

DESMISTIFICANDO A INOVAÇÃO INOVAR PARA COMPETIR

Aula 1 - Inovação: conceitos, definições e tipologias

Extraída do livro

GUIA VALOR ECONÔMICO DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS
Moysés Simantob e Roberta Lippi
Editora Globo
2003

Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Rua Bela Cintra, São Paulo

Moysés Simantob
Professor da FGV-EAESP
Coordenador executivo do Fórum de Inovação

msimantob@fgvsp.br
011- 3281-7775
www.inovforum.org.br

Track: Innovation

Type: Paper

Key words: Global strategy; innovation portfolio; organizational change

UM CONCEITO SIMPLES

Inovar é ter uma idéia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor.

Um dos maiores desafios do mundo corporativo moderno, a inovação tem na realidade um conceito simples. Ela é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa – sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio.

A inovação pode estar no desenho, no produto, nas técnicas de marketing ou no serviço prestado ao cliente. Ela está nos cremes hidratantes, num fabricante francês de automóveis, num detergente para roupas. Acontece nas ruas, nos centros comerciais, nas revistas, nos outdoors. O cerne da inovação está no consumidor – é preciso atender às suas necessidades para efetivamente criar valor.

O conceito de linhas de montagem na produção de automóveis desenvolvido por Henry Ford nos anos 10 e a criação do Windows, pela Microsoft, no final da década de 80, foram idéias visionárias que deram uma reviravolta em seus setores. Mas não é preciso ser uma empresa do porte da Ford ou da Microsoft para inovar. Exemplo disso é a Brasilata, companhia brasileira fabricante de latas metálicas, que desenvolveu um novo sistema de fechamento de latas de tintas já patenteado na Europa, Japão e Estados Unidos e que agora é exportado para o México, gerando, inclusive, receitas de royalties.

A TIPOLOGIA DO FÓRUM DE INOVAÇÃO

O Fórum de Inovação, consórcio de organizações criado pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), classifica a inovação em quatro quadrantes:

Inovação de produtos e serviços: desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos, fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes

Inovação de processos: desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços

Inovação de negócios: desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável

Inovação em gestão: desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança.

Autores importantes e suas percepções sobre inovação

AUTOR	DEFINIÇÃO
Martin Bell e Keith Pavitt (Universidade de Sussex)	<i>A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional.</i>
C.K. Prahalad (Universidade de Michigan)	<i>Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.</i>
Ernest Gundling (3M)	<i>Inovação é uma nova idéia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.</i>

Fritjof Capra (Universidade de Berkeley)	<i>As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos</i>
Giovanni Dosi (Universidade de Pisa)	<i>Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais</i>
Gary Hamel (Strategos)	<i>Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.</i>
Joseph Schumpeter (economista)	<i>A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.</i>
Guilherme Ary Plonski (Instituto de Pesquisas Tecnológicas)	<i>Inovação pode ter vários significados e a sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing.</i>
Peter Drucker (Universidade de Claremont)	<i>Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.</i>
Price Pritchett (consultoria Price Pritchett)	<i>Inovação é como nós nos mantemos à frente do nosso ambiente. As inovações fora da nossa organização vão acontecer 'quando elas quiserem' – estejamos prontos ou não.</i>
Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (consultores)	<i>Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, através de novos produtos, novos serviços e novos negócios.</i>
Tom Kelley (Ideo)	<i>Inovação é o resultado de um esforço de time.</i>

O PROPÓSITO DA INOVAÇÃO

Inova-se para se diferenciar no mercado e para gerar riqueza contínua.

As companhias têm feito de tudo para aumentar seu lucro em meio a cenários tão competitivos: reengenharia, downsizing, corte de pessoal, melhora na eficiência, controle de qualidade. Ainda assim, olham para o horizonte e sempre conseguem enxergar um concorrente lá na frente, a quilômetros de distância. Mas como seu concorrente pode estar na dianteira da competição, se você já aplicou todos os processos modernos de gestão e utiliza as tecnologias mais avançadas lançadas no mercado? Provavelmente porque a empresa dele inova mais do que a sua.

