

GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO: O USO DE MÉTRICAS PARA TRANSFORMAR IDEIAS EM RESULTADOS

Luan Maurílio da Silva Oliveira*

Resumo

Este artigo explora a gestão estratégica da inovação com ênfase no uso de métricas como instrumento para transformar ideias em resultados concretos e sustentáveis. A partir de um referencial teórico consolidado, incluindo autores como Porter (1996), Barney (1991), Kaplan e Norton (1997), Chesbrough (2003) e Tidd e Bessant (2015), o estudo evidencia como a integração entre estratégia, indicadores e inovação contribui para a construção de vantagem competitiva. O trabalho aborda os fundamentos da gestão estratégica, os conceitos de inovação aberta e radical, e o papel dos recursos organizacionais no desenvolvimento de competências essenciais. Também são discutidos modelos de medição, como o Balanced Scorecard, e a importância da cultura de desempenho no uso efetivo de indicadores. Como referência prática, analisa-se o Modelo VPS da Vale (2022), que exemplifica a aplicação integrada de liderança, técnica e métricas em todos os níveis organizacionais. Conclui-se que o sucesso da inovação estratégica depende da maturidade organizacional em alinhar visão, processos e dados em uma lógica de aprendizado contínuo. A pesquisa reforça a relevância dos indicadores não apenas como ferramentas de controle, mas como mecanismos de inteligência estratégica, fundamentais para sustentar a competitividade em mercados dinâmicos. O estudo contribui para o aprofundamento da discussão sobre inovação orientada por dados e destaca o papel das lideranças na consolidação de ambientes favoráveis à transformação sistemática de ideias em valor.

Palavras chave: Gestão Estratégica; Inovação Organizacional; Vantagem Competitiva; Recursos e Capacidades; Alinhamento Estratégico.

Strategic innovation management: using metrics to transform ideas into results

Abstract

This article explores strategic innovation management with an emphasis on the use of metrics as a tool for transforming ideas into concrete and sustainable results. Based on a consolidated theoretical framework, including authors such as Porter (1996), Barney (1991), Kaplan and Norton (1997), Chesbrough (2003), and Tidd and Bessant (2015), the study highlights how the integration of strategy, indicators, and innovation contributes to building competitive advantage. The work addresses the fundamentals of strategic management, the concepts of open and radical innovation, and the role of organizational resources in the development of essential competencies. It also discusses measurement models, such as the Balanced Scorecard, and the importance of a performance culture in the effective use of indicators. As a practical reference, it analyzes Vale's VPS Model (2022), which exemplifies the integrated application of leadership, technique, and metrics at all organizational levels. It can be concluded that the success of strategic innovation depends on organizational maturity in aligning vision, processes, and data in a logic of continuous learning. The research reinforces the relevance of indicators not only as control tools but also as mechanisms of strategic intelligence, which are fundamental to sustaining competitiveness in dynamic markets. The study contributes to the deepening of the discussion on data-driven innovation and highlights the role of leadership in consolidating environments conducive to the systematic transformation of ideas into value.

Keywords: Strategic Management; Organizational Innovation; Competitive Advantage; Resources and Capabilities; Strategic Alignment.

Gestión estratégica de la innovación: el uso de métricas para transformar ideas en resultados

