A inovação, no contexto empresarial, pode ser definida como o processo que transforma ideias, conceitos ou conhecimento em iniciativas com impacto de mercado, capazes de gerar valor acrescentado (i.e., em última instância, valor acrescentado para o sócio ou accionista).

Na perspectiva empresarial, dois factores têm que ocorrer para que determinada iniciativa possa ser considerada "inovadora":

[1] A ideia, conceito ou conhecimento tem que se materializar em algo com impacto no mercado. Tal não significa necessariamente um novo produto/serviço, podendo-se tratar de, por exemplo de uma nova abordagem ao mercado, uma nova metodologia ou método, um novo modelo de distribuição ou um novo processo de negócio.

[2] A ideia, conceito ou conhecimento tem que gerar valor acrescentado para os stakeholders (e, em última instância, para o accionista).

Inovação é fundamentalmente execução. Daqui surge o imperativo de abordar a inovação do mesmo modo que se aborda um qualquer processo industrial: sujeitar a matéria-prima a um processo estruturado e rigoroso, geri-lo de uma forma efectiva e, no final, obter um resultado com um certo grau de previsibilidade.

Um equívoco comum é pensar que a matéria-prima da inovação é uma ideia. Não é. A inovação começa com uma definição da estratégia de inovação (ou seja, uma compatibilização entre a estratégia corporativa que deriva da Visão e Missão e uma análise ao contexto externo).

E é deste ponto que resultam orientações gerais para a inovação (por exemplo, crescer através de novos clientes, novos produtos/serviços, novos mercados geográficos ou uma mistura destes elementos).

PORQUE É IMPORTANTE

A inovação é a mais importante forma de criar crescimento sustentado na medida em que os consumidores reconhecem na nova proposta benefícios únicos e diferenciadores. Este reconhecimento dá origem a mais procura, que por sua vez, gera crescimento. Importa salientar a ciclicidade inerente a este conceito – existe crescimento (sustentado sob esta forma), desde de que a empresa inove continuamente.

O que ocorre se a empresa não inovar? Empresas que actuem em mercados concorrenciais e que não inovem continuamente a sua operação, serão levadas à extinção devido ao impacto de factores externos no mercado em que operam.

Estes factores são, por exemplo: saturação de mercados mais maduros; introdução de novas tecnologias no mercado; consumidores mais sofisticados com maior conhecimento e mais escolha; ciclos de vida do produto mais curtos; convergência de tecnologias e, acima de tudo, uma rápida capacidade de imitação (ou superação) por parte da concorrência. A premissa é a de que (mais tarde ou mais cedo), a concorrência vai inovar, tornando a sua proposta de valor mais interessante para o consumidor.

IMPLEMENTAR PASSO A PASSO

Não existe uma forma única de implementar um processo de inovação. Esta depende de vários factores, como por exemplo a dimensão e cultura da empresa, a maturidade do modelo de negócio e até os imperativos de negócio associados à própria estratégia de inovação. No entanto, apresentam-se aqui as principais práticas de referência (separadas pelas três fases do processo de inovação: Descobrir, Executar e Levar ao Mercado) de empresas que implementaram modelos de inovação bem sucedidos:

POR: ACCENTURE
Maria Ana Castello Branco - Manager - ana.c.branco@accenture.com

1. Descubra
- Nomeie uma área ou pessoa responsável pela inovação e defina, formalmente, o processo e respectivo modelo de governo;
- Aborde de fora para dentro (assegurar ampla análise de mercado e inputs de clientes/não clientes - Voice-of-Customer, fornecedores e académicos);
- Defina equipas multi-funcionais para proporcionar diversidade de raciocínios (a I&D não é o único nem o principal interveniente);
- Recorra a abordagens de crowd-sourcing para captar e potenciar as melhores ideias (crowd-sourcing são formas colaborativas que acrescentam valor a propostas anteriores);
- Utilize técnicas de brainstorming para encorajar a participação e a confiança (por exemplo, a abordagem "harmónio", na qual a criação e avaliação de ideias são actividades completamente separadas e recorrentes);

2. Execute
- Defina práticas de trabalho standard entre equipas para diminuir o set-up time e garantir a consistência nos resultados;
- Opte por abordagens não convencionais ao modelo de progressão de carreiras (incluindo incentivos e compensação);
- Fomente o networking em todos os níveis da empresa, para partilha de experiências e conhecimento;

3. Leve ao Mercado
- Defina e comunique desde cedo quais os indicadores de performance de iniciativas de inovação;
- Faça uma prospecção de mercado contínua (recolha e análise de dados relevantes e Voice-of-Customer - i.e. market sensing);
- Promova uma cultura baseada na mudança e no aperfeiçoamento – nunca complacente;

ACOMPANHAR E AVALIAR

A métrica mais importante para medir a inovação é a Rendibilidade do Capital Investido (RCI = resultado operacional liquido de imposto/capital investido).

Para que a inovação seja considerada bem sucedida, esta medida tem que exceder o custo de capital. O RCI revela-se, no entanto, insuficiente, uma vez que não consegue captar a eficácia / eficiência de todas as fases do processo de inovação, pelo que são necessários outros indicadores, como apresentados nos quadros à direita.

Gestão de portfolio de oportunidades	Gestão de *performance*
• # de inquéritos realizados; • # de ideias/conceitos que passaram o 1º crivo; • # de ideias/conceitos que passaram o último crivo; • % de colaboradores que participaram em acções de inovação; • Custos operacionais alocados ao desenvolvimento do processo de inovação.	• "speed-to-market" (tempo até ser introduzido no mercado); • Tempos de permanência em cada fase de execução; • Desvios aos tempos médios de permanência em cada fase de execução; • Desvio do retorno esperado vs. retorno verificado; • Taxas de sucesso de iniciativas lançadas; • Custo associado a uma iniciativa falhada; • Rendibilidade do Capital Investido;

CONHECIMENTO ADICIONAL

The Discipline of Innovation, Peter Drucker, Harvard Business Review;
Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It, Tony Davila, Marc J. Epstein and Robert Shelton,
Upper Saddle River: Wharton School Publishing;
http://www.accenture.com/us-en/outlook/pages/outlook-journal-2009-consumer-product-innovation.aspx;
http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2008-it-organizations-innovation.aspx

Em colaboração com: ACEGE Associação Cristã de Empresários e Gestores; IAPMEI Parcerias para o Crescimento; CIP Confederação Empresarial de Portugal; apifarma Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
Apoio: COMPETE Programa Operacional Factores de Competitividade; QREN Quadro de Referência Estratégico Nacional Portugal 2007.2013; União Europeia Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional