

Os Desafios da Inovação: Quinze Ideias sobre Inovação

Vítor Corado Simões

ISEG, Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911



1. Inovação é Mudança...

- Inovar é mudar
- Inovar é fazer coisas diferentes ou de modos diferentes
- Inovar é observar a realidade com outros olhos
- Inovar implica enfrentar o desconhecido (embora com níveis variáveis)



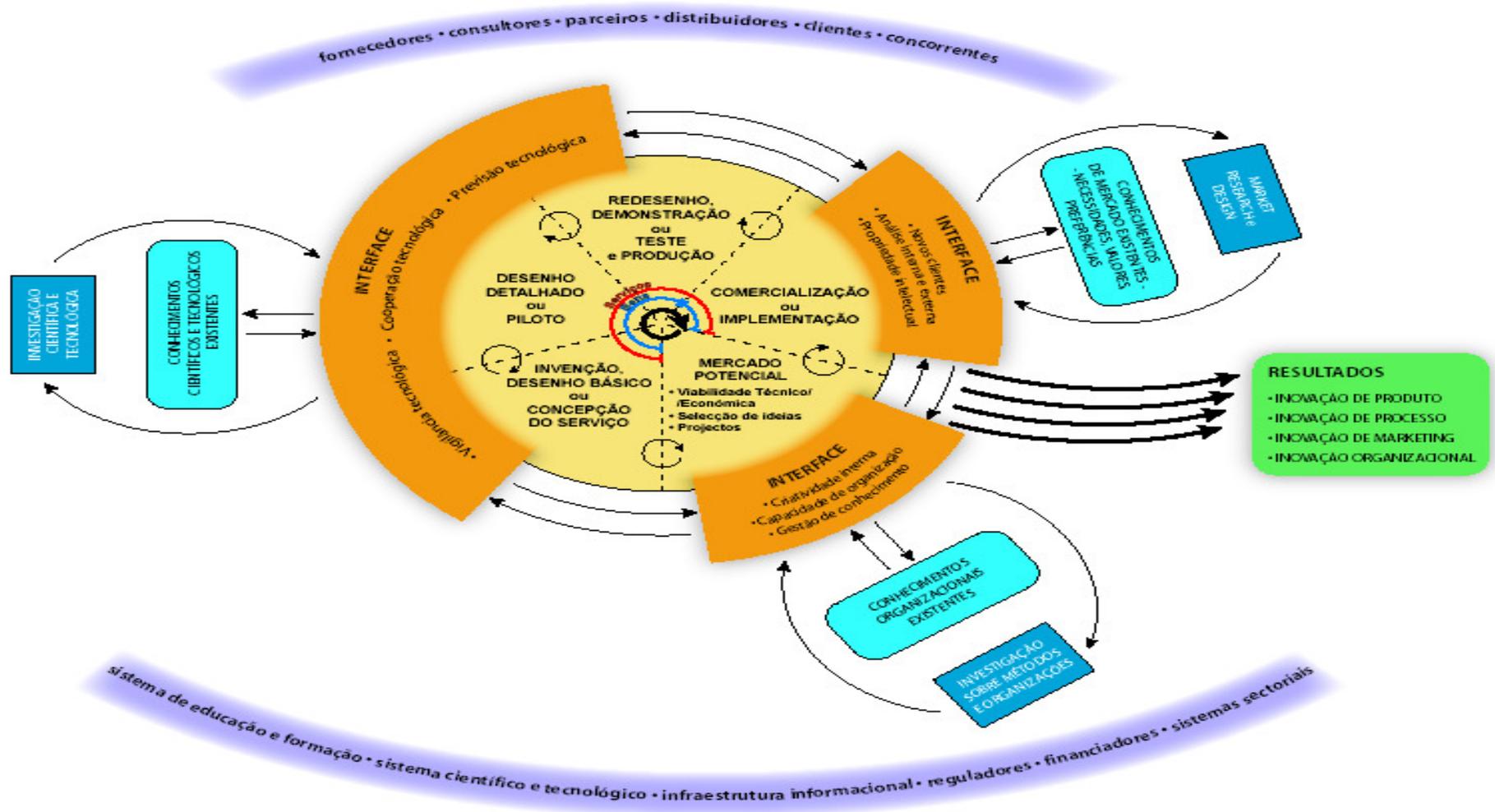
"This really is an innovative approach, but I'm afraid we can't consider it. It's never been done before."