Resumen

Este artículo explora la gestión estratégica de la innovación con énfasis en el uso de métricas como instrumento para transformar ideas en resultados concretos y sostenibles. A partir de un marco teórico consolidado, que incluye autores como Porter (1996), Barney (1991), Kaplan y Norton (1997), Chesbrough (2003) y Tidd y Bessant (2015), el estudio pone de manifiesto cómo la integración entre estrategia, indicadores e innovación contribuye a la construcción de una ventaja competitiva. El trabajo aborda los fundamentos de la gestión estratégica, los conceptos de innovación abierta y radical, y el papel de los recursos organizacionales en el desarrollo de competencias esenciales. También se discuten modelos de medición, como el Balanced Scorecard, y la importancia de la cultura del rendimiento en el uso efectivo de los indicadores. Como referencia práctica, se analiza el Modelo VPS de Vale (2022), que ejemplifica la aplicación integrada del liderazgo, la técnica y las métricas en todos los niveles organizacionales. Se concluye que el éxito de la innovación estratégica depende de la madurez organizacional para alinear la visión, los procesos y los datos en una lógica de aprendizaje continuo. La investigación refuerza la relevancia de los indicadores no solo como herramientas de control, sino como mecanismos de inteligencia estratégica, fundamentales para sostener la competitividad en mercados dinámicos. El estudio contribuye a profundizar el debate sobre la innovación basada en datos y destaca el papel de los líderes en la consolidación de entornos favorables para la transformación sistemática de ideas en valor.

Palabras clave: Gestión estratégica; Innovación organizacional; Ventaja competitiva; Recursos y capacidades; Alineación estratégica.



Licença de Atribuição BY do Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Aprovado em 05/06/2025
Publicado em 10/06/2025

1. Introdução

A inovação deixou de ser apenas um diferencial competitivo para tornar-se elemento estrutural da estratégia organizacional. Em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, mudanças nos hábitos de consumo e volatilidade econômica, as organizações são cada vez mais desafiadas a transformar ideias em soluções concretas que gerem valor de forma sustentável. Mais do que desenvolver novos produtos ou serviços, inovar, sob a ótica estratégica, significa alinhar decisões, capacidades e recursos à geração contínua de vantagem competitiva (CHESBROUGH, 2003; PORTER, 1996).

Neste contexto, a gestão estratégica da inovação emerge como uma abordagem que integra visão de futuro, direcionamento tático e controle por meio de indicadores. Trata-se de um processo intencional, em que as organizações não apenas estimulam a criatividade, mas também criam estruturas capazes de medir, analisar e redirecionar esforços inovadores com base em dados objetivos (KAPLAN; NORTON, 1997; TIDD; BESSANT, 2015). Essa racionalização permite que ideias disruptivas sejam transformadas em soluções eficazes, otimizando o retorno sobre investimentos em inovação.

O uso de métricas associadas à inovação é tema recorrente na literatura contemporânea sobre estratégia, especialmente diante da crescente demanda por accountability e resultados tangíveis. Organizações que operam sob estruturas de gestão orientadas por indicadores conseguem não apenas monitorar seu desempenho, mas identificar gargalos, fomentar aprendizado organizacional e reforçar práticas bem-sucedidas (GRANT, 1991; WOMACK; JONES, 2004). Assim, a inovação deixa de ser um esforço difuso e se configura como um processo sistemático, com metas claras e avaliações periódicas.

Além disso, os modelos de inovação aberta e colaborativa, como os propostos por Chesbrough (2003) e Von Hippel (2005), reforçam a importância de processos estruturados e métricas consistentes. A interação com o ecossistema de inovação - incluindo startups, universidades, fornecedores e até mesmo concorrentes - exige uma governança capaz de medir o desempenho de projetos em tempo real, assegurando flexibilidade sem perder o foco estratégico.

A gestão da inovação também está intimamente conectada à liderança e à cultura organizacional, dimensões que, quando bem desenvolvidas, ampliam a capacidade da empresa de se adaptar e de aprender continuamente (LIKER, 2005; PRAHALAD; KRISHNAN, 2008). No modelo VPS da Vale (2022), por exemplo, destaca-se o papel dos elementos técnicos e de gestão para transformar práticas inovadoras em valor corporativo tangível, sobretudo em ambientes operacionais complexos e de alto risco.

