

# Resenha: Gerenciamento e Inovação em Tempos Difíceis

Innovation Management in Difficult Times

» Antonio C. R. TUPINAMBÁ (Universidade Federal do Ceará)<sup>1</sup>

GERYBADZE, A.; HOMMEL, U.; REINERS, H. W. & THOMASCHEWSKI, D. (Org.). (2010). *Innovation and international corporate growth* BERLIM: SPRINGER-VERLAG. 452 páginas.

Apesar do recente choque financeiro que pôs o mundo de cabeça para baixo, ainda se ousa falar de inovação nos negócios como estratégia sustentável no cenário atual de descontinuidade geral. Nesse caso, está se falando de inovação no sentido de busca de eficiência e de resolução de problemas. Inovação como semente para a próxima onda de renovação comercial que, juntamente com a reestruturação sustentável, deve continuar como parte da agenda dos profissionais do mundo do trabalho. Isso significa que continuarão a lhe atribuir um lugar de destaque e a inovação permanecerá como um mecanismo de crescimento e de reestruturação organizacional.

Esses são os termos iniciais do trabalho organizado por Alexander Gerybadze, Ulrich Hommel, Hans W. Reiners e Dieter Thomaschewski, intitulado *Innovation and international corporate growth* (Inovação e crescimento corporativo internacional) e publicado na Alemanha, em 2010, pela editora Springer de Berlim. Dividido em três partes, aborda, respectivamente na primeira, segunda e terceira partes, a inovação relacionada à estratégia internacional, sua eficiência no âmbito das empresas internacionais e sua relação com mercados de capital e finanças.

Na primeira parte do livro, “Innovation and international strategy” (Inovação e estratégia internacional), um grupo de professores de psicologia e de administração, de diretores corporativos, de consultores e de pesquisadores aborda, com base em suas perspectivas profissionais e acadêmicas específicas, inovação relacionada à estratégia internacional em organizações de dimensões variadas do setor produtivo. A parte do livro ora comentada contempla desde a realidade de corporações líderes na área da tecnologia até empresas com características mais familiares, as quais, segundo os autores, também podem representar uma base sólida de crescimento, possuir práticas interessantes de exportação e de inovação.

A primeira parte do livro é aberta pelo professor da Universidade de Hohenheim, Alexander Gerybadze, também um dos seus editores, que defende pesquisa, desenvolvimento e inovação como motivadores da mudança e pontos-chave para o crescimento em muitas indústrias e setores de serviço. Isso é feito pela análise da *performance* das corporações líderes em tecnologia no mundo.<sup>2</sup> Empresas com um setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D) forte e com significativa capacidade gerencial inovadora contam, seguramente, com recursos financeiros e humanos suficientes e têm essas estratégias inovadoras associadas ao bem-estar dos clientes, ao sucesso de mercado e à agregação de valor no âmbito da inovação à organização.

Rotinas inovadoras efetivas levam à inovação contínua, mesmo durante períodos de reestruturação e problemas. Inovação, crescimento e sustentabilidade formam juntos uma relação possível, identificada pelo autor em muitas empresas que se encontram no topo do desempenho inovador. Dessas grandes empresas com desempenho diferenciado, no que tange à inovação, há muito que aprender, especialmente por meio do que é descrito de suas práticas gerenciais avançadas e dos seus modelos organizacionais. No entanto, vale resguardar, conforme adverte o autor, os limites da associação entre P&D, inovação e resultados financeiros, uma triangulação que costuma ser feita com automatismo, mas ainda carece de pesquisa para ter sustentabilidade.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Ceará. Av. da Universidade 2762 - Benfica, CEP 60020180 Fortaleza CE. E-mail: [tupinamb@ufc.br](mailto:tupinamb@ufc.br)

<sup>2</sup> Cap. 1: R&D, innovation and growth: performance of the world's leading technology corporations (p. 11-30)

