

A GERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE IDEIAS EM ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

Aulia Esper - Universidade Federal de Santa Catarina

Marina Kracik - Universidade Federal de Santa Catarina

Mauricio Rezende - Universidade Federal de Santa Catarina

Roberto Kern Gomes - Universidade Federal de Santa Catarina

João Bosco da Mota Alves - Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

A capacidade de raciocínio, de identificação de padrões, formulação de conclusões e novas proposições é o que faz dos seres humanos diferenciados das demais espécies animais. Mais ainda, a capacidade de geração e de aproveitamento de ideias é o que diferencia seres humanos, organizações e até mesmo Nações, ainda mais na Sociedade do Conhecimento em que se vive hoje. Nesse contexto, certos questionamentos surgem, tais como qual o significado de ideia? Como a ideia é gerada? Como saber quais ideias podem ser aproveitadas ou não? O presente artigo propõe-se a responder a tais questionamentos, partindo-se em um primeiro momento dos conceitos de oportunidade, ideia e de inovação. Em seguida, discutir-se-ão os variados fatores que devem ser considerados como determinantes à geração de ideias, dentre estes o cenário econômico, as informações demográficas, os aspectos socioculturais e o cenário tecnológico. Finalmente, discutir-se-á o processo de geração de uma ideia. Analisados estes pontos, foi possível concluir que a geração de ideias inovadoras não é um processo aleatório. Pelo contrário, ele depende de um sistema rigoroso, sob uma determinada metodologia. Além disso, pôde-se constatar a importância do alinhamento da ideia aos objetivos estratégicos da organização e também à conjuntura sociocultural, econômica e demográfica de uma determinada sociedade.

Palavras-chave: Ideia; Inovação; Oportunidade.

ABSTRACT

The reasoning capacity, identification of patterns, formulation of conclusions and new propositions is what makes humans different from other species. Moreover, the ability to generate and use of ideas is what differentiates humans, organizations and even nations in the knowledge society in which we live today. In this context, some questions such as What is the meaning of idea? How does the idea is generated? How to know which ideas can be exploited or not? This article aims to answer these questions, starting at first of the concepts of opportunity, idea and innovation. Then we shall discuss the various factors that should be considered as determining the generation of ideas, among them the economic and technological scenario, demographic information and socio-cultural aspects. Finally, it will discuss the process of generating an idea. Analyzed these points, we conclude that the generation of innovative ideas is not a random process. Rather, it relies on a rigorous system under a certain methodology. Moreover, it could be seen the importance of the alignment of the idea to the strategic objectives of the organization and also the socio-cultural environment, economic and demographic of a society.

Keywords: Ideas; Innovation; Opportunity.

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em geração de ideias, sabe-se que o mundo, as criações humanas e todas as suas ações e mesmo tudo aquilo que o homem pensa é movido por elas. Mas até onde vai sua interferência na vida corriqueira das pessoas? O que de fato é uma ideia? Por que ela é tão importante para uma organização?

A ciência, por meio de suas diversas áreas do conhecimento, busca responder a esses questionamentos, definindo conceitos, esboçando tratados e estudos, traçando percursos cerebrais, estudando seu funcionamento na mente humana, buscando isolá-la, estudá-la, defini-la e conhecê-la.

Desde o nascimento da filosofia, tais indagações permeavam as discussões de grandes pensadores, que buscavam entender os fenômenos da vida, por meio, principalmente, da compreensão da mente humana, compreendendo, antes de mais nada, a si próprios. Um ponto de partida que certamente também significa um ponto de chegada, pois esta compreensão de si mesmo é um processo de troca entre mente, intelecto e ambiente externo. Possivelmente, os filósofos entenderam a infinitude da capacidade humana e, talvez por isso, atribuíram a esta a responsabilidade por inúmeros fenômenos externos no mundo em que viviam.

Mas esta capacidade não é apenas uma situação isolada em um passado distante. É uma realidade hodierna. Basta lançar um olhar para o mundo contemporâneo, onde ideias podem valer seu peso em ouro (se pudessem ser pesadas) e homens são disputados por suas maneiras de pensar e realizar. O que são, então, ideias, senão os frutos da capacidade humana de manter-se em constante evolução, compreendendo a si próprio, adaptando-se e melhorando o mundo ao seu redor?

Assim, entende-se que não apenas as criações do homem são direcionadas por suas ideias, mas também aquilo que o homem é. As ideias que se têm sobre algo influem sobre a percepção que se terá deste mesmo algo. Não poderia ser diferente para a ideia que o homem faz de si mesmo, determinante para definir que coisas este homem aportará em seu ambiente.

Nutrir-se de boas ideias é, então, imperativo aos homens que almejam criar e ser o melhor que podem ser para si para os demais. Inovando-se em ideias de dentro para fora, seguindo assim a orientação que os filósofos já deixaram de herança aos dias atuais.

Neste contexto, este trabalho apresentará conceitos que perpassarão pela ideia de oportunidade, de ideia, propriamente dita, e de inovação. Buscando, logo após, estudar as possíveis fontes geradoras de ideias, conhecendo a influência do cenário econômico, das informações demográficas, dos aspectos sociais e culturais, do cenário tecnológico, chegando, por fim, a etapa que estudará os processos de geração de uma ideia, perpassando pelas diversas fases até que a ideia possa ser efetivada. Finalizando com as conclusões acerca deste breve estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos

2.1.1 Oportunidade

Para Berg et al. (2008) a identificação de uma oportunidade precede o surgimento de uma nova ideia. A existência de uma oportunidade é requisito para o surgimento de uma ideia que irá aproveitar a oportunidade identificada. No mesmo sentido, Koen et al. (2002) definem uma oportunidade como um hiato de negócios e tecnologias, que uma empresa ou indivíduo acredita que existe entre a situação atual (presente) e um futuro visionado de maneira a obter vantagem competitiva, responder a uma ameaça, resolver um problema ou amenizar uma dificuldade.

