

ARTIGO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

INOVAÇÃO E GESTÃO –
COMO NÃO PERDER
OPORTUNIDADES

INOVAÇÃO E GESTÃO – COMO NÃO PERDER OPORTUNIDADES

Já diria o presidente dos Estados Unidos na década de 60, John F. Kennedy: "Change is the law of life. And those who look only to the past or present are certain to miss the future" - "A mudança é a lei da vida. E aqueles que olham apenas para o passado ou presente certamente perderão o futuro". A frase de Kennedy traduz aquela que deveria ser a filosofia de todos os cidadãos e de todas as corporações do mundo. Afinal, todo o crescimento, a consolidação de atividades e a conquista de notoriedade advêm dos processos envolvidos com mudança.

Quem fica parado no mesmo lugar não consegue identificar quais fatores necessitam de alteração para alcançar novos patamares. A paralisação significa a interrupção de novos desafios, falhas de gestores que culminam em erros nas estratégias de administração, e até mesmo algo mais simples, como o receio do novo. Se o novo traz constrangimento, não há caminho para seguir.

O mundo assiste atônito à atual crise econômica, em que cada dia uma grande multinacional anuncia a demissão de milhares de funcionários e a redução de seus investimentos. Entretanto, a crise é um momento para a inovação, em que as companhias deveriam tomar um diferente posicionamento e aproveitar para a projeção de novas perspectivas.

Crises não significam apenas aspectos negativos: as oportunidades existem inclusive nesses momentos e devem ser enxergadas e utilizadas.

E é aí que a inovação dará um novo fôlego ao futuro das empresas, pois somente aquelas que souberem buscar novas maneiras para continuarem atuando é que irão sobreviver. Às companhias que não identificarem e não absorverem mudanças, certamente, sofrerão muito gravemente os reflexos da crise.

A inovação de uma empresa está diretamente atrelada aos períodos de divisão de etapas em que, como classificam alguns profissionais da área da Qualidade, são os momentos de alterações que podem ser chamados de pontos de transformação. Ou seja, as organizações apresentam fases que mostram qual é o estágio que vivenciam, o que irá demandar atualizações. "O ciclo de vida de uma empresa pode ser dividido em algumas fases e notamos que a cada quebra de barreira, que naturalmente leva para a fase seguinte, é onde as empresas buscam por inovações que as façam competir nesse novo ambiente de negócios. E estes diferentes níveis de negócios exigem diferentes estratégias de gestão", aponta o diretor executivo da Inntelectus Consultores, Raul Fernando Valentim Jr.

E para que as atualizações aconteçam, os gestores das companhias precisam se atentar para a detecção dos estágios pelos quais estão passando. "Toda organização deve respeitar a lei do 'ponto de ruptura e transformação'. Quer queira ou não, quer perceba ou não, esta lei está presente e explica as grandes mudanças e transformações nas companhias, algumas vezes provocadas pelo ambiente externo (a maioria das vezes) e outras vezes motivadas pelo ambiente interno (na minoria das vezes)", explica o diretor da Basso's & Associados, José Luiz Basso. Ele exemplifica: "a empresa deve entender o seu ciclo de mudança e transformação, por exemplo, a cada sete anos, e estar atenta para provocar as grandes mudanças. O momento exato para procurar por inovação é determinado pela percepção do ponto de ruptura. O desafio é precisar o momento futuro deste ponto". E vale lembrar que, cada nível de negócio exige formas diferenciadas na condução da gestão. As organizações têm buscado inovar seus processos de gestão, com ferramentas que agreguem valor ao seu fluxo de informação, como a exemplo de velocidade e confiabilidade. Dentro deste aspecto, há também a procura pela atualização nos campos de 'produtos e serviços' e 'tecnologia de processos'.

INOVAÇÃO E GESTÃO – COMO NÃO PERDER OPORTUNIDADES

Intrinsecamente ligado ao mundo da inovação está o mercado da tecnologia, que permeou os processos que ditaram as últimas mudanças de grande impacto na área de gestão. "Sem dúvida, a informatização dos dados foram as principais inovações. Hoje uma organização possui dados e determina ações em tempo real não só da sua unidade matriz, mas também de todas as suas filiais em qualquer lugar no globo. Isso proporciona um ambiente cada vez mais rápido e complexo para a tomada de decisões", pontua Valentim Jr.

