A indústria de bens embalados para consumo precisa realizar pesquisas sensoriais – o problema atual ainda está na falta de foco no cliente e nas pesquisas com erros metodológicos, mal planejadas...**

O que a inovação realmente significa

O mito de que a inovação radical é o único modo de avançar provoca muitos problemas à gestão de projetos.

A inovação gradual é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. A inovação gradual (contínua e incremental) é o que realmente torna um negócio sustentável, e, ao longo do tempo, acaba levando à inovação radical.

Exemplo: nas últimas décadas os engenheiros não se dedicaram a criar um carro completamente novo. Quase toda inovação foi gradual, freios melhores, menor consumo de combustível, mais potência, conforto, aceleração mais rápida, etc. Se compararmos um carro de hoje com um fabricado há 50 anos, a diferença é enorme.

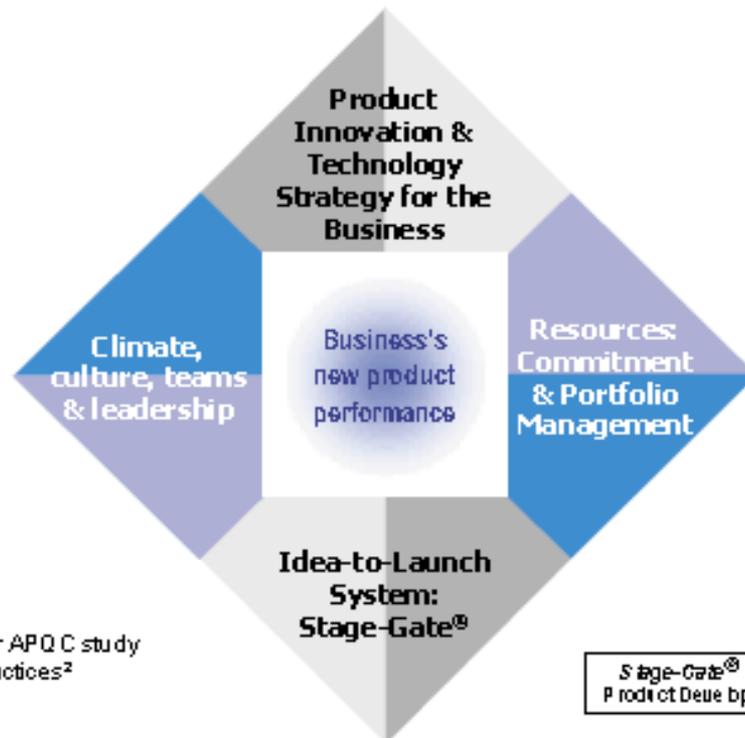
Para alcançar este
sonho: precisamos inovar
de forma eficaz,
sistemática e dinâmica



**AINDA TEMOS REALMENTE
MUITO TRABALHO PELA
FRENTE !!!**

O sucesso no desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado não acontece por acaso. O sucesso é resultado da adoção de processos sistemáticos e disciplinados (COOPER, EDGETT, KLEINSCHMIDT, 2002; ARTHUR D. LITTLE, 2005).

Exhibit 1: The Four Points of Performance in the *Innovation Diamond* – the four main factors that drive NPD performance results



Based on a major APQC study into NPD best practices²

Stage-Gate® is a trademark of Product Development Institute Inc.

Cooper (2005) indica quatro principais elementos para o bom desempenho na inovação.

OS 5 PILARES DA INOVAÇÃO

(Dutcosky, S.D.)





OS 5 PILARES DA INOVAÇÃO

1. ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO

A estratégia de inovação da empresa precisa ser claramente articulada, com objetivos e áreas estratégicas bem definidas, precisa ser bem comunicada e alinhada em todos os níveis da organização.

As arenas estratégicas (áreas de foco estratégico, como produtos, categorias, mercados ou tecnologias) são claramente definidas e direcionam o programa de inovação.



OS 5 PILARES DA INOVAÇÃO

2. CULTURA DA INOVAÇÃO

A diretoria da empresa precisa estar fortemente comprometida com o desenvolvimento de produtos. Os profissionais são recompensados e reconhecidos quando fazem um bom trabalho em seus projetos (ex.: cumprimento do prazo de lançamento, atendimento metas de vendas, pensamento inovador, geração de boas ideias).

