

Processo de Gestão da Inovação na prática

O processo demonstrado a seguir foi elaborado com base nas cinco etapas do processo de Gestão da Inovação e é composto de formulários que podem ser utilizados pela empresa:

- Formulário 1.1 – Oportunidades de inovação
- Formulário 1.2 – *Checklist* para revisão das oportunidades de inovação
- Formulário 2 – Seleção das oportunidades de inovação
- Formulário 3 – Recursos e formas de acesso à oportunidade de inovação
- Formulário 4 – Implementação
- Formulário 5 – Aprendizagem

As etapas detalhadas a seguir orientam a empresa para a aplicação do processo completo de Gestão da Inovação.

Primeira etapa: levantamento das oportunidades de inovação

O empresário e sua equipe de líderes devem se reunir em grupos (com colaboradores-chave) para a elaboração individual de cinco sugestões de inovações a serem registradas na primeira linha do Formulário 1.1 “Oportunidades de inovação” (minhas ideias), sendo uma para cada tipo com a seguinte diferenciação: inovação de produto (bem), inovação de produto (serviço), inovação de processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional. Na sequência, o grupo, após discussões e argumentações, registra a melhor proposta na linha “Ideias do grupo”.

Formulário 1.1 – Oportunidades de inovação

	Inovação de produto (bem)	Inovação de produto (serviço)	Inovação de processo	Inovação de <i>marketing</i>	Inovação organizacional
Minhas ideias					
Ideias do grupo					

Ainda nessa etapa, o grupo analisa as oportunidades de inovação propostas no formulário anterior, revisando-as, reescrevendo-as, respondendo às questões em relação a cada uma das oportunidades (Formulário 1.2) e avaliando se elas podem gerar bons negócios.

Formulário 1.2 – Checklist para revisão das oportunidades de inovação

Foram considerados(as)...	Oportunidade 1	Oportunidade 2	Oportunidade 3	Oportunidade 4	Oportunidade 5
... contexto e mercado atual?					
... cenários futuros?					
... perspectivas para novos produtos, processos, serviços e negócios levando em conta essa oportunidade?					
... necessidades do cliente?					
... características fundamentais para viabilizar a oportunidade?					
... ameaças e novos negócios que podem impactar na empresa?					
... possibilidades de aumento de concorrência?					
... contribuições dessa oportunidade de inovação para eliminar desperdícios de tempo, espaço, energia e materiais?					
... comparações com a concorrência em termos de qualidade, tempo de entrega, etc.?					
Revisão das oportunidades	<input type="checkbox"/> Descartada <input type="checkbox"/> Mantida <input type="checkbox"/> Melhorada <input type="checkbox"/> Substituída	<input type="checkbox"/> Descartada <input type="checkbox"/> Mantida <input type="checkbox"/> Melhorada <input type="checkbox"/> Substituída	<input type="checkbox"/> Descartada <input type="checkbox"/> Mantida <input type="checkbox"/> Melhorada <input type="checkbox"/> Substituída	<input type="checkbox"/> Descartada <input type="checkbox"/> Mantida <input type="checkbox"/> Melhorada <input type="checkbox"/> Substituída	<input type="checkbox"/> Descartada <input type="checkbox"/> Mantida <input type="checkbox"/> Melhorada <input type="checkbox"/> Substituída
Oportunidades revisadas (reescrever)					

Segunda etapa: seleção das oportunidades de inovação

Nessa etapa, o objetivo é “afunilar” as oportunidades identificadas, ou seja, estabelecer prioridades de acordo com critérios preestabelecidos. A equipe de líderes e os colaboradores preenchem o Formulário 2, com base nestas instruções:

■ **Critérios de avaliação** – Preencher com fatores-chave que auxiliem os empresários na tomada de decisão, trazendo maior assertividade nas escolhas das oportunidades de inovação.

Exemplos de critérios:

- Contribuição na redução de custos (de processos e organizacionais)
- Contribuição na redução de prazos (de processos e organizacionais)
- Aceitação pelo cliente (todos os tipos)
- Tamanho do mercado a ser atendido (produto e serviço)
- Facilidade de financiamento do desenvolvimento (produto, processo e serviço)
- Facilidade de desenvolvimento/implantação/produção (produto, processo e serviço)
- Relação lucro/investimento (produto, processo e serviço)
- **Avaliação** – Atribuir nota a cada uma das oportunidades de inovação sob análise.
- **Justificativa** – Explicar a nota atribuída.
- **Somatório** – Colocar o resultado do somatório das notas. Havendo empate, a oportunidade deve ser reavaliada.

