

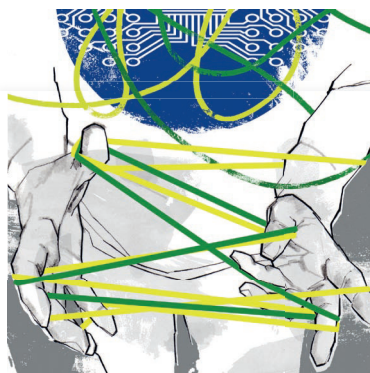


# O fator decisivo

O Brasil investe pouco em inovação – cerca de 1% do PIB. Será que mais uns bilhõezinhos melhorariam nossa performance? Duvido

Em um artigo publicado em 2007, mostrei a correlação entre incompetência para inovar e instituições fracas – não há inovação sem que na sociedade haja confiança institucionalizada. Pesquisas mostram que não melhoramos nisso, mas temos outros pecados também. Fala-se que o país investe pouco em inovação – cerca de 1% do PIB (países ricos, duas ou três vezes mais). Será que mais uns bilhõezinhos melhorariam nossa performance? Duvido. Eu não aumentaria investimentos, rearranjar recursos que já estão no sistema. Veja só. No mundo da gestão (de qualquer coisa, privada ou pública), só o que legítima é resultado – output, não input. Sucesso não é medido pelo que entra no sistema, mas pelo que sai dele. Não número de policiais nas ruas, mas redução de crimes. Não campanhas de vacinação, mas diminuição de doenças. Claro que inputs são aproximações – proxys, como dizem, para resultados esperados, mas um gestor que se limita a proxys não é um gestor, é um burocrata.

A Apple – empresa mais inovadora do mundo – investe bem menos em inovação do que a média das empresas de tecnologia, mas obtém muito mais resultado. É mais produtiva em inovar. Numa empresa, os dirigentes estabelecem diretrizes (metas a atingir



**A Apple investe bem menos em inovação do que a média, mas obtém muito mais resultado**

e meios para que sejam alcançadas). Ex: “Queremos que, dentro de cinco anos, 20% de nossas receitas estejam sendo geradas por produtos que não existem hoje”. Os recursos que vão ser alocados para que a diretriz seja cumprida dependem da meta a alcançar, não é simples? O que as empresas inovadoras têm são processos gerenciados em função de metas de output de inovação. Assim: “Se tudo continuar sendo feito como vem sendo feito, cresceremos ‘x%’ ano que vem. Mas se quisermos inovar, então, em cima de ‘x%’, colocaremos, digamos, mais um ou dois pontos percentuais, que têm de vir de inovações. Ficando no ‘papai & mamãe’, cresceríamos 20%,”

mas a meta é 22%. Esses 2% além do ‘esperado’ são inovação na veia. O investimento para chegar lá será um percentual desse ‘extra’ que espero obter (um percentual aplicado aos 2%). Os 2% de inovação terão de ser desdobrados por todas as áreas produtivas da empresa. Cada uma dará sua contribuição para o todo. Não sabem como fazer? Treine-os, há método para isso. A unidade bateu sua meta de inovação? Prêmios, bônus, fanfaras. Não bateu? Bem, o que acontece com um vendedor que não vende? Com um financeiro que não planeja o fluxo de caixa? Não há mistério. É gestão pelas diretrizes. Tem meta, prazo, responsabilização e plano de ação. A cada período tudo se repete – um delta além do ‘papai & mamãe’, incorporando os ganhos do período anterior”.

Órgãos fomentadores de inovação devem parar de se medir pelo dinheiro que injetam no sistema, como se isso garantisse resultado. Sem gestão, não garante. O input que conta é conhecimento, mais que dinheiro. Atenção: o investimento em inovação (como percentual do resultado) tem de diminuir com o tempo, mas riqueza nova tem de ser criada continuamente. Possível, mas só com gestão da inovação. EN

\* CLEMENTE NOBREGA É FÍSICO, ESCRITOR, CONSULTOR DE EMPRESAS E AUTOR DO BLOG IDEIAS E INOVAÇÃO NO SITE DE ÉPOCA NEGÓCIOS