2. Inovar tem várias vertentes...

- **Atitude:** Disponibilidade para a Mudança
- **Processo:** Modo como se inova, como se gera e aplica a novidade
- **Resultado:** Consequências práticas de atitudes e de processos de Inovação

Modelo de Inovação para a Economia do Conhecimento

Modelo de interações em cadeia



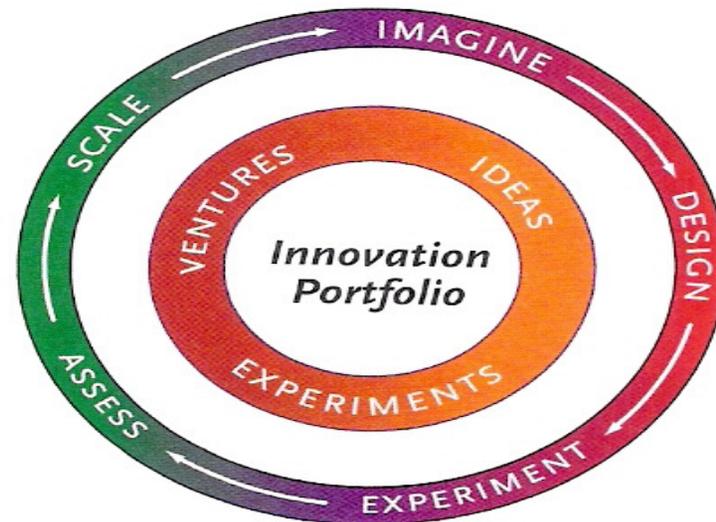
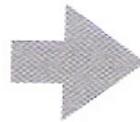
Fonte: Caraça, Ferreira e Mendonça (2006)

THE INNOVATION SOLUTION

DESIGN RULES FOR RADICAL INNOVATION

Innovation as a Process

Innovation as a Capability



ACTIVISM

Fonte: Hamel (2006)

Inovação como Resultado

- Inovação de Produto
- Inovação de Processo
- Inovação Comercial
- Inovação Organizacional
- Inovação na Gestão

3. 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

4. Inovar não é só Tecnologia...

- A tecnologia é importante mas...
- Há vários tipos de inovação. Nem todos envolvem a dimensão tecnológica.
- **Exemplos:** Disponibilização de medicamentos, Venda de livros em supermercados, *Just-in-time*, Promoção de São Valentim...
- Por isso, Inovação 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 não é ser pioneiro em termos mundiais

- Inovação: A que Escala?
- Três Níveis: (1) Inovação para o Mundo
(2) Inovação para o País
(3) Inovação para a Empresa

