

# Inovação

## *Elemento vital para se prosperar em um mercado globalizado*

O Brasil e as empresas sediadas no país perdem competitividade em função não somente de uma agenda econômica equivocada, como também de instituições governamentais que não acompanham as mudanças do mundo moderno. Outro fator preocupante diz respeito às empresas. Estas ainda não despertaram para a necessidade de assumir uma postura mais crítica e fazer uso de ferramentas mais robustas para aperfeiçoar a geração e seleção de idéias inovadoras na oferta de produtos e serviços.

Como consequência desse contexto, o país ocupa uma posição irrelevante no cenário mundial de inovação. Uma nova pesquisa realizada pela Itelogy com 89 CEOs indica acentuada complacência das empresas com seu desempenho nessa questão.

### **Pesquisa, Histórico dos Dados**

---

A pesquisa foi conduzida de janeiro a fevereiro de 2007.

Objetivo da pesquisa: saber como as empresas lidam com a necessidade de inovação.

Principais questões abordadas: o senso de urgência das empresas brasileiras em inovar, bem como as práticas e os processos adotados na busca de inovação na oferta de produtos ou serviços.

Participantes: 89 CEOs, 53% de empresas de capital nacional e 47% de estrangeiro ou misto.

Perfil dos CEOs que responderam à pesquisa: a maior parte deles (37%) lidera empresas com faturamento

bruto anual acima de R\$750 milhões, 17% são oriundos de empresas faturando entre R\$251-750 milhões e os demais pertencem a empresas com faturamento até R\$250 milhões.

***Inovação é, cada vez mais, um imperativo estratégico para as empresas, principalmente com a crescente globalização e o conseqüente aumento de competitividade ao mundo dos negócios***

### **Inovação, um Imperativo**

---

Inovação é, cada vez mais, um imperativo estratégico para as empresas, principalmente com a crescente globalização e o conseqüente aumento de competitividade ao mundo dos negócios. Hoje temos

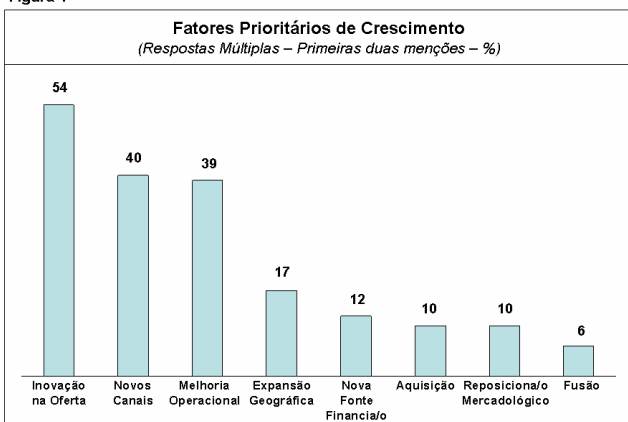
mais empresas concorrendo pelos mesmos mercados, com ofertas de produtos e serviços cada vez mais similares. Os consumidores ganham com um maior número de opções e preços mais atraentes. As empresas, por sua vez, preocupam-se com o seu crescimento e até mesmo com a sua sobrevivência. É constante a batalha que travam, buscando diferenciar-

se da concorrência para conquistar novos consumidores e cobrar um preço acima da concorrência por sua oferta.

Diante desse cenário, não é de surpreender que os CEOs das empresas brasileiras considerem inovação na oferta de produtos e serviços como a principal fonte de crescimento para os próximos 3 anos (ver Figura 1). Seguido de perto, vem o desenvolvimento de novos canais de vendas e melhorias operacionais. Essa ordem é quebrada apenas nas empresas de menor porte, pois o desenvolvimento de novos canais é priorizado acima da inovação na oferta como oportunidade de crescimento no futuro próximo.