Embora o entusiasmo com a inovação seja recorrente em diversos setores, é preciso reconhecer que nem toda inovação é estratégica. Muitas vezes, esforços criativos consomem recursos valiosos sem gerar os resultados esperados. Por isso, é essencial adotar critérios claros de avaliação e ferramentas que possibilitem a seleção, priorização e escalabilidade de ideias com maior potencial competitivo (HAMEL; PRAHALAD, 1994; MINTZBERG, 1994).

Como contribuição à área de inovação, reconheço que o desafio atual não está apenas em fomentar ideias, mas em gerenciá-las estrategicamente com disciplina, métricas e foco em resultados. A maturidade inovadora de uma organização pode ser medida, entre outros fatores, pela sua capacidade de integrar processos criativos aos sistemas de gestão do desempenho, criando uma cultura onde inovação e estratégia caminham lado a lado, de forma consistente e mensurável.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um campo consolidado do conhecimento administrativo que busca garantir o direcionamento de longo prazo das organizações por meio da análise de ambientes, formulação de estratégias e monitoramento contínuo do desempenho (MINTZBERG, 1994; KAPLAN; NORTON, 1997). O conceito de estratégia transcende o planejamento em si, abrangendo decisões que definem a posição competitiva e o valor que a organização entrega ao mercado.

Segundo Porter (1996), a essência da estratégia está na capacidade de realizar escolhas que preservem a identidade da organização frente à concorrência. Isso significa construir uma posição única e sustentável no mercado, sustentada por ações coerentes entre si e por uma capacidade constante de adaptação. Nesse contexto, a gestão estratégica atua como um instrumento fundamental para alinhar os objetivos organizacionais às ações concretas que os tornam viáveis e realizáveis no longo prazo.

Autores como Grant (1991) e Barney (1991) reforçam a perspectiva da teoria baseada em recursos (Resource-Based View - RBV), que sustenta que a vantagem competitiva sustentável depende da posse e exploração de recursos e capacidades que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizacionalmente exploráveis. A gestão estratégica, sob essa ótica, torna-se o instrumento que organiza e potencializa tais recursos em estratégias de longo prazo.

Freeman (1984) introduz uma ampliação importante ao destacar a gestão estratégica sob a ótica dos stakeholders. A inclusão de múltiplos grupos de interesse no processo decisório amplia o escopo da estratégia, exigindo das organizações não apenas desempenho financeiro, mas também responsabilidade social, ambiental e relacional, pilares da sustentabilidade corporativa.

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard (BSC) consolidou-se como uma das ferramentas mais amplamente adotadas na gestão estratégica, devido à sua abordagem abrangente e aplicabilidade prática. O modelo estrutura o desempenho organizacional em quatro perspectivas interligadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Com isso, a estratégia deixa de ser um conceito abstrato e passa a ser operacionalizada por meio de indicadores que orientam e monitoram o avanço em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo.

Além disso, Hamel e Prahalad (1994) introduziram a noção de "competências essenciais" (core competences), defendendo que a estratégia deve concentrar-se naquilo que a organização faz melhor, de forma única e difícil de ser replicada. A gestão estratégica, assim, passa a envolver decisões sobre quais competências manter, desenvolver ou adquirir, conforme as ambições futuras da organização.

A vantagem competitiva, tema recorrente nas discussões sobre estratégia, não é algo que se conquista de maneira óbvia ou direta. Porter (1996) argumenta que ela surge quando uma empresa entrega mais valor ao cliente do que seus concorrentes — e sustenta isso ao longo do tempo. Parece claro, mas nem sempre é assim. Esse "valor" pode estar em um produto mais elaborado, em custos reduzidos ou até mesmo em barreiras que dificultam a entrada de novos players. Cada caso tem suas nuances.

A Visão Baseada em Recursos (RBV), proposta por autores como Barney (1991) e Grant (1991), adiciona um olhar mais interno ao debate. Ao invés de focar no mercado, ela se volta para os recursos que a organização já possui — ou pode desenvolver. Mas não basta ter recursos. Eles precisam ser relevantes, difíceis de imitar e, sobretudo, bem integrados à lógica operacional. Às vezes, uma cultura organizacional sólida ou a confiança que a marca inspira fazem mais diferença do que se imagina. Só que isso tudo exige tempo, atenção e certo grau de cuidado.