Kotler (1999), por outro lado, tem uma definição mais ampla deste conceito, afirmando que onde quer que haja uma necessidade, há uma oportunidade. Neste mesmo diapasão, Lee e Venkataraman (2006) definem oportunidade como uma chance para um indivíduo (ou uma equipe) oferecer algum novo valor à sociedade, frequentemente introduzindo produtos ou serviços inovadores, modernos e originais através de uma empresa nascente. Estas oportunidades contêm a possibilidade para ganho econômico bem como de perda financeira.

Fernandes (2012) afirma que a identificação de oportunidades é cada vez mais relevante às organizações que necessitam de em processo contínuo de inovação e entende que, dentre as diferentes definições de oportunidade apresentadas por diferentes autores, são características centrais: o potencial valor econômico, a novidade (ou seja, algum produto, serviço ou tecnologia que não existia anteriormente) e a oportunidade percebida (por exemplo, a aceitabilidade do novo produto ou serviço na sociedade).

Portanto a maioria dos conceitos e definições envolvendo oportunidade a tratam como meio de gerar ou perceber valor econômico (ou seja, o lucro) e que não tenham ainda sido exploradas. Neste contexto, para permitir a exploração da oportunidade e oferecer uma solução para o problema identificado, a próxima seção apresenta o conceito de ideia.

2.1.2 Ideia

Segundo o dicionário Michaelis (2012), uma ideia é a representação mental de uma coisa concreta ou abstrata e também um pensamento, concepção ou plano. Na compreensão de Boeddrich (2004), no contexto de gestão de inovação, ideia pode ser definida como a solução inicial para um problema, um rascunho que precisa ser desenvolvido em uma versão viável, tornando-se, posteriormente, um projeto.

Barbieri et al. (2009) definem a ideia como o embrião de uma invenção e descrevem o termo como um objeto de pensamento, bem como sua representação ou forma, que pode ser expressa mediante uma opinião, ponto de vista, noção, conhecimento ou qualquer outro meio capaz de representar a concepção mental de algo concreto ou abstrato.

Sob o ponto de vista de Miguez (2012) as organizações devem ter um processo sistemático para a geração de ideias inovadoras, para que não dependam apenas das ideias que “aparecem”. Neste mesmo sentido, Boumarafi e Jabnoun (2008) consideram que a geração de no-

vas ideias é sustentada por esse processo de criação sendo que a interação entre os indivíduos que participam da criação, captura e do compartilhamento do conhecimento contribui de forma significativa para vantagem competitiva da organização.

Cunha (2011) entende que no início do processo de inovação, a partir de uma oportunidade, podem surgir novas ideias, as quais podem representar diferentes níveis de abstração.

Nesse sentido, o termo ideia é uma generalização dos termos pensamento, solução, proposta e conceito, que podem surgir inesperadamente ou a partir da identificação de uma oportunidade, até que esta se torne um projeto, propriamente dito, de uma inovação. Essa ideia, uma vez colocada em prática se torna de fato uma inovação.

2.1.3 Inovação

Marzano (2005, apud Miguez, 2012, p. 27) define inovação como um processo sistemático para a criação e desenvolvimento de vantagem competitiva e acrescenta que inovação é “um processo que conjuga oportunidades e necessidades, e que tem por objetivo introduzir ou modificar produtos, processos e gestão de novos produtos/serviços em relação ao setor de atuação”. Além disso, inovação é resultado da habilidade de fazer conexões, de identificar oportunidades e transformar a aplicação desta habilidade em um resultado concreto.

Para Dornelas (2003) inovação é a criação de algo novo, diferente, capaz de mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a criação de valor. No mesmo sentido, Tidd et al. (2008, apud Yand, 2010, p. 55) entendem que a inovação representa mudança, afirmando que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relacionamento, detectar oportunidades e tirar vantagem delas não somente para novos mercados abertos, mas também para novas maneiras de servir os mercados atuais”.

Coral et al. (2009) corroboram com este conceito quando se referem à inovação como um processo que inicia com uma ideia inovativa e termina com a sua introdução no mercado, e caracteriza a aceitação dos clientes da organização como fator importante para se ter uma inovação.

De acordo com Bautzer (2009) a inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos e serviços de uma organização, diferenciando-a do ambiente competitivo commoditizado que a globalização impôs. Essas inovações são importantes, pois permitem que as empresas acessem novos conhecimentos, novos mercados e aumentem o valor de suas marcas, assim inovar torna-se essencial para sustentabilidade da organização.

O Decreto nº 5.798 de 7 de Junho de 2006, que regulamenta a Lei nº 11.196, conhecida como a Lei do Bem, sobre os incentivos fiscais às atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação no Brasil, define inovação tecnológica como sendo “a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado”.

O contexto atual de rápida evolução tecnológica aumenta a importância da inovação na sobrevivência das organizações. Assim, os conceitos de inovação apresentados pelos autores têm em comum a importância dada para a criação e concretização das ideias ou descobertas, transformando-as em resultados efetivos para a organização.

2.2 Fontes de Ideias

Conforme Stevens e Burley (1997), para muitas indústrias são necessárias 3.000 ideias em estado inicial para se obter um novo produto que alcance sucesso comercial significativo, que o autor denomina de joia da coroa.

