

NEGÓCIOS INICIATIVAS PRÉMIO EXCELLENS OECONOMIA

JOSÉ MANUEL BERNARDO PRESIDENTE DA PWC

A inovação como via única de crescimento

A inovação é um processo que deve gerar mais receitas, mais eficiência e maior eficácia no mercado. “Inovar por inovar” não é a chave do sucesso, a solução está em “innovar para crescer”.

FILIPE S. FERNANDES

A inovação é uma hoje uma espécie de mantra da economia, da gestão, da política, do sector social cuja repetição pode levar ao seu esvaziamento. Mas, de facto, para as empresas não existem muitas outras alternativas para manter ou fazer crescer as quotas de mercado e as vendas. Todos os caminhos do crescimento empresarial passam pela inovação. As melhores empresas portuguesas ou em Portugal são, como referiu recentemente José Manuel Bernardo presidente da PwC, as “inovam, desenvolvem produtos diferenciados, tem grande adaptabilidade aos mercados e às variações de conjuntura interna e externa. E por isso geram emprego e riqueza”.

Recentemente a Cotec divulgou, num documento intitulado Desenvolvimento Sustentado da Inovação Empresarial, as melhores práticas das empresas mundiais líderes em inovação. O primeiro ponto passa por assumir que a inovação

é prioridade estratégica ao mais alto nível e de que há um conhecimento profundo das necessidades dos clientes. Depois existem estruturas organizativas dedicadas e a comunicação é fluida ao longo de toda a organização. Finalmente pratica-se a denominada inovação aberta em que se estimula a colaboração e a interacção com a rede de contactos e relações com o exterior.

Este modelo corresponde em certa medida ao obtido pela PwC no seu estudo Global Innovation Survey de 2013, em que questionou 1,757 executivos de topo, 60 dos quais em Portugal, em mais de 25 países e 30 sectores, responsáveis por supervisionar a inovação nas suas empresas.

Um dos aspectos mais sublinhados neste relatório é que as empresas, que adoptam a inovação sem um objectivo claro e uma estratégia definida, correm o risco de se tornarem centros de pesquisa que dependem da sorte para comercializar as inovações e gerar retornos significativos.

É na inovação aberta que as empresas portuguesas apresentam ainda algumas debilidades. Segundo dados do inquérito apenas 23% das empresas portuguesas recorrem open innovation (32% em média

mundial), e desce mais ainda quando se trata do recurso a incubadoras com 7% (10% em média mundial) e para apenas 3% no que se refere à utilização da figura do corporate venture (11%, em média mundial). Curiosamente as abordagens preferidas das empresas mais inovadoras tendem a ser as incubadoras e os grupos de corporate venture.

Inovação radical e disruptiva

Muitas vezes a inovação é só entendida na sua faceta de mudança e inovação radical, que pode criar novos negócios, ou de inovação disruptiva, ligada por exemplo às tecnologias e aos modelos de negócio das empresas, criando mais vantagens competitivas, tanto no produto ou serviço como no modelo de negócio. Mas também existe a inovação incremental que é sobretudo a alteração a um produto ou serviço existente com o objectivo principal de proteger a quota de mercado e que pode ser o princípio da instauração de uma cultura de inovação nas empresas. Claro que, como refere o estudo da PwC, “para alcançar elevados níveis de crescimento as empresas terão que olhar para além das inovações incrementais e baseadas no produto”. Mas é um facto que as em-



José Manuel Bernardo, presidente da PwC, diz que as melhores empresas em Portugal

MODELO PWC PARA A INOVAÇÃO

1. Objectivos do negócio e da inovação



2. Estratégia de inovação



DIMENSÕES DO MODELO OPERACIONAL

- | | | |
|---------------|-----------------|----------------------------|
| 3. Liderança | 7. Processo | 11. Financiamento |
| 4. Cultura | 8. Portefólio | 12. Métricas e motivadores |
| 5. Talento | 9. Governação | |
| 6. Ecosistema | 10. Organização | |



Novos produtos, serviços, tecnologias, modelos de negócio, processos, canais e cadeias de valor.

Fonte: PwC, Global Innovation Survey, 2013

DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL À EXECUÇÃO DA INOVAÇÃO

1. Definir a estratégia de negócio e como é que o negócio planeia crescer.
2. Desenvolver uma estratégia de inovação que defina como é que a inovação vai auxiliar a obtenção de resultados do negócio.
3. Configurar o modelo operacional de inovação mais apropriado para executar essa estratégia de inovação.
4. Executar esse modelo operacional de inovação para atingir os benefícios de negócio para os quais a estratégia foi direccionada.

Fonte: PwC, Global Innovation Survey, 2013

Uma iniciativa do Negócios em parceria com a PwC



PERGUNTAS A RUI PAIVA

Presidente executivo da WeDo e administrador de várias empresas do grupo Sonae

“Não há uma fórmula para o sucesso da inovação”

Rui Paiva diz que o sucesso de uma empresa é o resultado da integração de duas áreas, a inovação e a criação.

