

**IX Conferência ANPEI de Inovação: A inovação sustentando sua empresa e seu planeta**  
**Resumo – Proposta para Apresentação****Processos em Inovação - IBOPE Media**  
**Objetivo Corporativo: Crescimento e Liderança****Alexandre Crivellaro***Diretor de Inovação*

alexandre.crivellaro@ibope.com

(55 11) 3066 1676

**Leticia Gimenez***Analista de Negócios*

leticia.gimenez@ibope.com

(55 11) 3066 7861

**1. Objetivo**

O objetivo deste trabalho é apresentar e discutir o modelo adotado pela área de Inovação do IBOPE Media e os processos que norteiam seu modelo de gestão de inovação desde sua criação, em julho de 2008. Para tanto, será dada especial ênfase à importância da adoção de processos bem definidos para a inovação em produtos, serviços e operações.

A utilização de processos voltados para a inovação em produtos, serviços e procedimentos internos é condição indispensável para que as chances de sucesso da ação sejam maximizadas.

**2. Introdução – Gestão da Inovação no IBOPE Media**

O IBOPE Media é a unidade de gestão de negócios em pesquisa de mídia do Grupo IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) na América Latina. A empresa foi criada na década de 90 a partir dos primeiros movimentos do IBOPE fora do Brasil e sua consolidação ocorreu em 1999 através da designação dos cargos e contratação de suas metas.

Atualmente, o IBOPE Media está dividido em três grandes diretorias: Operacional, Comercial e de Inovação. A função do IBOPE Media reside em estabelecer estratégias globais, definir e implementar políticas e processos que auxiliem o desenvolvimento dos negócios em pesquisa de mídia da empresa na América Latina. As unidades de negócio geridas pelo IBOPE Media estão em 13 países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, México, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai e Estados Unidos (Miami).

Em conformidade com os objetivos estratégicos estabelecidos para formular uma proposta de estrutura de inovação para 2008, em maio deste mesmo ano, foi formado um grupo de trabalho que teria como meta propor um modelo de estrutura de inovação a ser criada dentro do IBOPE Media. O grupo, formado pelo ex-Diretor de Recursos Humanos do Grupo IBOPE, um consultor e uma analista de Novos Negócios trabalhou durante um mês e sugeriu a estrutura que será apresentada a seguir.

De acordo com as recomendações do grupo de trabalho, a área de Inovação deveria manter um processo estruturado para gestão de projetos focado em fases e *gates* decisórios do CEO e Acionistas. O objetivo seria garantir a implementação bem sucedida de iniciativas que sustentem os resultados futuros do IBOPE Media.

Naquele momento, não foi recomendado um procedimento de coleta e filtro de idéias, encontrado em agosto de 2008 no produto da BrightIdea – empresa baseada nos Estados Unidos que provê soluções para gestão da inovação. Desde 2005 a empresa é fornecedora da plataforma on-line (Brightidea Innovation Platform) desenhada para aumentar a eficiência e efetividade dos processos de inovação. Essa plataforma foi adquirida pelo IBOPE Media no último trimestre de 2008.

**3. Método**

O estabelecimento de um processo de inovação no IBOPE Media, gerido pela área de Inovação, tem como principal objetivo: a coordenação e gerenciamento de iniciativas até o start-up de novos negócios, produtos e serviços, passando pelas fases de projeto e implementação (ver figura 1). Todo o processo conta com um sistema de Recompensas e Reconhecimento específico, desenvolvido em conjunto com a equipe de Recursos Humanos. As recompensas derivam de avaliações realizadas com base em indicadores gerados ao longo de todo o processo de inovação e projetos.

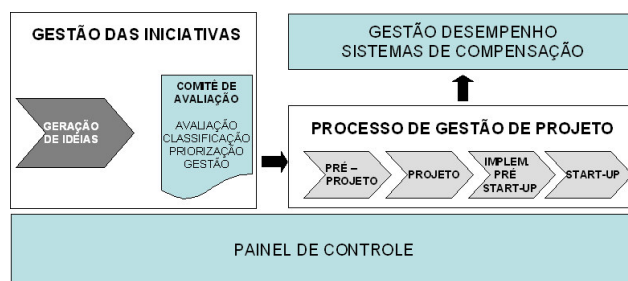
O processo de inovação é dividido em duas macro-fases: Gestão de Iniciativas (voltado para o levantamento de *insights* e idéias) e Gestão de Projeto (com foco no projeto em si e usando as melhores práticas de gerenciamento de projetos do PMI).

