



---

## ***Inovação***

*Base de Texto do Instituto Brasileiro de Inovação e artigos de Henry Chesbrough (Berkeley University) na wikimedia*

---

### **Conceito**

Os teóricos em gestão criam conceitos de inovação bastante diversos. Estes conceitos variam a partir da sua aplicação, do seu efeito dentro das organizações e do potencial de mudança que pode causar dentro dos mercados em que esta inovação irá atuar. No entanto podemos resumir este conceito de forma clara em função do entendimento da criatividade nas organizações. Sabemos que a criatividade é uma proposta de ação para buscar resolver um problema da organização (idéia original). A inovação seria quando conseguimos explorar com sucesso essas novas idéias, ficando comprovado o êxito desta proposta. É importante lembrar que sucesso para as organizações pode ter significados diversos: desde o aumento de faturamento, ao acesso a novos mercados; do aumento das margens de lucro à melhoria da eficiência nas organizações.

Dentre as várias possibilidades de inovar, aquelas que se referem a inovações de produto ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas. Outros tipos de inovações podem se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais ou até mesmo novas fontes de suprimentos.

As pessoas freqüentemente confundem inovação e processos de inovação com melhoria contínua e processos relacionados a esse tema. Para que uma inovação seja caracterizada como tal, é necessário que seja causado um impacto significativo na estrutura de preços, na participação de mercado, na receita da empresa, etc. As melhorias contínuas normalmente não são capazes de criar vantagens competitivas de médio e longo prazo, mas de manter a competitividade dos produtos em termos de custo.

## Tipos de Inovação

As diferentes formas de inovação podem ser classificadas de diversas maneiras. Destacamos aqui duas destas visões, quanto ao objeto focal da inovação e quanto ao seu impacto.

### Quanto ao Foco

- Inovação de produto - Consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores. Ex: automóvel com câmbio automático em comparação ao "convencional".
- Inovação de processo - Trata de mudanças no processo de produção do produto ou serviço. Não gera necessariamente impacto no produto final, mas produz benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Ex: Automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.
- Inovação de modelo de negócio - Considera mudanças no modelo de negócios, ou seja, na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não implica necessariamente em mudanças no produto ou mesmo no processo com que ele é produzido, mas sim na forma como que ele é levado ao mercado. Ex: automóvel é alugado ao consumidor, que passa a pagar uma mensalidade pelo uso do veículo, com direito a seguro, manutenção e troca pelo modelo mais novo a cada ano; em comparação ao modelo de negócio tradicional, em que o veículo é vendido.

## Análise de Caso: Inovação Híbrida

Muitas vezes o mundo moderno não permite distinguir o foco da inovação. Muitas vezes ela parece uma inovação de modelo de negócio, sob outro foco pode parecer uma inovação de processo ou até mesmo do produto. Leia esta matéria da IDG now e perceba como esta mudança na Blockbuster nos EUA tem essa característica multifacetada:

### **Blockbuster se alia a TiVo para oferecer vídeo sob demanda nos EUA** *São Francisco - Oferta de vídeo sob demanda da rede de locadoras segue a mesmo modelo adotado pelos concorrentes Netflix e Amazon. (Matéria publicada em 25 de março de 2009)*

A rede de locadoras [Blockbuster](#) começará a oferecer o serviço de vídeo sob demanda nos Estados Unidos, em equipamentos TiVo, a partir do segundo semestre, anunciou a empresa nesta quarta-feira (25/03).

A aliança da rede de locadoras com o TiVo, equipamento de DVR que se popularizou nos EUA por gravar a programação de TV, segue a mesma estratégia anunciada pelas concorrentes [Netflix](#) e [Amazon](#).

O modelo de negócios da Blockbuster também é muito similar à dos concorrentes: a empresa pretende cobrar 3,99 dólares por lançamentos, que ficarão disponíveis no TiVo por 24 horas - mesmo preço cobrado pelo Amazon Video On Demand.

A Blockbuster também anunciou que pretende vender os equipamentos TiVo em sua rede de locadoras - sinal de que pode abandonar as vendas de seu próprio set-top box - e que vai ampliar o serviço de vídeo sob demanda para diversos dispositivos digitais, assim como a Netflix.

## **Quanto ao Impacto**

- Inovação Incremental - Reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente, representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como que o produto é consumido ou o modelo de negócio. Ex: Evolução do CD comum para CD duplo, com capacidade de armazenar o dobro de faixas musicais.
- Inovação Radical - Representa uma mudança drástica na forma com que o produto ou serviço é consumido. Geralmente traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente. Ex: Evolução do CD de música para os arquivos digitais em MP3.

## **A importância de inovar**

Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro.

A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, no ambiente competitivo. Ela ainda mais importante em mercados commoditizados, ou seja, com alto nível de competição e cujos produtos são praticamente equivalentes entre os ofertantes. Aqueles que inovam neste contexto, seja de forma incremental ou radical, de produto, processo ou modelo de negócio, ficam em posição de vantagem em relação aos demais.

As inovações são importantes porque elas permitem que as empresas acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas.

Obviamente, os benefícios da inovação não se limitam às empresas. Para os países e regiões, as inovações possibilitam o aumento do nível de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado. As inovações oferecem novos produtos, que passam a contar com mais benefícios dos produtos oferecidos.