As ideias podem surgir das mais diversas fontes e contextos. Existem várias fontes conhecidas e utilizadas para geração de ideias. As mais comuns são: brainstorming, grupos de discussão, questionários nas empresas, “caixinha de sugestões”, pesquisas formais, dentre outras.

Segundo Ferreira, Santos e Serra (2008) as ideias de negócios têm muitas vezes origem na identificação de necessidades, observação de deficiências, observação de tendências, derivação da ocupação atual, procura por novas aplicações, *hobbies*, imitação do sucesso do outro, canais de distribuição, regulamentações governamentais e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Independentemente da maneira como são criadas as ideias, é fundamental estar atento aos movimentos da sociedade, identificando suas necessidades e anseios. Neste contexto, alguns cenários devem ser observados, pois eles apontam tendências da sociedade e podem gerar novas ideias de negócio.

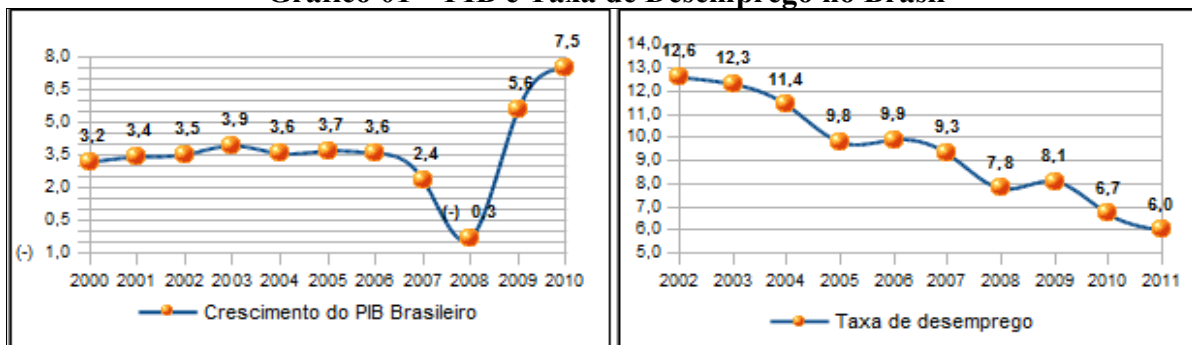
2.2.1 Cenário Econômico

A análise do cenário econômico parece ser ponto pacífico de entendimento entre os empreendedores. Contudo, o que se deve salientar é que tanto um cenário de pujança econômica como um cenário de depressão pode, igualmente, gerar oportunidades de aproveitamento de ideias.

Pelos gráficos a seguir, percebe-se que o Brasil teve um período de relativa estabilidade no PIB (Produto Interno Bruto) e, após a crise econômica mundial de 2008, houve uma retomada do crescimento. Neste mesmo diapasão, pode-se analisar que os níveis de desemprego têm caído constantemente nos últimos 10 anos, o que pode engendrar um maior poder de compra da população e, conseqüentemente, maior disposição para gastar.

Parece evidente que os empreendedores que estavam atentos a estes movimentos da economia, puderam aproveitar-se das oportunidades surgidas com o crescimento ocorrido em 2009/2010, gerando ideias aptas a atender aos anseios e necessidades da população atingida por esta melhoria da economia.

Gráfico 01 – PIB e Taxa de Desemprego no Brasil



Fonte: IBGE (2010)

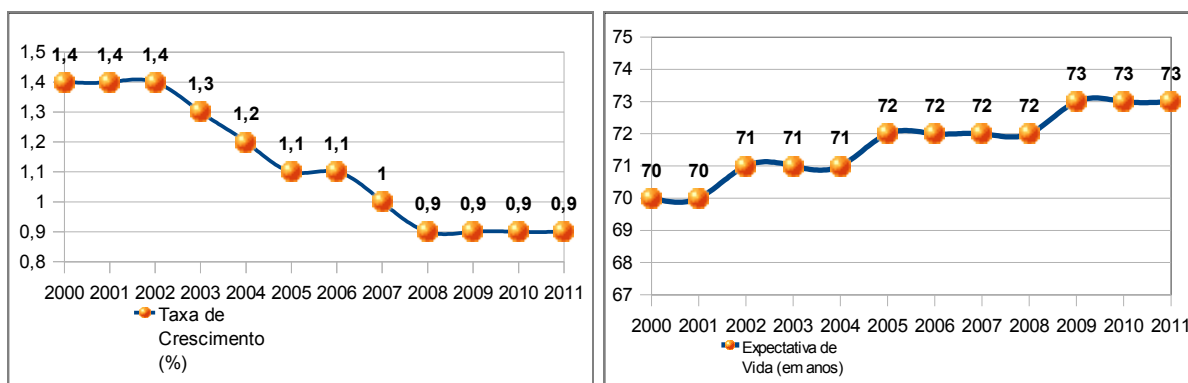
2.2.2 Informações Demográficas

A demografia, segundo o IBGE, é uma área da ciência geográfica que estuda onde e como vivem as populações humanas, seus movimentos migratórios, além das taxas de natalidade, mortalidade e envelhecimento.