*[...] o equilíbrio entre os indicadores de desempenho financeiro e projetos de investimento orientado para a inovação precisa estar sob controle. Orçamentos de P&D exagerados podem ser tão ruins quanto a falta de investimento no desenvolvimento de novos produtos. Infelizmente, não há muitos estudos sistemáticos sobre a relação entre investimento em P&D, o crescimento corporativo e desempenho financeiro. Algumas empresas de consultoria especializadas, bem como centros universitários de pesquisa, têm desenvolvido as avaliações de desempenho da inovação empresarial; no entanto, estas são muitas vezes incompatíveis com o respeito à técnica de avaliação escolhida (p. 17).*

Siemens, uma companhia global e inovadora, é o *case study* no segundo capítulo, de autoria de seu vice-presidente corporativo, Reinhold Achatz, e do principal consultor e sócio, Hans Jörg Heger. Esse capítulo se intitula “Technology strategy for the corporate research center of a diversified global enterprise” (Estratégia tecnológica para o centro de pesquisa corporativo de uma empresa global diversificada).<sup>3</sup> Na época de sua fundação por Joseph A. Schumpeter, em 1939, ainda não havia sido criado o conceito de inovação nos termos organizacionais que se conhece hoje. “No entanto, a Siemens foi uma empresa verdadeiramente inovadora desde o início, transformando as invenções tecnológicas em negócios [...]” (p. 31). O texto, com uma verdadeira apologia à vocação inovadora da companhia Siemens, imprime o caráter da discussão dos autores sobre seu poder tecnológico e mercadológico, associando-os ao investimento prioritário em pesquisa e desenvolvimento (P&D), que deixa em aberto questionamentos sobre o perfil profissional exigido para cumprir essas demandas. Para a implementação de ações inovadoras a Siemens aposta em empregados que transitam numa interface entre pesquisa e negócio com competências de liderança tecnológica, *expertise* industrial, experiência internacional e habilidades relacionais (*network*) e de comunicação. Compreende-se a partir daí o que é a essência da inovação no caso Siemens, suas possíveis aplicações aos negócios, bem como sua relação com a estratégia corporativa, com o gerenciamento tecnológico e com o papel do centro de pesquisa corporativo. Ademais, é descrito como a companhia lida efetivamente com uma cadeia global de pesquisa e como as unidades de pesquisa trabalham juntamente com as unidades de negócio. Dentro da perspectiva de aquisição e desenvolvimento de uma espécie de “super-colaborador” para agregar valor a esse projeto de liderança da organização, vale a pena ressaltar a estratégia vigente de atrair os melhores cérebros ao redor do mundo, característica do seu recrutamento:

*As outras capacidades dos nossos empregados incluem liderança tecnológica, de negócios e conhecimento do setor, experiência internacional, de rede de relacionamento e habilidades de comunicação. Essa alta qualificação em tecnologia corporativa se constitui como recurso favorável para a atuação de gerentes de tecnologia na área de negócios da Siemens. Além dessa estreita ligação entre a tecnologia corporativa e os negócios, há também uma expectativa de que as carreiras atravessem as fronteiras das unidades. Essas práticas levam à maneira mais eficiente de criar um impacto nos negócios a partir dos resultados de pesquisa. Como as pessoas são os repositórios de conhecimento, a forma mais eficiente de transferência de conhecimento é transferindo pessoas. A transferência de empregados em unidades de negócios da Siemens é também uma medida importante do sucesso de um centro de pesquisa, uma vez que garante estreita cooperação e relação com o negócio. (p. 46)*

Vias recentes de globalização de P&D e a reestruturação da inovação, seu lugar nas corporações multinacionais e em ramos industriais específicos, a exemplo da indústria química, no caso a BASF, são temas tratados nos capítulos três e quarto dessa primeira parte do livro que se intitulam, respectivamente, “R&D internationalization in multinational corporations: some recent trends” (Internacionalização de P&D em corporações internacionais: alguns modismos recentes) e “The chemical industry drives innovation also in times of crisis: BASF as an example” (A indústria química também produz inovação em tempos de crise: o exem-