Hamel e Prahalad (1994) introduzem uma perspectiva instigante ao discutirem o conceito

de competências essenciais. Para os autores, a verdadeira fonte de vantagem competitiva reside na capacidade da organização de integrar, de forma coordenada, seus conhecimentos, habilidades e processos, como se fosse uma coreografia sutil, mas fundamental, que sustenta seu desempenho superior. Um aspecto delicado, contudo, é que muitos gestores só reconhecem essas competências estratégicas quando elas já se encontram ameaçadas ou em vias de se perderem.

De modo geral, o que se observa nas diferentes abordagens dos autores é uma convergência: a vantagem competitiva não decorre de fórmulas fixas, mas de um processo dinâmico, contínuo e imperfeito, que exige constante adaptação. Estratégia, nesse contexto, não é tanto sobre encontrar respostas definitivas, mas sobre formular as perguntas adequadas nos momentos certos, o que, por sua complexidade, representa um desafio considerável.

2.2. Inovação Aberta e Radical

A inovação aberta representa uma mudança significativa na forma como as organizações abordam o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Diferente do modelo fechado e tradicional, no qual as inovações são geradas exclusivamente dentro dos limites organizacionais, a inovação aberta propõe que as empresas colaborem com agentes externos como universidades, startups, clientes e até concorrentes para explorar e compartilhar conhecimento (CHESBROUGH, 2003).

Esse paradigma parte do reconhecimento de que o conhecimento útil está amplamente distribuído na sociedade e que nenhuma organização, por mais capacitada que seja, detém o monopólio da criatividade. Assim, a adoção de práticas de inovação aberta amplia a capacidade das organizações de absorver ideias, acelerar o time-to-market e reduzir custos relacionados à pesquisa e desenvolvimento (VON HIPPEL, 2005).

Além disso, o conceito de inovação radical está diretamente relacionado à capacidade das organizações de provocar disrupções em mercados estabelecidos. Diferente das inovações incrementais, que promovem melhorias contínuas em produtos ou processos existentes, as inovações radicais introduzem novas propostas de valor, tecnologias inéditas ou modelos de negócio revolucionários (LEIFER et al., 2000; CHRISTENSEN, 2011).

Por sua própria natureza, as inovações radicais envolvem elevados níveis de risco, mas também apresentam um significativo potencial de retorno. Para que possam emergir e prosperar, demandam estruturas organizacionais mais ágeis, ambientes que tolerem erros e uma cultura que incentive a experimentação constante. Segundo Leifer et al. (2000), mesmo organizações já consolidadas podem ser capazes de promover esse tipo de inovação, desde que criem processos paralelos à rotina operacional, sustentados por equipes com maior autonomia e por mecanismos específicos de financiamento.

A conexão entre inovação aberta e radical se dá na medida em que ambas demandam novas formas de gestão. A abertura à colaboração externa amplia o repertório de ideias disruptivas disponíveis, enquanto as inovações radicais desafiam os limites do modelo de negócios atual. Portanto, estratégias bem-sucedidas precisam integrar ambas as abordagens, aliando articulação externa com capacidade interna de execução (CHESBROUGH, 2003; TIDD; BESSANT, 2015).

Na prática, empresas que adotam modelos como o VPS (VALE, 2022) demonstram que é possível sistematizar o processo de inovação radical e aberta por meio de estruturas que conectam a liderança, a técnica e a gestão de forma integrada. Ao estabelecer métricas claras e fomentar a colaboração entre áreas, essas organizações tornam-se mais aptas a identificar oportunidades disruptivas e traduzi-las em resultados mensuráveis.

