

A GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS: DOZE PISTAS PARA A ACÇÃO

Vítor Corado Simões

(vcs@doc.iseg.utl.pt)



Índice

- ❖ Porquê a Gestão da Inovação?
- ❖ 12 Pistas para a Gestão da Inovação
- ❖ Conclusão

Porquê a Gestão da Inovação?

- ✓ Estamos num Mundo menos Ocidental e mais competitivo
- ✓ Novas propostas de valor surgem continuamente
- ✓ Isso exige capacidade de resposta e de antecipação de tendências
- ✓ Não basta querer: é preciso estar preparado!
- ✓ Mas... os esforços de inovação nem sempre resultam
- ✓ A inovação é probabilística: **quanto maiores forem as nossas competências na Gestão da Inovação, maior será a probabilidade de sucesso!**

1. Gerir a Inovação é Gerir a Mudança

❖ **Inovar é mudar**

❖ Inovar é fazer coisas diferentes ou de modos diferentes

❖ Inovar é observar a realidade com outros olhos

❖ **Inovar implica experimentar**

❖ Inovar implica enfrentar o desconhecido (embora com níveis variáveis em função da nossa ambição)

❖ Inovar implica assumir riscos



"This really is an innovative approach, but I'm afraid we can't consider it. It's never been done before."

Fonte: Financial Times

2. Inovar não é apenas conhecer: Implica Acção (aplicação interna e/ou comercialização)

- ◆ Aplicação de novos processos ou formas de organização
- ◆ Comercialização de novos produtos
- ◆ Novos modos de comercialização e/ou de relacionamento comercial

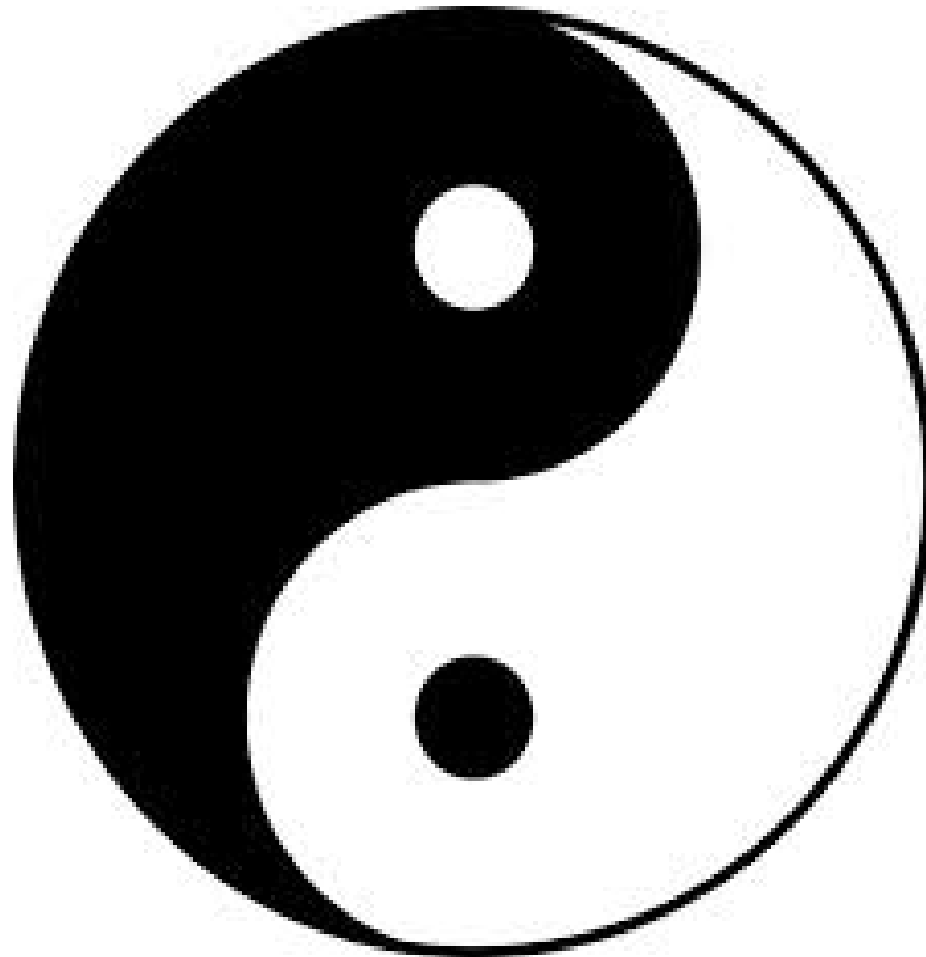
3. Gerir a Inovação é Gerir o Paradoxo

O Que é o Paradoxo?