Desse modo, é constante a procura pelos softwares de gestão que mais se enquadrem às necessidades das companhias. "Os clientes buscam maneiras de integrar as informações disponíveis nos mais diversos setores de uma planta industrial ou predial para facilitar a tomada de decisões. A grande questão é que eles precisam das informações disponíveis onde e quando quiserem", esclarece o gerente da filial São Paulo da Elipse Software, Gustavo Salomão.

A exemplo da explicação de Salomão, a Elipse, desenvolvedora de sistemas supervisórios (que antes era uma ferramenta do chão-de-fábrica e hoje fornece dados para sistemas de gestão) lançou no mercado um portal que permite acompanhar à distância a aplicação de um de seus softwares. Isso mostra a evolução da capacidade da atual tecnologia, que possibilita aos gestores o acesso ao processo produtivo, consultas e até gerar relatórios de qualquer computador conectado à internet.

A Brapenta Eletrônica, que trabalha na operacionalização, manutenção, treinamento e certificação de equipamentos e sistemas de fabricação da empresa e do software integrador para a gestão destes sistemas, acredita que as companhias se voltam à inovação com o propósito de conquistar novos mercados de atuação. "Os nossos clientes buscam confiabilidade, serviço técnico imediato, assessoria e conectividade total com seus sistemas de gestão. Eles querem soluções completas, incluindo os sistemas associados de automação e serviços de certificação.

Estes requisitos permitem gerar informações completas para a rastreabilidade e auditorias externas, que podem determinar o futuro da exportação do cliente", discorre o diretor presidente da Brapenta, Martin Izarra. Ter ou não um software próprio de gestão, entretanto, não significa obrigatoriamente apresentar um maior grau de competitividade. "De início, temos que analisar outras questões como o sistema de gestão atrelado ao sistema de relacionamento com os clientes. As empresas que possuem mais informações respondem mais rapidamente ao mercado e podem antecipar tendências", acrescenta Salomão.

Para isso, os administradores das companhias devem mudar conceitos equivocados. "Os gestores têm que considerar que a tecnologia não é um custo e sim um passe da empresa para o futuro. Quando uma organização começa a perder mercado por atraso tecnológico, já é tarde. O momento certo para as inovações deve surgir na cabeça dos CEOs no momento da criação da empresa, pois fica claro que sem inovação, não há competitividade e nem a abertura de novos nichos de mercado", completa Izarra, mostrando que os investimentos nas áreas tecnológicas só têm a acrescentar nos sistemas de gestão.

Em paralelo às tecnologias referentes às informatizações dos processos, o que mais evoluiu entre os sistemas de gestão é a forma de pensar tanto por parte dos colaboradores como por parte das corporações. É a mudança de consciência de algumas empresas e pessoas que a implantação dos projetos é mais importante que o planejamento. "Não adianta ter uma grande quantidade de ideias de ótima qualidade se estas não forem viabilizadas - colocadas em prática e obterem resultados. É a gestão muito mais focada em resultado do que em desempenho", compara Basso.

INOVAÇÃO E GESTÃO – COMO NÃO PERDER OPORTUNIDADES

Junto a essa gestão, hoje os SGQs das organizações utilizam com mais assiduidade outras ferramentas. "As novidades dos sistemas de gestão contam também com as metodologias tais como o Seis Sigma, Sistema Lean, Coaching, que mudaram a maior necessidade de treinar as equipes para dar resultados e solidificar as empresas", cita o diretor da Fasolim Consultoria em Sistemas de Gestão, Carlos Fasolim Júnior.

Por outro ângulo, porém, não têm acontecidas as mudanças significativas em termos de gestão. "Tudo o que praticamos já é velho conhecido. Muitas vezes parece novo, mas quando abrimos a embalagem, vemos que o conteúdo é antigo, apenas com uma roupagem diferenciada. Isto me faz lembrar aquela piada: certo dia, um grupo de pessoas apresenta uma sugestão para o diretor da empresa. Ele analisa e diz - 'o que vocês me apresentaram é cheio de coisas boas e coisas novas. Pena que as boas não são novas e as novas não são boas'", exemplifica Basso.