O empreendedor deve estar atento a estas informações das populações abrangidas pelo empreendimento a que está ligado, de forma a criar e desenvolver ideias adequadas às necessidades que atendam às peculiaridades destas populações. Assim, se uma determinada população apresenta níveis de envelhecimentos mais altos, a criação de negócios na área de atendimento à terceira idade, mobilidade e saúde são, possivelmente, opções que podem gerar negócios viáveis. Por outro lado, se a taxa de natalidade de determinada região está diminuindo, possivelmente, investimentos nas áreas que atendam crianças (como creches e berçários) provavelmente diminuirão. Em contrapartida, investimentos nas áreas de lazer podem ser boas oportunidades de negócios, uma vez que, com mais tempo livre, as famílias (cada vez menores, como se verá mais adiante) podem aproveitar mais o tempo com estas atividades.

Os Gráficos abaixo mostram a taxa de crescimento populacional e a expectativa de vida no Brasil no período de 2000 até 2011, utilizando-se como fonte os dados do Banco Mundial. Por estas informações percebe-se claramente uma diminuição na taxa de crescimento populacional e um envelhecimento da população, dados que devem ser observados pelos empreendedores e podem ser fontes de geração de ideias.

Gráfico 02 – Crescimento e Expectativa de Vida da População no Brasil



Fonte: Banco Mundial (2012)

2.2.3 Aspectos Sociais e Culturais

A sociedade tem vivido nos últimos anos um conjunto de mudanças sociais e culturais que têm alterado o modo como as famílias vivem e são constituídas. Estas mudanças têm mostrado algumas tendências marcantes. Um estudo do SEBRAE (2011) classifica Tendência como sendo uma inclinação ou movimentos que apontam em uma direção predominante. Ainda segundo o estudo, as tendências podem emergir de qualquer segmento da sociedade, podendo surgir rapidamente ou evoluir ao longo de muitos anos – ou mesmo décadas.

O Censo 2010 do IBGE aponta que cada vez mais as famílias têm diminuído de tamanho, sendo que as pessoas cada vez mais passam a viver sozinhas. Em 10% dos 56 milhões de domicílios brasileiros habita uma única pessoa, ou seja, são mais de cinco milhões de pessoas morando sozinhas no Brasil. IBGE (Censo 2010).

Proporcionalmente, Santa Catarina é o estado com maior percentual de mulheres morando sozinhas, atingindo 59,8% das cerca de 88.660 pessoas nessa situação. Os estados de Roraima e Mato Grosso são os que, proporcionalmente, têm mais homens entre as pessoas que moram sozinhas – 83,1% e 66,8%, respectivamente. (SEBRAE, 2011).

Por outro lado, mesmo as pessoas que estão casadas e moram com o cônjuge, têm optado por ter filhos mais tarde ou simplesmente não os ter. Pesquisas do IBGE apontam que os casais sem filhos e com dupla renda no Brasil, em geral, têm menos de 40 anos e moram em cidades das regiões Sul e Sudeste. Metade deles trabalha com carteira assinada, contra 35% da média nacional. Sua renda mensal é, pelo menos, 70% maior que a dos casais com filhos e seu padrão de consumo é mais alto. (SEBRAE, 2011).

Todos estes números apontam para oportunidades que podem surgir para os empreendedores. Assim, como há um número crescente de mulheres morando sozinhas, uma tendência é surgir oficinas mecânicas (por exemplo) especializadas para este público. Fator semelhante já ocorre em academias de ginástica como a Curves, Contours etc...

Outro fator importante é que, com os casais tendo menos filhos, tem crescido a demanda pela aquisição de animais de estimação. É importante salientar aqui que não se está fazendo um juízo de valor ou comparação entre animais e pessoas. Entretanto, o estudo do SEBRAE (2011) realmente aponta para esta “humanização” dos animais, uma vez que tem sido criadas creches, hotéis e uma infinidade de produtos para atender a esta demanda.

2.2.4 Cenário Tecnológico

Outro aspecto que deve ser observado pelo empreendedor e que pode ser fonte de novas ideias é o cenário tecnológico. O exemplo mais comum de obsolescência tecnológica que quase levou uma empresa à falência é o da Kodak, gigante do ramo de filmes fotográficos. A empresa demorou para perceber que estava em curso uma mudança tecnológica e nos consumidores, que deixariam de ter o hábito de revelar suas fotos. Contudo, mesmo estas situações adversas podem ser fontes para inovações. Outras empresas como Apple e Samsung, com seus *smartphones*, souberam aproveitar estas mudanças sociais e tecnológicas e embutiram em seus produtos os softwares e programas aplicativos para fotos instantâneas e interligadas com as redes sociais. A esse respeito, Santos (2006) afirma que a obsolescência tecnológica se dá na mesma velocidade em que se verificam as inovações. A exclusão de um produto do mercado também pode se dar pelo rápido processo de obsolescência que faz com que a atualização tecnológica seja dispendiosa para o indivíduo e para organizações. Por outro lado tecnologias se tornam economicamente mais acessíveis na medida em que se desenvolvem, o que permite que aqueles que não poderiam ter esse acesso na fase inicial de lançamento, possam ter o acesso facilitado na medida em que o novo produto passa a se popularizar.

2.3 Geração de Ideias

Para Kanter (1998 apud PRADA, 2009), o processo de inovação consiste de várias fases, sendo a primeira a geração de ideias, caracterizando-se como início da inovação. A ideia é colocada em desenvolvimento por parte da P&D em consonância com o conhecimento sobre o mercado (HARKEMA, 2003). Nesta etapa identificam-se as oportunidades para o desenvolvimento da inovação e faz com que a organização direcione esforços para alcançar esta oportunidade (LIMA et al. 2004).

Segundo Mauzy e Harriman (2003) o processo de geração de ideias se baseia em três variáveis importantes: um norte, liberdade e tempo. O norte é a geração das ideias alinhadas com os objetivos da organização. A liberdade proporciona a criatividade e o crescimento numérico de ideias. E o tempo que precisa existir, pois um curto espaço de tempo pode comprometer a qualidade destas ideias.