O ambiente incentiva o compartilhamento de ideias, comunicação aberta entre os colaboradores em todas as funções. Ambiente de negócios **não avesso ao risco**, que encoraja projetos mais ousados.



OS 5 PILARES DA INOVAÇÃO

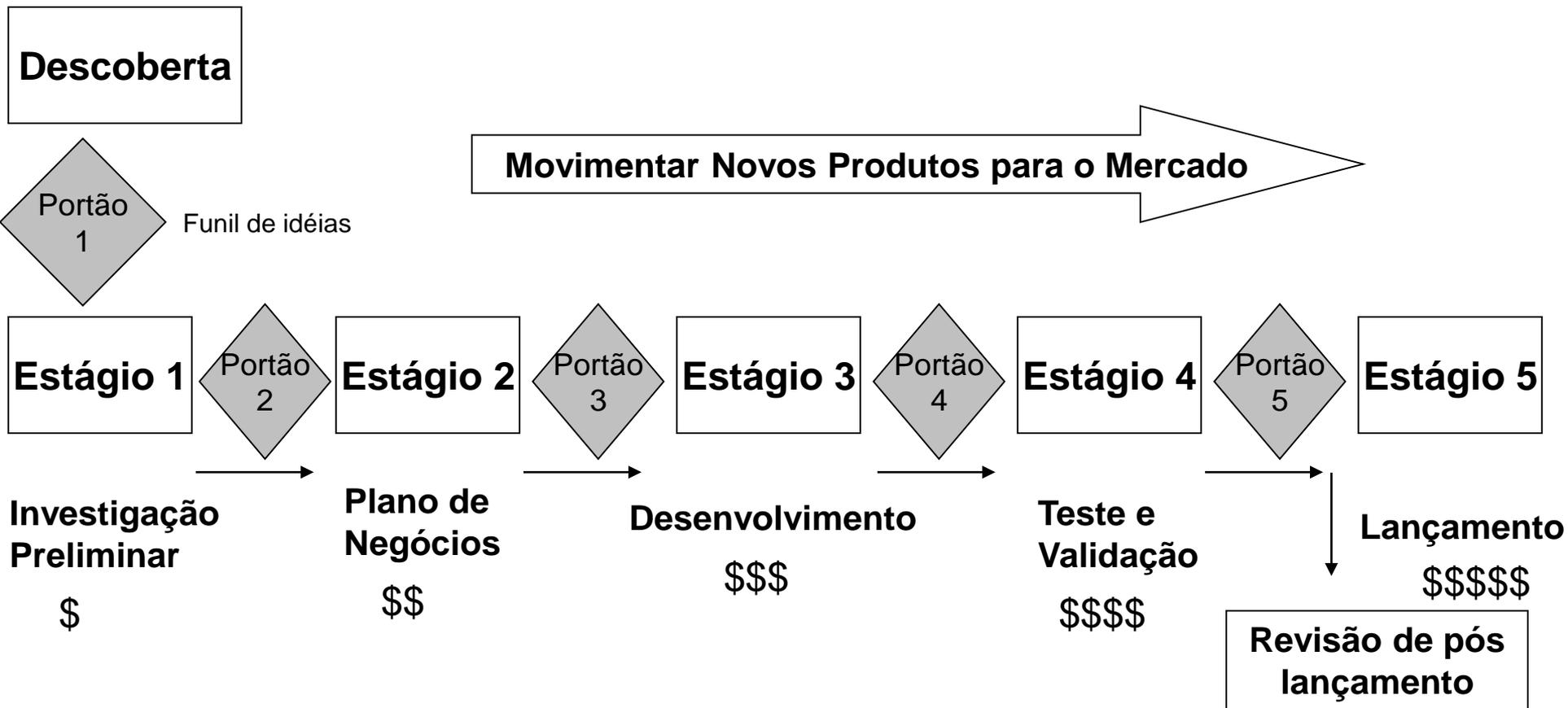
3. GESTÃO DE PROJETOS

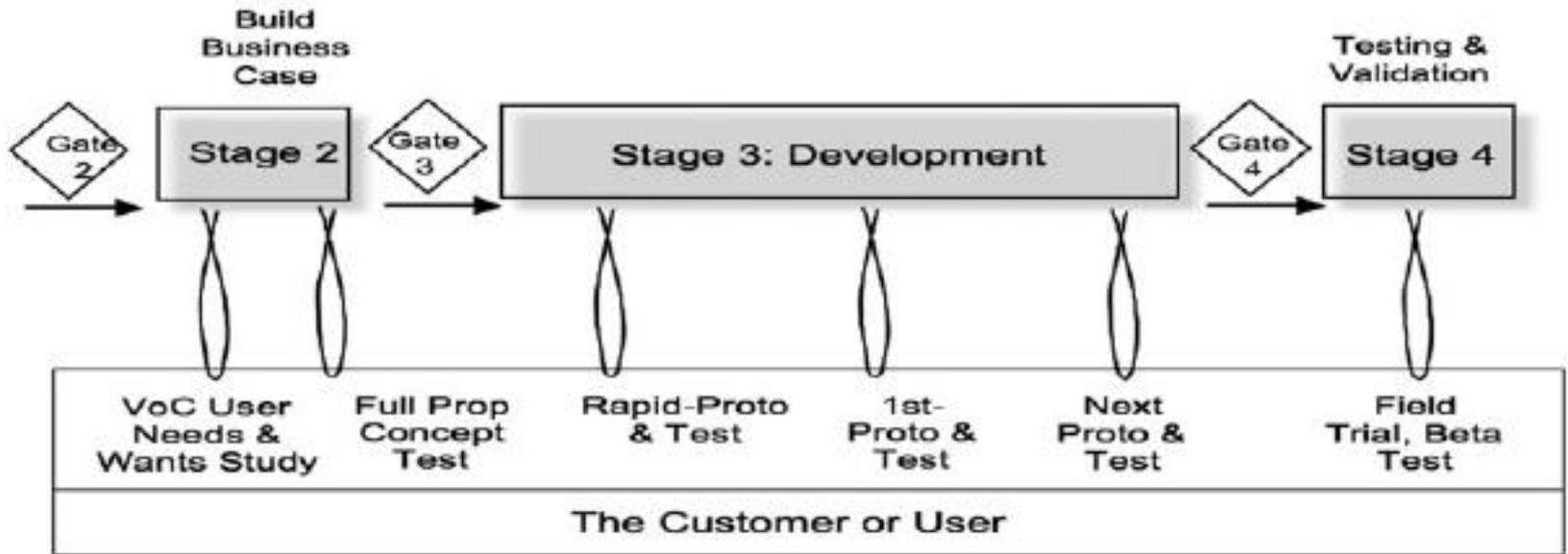
Adoção de um modelo padronizado e bem documentado de gestão de projetos de inovação, desde a ideia até o lançamento. O processo consiste em etapas definidas de atividades de equipes multi-funcionais e pontos de tomada de decisão (continua ou aborta o projeto) com critérios eficazes, tais como plano de negócios e métricas de resultado para empresa.

O modelo precisa ser flexível e adaptável. As atividades dos estágios e os critérios são definidos de acordo com o tipo e natureza do projeto e com o risco da inovação.

Como funciona?

Para projetos de novos produtos e de maior complexidade







OS 5 PILARES DA INOVAÇÃO

4. GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Adoção de um procedimento formal e efetivo para gestão de portfólio de projetos, para escolher os projetos certos e alocar recursos e dinheiro para os diferentes tipos de projetos, contemplando a estratégia, priorizando-se projetos lucrativos, de alto retorno e perspectivas comerciais sólidas.

O Programa se preocupa em manter um bom equilíbrio entre as necessidades estratégicas de curto e longo prazo.



OS 5 PILARES DA INOVAÇÃO

5. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Realização de pesquisas com a frequência necessária para conhecer e atender efetivamente as necessidades e desejos dos consumidores.

Conhecer as segmentações quanto às preferências ou rejeições sensoriais dos nossos produtos em relação à concorrência e conhecermos o perfil que caracteriza os consumidores que pertencem aos diferentes segmentos.

Resultados da empresa *versus* Investimentos em INOVAÇÃO

Todas as pesquisas realizadas nos últimos anos demonstraram que não há correlação entre a quantidade de investimentos em inovação e o desempenho financeiro da empresa.

FORTHCOMING IN ISSUE 69 WINTER 2012

THE GLOBAL INNOVATION 1000

Making Ideas Work

The early stages of innovation can be challenging. But Booz & Company's annual study of R&D spending reveals that successful innovators bring clarity to a process often described as fuzzy and vague.