2.3. Vantagem Competitiva e Recursos

A ideia de vantagem competitiva não é nova. E talvez por isso mesmo, a forma de tratá-la tenha mudado tanto. Porter (1996) falava em oferecer mais valor do que os outros e manter isso com o tempo. Pode ser pelo preço, pela qualidade, ou até criando obstáculos que dificultem a vida da concorrência. Funciona, mas não fecha a equação.

A partir daí, surgem outras visões. Barney (1991) e Grant (1991), por exemplo, propõem que o diferencial não está só no que se entrega, mas no que a empresa guarda. Recursos raros, bem usados, difíceis de copiar. Só que não basta tê-los. É preciso saber o que fazer com eles. A cultura da empresa entra aí – mesmo quando ninguém fala diretamente sobre ela.

Hamel e Prahalad (1994) puxam pra um lado mais técnico. Eles falam de competências essenciais. As que sustentam a entrega. As que fazem a empresa seguir firme. Ignorar isso transforma força em dispersão. E recurso sem direção é só gasto disfarçado.

Tem também a ideia de Freeman (1984), que muda o foco. Ele coloca os stakeholders na conta. Os públicos de interesse não são figurantes. Lidar bem com eles pode ser um ativo. E, como a gente já viu, quando essa parte falha, o estrago é mais silencioso – mas cresce.

Inovação, nesse cenário, é o que costura tudo. Não só a que nasce dentro da empresa. A que vem de fora também. Chesbrough (2003) defende essa abertura: conectar saberes, dividir riscos, somar capacidades. Parece simples. Não é. Mas tem funcionado onde há estrutura pra isso.

Não existe vantagem que dure pra sempre. Cada ciclo exige uma resposta nova. O que ontem funcionava, hoje trava. A Vale (2022), com o modelo VPS, mostra como isso pode ser feito de forma integrada. Mas não há mágica ali. É ajuste, tentativa, combinação entre liderança, operação e prática que deu certo uma, duas, talvez três vezes. A quarta já vai precisar mudar.

2.4. Indicadores e Estratégia Organizacional

2.4.1. O papel dos indicadores no desdobramento estratégico

Os Indicadores de desempenho não são apenas métricas – são, de certo modo, um elo entre o plano estratégico e o dia a dia da organização. Quando bem escolhidos, ajudam a transformar intenções vagas em metas tangíveis, fáceis (ou ao menos possíveis) de acompanhar. Kaplan e Norton (1997) tratam disso com bastante propriedade: é por meio desses indicadores que a estratégia começa a ganhar forma concreta.

A alta gestão, com isso, passa a ter uma bússola. Não infalível, claro, mas útil. Eles oferecem sinais sobre onde os esforços estão surtindo efeito e onde talvez seja necessário recalibrar. Às vezes, o caminho traçado precisa ser revisto – e não por erro de cálculo, mas porque o ambiente muda, os dados se acumulam, e a organização aprende. Grant (1991) aponta essa retroalimentação como algo indispensável para quem pretende se manter relevante num cenário que, sejamos sinceros, muda o tempo todo.

Outro ponto que não pode ser subestimado: indicadores bem definidos iluminam o processo de gestão. Facilitam o engajamento das equipes, criam senso de direção e ajudam a alinhar as ações – da diretoria até a base operacional. Não é só controle; é um mecanismo de aprendizado coletivo. Em vez de punir desvios, pode – e deve – servir para ajustar a rota, abrir diálogo e aprimorar continuamente o que se faz. Porque medir, no fim das contas, não é só saber o que está acontecendo. É poder fazer algo a respeito.

2.4.2. Indicadores de inovação e criação de valor

Em ambientes voltados à inovação, os indicadores vão além dos clássicos resultados financeiros. Eles também abarcam métricas como o volume de ideias propostas, o tempo necessário para transformar uma ideia em produto, a proporção de lançamentos bem-sucedidos e – o mais complexo de todos – o efeito percebido pelo cliente (Tidd; Bessant, 2015). Esses dados não são só números, mas pistas valiosas sobre o quanto a inovação está, de fato, gerando retorno ou apenas consumindo energia.