A etapa de geração de ideias depende de habilidades extremamente pessoais e imprevisíveis. Habilidades estas que iniciam todo o processo de projeto de produtos e que podem acarretar em muito lucro ou prejuízo para as organizações. A criatividade e a empatia, por exemplo, ainda não podem ser controladas e sistematizadas, pois dependem de fatores não controlados pela vontade humana. (QUEIROZ, 1999)

A geração da ideia, entretanto, não está somente relacionada com estas habilidades. A formação técnica e científica e o domínio de informações permitem a um profissional abranger e esgotar uma complexidade muito maior dos problemas que focaliza. Uma ideia, ainda, necessita de um grande envolvimento da pessoa com o problema e de uma grande motivação para resolvê-lo. (BARRETO, 1982).

VanGundy (2007 apud PRADA 2009) defende que ao invés de gastar tempo e energia usando a criatividade para gerar ideias, utilizar esse tempo para colocar desafios às equipes e estes guiarem a geração de ideias. Estes desafios seriam gerados pela livre discussão de um problema, encontrando diferentes caminhos e finalizando na definição do problema.

VanGundy (2007) e Cooper (2001) citam passos que podem ser desenvolvidos para delimitar a atuação do processo de geração de ideias, como: levantar os problemas; definir as delimitações; desenhar cenários com diferentes perspectivas; e acompanhar as mudanças políticas, econômicas e leis que podem influenciar na alteração dos cenários.

O pré-requisito essencial para a efetiva geração de ideias é o planejamento estratégico de novos produtos, serviços e processos da organização. É nele que definem-se as áreas em que a empresa irá atuar, onde pretende chegar e o porquê objetiva aquele alvo (VANGUNDY, 2007). O mesmo autor sugere ainda a criação de mapas com objetivos pretendidos por meio dos projetos de inovação. Isso é importante para a identificação de oportunidades e ideias, especificando os limites de atuação do estágio de geração de ideias no portfólio de inovação (COOPER, 2001).

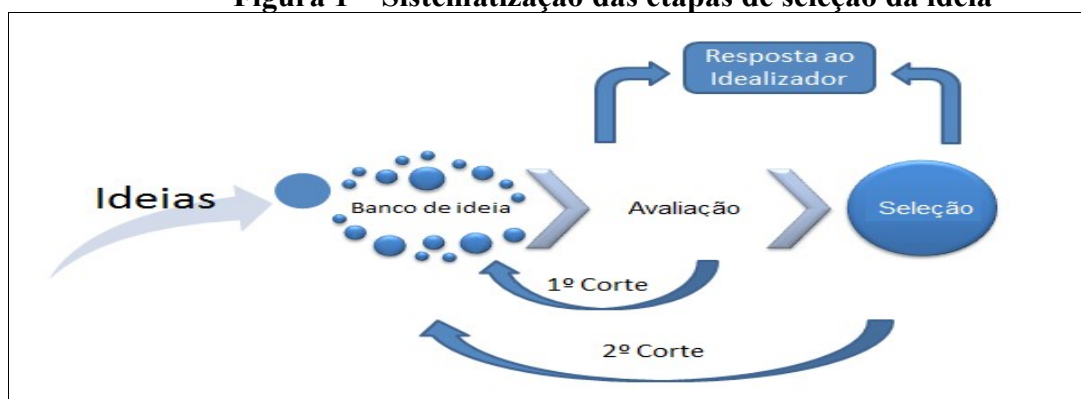
2.3.1 Etapas da seleção de ideias

O processo de seleção de ideias precisa conseguir com que todas as ideias sejam verificadas, avaliadas e assim hierarquizadas. As ideias avaliadas que não passarem na seleção precisam ser armazenadas e as ideias que forem aprovadas recebem recursos e enfim são iniciadas (COOPER, 2001).

Para Sandström e Björk (2010) a gestão de ideias tem o objetivo de gerar, avaliar e selecionar ideias para inovação contínua e descontínua, empregando diferentes processos.

É importante salientar que um criador de ideia, tendo sua ideia aprovada ou não, precisa sempre receber um feedback sobre sua criação. Uma ideia mesmo que não aprovada em uma primeira avaliação ou seleção não pode ser excluída, ela deve ser armazenada em um banco de dados e reavaliada em outras oportunidades como mostra a figura 1.

Figura 1 – Sistematização das etapas de seleção da ideia



Fonte: Elaborado pelos Autores

2.3.2 Critérios de Avaliação de Ideias

Gerar ideias é um processo totalmente aberto e receptivo já que uma ideia pode partir de dentro ou de fora da organização, porém a forma com que se vão escolher as ideias que devem fazer parte da organização precisa ser mais conceitual e seguir critérios de priorização. Estes critérios de avaliação de ideias devem ser estabelecidos conforme o tipo de negócio que a organização atua, levando sempre em conta as experiências anteriores, explica Patterson (1999). Segundo Alves et al. (2007), os critérios de avaliação de ideias devem existir para que essas ideias não sejam escolhidas por sentimentos, sensibilidade ou apenas pela percepção de quem compõe o grupo de seleção de ideias.