BY BARRY JARUZELSKI, JOHN LOEHR,
AND RICHARD HOLMAN



Resultados da empresa *versus* Investimentos em INOVAÇÃO

Este último estudo de Jaruzelski, Loehr e Holman (2012) estudaram os primeiros estágios dos projetos de inovação de 700 empresas, demonstrando pela primeira vez que as empresas de maior sucesso e crescimento financeiro são aquelas que desenvolvem uma variedade de técnicas de geração de ideias consistentes, estruturadas, gerenciadas e muito bem alinhadas com as suas estratégias de inovação. E quando essas ideias vão para o estágio de desenvolvimento, elas dependem igualmente de um conjunto consistente de princípios e processos.

Resultados da empresa *versus* Investimentos em INOVAÇÃO

Este estudo demonstrou que o nível de eficácia das empresas nos estágios iniciais da inovação é um forte preditor do desempenho financeiro.

Os 25% que disseram que a sua empresa era altamente eficaz tanto na geração de idéias como na conversão para o desenvolvimento também superaram os seus concorrentes em três importantes indicadores financeiros: crescimento da receita, o crescimento do valor de mercado e os ganhos percentuais em relação à receita.

Resultados da empresa *versus* Investimentos em INOVAÇÃO

O que realmente importa é **como** a empresa usa seus recursos, bem como a qualidade de seus “talentos”, processos e decisões.

Estes são os que determinam sua habilidade para executar a inovação.

Resultados da empresa *versus* Investimentos em INOVAÇÃO

Esta mesma pesquisa também revelou que apesar de existir correlação entre desempenho financeiro e um conjunto de técnicas consistentes, estruturadas e muito bem alinhadas com as estratégias nos estágios iniciais dos projetos de inovação, não foi possível correlacionar o desempenho financeiro e quais os processos particulares utilizados. Em geral, as empresas continuam a depender de um conjunto de métodos que seja confiável e de longo prazo para trabalhar as ideias. O método de pesquisa mais comum, indicado por 42% das empresas, é a pesquisa etnográfica. A pesquisa de mercado tradicional apareceu em segundo lugar, indicado por 31% das empresas. Não houve referência às pesquisas com metodologias de análise sensorial.

A "OM" utilizando a ferramenta de pesquisa sensorial. Por quê?

Como entender as escolhas e preferências dos consumidores?

A expectativa pode ser gerada por características extrínsecas ao alimento ou produto de consumo (informações nutricionais, embalagem, marca, origem, etc...). As características de embalagem podem levar o consumidor a comprar o produto, enquanto as características sensoriais confirmam a aceitação e podem determinar a **recompra** do produto.

Pesquisa sensorial com consumidores

É preciso focar não só **no que** o seu consumidor deseja, mas também **porque** ele quer este benefício, ou seja, qual a **experiência sensorial** que pode fazer a diferença !!

Isto significa diagnosticar e quantificar a experiência sensorial que o consumidor vivencia com o produto e quais os objetivos que ele busca alcançar ao escolher este ou aquele produto

- Testes afetivos
- Análise por Segmentação
- Mapas de percepção
- Mapas de Preferência



Emoções e Sentimentos



- Não existe uma decisão racional.
- Pesquisadores comprovaram que o processo de decisão emocional precede o racional.
- Muitos pesquisadores apontam que a maioria de nossas decisões e comportamentos são determinados antes que o raciocínio se dê conta, e que o raciocínio serve apenas para dar sentido às decisões que já foram feitas.
- Mas quando realizamos entrevistas (pessoal, telefone, internet) ou "focus group" estamos trabalhando apenas com o consciente das pessoas, a parte que inibe e filtra o processo emocional. Este processo resulta em dados enganosos ou superficiais. Para corrigir isso e realizarmos uma pesquisa emocional, nós precisamos provocar o processo inconsciente dos consumidores.

Emoções e Sentimentos

Pesquisadores recomendam que as pesquisas sejam desenvolvidas através de técnicas projetivas, indicadores não verbais e que a coleta dos dados seja realizada no momento da experiência. A pesquisa sensorial para análise de preferências/rejeições é a mais indicada para obtenção do processo de decisão no momento da experiência.