Formulário 2 – Seleção das oportunidades de inovação

Critérios de avaliação	Oportunidade 1		Oportunidade 2		Oportunidade 3		Oportunidade 4		Oportunidade 5	
	Aval.	Justif.	Aval.	Justif.	Aval.	Justif.	Aval.	Justif.	Aval.	Justif.
Aceitação pelo cliente										
Relação lucro/ investimento										
Facilidade para desenvolver/ implantar/ produzir										
Somatório										
Oportunidade selecionada:										
Sugestão de notas para a avaliação: 1, baixa; 3, favorável; 5, alta.										

Terceira etapa: definição de recursos

Consiste em definir recursos e formas de acesso necessários para a oportunidade de inovação selecionada na segunda etapa (Formulário 3).

As principais atividades que o grupo gestor realiza são:

- Definir o conjunto de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e de infraestrutura) necessários para introduzir e/ou implementar as oportunidades selecionadas.
- Compatibilizar o conjunto de recursos necessários com a base de competências disponível internamente.
- Saber comprar, licenciar, contratar novidades fora da empresa.
- Identificar as formas de acesso adequadas.

O formulário de recursos e formas de acesso à oportunidade de inovação permite detalhar recursos do projeto de inovação de acordo com as orientações de preenchimento:

- **Formas de acesso** – Identificar as formas de acesso a serem utilizadas para desenvolver a oportunidade de inovação, de acordo com o Quadro 5. Pode ser adotada mais de uma forma de acesso.

- **Recursos humanos** – Especificar os recursos humanos necessários em termos de função e esforço, como quantidade de horas, semanas ou meses de alocação no projeto de inovação.
- **Infraestrutura** – Listar os valores para a manutenção das edificações, móveis, equipamentos, ferramentas, máquinas produtivas e administrativas necessários ao desenvolvimento da oportunidade de inovação. A infraestrutura deve condizer com o percentual da capacidade instalada da empresa a ser utilizado no projeto de inovação em questão.
- **Tecnologia** – Identificar as tecnologias-chave, ou principais, a serem compradas, desenvolvidas ou “parceirizadas” para o projeto de inovação.

Formulário 3 – Recursos e formas de acesso à oportunidade de inovação

Oportunidade de inovação			
		Descrição/ estimativa	Formas de acesso
Recursos humanos			
Infraestrutura			
Tecnologia			
Recursos financeiros	Próprios	R\$	
	Financiamento	R\$	
	Fomento	R\$	

Quarta etapa: implementação

O formulário da implementação permite detalhar melhor o projeto executivo da oportunidade de inovação (Formulário 4). A seguir, as orientações de preenchimento:

- **Escopo da inovação** – Identificar funcionalidades e características da oportunidade de inovação a ser introduzida no mercado ou implementada na empresa.
- **Benefícios para a empresa** – Elencar benefícios econômicos tangíveis ou intangíveis presentes na oportunidade de inovação.
- **Custos** – Fazer estimativas dos custos para desenvolver a oportunidade de inovação.
- **Recursos financeiros** – Identificar recursos próprios, financiamentos e fomentos necessários.
- **Formas de acesso** – Especificar formas de acesso aos recursos necessários.
- **Retorno esperado** – Prever retorno (econômico ou não) da oportunidade.
- **Prazo para desenvolver** – Fazer estimativas de prazos para ter a oportunidade de inovação pronta para ser vendida ou utilizada.
- **Interação com clientes durante o desenvolvimento** – Estabelecer formas de interação com os clientes para testar a oportunidade ainda durante o desenvolvimento dela.

- **Lançamento provável** – Determinar data limite para lançamento da inovação no mercado.
- **Alinhamento com vendas e *marketing*** – Definir formas de participação e preparação do pessoal de vendas e de *marketing* para aumentar o sucesso da oportunidade de inovação.

Formulário 4 – Implementação

Nome da empresa		
Oportunidade de inovação		
Escopo da inovação		
Benefícios para a empresa		
Custos		R\$
Recursos financeiros	Próprio	R\$
	Financiamento	R\$
	Fomento	R\$
Formas de acesso:		
Retorno esperado	R\$	/ano
Prazo para desenvolver		
Interação com clientes durante o desenvolvimento		
Lançamento provável	Data	/ /
Alinhamento com vendas e <i>marketing</i>		

Quinta etapa: aprendizagem

É o momento de reflexão, de discussão e de socialização dos erros e acertos do que foi realizado com a implementação do projeto executivo da inovação. Uma forma de realizar esse processo é solicitar às equipes de líderes e de colaboradores que preencham individualmente o Formulário 5.

Formulário 5 – Aprendizagem

O que se destacou durante o levantamento?	
O que se destacou durante a seleção?	
O que se destacou durante a definição de recursos?	
O que se destacou durante a implementação?	
O que deu certo?	
O que deu errado?	
Quais foram as principais lições aprendidas?	
Como deve ser comunicado esse aprendizado aos colaboradores?	