**Não é de surpreender que os CEOs das empresas brasileiras considerem inovação na oferta de produtos e serviços como a principal fonte de crescimento para os próximos três anos**

Figura 1



É grande a satisfação dos líderes das empresas locais com seu desempenho em inovação: 85% classificam-no como “ótimo” ou “bom”. No entanto, esse resultado conflita com o baixo desempenho do país em diferentes critérios relacionados a essa questão:

1) Segundo o Ministério de Ciência e Tecnologia, o investimento brasileiro em pesquisa e desenvolvimento (P&D) diminuiu com relação ao PIB: de 1,02% em 2001

caiu para 0,93% em 2004. Perde o Brasil quando comparado à China, país que vem aumentando seus investimentos em P&D, atingindo atualmente a marca de 2,5% do PIB.

2) Em 2005 o Brasil registrou apenas 280 patentes na Organização Mundial de Propriedade Industrial, contra 4.750 da Coreia do Sul. Há cerca de 20 anos, esse mesmo país perdia para o Brasil em número de patentes

3) O Índice Global de Inovação desenvolvido pela INSEAD, classificando a capacidade de 107 países em responderem ao desafio de inovar, mostra o Brasil na 44ª posição, emparelhado com a Tunísia e Malta, e atrás do Chile e do México.

Esses indicadores contribuem para que o Brasil participe em apenas 1,1% do comércio internacional, abaixo de sua posição nos anos 80 e ocupando apenas a 23ª posição no ranking mundial.

Fica patente a acentuada complacência dos CEOs para com suas empresas quando se nota que dentre as que estão satisfeitas com seu desempenho em inovação, 38% não conhece o impacto das inovações nos seus resultados e 41% não dispõe de um processo estruturado e documentado de busca de inovação.

Dessa forma, constata-se que no país muito há a ser mudado para que as empresas locais conquistem um espaço de maior destaque no competitivo cenário global. A começar por uma efetiva atuação junto ao governo, deixando de lado o protecionismo e voltando-se para uma demanda em várias frentes: na educação, na infra-estrutura, no processo de desburocratização, em um maior acesso ao financiamento, no aumento do nível tecnológico e em um maior investimento em P&D no país. O fraco desempenho do Brasil nessas áreas impede a criação de um ambiente favorável à inovação.

As mudanças englobam também o cenário interno. Nesse horizonte, as empresas precisam começar a medir como sua capacidade de inovar contribui para os resultados do negócio. 56% dos que responderam à pesquisa afirmaram que suas empresas já adotam essa iniciativa, fazendo uso de um *mix* de indicadores de peso nos resultados e de retorno sobre o investimento (ver Figura 2).

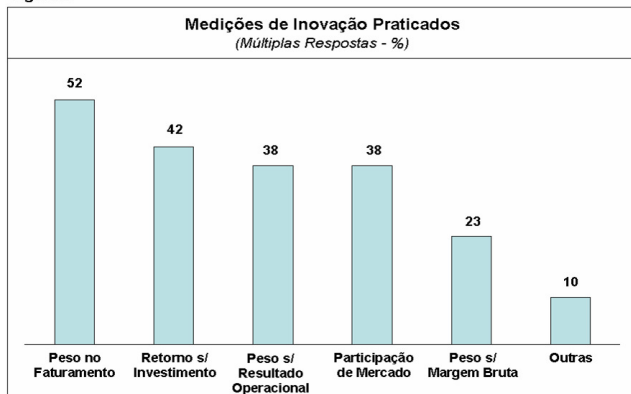
**As empresas precisam começar a medir como sua capacidade de inovar contribui para os resultados do negócio**

### Inteligência de Mercado, Partida para um Processo Simplificado

Um processo simplificado de inovação parte da formação de Inteligência de Mercado (ver Figura 3), quando se aprofunda o conhecimento dos hábitos dos clientes potenciais, da concorrência e dos *drivers* de desempenho do negócio.

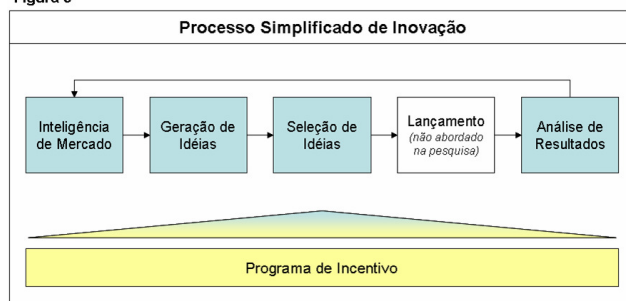
Esse acompanhamento é sempre saudável quando há um conhecimento preciso sobre as eventuais canibalizações de vendas de ofertas previamente existentes e do impacto que a nova oferta trará para a organização. Sem isso seria impossível conhecer a real contribuição das inovações, tanto no tocante ao peso nos resultados, quanto no retorno sobre o investimento.