Lógica: “Duas proposições contrárias, ou mesmo contraditórias, a que somos levados a dar assentimento por argumentos aparentemente válidos” (Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura).

Senso comum: “Um *puzzle* em busca de uma solução” (Poole & Van de Ven, 1989:563), envolvendo genericamente “tensões, oposições e contradições”.

Reconhecendo o Paradoxo:
Yin e Yang



Reconhecendo o Paradoxo: Janus Bifronte





Liderança e Paradoxo



"To Lead, One Must Follow"

(Lao Tseu, 604-531 AC, Fundador do Taoismo)

"The true Leader is always led"

(Carl Gustav Jung, 1875-1961, Psicólogo Suíço, Fundador da Psicologia Analítica,)




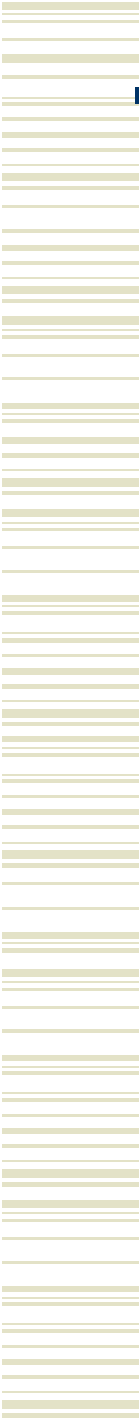
Gestão *versus* Organização




“The need for extraordinary management suggests a poorly designed organisation”

(Jules Goddard & Tony Eccles (2013), *Uncommon sense, common nonsense*, Londres: Profile Books, pg. 132)

“Complex organising may be paradoxically facilitated by a simple infrastructure, and the theory of organisations may be viewed as resulting from the dialectic interplay between simplicity and complexity”
(Cunha & Rego [2010:85])



Respondendo ao Paradoxo: Orientação Básica



A Essência da Gestão do Paradoxo:
Da Disjuntiva (OU) para a
Copulativa (E)

O Paradoxo no Centro da Gestão da Inovação

- ❖ A Inovação como “destruição criadora”
(Schumpeter)
- ❖ *Exploiting versus Exploring*
- ❖ Competências Nucleares *versus* Rigidezes Nucleares
- ❖ Ortodoxia *versus* Heterodoxia
- ❖ Concorrência *versus* Cooperação
- ❖ Inspiração *versus* Transpiração
- ❖ *Bottom-up versus Top-down*

4. Inovar é muito mais que Tecnologia!

- ❖ A Tecnologia é importante mas não é tudo...
- ❖ Há vários tipos de Inovação: nem todos têm uma dimensão tecnológica
- ❖ Inovação comercial e inovação organizacional
- ❖ **Exemplos:** formas de embalagem (*Mateus Rosé*), comunicação com a clientela, modos de relacionamento com fornecedores, acompanhamento de tendências sociais...
- ❖ Por isso, **Inovar pode não envolver actividades de Investigação & Desenvolvimento**

5. Inovar envolve incerteza e risco

- ◆ O princípio do ‘filósofo’ João Pinto
- ◆ Problemas de antecipação de resultado, tempo, preferências e movimentos dos concorrentes
- ◆ Temos de beijar muitas rãs até encontrar uma Princesa!
- ◆ O risco é tanto maior quanto mais disruptivos pretendemos ser!

6. Inovar é Criar a Diferença!

- ❖ Os riscos de ser 'Maria-vai-com-as-Outras': se todos vão no mesmo sentido, por que razão deverei eu ir também?
- ❖ **Vencer a concorrência exige ser diferente, não necessariamente melhor (e muito menos melhor para todos)**
- ❖ A criação da diferença pode estar na imaginação: na capacidade de 'ver com outros olhos'
- ❖ **Inovar partindo da identificação de necessidades não satisfeitas para fazer propostas de valor diferentes**

7. Inovar respeita a Todas as Organizações e a Toda a Organização

- ❖ Todas as organizações, mesmo o Sr. Zé da Esquina, podem inovar (por vezes a inovação é forçada pelo exterior)
- ❖ Pode-se inovar em todas as áreas na organização, da produção ao *marketing* e serviço ao cliente
- ❖ Inovar diz respeito a toda a Organização, da base ao topo: todos devem estar envolvidos com a Inovação e todos podem contribuir para ela



"We're losing patience. Have you come up with anything yet?"