## **A dinâmica da inovação**

De um modo geral, as empresas são o centro da inovação. É por meio delas que as tecnologias, invenções, produtos, enfim, idéias, chegam ao mercado. A grande maioria das grandes empresas possuem áreas inteiras dedicadas à inovação, com laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que contam com diversos pesquisadores. Apesar deste papel central exercido pelas empresas, a interação entre parceiros é fundamental. Sem ela as inovações são dificultadas.

Esses parceiros têm diversas funções, desde a realização externa de pesquisa e de desenvolvimento de produtos e processos, até a aplicação de investimentos ou subsídios, passando por desenvolvimento de prototipação, de pesquisa de mercado e de escalonamento de produção.

Dessa forma, um conjunto de instituições formam o que conhecemos como sistema de inovação: universidades, centros de pesquisa, agências de fomento, investidores, governo e empresas com seus clientes, fornecedores, concorrentes ou outros parceiros.

Uma tendência que está se tornando cada vez mais forte é um modelo inovação aberta (ou Open Innovation), onde as empresas vão buscar fora de seus centros de P&D idéias e projetos que podem ajudá-las a ganharem diferenciais competitivos.

## **Como Inovar**

Para que as empresas realizem inovações é necessário que elas, em primeiro lugar, tomem consciência da importância de inovar no cenário competitivo vigente. Não há como se tornar uma empresa inovadora sem dar a devida importância ao tema.

Em seguida as empresas devem entender o que é inovação, qual a sua dinâmica. A partir daí elas podem definir uma estratégia em relação a inovação que deve estar alinhada com a estratégia geral da empresa e com a sua visão de futuro. Então é possível identificar outro conceito essencial para que as empresas se tornem inovadoras: a atenção para o futuro é uma premissa para a empresa inovar.

O próximo passo é desenvolver e internalizar ferramentas de gestão do processo de inovação. Essas ferramentas devem ser customizadas para cada realidade. Para isso, devem ser levados em consideração o tamanho da empresa, o setor de atuação, a cultura e a estrutura organizacional, o sistema de agentes no qual ela está inserida, a visão de futuro e suas ambições.

## **Modelos de Inovação Open x Closed Innovation**

A Open Innovation (ou Inovação Aberta, em português) é um conceito particularmente promovido pelo Centro de Inovação Aberta da Universidade de Berkeley. Seu principal defensor teórico é o diretor executivo do centro, o prof. Henry Chesbrough, que aponta o modelo como o formato ideal para Pesquisa e Desenvolvimento de negócios no século XXI.

O conceito de Chesbrough parte de pressupostos simples, mas de grande adequação ao estudo da inovação: ao analisar o comportamento histórico das grandes firmas americanas ao longo do séc. XX, é fácil perceber que o modelo de gestão da inovação utilizados nessas empresas foi bastante fechado no que se refere ao surgimento das idéias e sua aplicação no mercado. Duas premissas fundamentais mantiverem esse modelo: “nós detemos os melhores talentos e portanto nossas idéias são melhores que a dos demais” e “se nós inventamos ninguém melhor do que nós para comercializar”. Além disto o sistema de propriedade de marcas e patentes americanos protegia em maior escala os desenvolvedores do que o sistema comercial, o que justificava em grande parte o uso de um sistema proprietário e exclusivista de pesquisas.

Ao final do século essas premissas começam a ruir a medida que passamos por alterações sociais profundas na disseminação do conhecimento e portanto na divisão do trabalho para a inovação. Entre esse fatores destacam-se a crescente mobilidade de mão-de-obra, o surgimento de centros de formação de excelência em todo o mundo, a perda de hegemonia dos EUA, Europa e Japão para outras regiões emergentes e o crescente investimento em capital empreendedor (Venture Capital). Se uma boa idéia é rejeitada por uma empresa, está cada vez mais fácil para aquele funcionário ou equipe responsável pela criação dessa idéia sair e buscar alternativas externas para viabilizá-la.

A idéia central por trás da inovação aberta é que num mundo com mundo informações distribuídas, empresas não aplicam inteiramente a confiança de seus recursos em suas pesquisas, mas ao invés compram ou licenciam processos de inovação (como patentes) de outras empresas. Além disso, as invenções internas que não forem usadas pelos negócios da empresas devem ser postas para fora, de forma que outras empresas tenham a oportunidades de utiliza-las sob uma licença por exemplo. De maneira oposta, closed innovation (ou inovação fechada em português) refere-se ao processo de limitar o conhecimento ao uso interno da empresa e não fazer uso ou somente um pequeno uso do conhecimento exterior.

### **Closed x Open Innovation**

<b>Closed</b>	<b>Open</b>
Prioritariamente investe em pesquisa e desenvolvimento externo	Prioritariamente investe em pesquisa e desenvolvimento em parcerias
Adquire eventualmente expertise de outras empresas sem partilhar o seu	Adquire sistematicamente expertise e pesquisa de outras empresas e visa partilhar seu conhecimento
Pesquisas não focadas nos objetivos projetados ou imediatos da organização são arquivadas ou esquecidas.	Pesquisas e dados não utilizados são partilhados e geram recursos para novas pesquisas.