Patterson (1999) descreve as características que devem ser analisadas para a construção dos critérios de avaliação das ideias:

- a ideia deve criar um alto retorno em faturamento e lucratividade;
- a ideia precisa estar alinhada com os direcionamentos estratégicos;
- a ideia reflete um entendimento dos clientes e suas necessidades e um entendimento dos competidores e seus produtos;
- a ideia deve criar uma substancial vantagem competitiva;
- a ideia deve levar em conta os problemas de marketing e distribuição;
- a ideia é apoiada pela gerência superior e de pessoas chaves da organização.
- os riscos da proposta estão bem estimados e existe um plano de contingência;
- a ideia reflete um entendimento das restrições aplicadas por agências regulatórias, leis e outros;

O processo de critérios de avaliação das ideias precisa ser entendido não somente pela equipe responsável pelo portfólio de inovação, mas por todos os realizadores das ideias inovadoras. Um bom processo para avaliação de ideias deve ser explícito e seguir os critérios elaborados pela organização. (PATTERSON, 1999).

2.3.3 Avaliações de Ideias

O processo de avaliação de ideias precisa ser refinado para conseguir chegar a uma visão mais clara de todos os aspectos importantes da ideia.

Conforme VanGundy (2007) a avaliação de ideias deve ser feita respondendo três perguntas principais:

- a) Esta inovação está alinhada com a estratégia organizacional?
- b) A organização tem competência técnica para desenvolvê-la?
- c) A organização tem competência sobre o negócio para torná-lo um sucesso?

Segundo Leonel (2006), as reuniões formais não são necessárias para o processo de avaliação de ideias, elas podem ser realizadas apenas no final com o intuito de revelar o resultado. A organização pode colocar pessoas-chaves para as avaliações que possuam uma visão holística do negócio. Através do banco de ideias e dos critérios definidos, essas pessoas-chaves conseguem avaliar as ideias. Depois da avaliação acontece a seleção de ideias.

2.3.4 Processo de seleção de ideias

A seleção de ideias é um processo muito difícil porque as incertezas são enormes. Esta etapa deve acontecer de forma cautelosa, pois qualquer erro pode retirar da jogada uma grande ideia em função de outra ideia não tão importante.

Segundo Alves et al. (2007), as ideias mais alinhadas à organização devem ser selecionadas, enquanto as outras ideias podem ser alteradas, unidas ou rejeitadas.

Para Patterson (1999), o sucesso no processo de seleção depende dos fatores listados abaixo:

- identificar os riscos existentes;
- o processo deve ser explícito;
- as decisões devem ser imparciais;
- os investimentos são revisados periodicamente;
- os projetos selecionados são sistematicamente revisados;
- as lições aprendidas são utilizadas para melhorar o processo de seleção;
- as decisões devem utilizar muito bem as informações disponíveis;
- todos os projetos são considerados juntos;
- o portfólio é reajustado para gerar o melhor valor possível para o negócio.

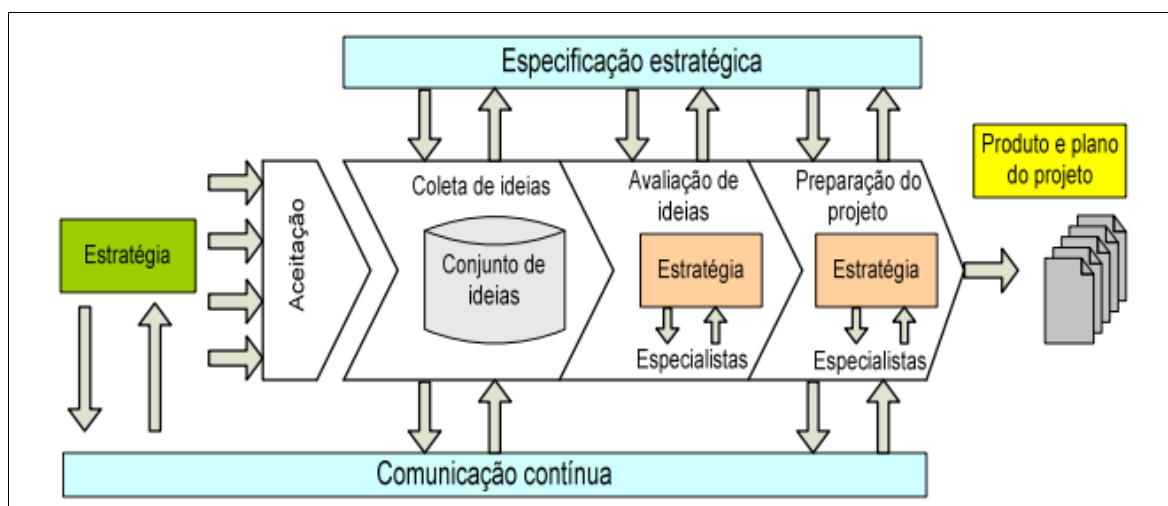
O diretor corporativo de Tecnologia e Inovação do grupo Siemens no Brasil, Ronald Dauscha, afirma que “Um bom processo de seleção de ideias, pressupõe uma ótima sistemática de planejamento estratégico que defina segmentos de mercado e famílias de produtos e de

linhas tecnológicas a serem perseguidas. Com base neste pano de fundo, as ideias que se encaixam nestas premissas, ainda precisam ser confrontadas com o grau de investimento necessário para sua implementação, juntamente com a intensidade de risco tecnológico de sucesso e tempo de introdução no mercado“.

2.4 Efetiva Geração de Ideias

Conforme Schachtner (1999 apud LEONEL, 2006), para que a inovação seja eficiente e eficaz, a organização precisa estar estruturada com relação às informações e à comunicação interna.