A fase de Gestão das Iniciativas compreende a coleta de idéias em todos os níveis da empresa através dos Embaixadores da Inovação – grupo de colaboradores IBOPE Media que atuam como catalisadores das idéias estabelecendo um primeiro filtro. Seu trabalho é pré-avaliar as idéias encaminhadas pelos funcionários e sugerir melhorias/aprofundamento, se necessário.

Idéias aprovadas para a fase de projeto são classificadas – de acordo com a complexidade, nível de risco e investimento – conforme abaixo:

- **Projetos Tipo “A” – Disruptivos:** Produtos ou serviços que podem mudar drasticamente a forma pela qual o IBOPE trabalha. Cria um novo modelo de negócio e as metodologias aplicadas são pouco conhecidas na empresa. Outros dois fatores importantes são os altos níveis de investimento e risco. Produtos não disruptivos que necessitem de alto investimento também são considerados do Tipo A. Por terem natureza estratégica, projetos deste tipo são implementados e geridos pela área de Inovação.
- **Projetos Tipo “B” – Revolutivos:** Produtos ou serviços que revelam certo grau de inovação e podem apresentar novas metodologias ou tecnologias. Mas, por manterem o negócio da empresa da forma como é realizado hoje, não são disruptivos. Investimento e risco são de grau médio. Projetos deste tipo são implementados e geridos pela área de Inovação em parceria com a área final, onde ocorrerá a aplicação.
- **Projetos Tipo “C” – Evolutivos:** Produtos e serviços que fazem parte da evolução da empresa no cenário atual. Apresenta baixo grau de inovação, risco e investimento. Projetos deste tipo são implementados e geridos pela área final, onde ocorrerá sua aplicação, com o necessário apoio da área de Inovação.

Todas as fases do Processo de Gestão de Projeto têm etapas específicas – organizadas e acompanhadas pela figura do Gerente de Projetos. A cada etapa, ocorre um *gate* decisório do CEO, que tem então a possibilidade de avaliar os indicadores coletados até o momento e decidir sobre o a continuidade ou não do projeto.



(Figura 1)

#### 4. Resultados obtidos e Oportunidades de Melhoria

Esta proposta foi implementada em julho de 2008 e desde então foram detectadas oportunidades de melhoria que já estão sendo colocadas em prática no ciclo 2009. Até o momento foram apresentados 12 projetos ao Comitê de Avaliação, cinco deles foram aprovados formalmente pelo CEO IBOPE Media e estão em fase de implementação pela área de Inovação.

Com o objetivo de incrementar o processo de melhoria, a cada três reuniões mensais do Comitê de Avaliação, uma reunião de aprovação formal dos projetos apresentados com o CEO da empresa é realizada. Além disso, o papel do Comitê de Avaliação está melhor delimitado: é um grupo que avalia e sinaliza o potencial dos projetos, mas não tem poder decisório sobre o seguimento ou não de uma idéia na fase projeto. Este poder está atribuído ao cargo do CEO e também aos acionistas IBOPE Media.

#### 5. Conclusões

A adoção de um processo definido de inovação no IBOPE Media contribuiu, nestes primeiros meses de existência da área, para que pontos positivos e oportunidades de melhoria fossem identificadas com maior agilidade. Isso por que a geração de indicadores se torna mais simples.

O fato de existirem ‘gates’ decisórios entre cada etapa dos projetos aumenta as chances de sucesso dos produtos, serviços e melhorias operacionais. A cada mês o Comitê de Avaliação revê os projetos em andamento e seus indicadores, podendo recomendar sua continuidade ao CEO. As decisões são, assim, tomadas de forma embasada e clara, dando importância aos projetos com maior chance de sucesso.

A adoção da ferramenta BrightIdea, para o controle da fase de coleta de idéias e do macro-controle das fases de projetos pelo Comitê de Avaliação e todos os colaboradores da empresa (através dos Embaixadores da Inovação), torna o processo mais transparente, corroborando para a disseminação da cultura de inovação em toda a empresa. Além disso, controlar as atividades da área, bem como as atividades delegadas a outras áreas e fornecedores, torna-se tarefa mais simples.