Emoções e Sentimentos

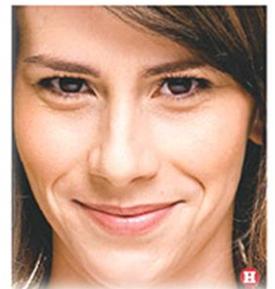
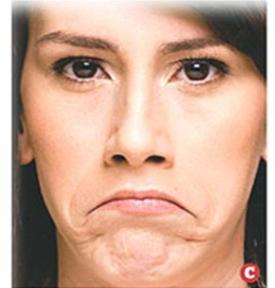
E ainda, as técnicas etnográficas associadas a medidas fisiológicas (medidas elétricas das alterações faciais, de pele, coração, cérebro e movimento dos olhos) e as pesquisas sensoriais são a única forma de obtermos resultados efetivos e sem vieses.



Inovação

O mito da inovação é que idéias brilhantes acontecem totalmente formatadas a partir das mentes de gênios. A realidade é que a maioria das inovações **vêm de um processo no qual as grandes idéias são identificadas e desenvolvidas passo a passo com os consumidores/ usuários.**

Brown (2009) descreve o processo de co-criação e colaboração chamado *design thinking*. Este processo utiliza a empatia e a prototipagem para buscar o ponto ideal de desejabilidade (pessoas), praticabilidade (técnico) e viabilidade (negócio) enquanto se leva em consideração as necessidades e desejos reais dos clientes (KELLEY & KELLEY, 2014).