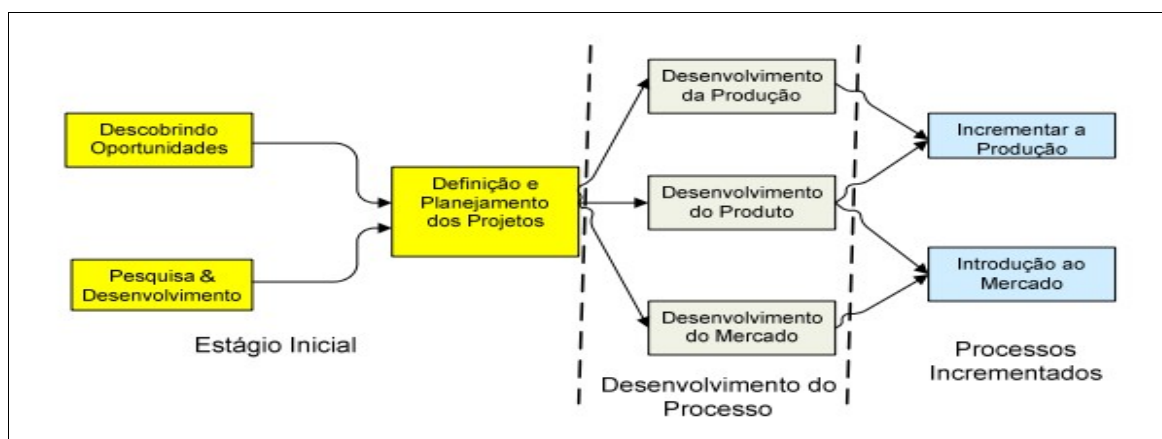
Figura 2 – Modelo estruturado para comunicação e informação no planejamento de produtos para o mercado.



Fonte: Schachtner (1999 apud LIONEL, 2006).

Em outro modelo, Patterson (1999) mostra a descrição dos três primeiros estágios do processo de inovação: descobrindo oportunidades; pesquisa e desenvolvimento; definição e planejamento dos projetos. Estes elementos, segundo o autor, podem identificar, descrever e verificar novas oportunidades tecnológicas e de negócios, conduzindo para as atividades do processo de desenvolvimento de projetos e criando uma proposta sólida para a inovação de produto, processo, serviço ou gestão.

Figura 2 – Modelo estruturado para comunicação e informação no planejamento de produtos para o mercado.



Fonte: Traduzida de Patterson (1999).

Os processos apresentados nas figuras 2 e 3 enfatizam a necessidade atual das organizações em elaborar um processo de inovação que possa estruturar as principais atividades, desde o posicionamento estratégico até a avaliação das ideias.

2.5 Dificuldades na Geração de Ideias

Para Mowell e Shea (2001) a dificuldade das organizações está em identificar as ideias inovadoras com real potencial de gerar produtos, serviços e processos que tragam rentabilidade para a empresa.

Outro fator que prejudica a inovação nas organizações é a urgência por novidades que o mercado impõe. Isso influencia a organização a trilhar um caminho qualquer no processo de inovação ou então esquecer os objetivos já elaborados, chegando muitas vezes a um resultado sem retorno em virtude da ausência de um planejamento estratégico necessário na condução das ideias e o seu consequente desenvolvimento.

Conforme VanGundy (2007) as organizações começam a gerar várias ideias sem ao menos terem identificado e articulado os objetivos. Segundo o autor, primeiramente é relevante especificar os alvos, as direções, as prioridades, para depois elaborar as ideias.

Portanto, para que organização não desenvolva projetos de inovação de forma isolada e não alinhados ao planejamento estratégico, é preciso organizar os processos que antecedem o portfólio de inovação. Uma vez aplicados, tais processos – planejamento estratégico, inteligência competitiva (IC) e definição de oportunidades – irão permitir que a organização aprimore o processo de geração de ideias, priorização, alocação de recursos e desenvolvimento dos projetos, otimizando os resultados inerentes à inovação.

Nesse mesmo sentido VanGundy (2007) afirma que o pré-requisito essencial para a efetiva geração de ideias é o planejamento estratégico de novos produtos, serviços e processos da organização. É nele que definem-se as áreas em que a empresa irá atuar, onde pretende chegar e o porquê objetiva aquele alvo.

3 - METODOLOGIA

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa básica, uma vez que tem o objetivo de gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, mas sem aplicação prática prevista.

Quanto aos objetivos da pesquisa, será exploratória, envolvendo como procedimento técnico uma ampla pesquisa bibliográfica.

As fontes para a pesquisa bibliográfica foram livros, artigos, além de teses e dissertações. A pesquisa bibliográfica mostrou-se bastante eficiente para trazer à baila os conceitos sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, com suas semelhanças e diferenças fundamentais.

4 - CONCLUSÃO

A elaboração deste artigo permitiu elucidar os diferentes conceitos de ideia, oportunidade e inovação. Permitiu ainda concluir que a geração de ideias não é apenas um processo de criação artística aleatório ou ocasional. O ser humano é, claro, peça importante e fundamental para a geração das ideias, pois estas dependem do espírito criativo daquele. Contudo, necessário se faz salientar que a geração de ideias, seu aproveitamento em oportunidades de negócios e sua consequente transformação em inovação segue um processo rigoroso e metodológico.

Este processo consta de uma análise criteriosa das diversas ideias que surgem de um processo de geração de ideias, com critérios de avaliação e seleção daquelas ideias que mais se alinham aos objetivos estratégicos da empresa.

Além disso, pôde-se perceber que a criação de ideias depende ainda da análise de cenários diversos, que influenciam diretamente nas oportunidades que podem surgir para as empresas que estão imersas no contexto abrangido pelos cenários.

