



A capital da inovação

De 26 a 28 de abril Curitiba recebe a X Conferência Anpei de Inovação Tecnológica. O tema “Cooperação para a inovação sustentável” será abordado por palestrantes internacionais e exemplificado por 55 cases de empresas e ICTs. **Páginas 3 a 7**

Evento será na sede da
Federação das Indústrias
do Estado do Paraná.

Um falso debate

Vice-presidente da Anpei, Carlos Calmanovici (*foto*) aborda em artigo quais são as questões de fato relevantes na relação entre universidades e empresas **Página 11**



Inovo, logo existo

Para Ruy Quadros (*foto*), tornar a inovação o foco de suas estratégias de crescimento representa o principal desafio para as empresas brasileiras. **Páginas 8 e 9**



Anpei dá início
ao programa
de cursos
para 2010
Página 12

Inovo, logo existo.

Para especialista, tornar a inovação o foco de suas estratégias de crescimento representa o principal desafio para as empresas brasileiras.

Além de inovar, as empresas estão se deparando atualmente com a necessidade de desenvolver novos produtos e processos seguindo os preceitos da sustentabilidade ambiental. E para atingir esse objetivo, elas estão precisando recorrer a parcerias, passando a fazer inovação de modo cooperativo. O que pode parecer, em um primeiro momento, um grande desafio para as empresas – simultaneamente inovar, ser sustentável e fazer inovação de modo cooperativo –, na realidade trata-se de algo perfeitamente exequível nos processos de gestão da inovação. Quem garante é o professor do Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT) do Instituto de Geociências da Unicamp e líder do GEMPI – Grupo de Estudos de Empresas e Inovação, Ruy Quadros. Nesta entrevista ao Engenhar, ele diz que os três conceitos, que são o mote da X Conferência Anpei de Inovação Tecnológica, têm uma forte relação e guardam similaridades. Professor do curso “Gestão da inovação tecnológica”, oferecido desde 2005 pela Anpei, Quadros alerta para a necessidade de as empresas brasileiras fazerem com que a inovação seja um componente de suas estratégias de negócios.



Ruy Quadros: “Levar a inovação para o nível estratégico é o ponto que considero mais difícil para as empresas brasileiras”.

O tema da X Conferência Anpei é “Cooperação para Inovação Sustentável”. Como é possível tornar exequível a articulação desses três conceitos – cooperação, inovação e sustentabilidade – para promover, de fato, a inovação?

Eu entendo que há uma relação forte, uma convergência e similaridade no encaminhamento desses três conceitos. Porque a sustentabilidade exige respostas criativas e inovadoras das empresas, mobiliza todas as forças dela e, assim como a inovação, não é uma meta, um objetivo estratégico apenas de um departamento. Ela é objetivo estratégico de toda a organização. E, em um primeiro momento, a sustentabilidade coloca uma restrição ao crescimento da empresa que pode ser superado com inovação. Mas, por outro lado, também cria oportunidades para empresas que desenvolvam alternativas de energias limpas, produtos ecologicamente corretos ou atuam ativamente sobre o meio ambiente.

O senhor poderia citar o nome de empresas que estão sendo bem sucedidas ao inserir a sustentabilidade em suas estratégias de inovação?

A Natura é uma delas. É um caso muito interessante porque se trata de uma empresa que tem um porte relativamente pequeno em termos globais, mas que foi muito criativa e inovadora ao desenvolver um conceito de produto que é proativo na questão da sustentabilidade. A sustentabilidade está ligada à rede de produção, à cadeia de valor da empresa. A Natura desenvolve produtos com base em ativos da biodiversidade amazônica, garante uma rede de produção que é certificada e cria alternativas de atividade econômica para

que as comunidades locais que estão envolvidas com aquilo não derrubem a floresta. É uma prática totalmente diferente de uma empresa que usa um produto natural, mas que só se compromete com esse ativo da fábrica para dentro, não se importando com o que acontece com ele lá fora.

Em relação ao terceiro conceito que será abordado na X Conferência Anpei, a cooperação, qual a importância de se fazer P&D de modo cooperativo no contexto brasileiro?

A pesquisa cooperativa cria canais por meio dos quais a empresa começa a criar uma cultura de pesquisa tecnológica aplicada. Por meio da pesquisa cooperativa as empresas começam a estabelecer vínculos com a universidade que podem resultar em programas de pesquisa, na estruturação de laboratórios internos e na contratação de pesquisadores, que é um caminho que eu acho muito interessante para começar a criar cultura de pesquisa tecnológica no setor privado. Um dos caminhos que observo recentemente nas empresas é a contratação, no âmbito de projetos cooperados com universidades, de doutorandos que desenvolvem a maior parte da pesquisa como internos na empresa. Ao contratar doutorandos para realizar pesquisa cooperativa, as empresas inserem esses pesquisadores, que estão em fase de formação, no ambiente corporativo. E, provavelmente, quando eles terminarem de realizar suas pesquisas, as empresas terão um profissional que entende do ambiente corporativo, que fala a “língua” das empresas, mas que teve uma formação científica. E esses pesquisadores, provavelmente, serão os profissionais

que poderão expandir os laboratórios das empresas e criar mais alternativas de pesquisas internas e externas.

Fazer a gestão da inovação não é algo tão simples porque não existe um modelo pronto, que pode ser adquirido e replicado pelas empresas. Ao juntar esses três conceitos – inovação, sustentabilidade e cooperação –, não se cria mais complicadores na gestão da inovação?