3 Technology strategy for the corporate research center of a diversified global enterprise (p. 31-46)

plo da BASF).<sup>4</sup> Trata-se do reconhecimento da internacionalização inexorável de P&D em corporações multinacionais, o que aponta um desafio para a gerência dessas companhias e, paralelamente, para a definição de políticas nacionais de tecnologia. Duas perguntas de partida devem ser respondidas na continuidade do Capítulo 3, para um melhor conhecimento das perspectivas nesse setor de internacionalização de P&D: “Quais são as forças propulsoras da internacionalização de P&D nas companhias multinacionais?” e “Quais são os motivadores de multinacionais para a expansão de P&D e outras atividades baseadas no conhecimento por suas filiais no exterior?”.

Já o Capítulo 4 assegura um lugar de destaque para a indústria química no quesito inovação, mesmo em períodos de crise, e toma a BASF como exemplo. Há, ao longo do texto, uma demonstração convincente de como a indústria química pode se utilizar de inovação, combinada a empreendedorismo e conhecimento para obter respostas a desafios futuros.

O professor Tom Sommerlatte, engenheiro químico, é autor do quinto capítulo, “The innovation premium: managing for high return on innovation” (O prêmio de inovação: gerenciando para o grande retorno em inovação).<sup>5</sup> O autor comparou empresas que são identificadas como muito inovadoras e que apresentam um alto índice em TSR (retorno total ao acionista) em oposição àquelas com pouca capacidade de inovação e baixo índice em TSR. Em ambas foi investigado, comparativamente, o que se passa com suas características de gerenciamento inovador. Em companhias que receberam reconhecimento por sua capacidade inovadora, cabe falar de um tipo de gerenciamento baseado em valor para o qual foi desenvolvido um modelo com cinco elementos de inovação (estratégia, processo inovador, organização amiga da inovação, envolvimento de recursos externos para uma abertura da inovação e cultura inovadora) interdependentes e com implicações diretas sobre o nível de TSR. O capítulo ainda traz diversos casos de empresas inovadoras ao redor do mundo para exemplificar as posições defendidas pelo autor.

Os dois últimos capítulos da primeira parte do livro (capítulos 6 e 7) tratam da inovação em realidades empresariais de menor porte. Demonstra-se a necessidade do tema ser abordado também a partir desse tipo de empresa, dada a sua importância para a economia. A preocupação com a inovação no âmbito das pequenas empresas é derivada do reconhecimento de que elas estão em um flagrante processo de internacionalização e em razão da sua maior presença e evidência no cenário econômico mundial.

O Capítulo 6 analisa, nessa dimensão empresarial, a história de sucesso de uma empresa familiar, a TRUMPF, que tem seu forte na cultura inovadora. Essa cultura resulta em projetos inovadores que apontam para um crescimento sustentável e internacional, o que pode ser resumido como “resultados de sucesso”.

*A tarefa enfrentada pela gestão da inovação é a criação de um ambiente necessário dentro da empresa, o apoio, o incentivo e o encorajamento das atividades relevantes. Gestão da inovação bem-sucedida se baseia em um equilíbrio delicado entre as variáveis-chave de empregados, uma habilidade para o reconhecimento e ideias de negócio bem-sucedidas, foco em implementação empresarial e a disponibilidade e organização dos recursos necessários. (p. 94)*

A história da companhia revela que cada uma de suas grandes inovações está ligada a um produto ou área de negócio existente. A estratégia de liderança para inovação não se relaciona apenas a produtos e serviços. A cultura corporativa influencia os métodos, os processos e a organização gerencial da mesma forma (p. 109). Enfim, a história da companhia revela, no seu caso, que certamente pode ser transposto a muitas outras realidades organizacionais, que inovações são a base de seu sucesso financeiro e de seu crescimento.