Passado, presente e futuro

No anos 90, o mercado mundial assistiu a grandes mudanças que registraram a busca de novas formas de administração por parte das companhias para se manter na ativa. "Esse período foi marcado pelo início da grande globalização, onde as empresas experimentaram novos negócios em ambientes hostis, muitas vezes fora do seu país", lembra Valentim. De outro modo, para Fasolim Júnior, nessa época os SGQs eram uma incógnita. "As inovações estavam focadas em máquinas. Os sistemas de qualidade ainda eram desconhecidos".

O setor econômico também regeu as novidades do período. "Na década de 90, temos como grande inovação no modelo de gestão a percepção de remuneração do capital acionista além do pró-labore e distribuição de dividendos. A empresa tem que gerar valor econômico agregado", explica Basso. Na atual década, ele destaca que vivenciamos uma situação em que a responsabilização da alta direção pelos resultados dos negócios pode ser encarada como uma grande inovação. "O que mais percebo que tenha marcado nos últimos anos é a seriedade com que as empresas devem ser dirigidas e gerenciadas. Os grandes executivos estão sendo chamados mais à responsabilidade e têm muito mais consequências para estes executivos, que tinham antes mais benefícios que sacrifícios. Toda a responsabilidade para obter melhores resultados estava nas mãos dos colaboradores. Neste começo de século, isto está mudando. Talvez seja a grande diferença".

Para dar continuação aos processos de inovação, as empresas precisam estar atualizadas com as tendências mundiais que conduzem o curso de suas atividades. Assim, necessitam tornar como práticas constantes ações como avaliar qual é o nível em que se encontra, traçar metas, analisar constantemente como está o seu sistema de gestão, buscando a melhoria contínua de seus processos. É o que constatou a revista BANAS QUALIDADE, por meio das opiniões dos profissionais entrevistados. As organizações devem se estruturar de forma a mudar, flexibilizar, ajustar rotas e se adequar a toda e qualquer mudança de mercado. Elas também devem ter uma gestão apoiada em dois pilares: o do pensamento estratégico, referente a escolha, e o do planejamento estratégico, ligado à realização. Utilizando corretamente esses dois pilares coloca-se em evidência os cinco principais elementos de uma estratégia: produtos, mercados, vantagens, prioridades e estrutura. Caso consiga trabalhar nesse caminho, as corporações irão conseguir se antecipar e capitalizar as grandes oportunidades.

Mas as empresas não podem se esquecer do fator fundamental que devem ter como prioridade,

INOVAÇÃO E GESTÃO – COMO NÃO PERDER OPORTUNIDADES

que é o foco na Qualidade do seu sistema de gestão, pois é o único modo de garantir o espaço no mercado próspero e duradouro. "A Qualidade é a única característica que não foge a moda e tão pouco perde o valor. Ou alguém já ouviu falar que uma empresa cresceu e se desenvolveu às custas da piora da sua Qualidade?", relata Valentim Jr., que deixa a dica: "fica aqui o alerta aos empresários. Cuidem da Qualidade da sua organização, certifique seu sistema, calibre seus instrumentos de medição e treine seus funcionários. Vocês ficarão surpresos com a lucratividade alcançada".

As inovações nos SGQs para os próximos anos

"Na primeira década do século XXI, notamos o início de um grande ajuste mundial onde cada organização ou conglomerado delas procurou seu 'porto seguro', haja vista as fusões e aquisições neste período. Acredito que este movimento ainda durará alguns anos, mas já é claro um pequeno movimento de retração da globalização em países emergentes com organizações cada vez mais descobrindo grandes oportunidades de negócios no seu próprio mercado interno". - Raul Fernando Valentim Jr., diretor executivo da Inntelectus Consultores

"Nos próximos anos, as inovações estarão focadas nas pessoas e suas estratégias para crescimento dos negócios, pois não adiantará novas máquinas e tecnologias se não estiverem sendo bem administradas. Percebemos na pele o momento de crise em que estamos passando em que só as empresas que possuem pessoas de visão estratégica estão achando soluções". - Carlos Fasolim Júnior, diretor da Fasolim Consultoria em Sistemas de Gestão

"Temos como grande inovação no modelo de gestão a responsabilização da alta direção pelos resultados dos negócios. Isto ficou abafado nas duas últimas décadas. Nos próximos anos, imagino que a grande inovação estará no poder do consumidor. Pode-se falar que os consumidores têm poder, mas na maioria dos casos, eles não conseguem colocar em prática. Acredito que na segunda década, surgirão mecanismos para que os consumidores realmente exerçam o seu direito e o seu poder saia do papel. Apesar das empresas do primeiro setor terem evoluído, elas ainda continuam sendo o grande obstáculo para que isto se concretize". - José Luiz Basso, diretor da Basso's & Associados.