Inovação e sustentabilidade são temas e objetivos transversais (entre negócios) e multifuncionais das empresas. A cooperação para a inovação tecnológica é uma abordagem que agrega maior abertura nos processos de gestão da inovação. Eu não acho que ao unir esses três conceitos são criados complicadores na gestão da inovação, mas sim no planejamento estratégico de negócios e de tecnologia das empresas. Eu acredito que as empresas podem trabalhar os mesmos processos, as mesmas ferramentas, as mesmas abordagens de gestão da inovação para lidar adequadamente com a sustentabilidade e a cooperação tecnológica. Mas precisam inserir os objetivos da sustentabilidade em seu planejamento estratégico de tecnologia e inovação, o que por sua vez passará a balizar suas escolhas na definição de suas carteiras de projetos de novos produtos, processos e tecnologias, bem como suas escolhas de parceiros para cooperação e projetos cooperados. No trabalho que fazemos nos cursos da Anpei, nos projetos de capacitação e de apoio técnico às empresas, e também na pesquisa na universidade, nosso grupo se baseia em um modelo em que esses elementos são tratados.

Dentre esses fatores, em qual ou em quais as empresas brasileiras estão pecando mais?

Essa é uma pergunta difícil de responder, mas arrisco a dizer que elas têm mais dificuldades no posicionamento estratégico. Porque é mais fácil ter alguns projetos inovadores, criar uma rotina para melhorar a parte de desenvolvimento de produtos e torná-la mais estruturada. Mas é mais difícil pensar em fazer a passagem para um posicionamento em que desenvolver tecnologias proprietárias seja um componente de suas estratégias de crescimento, a exemplo do que fazem empresas como a Vale, a Petrobras e a Embraer. Essa passagem de levar a inovação para o nível estratégico, que significa deixar de pensar como imitador e passar a pensar efetivamente como inovador, marcando sua liderança com base na inovação, é o ponto que considero mais difícil para as empresas brasileiras.

Nas discussões sobre inovação sempre surge a questão de que a empresa se torna inovadora à medida que incorpora a cultura de inovação. É preciso que a empresa tenha cultura para ser inovadora ou que seja inovadora para ter a cultura de inovação?

Eu acho que tem que ter a cultura para ser inovadora. Mas isso significa que as empresas precisam ter práticas organizacionais alinhadas para criar cultura inovadora. Isso inclui uma governança adequada, ou seja, o exemplo tem que ser dado pelos altos dirigentes das empresas, que precisam assumir a responsabilidade de tomar as decisões críticas sobre P&D e inovação. Adotar práticas organizacionais adequadas para a inovação também significa adotar uma estrutura planejada para gerenciar projetos de inovação. Se a estrutura

for estritamente departamental nas áreas de inteligência e de projetos de engenharia e de inovação, a empresa terá muita dificuldade de tomar decisões rápidas. Uma organização amigável para a inovação também significa ter gestão de pessoas orientada para a inovação. A empresa precisa ter pessoas motivadas, com uma formação muito boa e geridas de maneira adequada para seus processos de inovação. Remuneração, estilo de liderança e comunicação motivadoras também são importantes. Porque não adianta falar para os seus colaboradores que eles têm de ser inovadores se os funcionários da empresa têm que pedir licença para o chefe para fazer tudo, não trabalham em equipe, não têm estímulo no seu tempo e em suas avaliações para ser inovadores. Para isso, as empresas têm que mexer na forma de lidar com as pessoas para elas assumirem a cultura de inovação.

É possível pensar em um perfil do gestor de inovação?

O gestor de inovação deve ter um perfil técnico, porque, na maioria das vezes, é uma pessoa que veio de P&D, mas que extrapola essa área. Ele é a pessoa que faz a relação entre a área de tecnologia com a de negócios. Para isso, o gestor de inovação tem que ser um sujeito bem informado, com uma sólida base técnica, que conhece muito bem o negócio e tem uma visão voltada para o planejamento estratégico, fundamentada na busca de desenvolvimento de tecnologias proprietárias novas. E, ao mesmo tempo, esse profissional também tem que estar muito ligado no ambiente político e institucional da empresa e na política de ciência e tecnologia do seu setor. Desse ponto de vista, a Anpei tem um papel importante, porque ela é um dos canais que as empresas podem utilizar para fazer a tradução desse ambiente político e institucional para a realidade delas.

Por que uma empresa que está bem no mercado, crescendo e faturando, precisa investir em inovação tecnológica e correr todos os riscos inerentes a essa atividade?

A fronteira de crescimento das grandes empresas brasileiras não é mais o Brasil ou o mercado latino-americano e sim o mercado global. Algumas já esgotaram o potencial de crescimento no mercado regional. Outras não o fizeram, mas enfrentam a competição global nesse mercado. Quando a fronteira é global, a possibilidade de competir como imitador se torna reduzida, porque seus competidores não terão mais interesse em licenciar as tecnologias que realmente fazem diferença. Para serem competitivas no mercado global, as empresas precisam ter maior controle sobre as tecnologias de que necessitam. É difícil pensar em uma empresa global sólida que não tenha algum controle da sua tecnologia. Chamamos isso de capacidade de apropriação da inovação tecnológica, a busca por tecnologias proprietárias, que são protegidas por patentes ou por segredo de negócio. Mas para fazer isso é preciso mudar a mentalidade dos tomadores de decisão sobre investimentos. Ou eles vêem o investimento em inovação tecnológica com uma perspectiva de crescimento de longo prazo e diversificação ou não vai dar certo. Tratar projetos de investimento em inovação tecnológica estritamente como um projeto de engenharia introduz uma visão curto-prazista que é incompatível com o desenvolvimento de tecnologias proprietárias. ■