4 R&D internationalization in multinational corporations: some recent trends (p. 47-65) e The chemical industry drives innovation also in times of crisis: BASF as an example (p. 67-80).

5 The innovation premium: managing for high return on innovation (p. 81-90).

Pequenas empresas muitas vezes têm de se aventurar na difícil realidade da competição internacional, já nos seus primeiros anos de existência, caso pretendam experimentar o desafio desse “mal necessário” e do crescimento. A integração crescente do mercado exige dessas empresas o desenvolvimento de estratégias que lhes permitam desenvolver o mercado local, bem como se aventurar em mercados externos, de forma a conseguir um desenvolvimento sustentável firme (p. 113). O capítulo<sup>6</sup> de autoria de Christian Schwens, Holger Steinmetz e Rüdiger Kabst trata dos padrões de internacionalização e o crescimento de pequenas e médias empresas (PMEs) em quatro diferentes ramos industriais, nomeadamente, energia renovável, microssistemas, biotecnologia e nanotecnologia. Há peculiaridades nesses tipos de empresa que se destacam e se diferenciam enormemente de suas congêneres de grande porte e/ou corporações multinacionais. Entre essas diferenças podem ser nomeadas as formas de gerenciamento de inovação e estratégias de internacionalização e o sucesso, que no caso das PMEs é construído a partir de cadeias de relacionamento (*networks*) com os clientes, fornecedores e distribuidores estrangeiros.

A segunda parte do livro, “Efficiency of innovation processes in international enterprises” (Eficiência de processos inovadores em empresas internacionais)<sup>7</sup>, traz contribuições sobre as vantagens competitivas e sobre o crescimento resultante de projetos inovadores, bem como os riscos inerentes a esses projetos. Há, certamente, estratégias que devem ser consideradas para que os riscos de projetos inovadores sejam minimizados, o que está atrelado ao gerenciamento da inovação. “Isso quer dizer que a função do gerenciamento de inovação é, fundamentalmente, para identificar oportunidades no processo de inovação e reduzir riscos” (p. 3).

Nessa perspectiva, apresentam-se os sete capítulos que constituem a parte dois do livro em questão, tendo em seu primeiro capítulo<sup>8</sup> uma introdução dos elementos básicos para se conseguir uma inovação bem-sucedida. De autoria de Dieter Thomaschewski e Alexander Tarlatt e intitulado “Determinants for failure and success in innovation management” (Determinantes do fracasso e do sucesso na gerência da inovação), o capítulo pode ser utilizado como um guia para a obtenção de bons resultados no processo de inovação, levando em conta a pressão cada vez maior da concorrência, as inovações funcionam como um motor do crescimento organizacional e seu diferencial.

No segundo capítulo<sup>9</sup>, Dietmar Vahs, Verena Koch e Michael Kielkopf introduzem o basilar conceito de “gerenciamento de mudanças” enquanto um processo que pode acontecer de forma planejada, direta, controlada e organizada pela gerência para melhorar a eficácia e eficiência organizacionais (p. 152). Os autores afirmam que há uma relação íntima entre o gerenciamento da inovação e da mudança. Isso se encontra em interface quando se pensa na administração do desenvolvimento de novos produtos na organização. Afinal de contas, algumas características são exigidas ao se implementar um procedimento inovador na organização, o que tende a coincidir com as ideias básicas de gerenciamento de mudança, uma vez que inovação as exige.