Naturalmente, mensurar esse tipo de dimensão da inovação não é uma tarefa precisa. Ainda assim, representa um apoio valioso. A partir dessas métricas, torna-se possível identificar quais iniciativas demonstram maior potencial e quais, por outro lado, exigem reavaliação. Trata-se, portanto, de uma forma de reduzir a aleatoriedade nas decisões e direcionar os recursos com maior discernimento, mesmo considerando que o risco é inerente e jamais desaparece por completo.

Além disso, os indicadores contribuem para a identificação de padrões. Projetos que progridem mais rapidamente ou que mobilizam as equipes de forma mais eficaz costumam oferecer aprendizados significativos. Quando essas experiências são sistematizadas e compartilhadas, fortalecem o processo de aprendizado organizacional. É justamente nesse ponto que reside um dos maiores méritos desses instrumentos: mais do que exercer um papel de controle, os indicadores abrem espaço para refinamentos, promovem trocas internas e fundamentam decisões em dados concretos, mantendo a inovação alinhada à realidade da organização.

2.4.3. Modelos de medição estratégica

Modelos como o Balanced Scorecard (BSC) organizam os indicadores em múltiplas perspectivas, promovendo uma visão integrada da performance organizacional. O BSC permite que métricas financeiras e não financeiras coexistam, ampliando a compreensão sobre os fatores que impulsionam o desempenho sustentável (KAPLAN; NORTON, 1997).

Esse modelo também facilita a comunicação da estratégia em todos os níveis da organização, tornando-a mais acessível e compreensível para os colaboradores. Ao conectar metas estratégicas a indicadores operacionais, o BSC estimula o engajamento coletivo rumo aos objetivos organizacionais.

Integração entre métricas e cultura de desempenho

A eficácia dos indicadores depende da cultura organizacional. Empresas com forte cultura de desempenho tendem a utilizar os dados como ferramenta de aprendizado e tomada de decisão, enquanto culturas mais reativas ou hierárquicas podem reduzir os indicadores a meros instrumentos de controle (LIKER, 2005; PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

Para que os indicadores cumpram seu papel estratégico, é necessário que estejam associados a processos de diálogo, transparência e responsabilidade compartilhada. Quando bem implementados, tornam-se mecanismos de alinhamento cultural e aprendizado contínuo.

Nesse sentido, os indicadores também funcionam como vetores de transformação cultural, promovendo comportamentos alinhados à estratégia organizacional e incentivando o engajamento de colaboradores em práticas orientadas por resultados.

2.4.4. Aplicações práticas: o caso do Modelo VPS

O modelo VPS da Vale (2022) exemplifica a integração entre estratégia e indicadores ao organizar os elementos de gestão em três pilares: liderança, técnico e gestão. Cada pilar possui métricas específicas que orientam a atuação dos líderes e permitem o acompanhamento contínuo da estratégia, desde o nível tático até a operação diária.

Esse modelo favorece a governança dos resultados, ao oferecer uma estrutura clara para análise e decisão, integrando os elementos técnicos e humanos do processo de gestão. A aplicação sistemática das métricas no VPS contribui para a consolidação da cultura de desempenho e da inovação estratégica na empresa.

Adicionalmente, o VPS valoriza a visibilidade dos dados e a disciplina operacional como pilares para garantir consistência nos resultados e promover a aprendizagem organizacional em larga escala.

3. Discussão

A gestão estratégica da inovação tende a ser mais efetiva quando apoiada por indicadores conectados à realidade operacional da organização. Acumular dados não garante direção. O ponto central está na escolha criteriosa do que se pretende acompanhar – é isso que torna a estratégia algo aplicável, e não apenas conceitual.