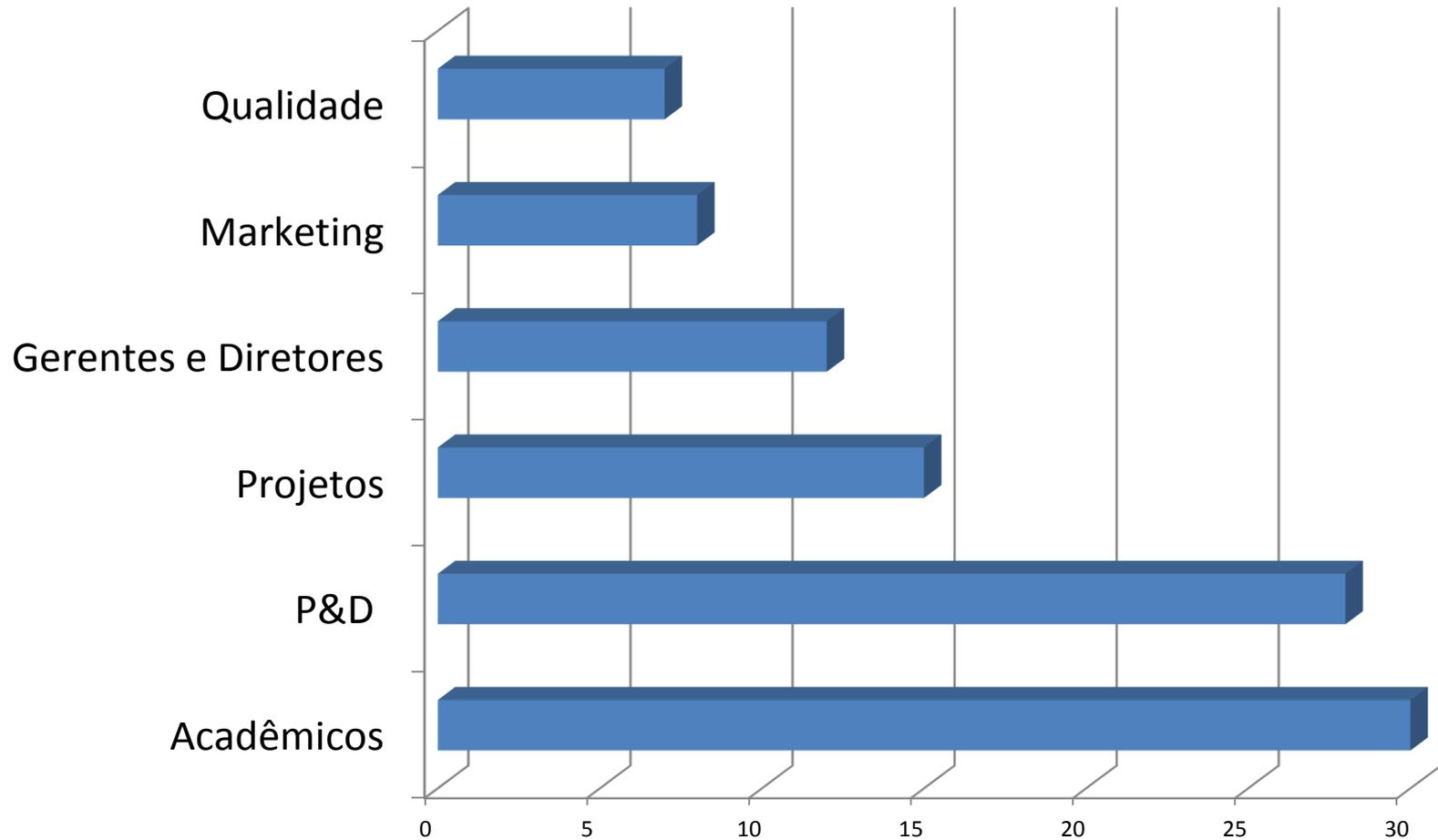
Inovação

Uma lição importante a partir da revisão de 11.000 lançamentos de novos produtos dignos de menção, entre 2008 e 2010, é que poucos conceitos seriam vencedores do Prêmio Nielsen se o primeiro protótipo tivesse sido submetido ao lançamento. Um traço comum entre as equipes vencedoras de inovação foi a crença de que fazer certo da primeira vez, não é possível e nem é importante. A maioria das equipes vencedoras usou o processo de aprendizagem "testar e refinar", também conhecido como espiral, o qual depende do *feedback* dos consumidores e dos ajustes e refinamentos necessários durante o pré-lançamento para melhorar as taxas de sucesso (NIELSEN, 2012).

OBJETIVO

O objetivo desse trabalho foi identificar a percepção dos profissionais e pesquisadores relacionados à inovação quanto aos elementos necessários para concretizar os resultados da inovação. A oportunidade de melhorar e qualificar as perspectivas de avanço nesta área passa pela investigação da percepção destes profissionais e pesquisadores.

Perfil dos Entrevistados



Questionário

Ordene, de acordo com a sua opinião, de 1= mais importante até 10= menos importante, quais são os recursos mais relevantes para a inovação de produtos e serviços em uma organização?

- Estratégia de inovação claramente articulada, com objetivos e áreas estratégicas bem definidas, bem comunicadas e alinhadas em todos os níveis da organização.
- O Programa de Inovação da empresa deve apresentar um bom equilíbrio entre as necessidades estratégicas de curto e longo prazo, por exemplo, uma estratégia de longo prazo (juntamente com projetos de longo prazo) equilibrada em relação às necessidades e projetos de curto prazo.
- O processo de inovação da empresa deve ser orientado pelo mercado (*market-oriented*), ou seja, conhecer e atender efetivamente as necessidades articuladas e não articuladas dos seus consumidores.
- Procedimento formal e efetivo para gestão de portfólio de projetos, para escolher os projetos certos e alocar recursos e dinheiro para os diferentes tipos de projetos, contemplando a estratégia, com projetos lucrativos, de alto retorno e perspectivas comerciais sólidas.
- Adoção de um modelo padronizado e bem documentado de gestão de projetos de inovação de produtos e serviços, desde a idéia até o lançamento. O processo consiste em etapas definidas de atividades de equipes multi-funcionais e pontos de tomada de decisão (continua ou aborta o projeto) com critérios eficazes, tais como plano de negócios e métricas de resultado para empresa.

Questionário

continuação

- () Incentivo e compartilhamento de ideias, comunicação aberta entre os colaboradores em todas as funções. Ambiente de negócios não avesso ao risco, que encoraja projetos mais ousados.
- () O modelo de gestão dos projetos é flexível e adaptável e as atividades dos estágios e os critérios de “continua ou aborta o projeto” são definidos de acordo com o tipo e natureza do projeto e com o risco da inovação.
- () A diretoria da empresa deve estar fortemente comprometida com o desenvolvimento de produtos/ serviços. Os profissionais são recompensados e reconhecidos quando fazem um bom trabalho em seus projetos de inovação (por exemplo, cumprimento do prazo de lançamento, atendimento das metas de vendas, pensamento inovador, geração de boas idéias).
- () Programa de inovação aberta, incluindo parcerias externas com institutos de pesquisa, universidades, projetos com fornecedores, parcerias de propriedade intelectual, entre outros.
- () As arenas estratégicas (áreas de foco estratégico, como produtos, categorias, mercados ou tecnologias) são claramente definidas e direcionam o programa de inovação da empresa.