Mais que um modismo de gestão, a inovação tem de ser encarada com a mesma importância que a qualidade dos produtos ou o atendimento aos clientes. Ela é crucial independentemente da fase em que se encontra a sua organização – seja seu objetivo crescer, perpetuar-se, ou mesmo, em tempos de altíssima competição, sobreviver. Isso não significa, é claro, que a tradição precisa ser abandonada. O bom convívio entre o novo e o tradicional é o que leva as companhias ao sucesso.

Uma das metas de quem almeja a liderança em inovação é fixar um padrão na indústria. Em 1975, a Sony introduziu o formato Betamax na fabricação de sistemas de gravação de filmes em vídeo. Um ano depois, porém, a JVC lançou o formato VHS – de custo mais baixo e com o dobro da capacidade de tempo de gravação –, que se estabeleceu como padrão no mercado.

A criação da Gol Linhas Aéreas é um dos casos mais inovadores do país nos últimos anos. A companhia surgiu em 2000, quando o setor de aviação vivia uma intensa crise. Com sua política de preços mais baixos e redução de custos – terceirizou parte do serviço de terra e manutenção –, logo alcançou a terceira posição entre as maiores companhias do país. A Gol fechou 2002 com 19 aeronaves de última geração, 17% do mercado, resultado operacional positivo e faturamento superior a R\$ 650 milhões (com expectativa de duplicá-lo em 2003).

RAZÕES PARA INOVAR

Razões tecnológicas

Desenvolver novos produtos e serviços
Alterar ou melhorar os métodos de produção existentes
Imitar os líderes em inovação
Adaptar as tecnologias desenvolvidas por outros às necessidades da empresa
Melhorar o desempenho de técnicas existentes

Razões econômicas

Inovação em produtos

Substituir produtos obsoletos
Alargar a gama de produtos
Manter posição atual de mercado
Entrar/abrir novos mercados

Inovação de processos

Melhorar a flexibilidade na fabricação
Reduzir custos de fabricação
Reduzir consumo de materiais
Reduzir consumo de energia
Reduzir taxa de defeitos de fábrica
Reduzir custos no design dos produtos
Reduzir custos com pessoal
Melhorar as condições de trabalho

Reduzir a poluição ambiental

Fonte: Conceição Vedovello, consultora do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT)

A tabela abaixo lista algumas inovações de diferentes organizações brasileiras, que enxergam a inovação como um diferencial competitivo. Esses casos foram estudados pelo Fórum de Inovação da FGV-EAESP.

EMPRESA	SETOR DE ATIVIDADE	FOCO DA INOVAÇÃO	TIPO DE INOVAÇÃO
<i>Banco do Brasil</i>	Financeiro	Tecnologia	Pioneiro e líder na utilização de ferramentas web (portal e leilão eletrônico) para otimizar o relacionamento com agentes do agronegócio
<i>Brasidata</i>	Metalurgia	Produto	Novo sistema de fechamento de latas de tintas
<i>Copesul</i>	Química e Petroquímica	Gestão	Nova arquitetura organizacional, baseada em processos empresariais conduzidos por unidades de negócios e times semi-autônomos
<i>Embrapa</i>	Pesquisa Agropecuária	Processo	Mudança de paradigma a fim de entender pesquisa e desenvolvimento como um negócio
<i>Monsanto</i>	Agroquímicos e Biotecnologia	Modelo de Negócio	Pioneirismo e mudança de paradigmas no desenvolvimento de um novo campo tecnológico: a biotecnologia agrícola

INOVAÇÃO NO BRASIL

Ela ainda é pouco sistematizada dentro das companhias, mas já é possível observar que a inovação entrou para a agenda de prioridades.

Em países em desenvolvimento, como o Brasil, a inovação ainda é um tema novo. As companhias instaladas no país, nacionais ou multinacionais, transformaram-se significativamente nos últimos anos para se modernizar e sobreviver à abertura de mercado nos anos 90. Aprimoraram seus processos de gestão, incorporaram avanços tecnológicos, passaram a se preocupar com atração e retenção de talentos e investiram em programas de qualidade. Porém, ainda não se desprenderam dos antigos referenciais para criar uma mentalidade inovadora, e insistem em copiar produtos e modelos de sucesso de outros países ou das concorrentes de primeira linha.