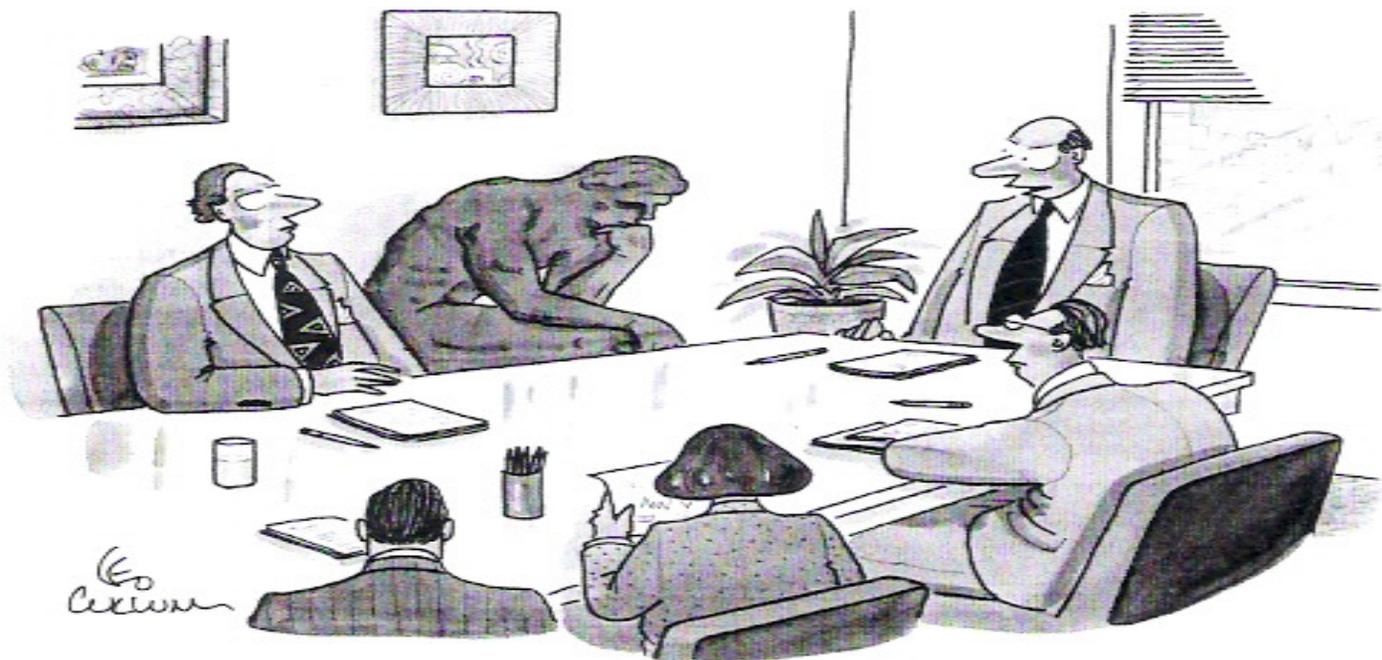
Todos os Níveis são Relevantes!

7. 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

8. Inovar diz respeito 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*
- **Inovar diz respeito a toda a Organização, da base ao topo**



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

Most
management
processes are
controlled by
the defenders of
the past.



Mas por vezes é preciso cortar um braço ou uma perna para se inovar!

- O caso da Kodak

9. Não se inova sozinho... A Inovação é Relacional!

- “Nenhuma empresa é uma ilha” (Snehota)
- Relações com Clientes
- Relações com Fornecedores
- Desenvolver e partilhar conhecimentos
- A Inovação Aberta

10. Inovar exige foco no cliente e mobilização de 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. Inovar significa Olhar para o Mundo

- A Empresa não pode olhar para o seu umbigo
- Pensar em termos Mundiais no acesso a recursos e na Comercialização de Produtos
- Empreendedorismo Internacional: As Empresas *Born-Globals*

12. A Inovação Sustentada implica Aprendizagem

- A Aprendizagem é uma componente essencial da inovação
- Inovar gera aprendizagens (p.exº 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.

13. 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

14. 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

15. Inovar não dá sempre certo mas... é ainda mais necessário Aqui e Agora!

- Inovar implica criar valor...
- O resultado não é garantido...
- Por isso não se devem pôr todos os ovos no mesmo cesto!
- Conjugiar *Exploiting* e *Exploring*

15. Inovar não dá sempre certo mas... é ainda mais necessário Aqui e Agora!

- Os problemas da Economia Portuguesa
- Uma Europa em travagem
- Um Mundo menos Ocidental
- Uma Concorrência Crescente (de todo o lado...)

Há oportunidades a explorar!

Para isso temos de Inovar!

...E Inovar diz respeito a Todos Nós!

Espero que Abracem o
Desafio da Inovação!

Muito Obrigado!!!