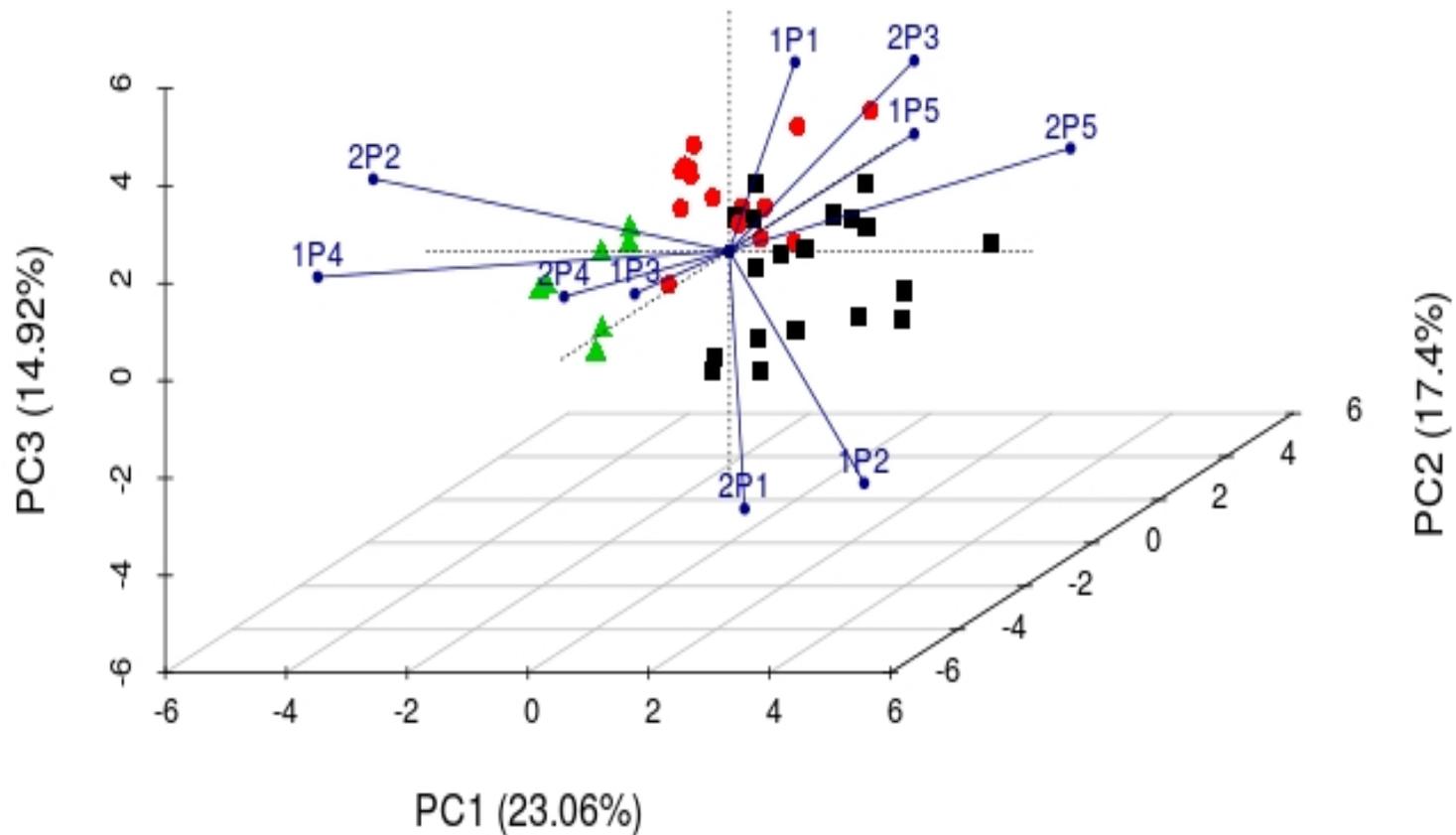
RESULTADOS

Tabela 1. Diferenças significativas ($p < 0,05$) da importância dos Pilares de Inovação para os três grupos (segmentos). Os pilares estão indicados na ordem de maior para a menor importância para cada grupo.