Ferramentas como o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997) auxiliam justamente nesse alinhamento. Ao estruturar a visão estratégica em eixos claros, permitem que metas deixem de ser promessas genéricas para se tornarem parte ativa da operação. Com isso, o risco de descolamento entre planejamento e execução diminui consideravelmente.

Vale observar que esse processo nem sempre se desenvolve de forma linear. Pressões internas, mudanças de prioridades e restrições de recursos são fatores recorrentes. Apesar disso, práticas como a identificação de competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1994) se mantêm relevantes. Reconhecer e preservar aquilo que a organização faz bem continua sendo um diferencial competitivo.

A adoção de modelos de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003; VON HIPPEL, 2005) acrescenta complexidade ao cenário. Eles ampliam o potencial de colaboração e acesso a ideias externas, mas também exigem estruturas de apoio mais flexíveis. Indicadores adequados tornam-se ferramentas essenciais para lidar com essa imprevisibilidade, sem sufocar a criatividade (TIDD; BESSANT, 2015).

A concepção de vantagem competitiva passou a incorporar variáveis mais intangíveis. A abordagem clássica de PORTER (1996) permanece válida, mas se soma a interpretações como a Resource-Based View (BARNEY, 1991; GRANT, 1991), que valorizam capacidades internas, aprendizado organizacional e cultura como ativos estratégicos. Mesmo com dificuldade de mensuração, esses fatores influenciam diretamente o desempenho.

Na prática, casos como o Modelo VPS da Vale (2022) demonstram que é possível consolidar estruturas que sustentem a inovação com consistência. A adoção de pilares técnicos e operacionais não garante resultados imediatos, mas cria as condições para respostas mais rápidas e menos dependentes de improvisações pontuais.

A cultura organizacional, nesse processo, atua como elemento-chave. Mais do que os indicadores em si, importa a forma como eles são utilizados. Quando há clareza, autonomia e compromisso com o aprendizado, os dados contribuem com decisões mais acertadas. Sem isso, viram apenas mais uma formalidade – um ritual de gestão esvaziado. Esse ponto é amplamente discutido por LIKER (2005) e PRAHALAD; KRISHNAN (2008).

Com o passar do tempo, certas organizações começam a entender melhor seus próprios processos. Isso não acontece da noite pro dia. É fruto de um esforço contínuo, de várias tentativas, ajustes e aprendizado. Desenvolvem práticas de escuta – muitas vezes informais – que ajudam a perceber onde algo precisa ser revisto, mesmo quando os sinais não são tão óbvios assim.

Nem tudo que é essencial na inovação consegue ser capturado por indicadores. Coisas como engajamento, vontade de cooperar ou a capacidade de se adaptar rápido são fundamentais, mas não aparecem em gráficos. Ignorar esses aspectos acaba atrapalhando. Quando a empresa reconhece, ainda que parcialmente, a importância disso, já é sinal de que tá evoluindo.

Inovar não é só ter boas ideias. Também precisa de base sólida. Improvisar pode até funcionar às vezes, mas uma estratégia de inovação de verdade cria espaço pra testar com segurança. Os indicadores servem como guia – não como prisão. Eles mostram tendências, ajudam a prever mudanças e, às vezes, apenas reforçam o que as pessoas já percebiam na prática.

Mesmo que os dados apenas validem percepções anteriores, isso já contribui bastante. Dá mais confiança pra agir, pra ajustar a rota e seguir adiante com mais clareza. E, no fundo, é isso que garante que a inovação se torne algo contínuo, não só um evento isolado dentro da empresa.

4. Considerações Finais

A gestão estratégica da inovação, quando apoiada por indicadores bem estruturados, pode funcionar como uma força motora importante para transformar conhecimento em valor. Durante o estudo, ficou claro que métodos como o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997) e a valorização das competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1994) ajudam as empresas a manterem uma boa conexão entre planejamento e ação.