"O mercado de tecnologia voltado à gestão está em franca ascensão. Acredito que a utilização de tecnologias cada vez mais inovadoras esteja diretamente ligada a maior competitividade de mercado. As empresas que aplicam esta metodologia certamente respondem de forma mais rápida e eficiente aos seus clientes e parceiros. Este é, ao meu ver, o principal diferencial deste novo mercado: o mercado da inovação tecnológica". - Gustavo Salomão, gerente da filial São Paulo da Elipse Software.

A Gestão da Inovação (Cid Vieira, diretor geral da Aenor Brasil)

A Gestão da Inovação é um processo de desenvolvimento de sistema de gestão com objetivo de melhorar a capacidade das organizações em lançar novos produtos e serviços com maior velocidade, menor custo e com maior segurança no atendimento às necessidades do mercado e aplicabilidades relacionadas. Os principais resultados da aplicação da Gestão da Inovação são:

- Melhoria do índice de sucesso no lançamento de novos produtos e serviços;
- Redução no prazo e nos custos de desenvolvimento de novos produtos;
- Aumento da confiabilidade dos produtos e serviços;
- Aumento da rentabilidade do portfólio de produtos da empresa.

INOVAÇÃO E GESTÃO – COMO NÃO PERDER OPORTUNIDADES

A Aenor lançou em 2002 normas que referenciam parâmetros para desenvolvimento de sistemas de gestão da inovação (norma UNE 166000 - atual versão 2006), às quais têm objetivos de facilitar a sistematização dos projetos de P+D+I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação). A pretensão de lançamento destas normas para uso como referência para as organizações para definir, documentar e desenvolver projetos de inovação e demonstrar a todas as partes interessadas sua reputação corporativa. A aplicação dos referenciais normativos permite às organizações:

- Apoio conceitual e sistematização de atividades de inovação através de projeto e desenvolvimento;
- Permite às organizações a implementação de um sistema de gestão de inovação;
- Possibilita acessar recursos financeiros em políticas de fomento (fontes de financiamentos).

A inovação tecnológica que se realiza em um país constitui, cada vez mais, um fator crítico para se determinar seu crescimento econômico, os níveis de bem-estar e sua competitividade internacional. Em razão de sua complexa natureza e devido suas interações, a gestão da inovação tecnológica e P&D necessitam de um marco normativo para sistematizar e apoiar a otimização de suas atividades.

A pesquisa e desenvolvimento (P&D), assim como a inovação tecnológica, na maioria das vezes são vistos como processos únicos, criativos e carentes de estrutura. Sem dúvida, as técnicas de normalização utilizadas para outras atividades, tal como a gestão da qualidade, do meio ambiente, bem como gestão ética e social são aplicáveis igualmente aos sistemas de P+D+I.

Neste momento de crise, sabemos que ações que possam inibir os efeitos deveriam passar por aspectos relacionados à criatividade, inovação, gerenciamento de mudanças necessárias, aspectos comerciais e marketing. Portanto, a norma referenciada P+D+I é hoje, certamente, uma ferramenta capaz de ajudar às empresas neste sentido, tais como:

- Permite medir sua competitividade e avanço na ocupação de espaços no mercado (market share);
- Promove melhorias de produtos e processos (inovação);
- Permite foco mensurável no mercado (clientes) e na concorrência ao mesmo tempo;
- Conduz a empresa a níveis mais elevados de liderança (benchmarking).

Artigo escrito por **Nathalie Gutierrez** e publicado na Revista Banas Qualidade e Portal Banas Qualidade em abril de 2009. **José Luiz Basso** participou da reportagem, onde os textos estão em negrito.