Por fim, pôde-se perceber que, embora muitas ideias não sejam aprovadas devido a esse processo criterioso de seleção, elas não são descartadas, mas sim guardadas em um banco de ideias, aguardando as condições mercadológicas para serem novamente avaliadas quanto ao seu potencial de inovação.

5 REFERÊNCIAS

ALVES, J. et al. **Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectorial cooperation**. Blackwell Publishing, v. 16, n. 1, 2007.

BARBIERI, J. C. Alves, A. C. T.; CAJAZEIRA, J E. R. **Gestão de ideias para a inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BARRETO, R. M. **Criatividade em Propaganda**. 6 ed. - São Paulo: Summus, 1982.

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BAXTER, M. **Projeto de Produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

BERG, P. PIHKLAJAMAA, J. POSTKELA, J. et al. **Measurement of the innovation from end: Viewpoint of process, social environment and physical environment**. PICMET 2008 Proceedings. Anais... p. 1112-1120, 2008. Portland: IEEE.

BOEDDRICH, H. **Ideas in the Workplace: A New Approach Towards Organizing the Fuzzy Front End of the Innovation Process**. *Creativity and Innovation Management*, v. 13, n. 4, p. 274-285, 2004.

BOUMARAFI, B.; JABNOUN, N. **Knowledge management and performance in UAE business organizations**. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 6, n. 3, p. 233-238, 2008.

COOPER, R. G. **Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch**. 3. ed. New York: Perseus, 2001.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J.; **Optimizing the Stage-Gate process: What best practice companies are doing – Part I**. *Research Technology Management*, v. 45, n. 5, 2002.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de, et al. **Gestão integrada da Inovação: Estratégia, Organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009.

CUNHA, V. P. **Análise de gestão de ideias de produtos para apoiar o planejamento da inovação**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAUSCHA, Ronald. **“Seleção de Ideias exige Pragmatismo”**. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/endeavor_mag/estrategia-crescimento/inovacao-pesquisa-e-desenvolvimento/selecao-de-ideais-exige-pragmatismo>. Acesso em: 5 nov. 2012.

ETTLIE, J. E.; ELSNBACH J. M. **Modified stage-gates regimes in new product development**. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 20-33, 2007.

FERNANDES, R. F. **Uma proposta de modelo de aquisição de conhecimento para identificação de oportunidades de negócios nas redes sociais**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. 2012.

FERREIRA, M.P., SANTOS, J.C., e SERRA, F.R. **Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa**. 1. Ed. – Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2008.

HARKEMA, S.; **A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. The Learning Organization**, v. 10, n. 6, p. 340–346, 2003.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de Contas Nacionais**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2010/default.shtm>>.

Acesso em: 07 nov. 2012.

KANTER, R. M. **When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization**. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L.(Org). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, p. 169-211. 1998

KOEN, P. A. AJAMIAN, G. M. BOYCE, S. et al. **Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools and Techniques**. In: P. BELLIVEAU; A. GRIFFIN; S. SOMERMEYER (Eds.); *The PDMA toolbox for new product development*, 2002. New York: John Wiley & Sons.

LIMA, S. M. V. et al. **Inovação e gestão tecnológica em organizações de P&D: um modelo integrador**. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, v. 21, n. 1, p. 83-103, 2004.

LEE, J.; VENKATARAMAN, S. **Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities**. *Journal of Business Venturing*, v.21, n.1, p.107-123, 2006.
MARZANO, Stefano. **People as a source of breakthrough innovation**. *Design Management Review*, v. 16, n. 2, p. 23- 29. 2005.

LEONEL, C. E. L. **Sistematização do processo de planejamento da inovação de produtos com enfoque em empresas de pequeno e médio porte**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MAUZY, J., & HARRIMAN, R.. **Creativity, Inc.: Building an Inventive Organization**. Boston (MA): Harvard Business School, 2003

MICHAELIS - **Dicionário de Português Online**. Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=id%E9ia&CP=90319&typeToSearchRadio=exactly&pagRadio=50>>.

Acesso em: 13 nov. 2012.

MIGUEZ, V. B. **Uma Abordagem de geração de ideias para o processo de inovação**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. 2012.

PATTERSON, M. L.; **Leading Product Innovation: Accelerating Growth in a Product Based Business**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

QUEIROZ, A. H. **Empatia e Inovação: Uma proposta de metodologia para concepção de novos produtos**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 1999.

Sandström C. and Björk, J. 2010. **Idea management systems for a changing innovation landscape**. International Journal of Product Development, v.11, 310–324.

SANTOS, Humberto de Faria. **Revoluções tecnológicas e sociedade**. Academos: Revista Eletrônica da FIA, São Paulo, v. II, n. 2, p.57-68, Jul/Dez 2006. Disponível em: <http://intranet.fia.edu.br/acesso_site/fia/academos/revista2/6.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2012.

STEVENS, G A. and BURLEY, J **3,000 raw ideas = 1 commercial success!** Research Technology Management. May./jun., p.16-27, 1997.

SEBRAE (Org.). **Estudo de Tendências de Mercado**. Tendências e Oportunidades. Salvador, P.1-108, 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 08 nov. 2012.

THE WORLD BANK. **Life expectancy at birth, total (years) And Population growth (annual%)**. Washington, Dc, 2012. Disponível em: <<http://web.worldbank.org>>. Acesso em: 06 nov. 2012.

VANGUNDY, A. B. **Getting to innovation: How asking the right questions generates the great ideas your company needs**. New York: AMACOM, 2007.

YANG, Samanta. **OPEN INNOVATION COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**. 2010. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.