Fonte: Financial Times

8. Inovar implica mobilizar Pessoas e Equipas

- ◆ A Inovação é feita por pessoas...
- ◆ ...Que não estão fechadas em 'torres de marfim'
- ◆ ...Que se relacionam com Outras
- ◆ ...Que desenvolvem e aplicam ideias em conjunto
- ◆ Por isso, não basta olhar para as pessoas. Não se podem esquecer as Equipas de Trabalho e as Rotinas da Organização

9. Não se inova olhando para o umbigo: A Inovação é Relacional!

- ❖ “Nenhuma empresa é uma ilha”
- ❖ “Democratização da inovação” (Eric von Hippel):

User Experience

- ❖ Mobilizar **Recursos Externos**
- ❖ Compreender os **Clientes**
- ❖ Observar os **Rivais** (e por vezes cooperar com eles)
- ❖ Ouvir o que os **Fornecedores** têm para nos dizer
- ❖ Estabelecer Analogias
- ❖ **Combinar competências para fazer propostas de valor diferenciadoras**

10. Inovar exige foco no cliente e mobilizar recursos

- ◆ Como posso satisfazer as necessidades do Cliente (percebidas ou não)?
- ◆ Clientes internos e Externos
- ◆ Onde podemos obter os recursos?
- ◆ As novas possibilidades oferecidas pelas TIC

11. A Inovação Sustentada implica Aprendizagem

- ◆ A Aprendizagem é uma componente essencial da inovação
- ◆ Inovar gera aprendizagens (p.ex. Como trabalhar em conjunto? Quem compra o nosso produto? Porque é que outros não compram? A solução que encontrámos para X pode ser aplicada para Y? E se?)...
- ◆ Que podem ser usadas em novas inovações
- ◆ Especialmente num mundo em que os produtos vão tendo várias gerações.

12. Mas inovar não é ser diletante...

Formas de apropriabilidade

- ◆ Inovar não é coleccionar conhecimento
- ◆ Implica criar valor
- ◆ Ganhar vantagem face aos concorrentes (se eu inovei e rapidamente todos os outros copiam, de pouco me valeu ter inovado)
- ◆ Logo, a empresa deve analisar as formas de apropriabilidade e as condições da sua aplicação, i.e., as possibilidades de proteger a sua inovação face aos concorrentes.

Que instrumentos de apropriabilidade usar?

- ✓ Patentes
- ✓ Segredo
- ✓ Activos Complementares (Conjunto de activos através dos quais a tecnologia é 'transformada' para chegar ao cliente): unidades industriais, redes de distribuição, serviço pós-venda, relações com clientes, relações com fornecedores, relações com complementadores...
- ✓ *Lead Time*: Avanço na curva de Aprendizagem

As Patentes são uma importante Formas de Apropriação dos resultados da Inovação... mas não a única

- ◆ As patentes conferem um monopólio de exploração num dado território
- ◆ Podem ser usadas, por isso, para a empresa se proteger da cópia por concorrentes
- ◆ Mas a protecção conferida por patentes não é idêntica para todas as indústrias
- ◆ As patentes são especialmente relevantes na químico-farmacêutica e em certas áreas da electrónica

Conclusões (1)

- ✓ Inovar é Mudança, combinando Passado e Futuro
- ✓ A Inovação é Probabilística: O Princípio do Filósofo João Pinto
- ✓ Inovar implica gerir o Paradoxo
- ✓ Inovação não é diletantismo nem corrida pelo mais sofisticado: nem sempre a melhor solução técnica vence!
- ✓ Inovação requer foco no mercado
- ✓ Inovar é um processo contínuo: não se pode descansar à sombra dos louros!

Conclusões (2)

Inovar não dá sempre certo
mas...

torna-se ainda mais necessário nas fases de 'vacas magras', pois é então que as organizações são obrigadas a reinventar-se, **lançando as bases do Futuro, através da INOVAÇÃO.**



**Muito Obrigado pela Vossa
Atenção!**