Figura 2



Outro passo importante para uma real mudança nas empresas é a implementação de um processo robusto voltado à busca e ao desenvolvimento de inovação. 59% das empresas satisfeitas com seu desempenho nesse tema afirmam que já adotam esse processo, ao passo que dentre as insatisfeitas apenas 33% o empregam.

Figura 3



A pesquisa realizada comprova que a maioria dos entrevistados mostrou-se:

- a) muito satisfeita com o desempenho de suas empresas, no que diz respeito ao conhecimento da performance de seus produtos, quando em comparação com a concorrência (52%- ver Figura 4);
- b) moderadamente satisfeita no que se refere ao conhecimento não apenas do cliente e do mercado (34%), como também da estratégia da concorrência (30%).

Figura 4



### Geração de Idéias, Liberdade de Estruturas e Modelos

Esse conjunto de conhecimentos, os quais abarcam os hábitos dos clientes potenciais, a concorrência e os *drivers* de desempenho do negócio, complementado com a direção estratégica da empresa, será útil na etapa de Geração de Idéias. Nessa fase, é uma necessidade imperiosa libertar-se das estruturas de mercado e modelos de negócio conhecidos, e não limitar-se às formas básicas de geração de *insights* junto ao mercado, sendo exemplos os *focus group* e simples pesquisas quantitativas. O desvencilhar-se das amarras do atual modelo de negócio da empresa é conseguido com equipes internas multifuncionais que cruzem dados do consumidor, informações técnicas e conhecimento do negócio. Esses fatores, aliados à observação direta de como atuam seus clientes, representam uma

***É uma necessidade imperiosa libertar-se das estruturas de mercado e modelos de negócio conhecidos, e não limitar-se às formas básicas de geração de “insights” junto ao mercado***

ferramenta muito mais poderosa que a superficialidade de um *focus group*.

Outra questão relevante na geração de idéias é romper as fronteiras internas e buscar novos caminhos junto a fornecedores e outros potenciais parceiros, que podem ainda cooperar no desenvolvimento e na implementação das melhores idéias. Diante desse contexto, percebe-se, portanto, que a maioria das empresas ainda apresenta uma baixa utilização de equipes multifuncionais e, principalmente, de terceiros na geração de idéias (ver Figura 5).

Embora a adoção de uma sistemática de trabalho para geração de idéias seja produtiva, apenas 5% dos entrevistados estão muito satisfeitos com o desempenho de suas empresas nessa questão.

### Escolha de Idéias, Avaliação e Prioridades

Na seqüência, é necessário avaliar e priorizar as idéias geradas, para um posterior lançamento no mercado. É comum as empresas terem mais idéias do que podem efetivamente processar, precisando, assim, de uma metodologia para identificar aquelas que efetivamente vão adicionar mais valor ao negócio. Apenas 26% dos que responderam à pesquisa

estão plenamente satisfeitos com seu atual processo de análise e seleção de idéias. No decorrer desse processo é preciso evitar duas armadilhas fatais:

1. tentar lançar o máximo de novos projetos;
2. eliminar idéias que possam canibalizar vendas de produtos atualmente importantes para o negócio.

A proliferação de novos produtos como forma de minimizar o risco de perder alguma oportunidade só traz complexidade às diversas áreas da empresa e dificulta o gerenciamento do *portfolio* de produtos. Diferenciar as idéias incrementais (i.e., modificações em conceitos existentes para manter ou aumentar atratividade em seu mercado atual) daquelas consideradas revolucionárias (i.e., novos conceitos que criam novos mercados) permite tratamento adequado de análise e julgamento para cada uma. O profundo conhecimento do atual *portfolio* de produtos e a contínua manutenção desse conhecimento também são fatores que minimizam a complexidade da gestão do negócio. A conjunção desses fatores permite à organização focar seus esforços nos novos projetos e, conseqüentemente, aumentar sua chance de obter sucesso em suas iniciativas de inovação. Quanto a essa questão de depuração do *portfolio* de produtos, observa-se um maior número de CEOs satisfeitos com a atuação de suas empresas (36% deles estão muito satisfeitos).