Grupo 1 (47%)		Grupo 2 (32%)		Grupo 3 (21%)	
Ordem importância	Somatório ordenação	Ordem importância	Somatório ordenação	Ordem importância	Somatório ordenação
1P3 ^a	207	1P1 ^a	159	1P4 ^a	104
2P5 ^a	196	1P4 ^b	117	2P2 ^{ab}	90
1P1 ^{ab}	189	2P2 ^{bc}	112	1P3 ^{abc}	83
1P2 ^b	149	2P3 ^{bc}	98	1P1 ^{bc}	76
2P1 ^{bc}	137	1P3 ^{bcd}	88	2P1 ^{bc}	63
2P2 ^{bc}	133	2P5 ^{cd}	82	2P4 ^c	60
1P4 ^{bc}	115	2P4 ^d	79	1P2 ^{cd}	42
1P5 ^c	100	1P5 ^d	76	2P3 ^e	29
2P3 ^{cd}	93	2P1 ^d	75	1P5 ^e	29
2P4 ^d	55	1P2 ^d	49	2P5 ^e	28

Legenda: a, b, c, d, e – os pilares da inovação, na mesma coluna, indicados com letras diferentes sobrescritas diferem entre si pelo critério da diferença mínima significativa (dms) de Christensen *et al* (2006).

1P1	Estratégia de inovação 1 - alinhamento			
2P1	Estratégia de inovação 1 - definição das arenas estratégicas			
1P2	Gestão de portfólio 1 - equilíbrio projetos de longo e curto prazo			
2P2	Gestão de portfólio 2 - procedimento formal			
1P3	Orientação para o mercado 1 - pesquisa com consumidores			
2P3	Orientação para o mercado 2 - inovação aberta			
1P4	Gestão de projetos 1 - modelo padronizado e bem documentado			
2P4	Gestão de projetos 2 - modelo flexível e adaptável			
1P5	Cultura da inovação 1 - ambiente de negócios não avesso ao risco			
2P5	Cultura da inovação 2 - comprometimento diretoria e recompensa			



Representação tridimensional da ACP da importância dos Cinco Pilares da Inovação para os 53 casos estudados.

Legenda: ■ Grupo 1, ● Grupo 2, ▲ Grupo 3

PERFIL DOS SEGMENTOS

Dentre os profissionais e acadêmicos da inovação, encontrou-se uma população heterogênea, segmentada em 3 grupos principais.

- o grupo maior (47%) destacou os pilares: Orientação para o Mercado, Estratégia e Cultura da Inovação, sendo formado principalmente por profissionais de empresas e com mais tempo de experiência na área de inovação;
- outro grupo com 32% valorizou a Estratégia da Inovação mais do que todos os demais é formado na sua maioria por acadêmicos desta área;

PERFIL DOS SEGMENTOS

- o grupo menor (21%) priorizou os pilares: Gestão de Projetos e Gestão de Portfólio de Projetos, com processos e procedimentos bem definidos e documentados, sendo formado principalmente por profissionais que atuam na área de P&D e em empresas de grande porte e nenhum estudante foi encontrado neste grupo.

Observações Finais

- Os jovens acadêmicos da área de inovação se distinguem por priorizar a estratégia da inovação, claramente articulada, com objetivos e áreas estratégicas bem definidas, bem comunicadas e alinhadas, enquanto que os profissionais que atuam na área de P&D valorizam mais os processos e procedimentos, ou seja, a gestão de projetos e do seu portfólio, e a orientação para o mercado; conjuntamente.
- Os profissionais mais experientes, com mais tempo de empresa e mais ligados à gestão da área de inovação priorizam a orientação para o mercado, a cultura e a estratégia da inovação.

Observações Finais

- A percepção da importância da “Orientação para o Mercado” foi observada em todos os grupos, principalmente para o pilar relacionado ao conhecimento e atendimento das necessidades dos consumidores.
- Enquanto que o segundo pilar de “OM” – relacionado à inovação aberta não foi priorizado, observando-se que as empresas ainda apresentam uma certa resistêcia a esse novo modelo de inovação, considerando-se ainda a cultura de diferenciação pela sigilosidade sempre envolta nesta área.

OS 5 PILARES DA INOVAÇÃO

(Dutcosky, S.D.)





Muito obrigada!!!



silviadeboni@gmail.com