Rui Paiva é o presidente executivo da WeDo e é administrador de várias empresas do grupo Sonae. Fundou a WeDo Technologies em 2001 que hoje é líder mundial em Enterprise Business Assurance, fornecendo software e consultoria especializada para proteger receitas e reduzir custos. Trabalha com mais de 180 operadoras de telecomunicações de mais de 90 países e entrou em sectores como a distribuição, energia, seguradoras e saúde.

O que é mais importante para si, a criação ou a inovação?

Sou da opinião de que ambas são fundamentais para a criação de valor e acima de tudo para o desenvolvimento de modelos de negócio auto-sustentáveis. Não importa o nível de inovação de uma empresa ou o número de patentes que consegue registar se não as conseguir traduzir em valor através da sua comercialização. Seja através dos direitos de propriedade intelectual, ou pela criação de produtos que acrescentem valor ao comum dos utilizadores. Nesse sentido, vejo o sucesso de uma empresa como resultado da integração das duas áreas: a inovação que contribui para o desenvolvimento de novos produtos e para a optimização de processos, e a criação de produtos comercialmente viáveis. Em ambas as etapas é necessário que se encontre fi-

nanciamento, que os problemas técnicos sejam trabalhados e que os modelos de negócio sejam pensados para terem sucesso no mercado. Isolar as duas áreas pode ser um erro no alcance do sucesso no mercado.

Como é que se faz da inovação, uma prática de gestão?

O primeiro passo é perceber o valor que a inovação pode gerar, quer seja no desenvolvimento de produtos, como na forma como se gere a própria empresa.

Não existe uma fórmula comprovada para o sucesso, especialmente quando se trata de inovação e não é segredo que a inovação é difícil, até mesmo para as empresas melhor estabelecidas.

No geral, as empresas mais bem-sucedidas no campo da inovação serão aquelas que melhor implementam práticas e processos de funcionamento sustentável, no qual estão incluídos mecanismos que incentivam, estruturam e organizam a inovação de uma forma transversal a toda a empresa.

Acredito que a melhor forma das empresas assimilarem e aplicarem estes fundamentos na sua génese passa sobretudo por encontrarem a sua própria definição do valor da inovação, tendo em conta o seu contexto, as suas capacidades, cultura organizacional e “apetite” para o risco.

Como se estimula a inovação empresarial?

Se virmos a inovação como parte de um ecossistema que procura a melhoria contínua e que exige a participação de todos os intervenientes que estão directa ou indirectamente relacionados com a empresa, alinhados num objectivo comum que é a criação de valor, direi que a melhor maneira de estimular a inovação será através da redistribuição do valor criado, como uma recompensa. Um bom modelo de negócio é aquele que efectivamente cria, captura e entrega valor.

A ideia de uma empresa seguidora de outras surge como um elemento dissociado do conceito inovação, pese embora poder ser utilizado como um elemento estruturante: além de inovar e transpor para o seu modelo, uma prática que já foi vencedora num outro ecossistema empresarial, a capacidade de capturar esse valor e adaptá-lo ao seu negócio surge, a meu ver, como uma inovação por si. Por outro lado, a implementação de processos de estímulo à inovação baseada no que já está testado em outras empresas do mercado, e a reutilização de processos padronizados e certificados que visam o desenvolvimento de um plano de melhoria contínua associado à inovação, pode ajudar a funcionar como alavanca para a criação de valor. ■ F&S

presas mais inovadoras e que mais aplicam a inovação disruptiva e radical, são as que crescem e prevêm crescer.

Como refere Daniel Bessa, numa análise a este relatório da PwC, um dos problemas mais comuns nas empresas portuguesas é “o recurso a processos de inovação relativamente pouco formalizados, em que a inovação tende sempre a estar melhor posicionada enquanto prioridade estratégica (em termos de formulação) do que em domínios como o planeamento estratégico ou, mais prosaicamente, a capacidade de execução das

estratégias delineadas”.

Um dos aspectos que mostra a escassez de recursos das empresas portuguesas é o facto de revelarem uma maior dependência dos incentivos externos na inovação, nomeadamente dos incentivos financeiros do Estado, comunitários e fiscais.

Para os gestores portugueses que participaram neste inquérito a inovação é um processo que deverá gerar mais receitas, mais eficiência e maior eficácia no mercado, seguindo assim a máxima de que “inovar por inovar” não é a chave do sucesso, a solução é “inovar para crescer”. ■

são aquelas que inovam.

prémio EXCELLENS OECONOMIA
PwC / Jornal de Negócios

4

pwc negócios

excellens.negocios.pt

Vamos continuar a premiar aquelas Empresas e Personalidades que, como os conquistadores, são capazes de navegar contra o vento.