A literatura revisada mostra que modelos abertos de inovação (CHESBROUGH, 2003; VON HIPPEL, 2005), junto com uma governança baseada em dados, melhoram a adaptação das empresas e aceleram o processo de gerar valor. Usar indicadores específicos para acompanhar a inovação permite medir melhor os resultados, prever riscos e melhorar o aprendizado (TIDD; BESSANT, 2015).

Porter (1996) já falava sobre vantagem competitiva com foco em custo ou diferenciação. Mas a Resource-Based View (BARNEY, 1991; GRANT, 1991) traz outro olhar, dando destaque aos recursos intangíveis. Isso inclui cultura, marca e conhecimento interno, por exemplo. Quando tudo isso está bem conectado, a organização ganha força para se manter competitiva com o tempo.

Empresas que usam modelos como o VPS (VALE, 2022) conseguem combinar liderança com técnica e processos. Medir continuamente e com base em pilares estratégicos ajuda não só a corrigir problemas, mas também a criar uma cultura voltada para a excelência e o progresso constante.

Os estudos de LIKER (2005) e PRAHALAD; KRISHNAN (2008) também apontam que cultura e liderança fazem muita diferença nos modelos de inovação. Ter indicadores não é suficiente. Eles precisam estar dentro de uma cultura que incentive responsabilidade, participação de todos e autonomia em diferentes setores.

Quando juntamos teoria e prática, dá pra ver que o sucesso da inovação depende do quanto a gestão estratégica está madura. Se a empresa consegue usar bem seus recursos e tomar decisões com base em dados confiáveis, tem mais chance de crescer mesmo em cenários incertos.

Empresas que sabem coletar, analisar e usar dados de forma eficiente são melhores em testar novas ideias, corrigir o que não funciona e escalar o que dá certo. Aquelas que mantêm ciclos constantes de feedback e aprendizado se mostram mais prontas para responder às

mudanças do mercado.

Então, a inovação não é só um projeto isolado. Ela passa a fazer parte do DNA da organização. E, pra isso, é preciso medir não só resultados objetivos, mas também aspectos como colaboração e agilidade, que muitas vezes ficam fora das métricas tradicionais.

Consolidar a estratégia com indicadores que mostram tanto o que foi feito quanto como foi feito ajuda na tomada de decisão com mais responsabilidade. Isso evita desperdícios e promove ações mais alinhadas ao propósito da organização. A inovação, nesse cenário, deixa de ser exceção e vira prática cotidiana.

Referências

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CHESBROUGH, H. W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C. M. O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books, 2011.
- DOZ, Y. L.; KOSONEN, M. Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow: Pearson Education, 2008.
- FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. São Paulo: Campus, 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEIFER, R. et al. Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- LIKER, J. K. O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1994.
- PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. A nova era da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- TIDD, J.; BESSANT, J. Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- VALE S.A. Manual VPS: versão 1.0 - Novembro/2022. Rio de Janeiro: Vale, 2022. Disponível em: <https://vale.com/documents/d/guest/manual-vps-port>. Acesso em: 14 Mar. 2025.
- VON HIPPEL, E. Democratizing innovation. Cambridge: MIT Press, 2005.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Informações sobre o Autor

***Luan Maurílio da Silva Oliveira**

Doutorando em Ciências da Administração - UDEI/UFRRJ. Especializações em Educação Especial e Inovação Tecnológica pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, além de formações em Engenharia de Produção, Gestão Competitiva e Business Intelligence, e Gestão Administrativa pela Universidade Cândido Mendes.

***ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-8891-0782>

E-mail: luanmaurilio@gmail.com

Contribuição do autor

Concepção e redação do artigo, coleta e análise de dados; redação do texto e revisão da redação final.

Dados

O conjunto completo de dados que sustenta os resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

Declaração de conflito

Os autores declaram não ter interesses comerciais ou associativos que representem um conflito de interesses em relação ao manuscrito.

Financiamento

Não houve apoio ou financiamento.