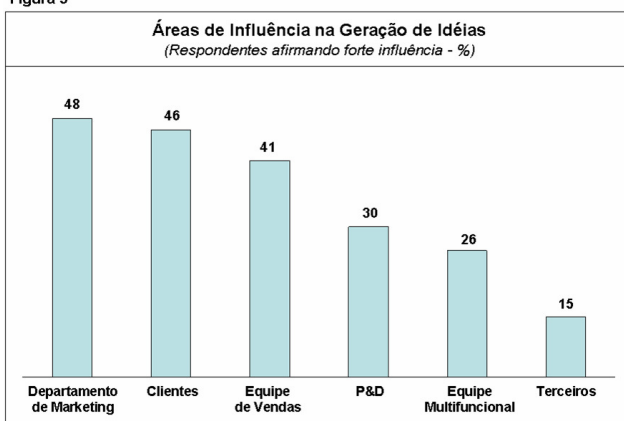
**Diferenciar as idéias incrementais daquelas consideradas revolucionárias permite tratamento adequado de análise e julgamento para cada uma**

Um outro componente de risco é virar as costas para novos conceitos que possam canibalizar fortemente as vendas dos atuais produtos de maior venda na empresa. Nesse contexto, o contrário é recomendado, pois caso a empresa não dê prosseguimento ao projeto, um concorrente certamente o fará. Temos como exemplo a Gillette. Esta empresa vem dominando por muitos anos o mercado de lâminas de barbear por não temer canibalizar seus produtos líderes de vendas antes que alguém o faça. A empresa saiu perdendo nas poucas vezes em que não praticou essa estratégia (por exemplo: quando do lançamento do primeiro aparelho descartável pela Bic na Europa), mas aprendeu sua lição.

### Pesquisa, Análise de Resultados

É importante ressaltar que a pesquisa não cobriu os aspectos de lançamento de produto, críticos para o sucesso de novos projetos e detalhados nos tradicionais processos de *stage-gate*. Estes correspondem a um mapeamento conceitual e operacional que move um novo produto da geração da idéia até seu eventual lançamento. O que se buscou foi entender o quanto as empresas avaliam o desempenho de novas ofertas ao mercado, visando aprender com seus erros e acertos. À semelhança do que ocorre no caso de análise e priorização de idéias, observa-se um baixo índice de respostas a espelhar plena satisfação com a análise posterior do desempenho de inovações (apenas 27% muito satisfeitos). A falta desse conhecimento é grave, podendo ser gerada pela inexistência de um processo sistemático de monitoramento das iniciativas ou até mesmo por executivos, em diferentes posições, que não tenham

Figura 5



qualquer escrúpulo em esconder resultados desfavoráveis. Todavia, a avaliação criteriosa das razões do desempenho de novas ofertas é fundamental para a realimentação do processo e o aprimoramento da geração de idéias vitoriosas no futuro.

É recomendável que programas de incentivo permeiem o processo de geração de inovações, sem que se esqueça de fomentar a transparência nos eventuais fracassos.

A implementação de processos e metodologias de inovação estruturados também ajudaria a vencer dois dos obstáculos apontados pelos CEOs: complexidade logística e comercial (ver Figura 6). Isso se dá porque o processo em si já aborda essas duas questões, fazendo com que se possa antecipar as complexidades resultantes da

***A implementação de melhores processos e metodologias de inovação também ajudaria a vencer dois dos obstáculos apontados pelos CEOs: complexidade logística e comercial. Com isso, a empresa consegue posicionar-se com melhores condições de inovar sua oferta, competindo eficazmente no mercado global***

posicionar-se com melhores condições de inovar sua oferta, competindo eficazmente no mercado global.