O *case study* da Bayer<sup>10</sup> – a cargo de Alexandre Moscho, Lydia Bals, Matthias Kämper e Stefan Neuwirth – ilustra uma forma de se implementar o gerenciamento de mudança com sucesso. Em “Implementing change management successfully – reinventing an innovative corporation: the Bayer case” (Implementando o gerenciamento de mudança com sucesso – reinventando uma corporação inovadora: o caso da Bayer), lança-se um alerta para a relação en-

6 Growth and internationalization: renewable energy and new technology-based firms (p. 113-123).

7 Efficiency of innovation processes in international enterprises.

8 Determinants for failure and success in innovation management (p. 127-149).

9 Innovation generating and evaluation: the impact of change management (p. 151-174).

10 Implementing change management successfully – reinventing an innovative corporation: the Bayer case (p. 175-190).

tre gerenciamento de mudança e cultura. O capítulo mostra a reinvenção de uma companhia. No caso, a empresa é ilustrativa na sua forma de lidar com os desafios dos últimos cinco anos:

*[...] A Bayer se esforça para ser uma organização dinâmica de aprendizagem e criou alguns dos “repositores” para o conhecimento e as habilidades, para reagir rápido ao lidar com desafios de forma tão eficiente e eficaz quanto possível. Ao criar esse conhecimento coletivo e desenvolvê-lo ainda mais, a Bayer é capaz de fortalecer sua capacidade de comportar-se estrategicamente como um prospector. (p.189).*

“Ambidextrous leadership in the innovation process” (Liderança ambidestra no processo de inovação) é como se intitula o capítulo<sup>11</sup> de autoria de Kahtrin Rosing, Nina Rosenbusch e Michael Frese que trata desse conceito no âmbito organizacional, bem como sua aplicação em uma companhia essencialmente inovadora. Ambidestria é um conceito que, nos estudos organizacionais, se relaciona a múltiplas capacidades estratégicas e de inovação. O conceito, que inicialmente pode soar estranho aos estudiosos do comportamento organizacional, é visto como importante referência para se entender a dinâmica da inovação nas organizações. Ambidestria é, em suma, a habilidade para se obter um equilíbrio entre os comportamentos de exploração e de aproveitamento.

*Ambidestria significa, literalmente, a capacidade de usar as duas mãos igualmente bem. Na ciência da gestão, o termo ambidestria tem sido associado ao equilíbrio entre estratégias organizacionais de exploração, ou seja, a capacidade de participar na prospecção e exploração igualmente bem. [...] Em termos de inovação, a exploração está ligada à inovação radical, entrar em mercados de novos produtos e nova tecnologia. Por outro lado, a exploração está ligada à redução de variância, adesão às regras, alinhamento e evitação de riscos. No contexto da inovação, da exploração, significa muito mais a implementação da inovação, o incremento e refinamento dos produtos já existentes. (p. 192)*

Ademais, a relação entre liderança e processo de inovação recebe atenção especial no capítulo, tendo em vista a corrente argumentação de que liderança é um preditor importante de inovação. O conceito de liderança ambidestra está relacionado a inovação e prevê um líder capaz de explorar novas situações ao permitir comportamentos originais e também de aproveitar as situações já existentes ao controlar comportamentos. Esse líder, para ser considerado como tal, deve também saber alternar entre essas duas possibilidades conforme a situação e a tarefa demandem (p. 199).

*Uma boa maneira de caracterizar os comportamentos de liderança necessários para a exploração pode ser denominada “abertura”. Para fomentar a geração de ideias e de exploração, o líder precisa criar um ambiente aberto. [...] Em contraste, quando se trata de liderança e de exploração, “fechamento” poderia descrever muito bem os comportamentos necessários do líder. Ao implementar ideias, a redução de variância é crucial. Empregados precisam estar alinhados e aderir às regras, uma vez que não devem se arriscar a cometer erros e falhas neste estágio do processo. Explorar significa segurança em competências bem-treinadas e ser eficiente no agir. (p. 198-199)*

O conceito de liderança ambidestra é ilustrado pelos autores com exemplos oriundos da fábrica japonesa Toyota (Toyota Motor Corporation), enquanto uma organização ambidestra de sucesso.

Na tradição dos estudos de caso de companhias bem-sucedidas, os capítulos 5 e 7<sup>12</sup>, da Parte 2, trazem, numa empresa familiar de tecnologia e numa companhia líder do setor de fertilizantes, respectivamente, questões sobre resultados positivos de investimento em P&D e sobre o papel da inovação em empresas pertencentes a setores mais tradicionais e menos dinâ-

11 Ambidextrous leadership in the innovation process (p. 191-204).

12 Cap. 5: Innovation through market pull and technology push in the heavy equipment business: the Voith case (p. 205-217) e Cap. 7: Managing open innovation networks in the agriculture business: the K+S case (p. 239-260).

micos. No primeiro caso se conclui que o investimento em P&D é uma necessidade absoluta para indústrias de bens de investimento avançados e, no segundo caso, que mesmo em um ambiente organizacional tradicional como o da agricultura, há uma pressão por inovação e uma necessidade de novas redes de relacionamento: “Mesmo que a agricultura esteja dividida entre tradição e progresso, a transferência de conhecimentos oferece muitas oportunidades, que não devem ser negligenciadas” (p. 5).

No Capítulo 6<sup>13</sup>, os princípios da inovação colaborativa, como sugere seu título, são ilustrados a partir do caso de três grandes empresas que, apesar de diferentes em suas origens, aplicaram fatores dos nomeados princípios de inovação colaborativa para enfrentar os desafios inerentes às inovações na tecnologia de informação e comunicação (ICT) e à competitividade no setor. Nessa perspectiva, os autores analisam como a inovação colaborativa combina mudanças disruptivas em direção à abertura do fluxo de informações e da propriedade, bem como em direção a estruturas par a par e os princípios próprios dessas dimensões, muito diferentes daqueles da inovação das lojas fechadas tradicionais (p. 235).

A terceira parte do livro reúne trabalhos versados no desempenho inovador, mercados de capital e finanças. Como se medem, financeiramente, os resultados do desempenho inovador? Essa é uma questão que tanto acadêmicos quanto profissionais tentam responder ou pelo menos desenvolver abordagens que ajudem na sua compreensão. No primeiro capítulo<sup>14</sup> dessa última parte do livro resenhado, Andeas Krostewitz e Martin Scholich buscam, por exemplo, maneiras de avaliar atividades de inovação corporativa, uma vez que a avaliação é, para os autores, um dos elementos que constituem o tripé da competência inovadora, formada pela compreensão, avaliação e capacidade de gerenciamento da inovação. O trabalho se resume, portanto, na discussão da avaliação de projetos de inovação corporativa e analisa abordagens modernas que podem ajudar nessa atividade de avaliação de algo único, intangível e não mercadológico, nomeadamente, projetos de inovação corporativa.

Gerenciamento baseado em valor do portfólio de inovação requer, segundo Ulrich Pidun, cinco pontos-chave distintos para sua efetivação. O autor desse segundo capítulo<sup>15</sup> propõe uma abordagem integrativa baseada num portfólio que inclui tomada de decisão estratégica, seleção real de projetos e locação de poucos recursos, gerencial e financeiro. As cinco exigências-chave podem ser compreendidas, resumidamente, como: tomar decisões acerca do portfólio de inovação no contexto organizacional; utilizar-se de um sistema de seleção de projetos; adotar métricas comuns para uma comparação equitativa de diferentes projetos; levar em conta a interdependência entre projetos individuais e, por último prover os tomadores de decisão com instrumentos de medida para a elaboração de portfólio de inovação ideal.

No terceiro capítulo<sup>16</sup>, “Innovation performance measurement” (Medidas de desempenho inovador), é apresentada uma revisão atualizada de técnicas tidas como relevantes, sob o ponto de vista da *performance* gerencial. Os autores argumentam que os sistemas de medida existentes não respondem às exigências das empresas e propõem um novo conceito que atenda a todos os níveis de desempenho inovador, além de descrever sua implementação na prática. Essa proposta visa estabelecer um monitoramento de inovação satisfatório que dê conta das discrepâncias de sistemas comumente encontradas na prática corporativa.