A Pesquisa Industrial – Inovação Tecnológica (Pintec), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no segundo semestre de 2002, apontou que as 72 mil empresas brasileiras pesquisadas entre 1998 e 2000 gastaram R\$ 22,1 bilhões em inovação tecnológica no período, o equivalente a 3,8% de seu faturamento. Desse volume, 52,2% foram destinados à aquisição de bens de capital e apenas 16,75% às atividades internas de pesquisa e desenvolvimento (P&D). As empresas de grande porte lideram as inovações: 68,4% das companhias com 500 ou mais funcionários incorporaram novas tecnologias a seus produtos ou processos. O índice cai para 31,6% nas empresas de 10 a 49 empregados.

Em inovação tecnológica, o Brasil não está muito abaixo de países de desenvolvimento médio na Europa, como a Espanha. A diferença é que, aqui, a maior parte da inovação tecnológica está na incorporação de tecnologia a produtos, e não em P&D.

INOVAÇÃO NA VISÃO DE CEO'S

Os líderes das organizações ainda não aprenderam a promover a inovação. Além disso, no Brasil a pesquisa ainda está mais ligada à ciência do que à aplicação nas empresas.

A realidade empresarial brasileira é carregada de mitos. Um deles é imaginar a inovação como um assunto para acadêmicos e cientistas alienados, trancafiados em seus laboratórios e alheios à vontade do mercado. Entretanto, nos últimos anos, as empresas mais inovadoras do mundo têm mostrado que a melhor forma de incentivar a criatividade das pessoas é arraigar uma **cultura de inovação** (*) que envolva todos os funcionários, clientes e fornecedores da companhia. Dessa forma, o compromisso com a inovação acaba se tornando um hábito.

Muitos executivos e empresários se consideram inovadores por terem lançado um produto de sucesso no mercado, mas se esquecem de dar continuidade ao processo – e acabam vivendo constantes picos e vales. Ninguém consegue viver muito tempo sob as glórias de uma inovação passada.

(*) As questões culturais – como a aversão ao risco – bloqueiam a inovação no país. Outro obstáculo à mudança de mentalidade é que as companhias, para não interferir nas regras de competição, acomodam-se em sistemas já fechados e não ousam buscar novos formatos. Problemas conjunturais derivados dos cenários macroeconômico e político também são usados pelas empresas como justificativa para não inovar.

BIBLIOGRAFIA:

ANDREASSI, Tales; **Estudo das Relações entre Indicadores de P&D e Indicadores de Resultado Empresarial em Empresas Brasileiras**; Tese de Doutorado, FEA/USP; SP; 1999.

DRUCKER, Peter F.; **Inovação e Espírito Empreendedor**; Pioneira; SP, 1986, pg. 39-45.

GUNDLING, Ernest. *The 3M Way to Innovation: Balancing People and Profit*. NY: Vintage Books, 1999.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAYES, R.H.; et alii; **Dynamic Manufacturing**; The Free Press; NY, 1988, pg. 4.

HESSELBEIN, Frances; et alii; eds.; **Leading for Innovation**; Jossey-Bass; San Francisco, 2002, pg. XI.

KANTER, Rosabeth M.; KAO, J.; e WIERSEMA, F.; **Inovação**; Negócio Editora; SP, 1998, pg. 31.

KELLEY, Tom; **The Art of Innovation**; Currency Books; NY, 2000, pg. 3.

ROGERS, Everett M.; **Diffusion of Innovations**; The Free Press; NY, 1995; 4th ed., pg. 10-1.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (OBS.: primeira edição em alemão: 1.911)

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, R; **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**; Editora Globo; SP, 2003, pg.12-18

VAN DE VEN, A.H.; Angle, H.L.; e Scott Poole, M.; **Research on the Management of Innovation**; Oxford University Press; Oxford, 2000; 2nd ed., pg. 5.