### Entraves à Competitividade

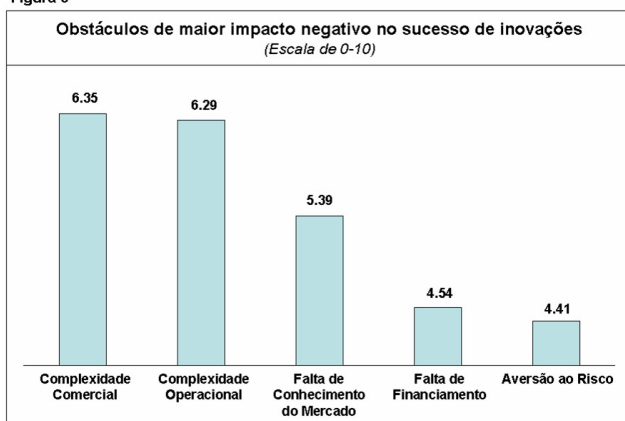
O Brasil está perdendo terreno para outros mercados na capacidade de inovar, deixando de ganhar competitividade no mercado global.

Há uma série de fatores a travar o rumo da competitividade no Brasil: resquícios de protecionismo próprios de países emergentes, praticado pela esfera dos governos e por parte do empresariado local; péssimo ambiente de negócios provido por instituições governamentais pouco eficientes e, finalmente, uma acentuada complacência dos CEOs com os resultados de suas empresas.

### Rumo à Inovação

O caminho da competitividade deve ser retomado com uma renovada agenda no âmbito empresarial e na esfera dos governos. Cabe às empresas aperfeiçoarem processos e metodologias voltadas à geração e depuração de idéias para ofertas inovadoras.

Figura 6



introdução de novos produtos na cadeia de suprimentos do negócio. Ao agir assim, a empresa consegue

## Itelogy Partners

---

A Itelogy Partners é uma empresa *boutique* de consultoria de negócios que visa desenvolver e implementar, em conjunto com seus clientes, projetos e soluções que os permitam melhorar significativamente o desempenho de seu negócio.

## Nossos Diferenciais

---

### Trabalho de Qualidade

Excelência no desenvolvimento de projetos devido ao uso de times com consultores experientes, substancial participação dos sócios, abordagens pragmáticas e alto grau de planejamento.

### Relacionamento

O sucesso de um projeto de consultoria está altamente vinculado à qualidade do relacionamento entre os times de consultoria e do cliente. Buscamos, com um grupo de consultores maduros, transparentes e cooperativos, fazer com que o processo seja produtivo e profissionalmente estimulante a todos envolvidos no projeto.

### Custo Benefício

Desenvolvimento de projetos de excelência a preços competitivos

## Serviços

---

### Estratégia e Gestão:

- Estratégia corporativa e de unidade de negócios
- Estratégia de crescimento
- Gestão de Turnaround
- Desenvolvimento de business plan
- Balanced Score Card
- Fusões e Aquisições

### Crescimento de Receita

- Estratégias de Marketing
- Estratégias de Vendas
- Estratégias de excelência em serviço

- Necessidades e comportamento dos consumidores
- Análise da estratégia aparente da concorrência
- Sistemas de informação mercadológica

### Desempenho Operacional

- Estratégia de *Supply Chain*
- Previsão de demanda
- Otimização de malha logística
- Planejamento e controle da produção
- Suprimentos
- Melhoria de processos
- Avaliação de terceirização

### Desenvolvimento Organizacional

- Desenvolvimento humano
- Compensação
- Pesquisa de clima organizacional

### Otimização de TI

- Alinhamento entre negócio e TI
- Viabilidade de terceirização de TI
- Análise de aderência e redesenho de processos
- Análise make-or-buy de sistemas
- Prova de conceito e análise de gaps
- Padronização de processos internos de TI

## Contato

---

Av. Paulista 2202, cj. 61

São Paulo, SP 01310-300, Brasil

T: +55 11 3285 4211

F: +55 11 3285 2967

[www.itelogy.com](http://www.itelogy.com)

Ian Bonde, Sócio  
[ibonde@itelogy.com](mailto:ibonde@itelogy.com)

Ricardo Maddalena, Diretor  
[rmaddalena@itelogy.com](mailto:rmaddalena@itelogy.com)