*[...] atividades de inovação não só têm de ser eficazes e, assim, contribuir para objetivos estratégicos ordenados superiormente. As atividades de inovação precisam ser eficientes e mantidas dentro dos limites do orçamento e outros recursos. Medição do desempenho da inovação aborda os três níveis de desempenho da inovação: o desempenho de gestão da inovação no nível da empresa, o*

13 Principles of collaborative innovation: implementation of open and peer-to-peer innovation approaches (p. 219-237).

14 Modern valuation approaches for corporate innovation activities (p. 263-280).

15 Value based management of the innovation portfolio (p. 281-297).

16 Innovation performance measurement (p. 299-317).

*desempenho da inovação carteira no nível do projeto multidesempenho e projeto de inovação no nível do projeto único. (p. 314)*

O que se deve divulgar sobre a inovação corporativa para investidores atuais e futuros? A abertura da informação sobre o capital inovador é vista de diversas maneiras pelos autores do capítulo<sup>17</sup> sobre a contabilização da inovação. Vantagens e desvantagens, bem como diferenças de abordagem do tema por diferentes empresas e o papel do capital inovador são elementos que se apresentam nessa contabilidade. Erwin Schellenberg trata, por seu turno, no capítulo<sup>18</sup> sobre estratégias financeiras integradas, como desenvolver tais estratégias para o crescimento baseado em inovação. Ademais discute aqui as perspectivas financeiras da inovação; apresenta os diferentes estágios de desenvolvimento da empresa, bem como o perfil de geração de caixa a eles associado. Deriva, no final, uma perspectiva dos tipos possíveis de capital acessível para financiamento. Parte do pressuposto de que a inovação é um motor de crescimento corporativo sustentável e determinante do sucesso e da rentabilidade futura, bem como do valor da empresa.

Discussões sobre o perfil estrutural e financeiro visam esclarecer os tipos de capital corporativo e suas funções, bem como sua entrada em realidades organizacionais mais complexas, nas quais inovações não cabem, tendo em vista a inexistência de um espírito empresarial, típico e presente em estruturas organizacionais menores e/ou menos formais. Esse é o tema do sexto capítulo da terceira parte, de autoria do professor Malte Bretel da Universidade de Aachen, Alemanha, que se intitula “Corporate venture capital” (Capital de risco corporativo)<sup>19</sup>.

*Inovações excitantes são muitas vezes desenvolvidas fora do âmbito de instituições grandes e estabelecidas. CVC<sup>20</sup> permite às empresas participar de tais inovações, apesar de essas restrições e dar-lhes um tempo extra para lidar com o risco tecnológico e risco de mercado que estão por vezes associados a produtos novos e inovadores. (p. 350)*

O sétimo capítulo dessa terceira parte retoma a discussão, ainda atual, de elementos da transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento relacionada aos assuntos discutidos na obra em questão. Especialmente em termos de seu tema transversal, porque é exatamente no âmbito da nomeada organização de conhecimento onde se centram os pilares dos processos inovadores. O texto<sup>21</sup> de Thomas Rüschen e Frank Rohwedder “Knowledge-based financing strategies for innovation output” (Estratégias financeiras baseadas em conhecimento para produção de inovação) pretende, portanto, demonstrar para companhias inovadoras como financiar o fator de conhecimento, que se apresenta cada vez mais importante, aplicando uma abordagem sistemática simples em relação a seus já existentes processos de agregação de valor P&D (p. 359-360). Parte-se da ideia de que o sucesso empresarial em economias desenvolvidas se baseia cada vez mais em ativos intangíveis, como *know-how* técnico (patentes), conhecimento artístico (*copyrights*), marcas registradas e conhecimento dos colaboradores (capital humano). Nessa perspectiva, os autores afirmam que companhias devem investir em ativos intangíveis. “Resumindo: conhecimento, enquanto um fator de produção, devem ser financiados” (p. 369). Na sequência das estratégias macro-organizacionais relacionadas a grandes corporações, a evoluída indústria de biotecnologia europeia é palco de uma pesquisa<sup>22</sup> realizada por Hady

17 Accounting for innovation: lessons learnt from mandatory and voluntary disclosure (p. 319-332).

18 Integrated financing strategies for innovation-based growth (p. 333-348).

19 Corporate venture capital (p. 349-357).

20 Corporate venture capital.

21 Knowledge-based financing strategies for innovation output (359-370).

22 The value impact of R&D alliances in the biotech industry (371-392).

Farag e Ulrich Hommel, na qual é demonstrado o valor de alianças e parcerias com outras companhias para a geração de crescimento inovador (p. 7).

A questão da empresa familiar e da inovação volta à baila, contudo com a introdução de novos elementos no capítulo<sup>23</sup> final da obra resenhada. Desta feita, Katinka Wölfer, autora do capítulo nomeado, atém-se à pergunta se empresas com tais características podem ser tidas como mais inovadoras em comparação a outras cujos proprietários não pertencem a uma mesma família. No caso, diferentemente de pequenas empresas familiares, são abordadas grandes empresas que, apesar de seu crescimento, mantiveram a propriedade e a administração no âmbito da família criadora. Características, estrutura, estratégias, metas organizacionais e familiares, bem como o ambiente organizacional externo são exaustivamente abordados para a compreensão do conceito de empresa familiar e de seus fatores inovadores. A autora demonstra que a inovação pode ser uma resultante de uma série de vantagens competitivas desse tipo de empresa, mas que há uma necessidade de gerenciamento profissional e estruturado de inovação corporativa para que tais vantagens culminem em resultados positivos.

*[...] sucesso de inovação em longo prazo exige, inevitavelmente, uma gestão profissional estruturada de inovações que se baseia na avaliação profissional, na realização e no controle das atividades de inovação. O fato de seis das empresas familiares terem implementado uma gestão de inovação evidencia que a maioria das empresas familiares percebeu que só pode obter suas vantagens competitivas sendo superior em inovação ao gerenciá-la profissionalmente. (p. 412)*

Os capítulos são organizados de forma a permitir uma leitura independente, sem que se perca a mensagem central do livro. No entanto, a leitura dos 23 capítulos distribuídos, segundo seus conteúdos, em três diferentes partes, conforme aqui apresentado e discutido, pode levar, seguramente, a uma compreensão mais profunda e multifacetada do que significa pesquisa e desenvolvimento (P&D) e inovação como motores de mudança e determinantes-chave do crescimento de organizações do setor industrial ou de serviço. O mercado turbulento de 2008 e a realidade que se apresenta após seu recrudescimento ameaçador não são sinais impeditivos para se repensar P&D e reencontrar seu lugar de importância no futuro das organizações. Ao seu lado ainda caminham as competências inovadoras como fator de sucesso para organizações que atuam internacionalmente. A realidade da globalização apresenta um novo desenho organizacional e de mercado que pressupõe uma nova organização voltada para a aprendizagem e para a inovação. As organizações que não consideram a importância desse movimento para o crescimento e a atualização terminarão por adotar práticas inapropriadas na contramão desses processos inovadores, acabando por não experimentar o sucesso almejado. Em suma, o livro apresenta, por meio de vários exemplos e a partir de perspectivas diversas, o que significa a inovação e seu gerenciamento, bem como o papel de P&D e da estratégia inovadora para o crescimento e a renovação corporativa. Entre os muitos exemplos que se pode ver para ilustrar os diferentes temas e capítulos, vale ressaltar aqueles relacionados às empresas líderes em inovação e com alto desempenho, o que também implica uma disponibilização de exemplos vivos para uma eventual apropriação pelo leitor interessado.

23 Are family-owned businesses better innovators? (p. 393-415).