



Fonte: <http://www.galeriandre.com.br/claudio-tozzi/>

## « **CAPÍTULO 8** »

# Novas Fronteiras para a Gestão da Inovação

*“Se você quer ir rápido, vá sozinho;  
se quiser ir longe, vá acompanhado”.*

(PROVÉRBIO AFRICANO)



## Novas Fronteiras que mudarão a Gestão da Inovação neste Milênio.

Apesar do caráter apelativo do marketing das empresas no que tange à inovação, é **o processo de geri-la** que garantirá o seu único propósito: o de permitir atender as necessidades mais básicas de um cliente: bem estar, conforto, valorização, consumo consciente, inserção, dentre tantos outros valores essenciais ao estilo de vida de uma pessoa. Os ganhos econômicos são consequência, quando prioriza-se os aspectos essenciais de servir.

Na luta pela sobrevivência, as empresas que adotarem uma forma mais pragmática e humana de gerir a inovação, serão capazes de dar essas respostas ao seu entorno, residindo aí em parte o papel da metodologia Self-Inova, que veio incrementar a possibilidade de tornar esse processo mais intuitivo, acessível e completo. Mas, por si só, seria suficiente? Como as mudanças, o imperativo da autogestão, os novos modelos, os novos consumidores nos afetam? E qual o papel dos gestores e das pessoas que estão envolvidas? O que nos esperam as próximas décadas deste milênio? Estaremos com um mercado próximo ao atual?

Procuramos retratar a seguir, à luz de reflexões de alguns comportamentos emergentes das empresas, do mercado e de leituras rotineiras em nossas bases empresariais e científicas, alguns **fatores direcionadores de tendências** que afetam a **forma como a gestão da inovação será organizada e conduzida nas empresas**.

### a) Modelos de Inovação Clusterizados e baseados em localização

Este modelo permite posicionar as empresas que tem forte DNA em inovação nos locais adequados, possibilitando a inserção organizada destas em uma rede eficiente (*clusters*) e vocacionada às estratégias das mesmas, naturalmente incorporados em Sistemas Nacionais de Inovação. Aqui cabe enfatizar a importância da localização na geração de inovações, mas não somente estas, já que o ambiente social e seus fatores, como a qualidade de vida, contribuem para a inovação.

Esse modelo é **uma evolução do modelo colaborativo, aberto**, mas intensamente direcionado à individualidade de cada empresa e das suas condições específicas para tornar-se inovadora, onde seu processo é altamente dependente de recursos específicos daquele local. As regiões que acolhem essas empresas oferecem uma combinação ótima de instituições, organizações e cultura (pessoas) que estimulam o conhecimento e aceleram o processo de inovação.





## b) Modelos de Inovação Sócio ecológicos

As empresas que vêm adotando o modelo sócio ecológico desenvolvem inovações sócio ecológicas que incluem a recombinação de tecnologias, estratégias, ideias e instituições que aumentam a capacidade dos ecossistemas de gerar serviços e ajudar nas limitações naturais dos sistemas do planeta. A partir destas novas configurações que lidam com os desafios de escassez de recursos, observa-se além das soluções tecnológicas de curto prazo, respeitando o ciclo de vida de produtos e melhorando a vida do homem. Grandes transformações em amplo espectro são exemplos para a adaptação a estes modelos como tecnologia da informação, biotecnologia e sistemas de energia que possuem um grande potencial de melhorar nossas vidas de forma sustentável, trabalhando em favor da natureza.

O fator chave desse modelo é o aprendizado a partir das mudanças da sociedade, permitindo gerenciar de forma antecipada o impacto ambiental de forma sistêmica. Por exemplo, ampliar o uso de carros com biocombustíveis em grandes cidades pode melhorar as mudanças climáticas, por outro lado desloca completamente os fatores de uso produtivo da terra, já que o *agrobusiness* deixaria de prover alimentos em favor da indústria de energia.

As empresas que adotam a sócio ecologia integram os aspectos de ambas, melhorando a vida sem degradar os sistemas de suporte a ela, preferencialmente fortalecendo-os, mesmo diante dos desafios regulatórios e legais.

## c) Serviços Inteligentes

À medida que as empresas vêm deslocando a sua estratégia de produtos para serviços, cresce a chamada estratégia de servitização ou *servitization*. *Servitization* é a capacidade de criar valor por meio de um deslocamento estratégico do produto para o serviço, onde o valor está na forma de uso ou consumo do mesmo.

Uma empresa que adota essa estratégia desenha, constrói e entrega uma oferta integrada de “produto-serviço” com maior valor na utilização do mesmo. Se além dessas características, a empresa também considera o grau de interconexão tecnológica dos mesmos na forma de entregá-los, essa oferta torna-se um serviço inteligente (*smart service*). A entrega dos serviços por meio de produtos inteligentes, ou de objetos interconectados, define a sua característica que envolve e permite a interatividade dos clientes. O nível de inteligência desse tipo de serviço depende do grau de interatividade e do nível tecnológico utilizado para sua habilitação. Isso permite à empresa definir o portfólio de “ações” de um serviço, ou seja, a interação

necessária (humana ou tecnológica). Todos esses fatores influenciam as respostas dos clientes ou usuários para uma maior ou menor interatividade com os mesmos.

#### d) Organização sem Fronteiras

Cada vez mais, as respostas aos problemas do dia a dia, e que poderão ser tratados pelas empresas, serão moldadas por grupos de interesse que se mobilizarão além das fronteiras físicas (cidades, regiões, países). O escopo dos lugares para discussões desses problemas vem se expandindo para redes temáticas e setoriais. As empresas, por sua vez, deverão estar inseridas em meios não tradicionais para revelar seu portfólio futuro de oportunidades de inovação, a exemplo de blogs e mídias sociais.

A título de exemplo, a seguir foram selecionados alguns blogs e páginas de inovação cujo objetivo é compartilhar histórias e experiências inspiradoras. Neste caso específico, é um universo vivo de comunidades para explicar como o processo de inovação funciona, permitindo que a audiência também aprenda, discuta e proponha novas funções ou atributos. Semelhantes a estes, outros blogs específicos do setor da sua empresa, ou de interesse específico, ou mesmo de usuários ou clientes diretos de seu produto são desenvolvidos, de forma que possam inspirar as pessoas a pensar de forma diferente.

Exemplos de blogs de inovação que fazem sucesso:

- <http://www.3minovacao.com.br/blog/>
- <http://www.endeavor.org.br/>
- <http://www.agilityinnovation.com/>
- <http://www.ideachampions.com/weblogs/>
- <http://timkastelle.org/theblog/>
- <http://www.innovationfixer.co.uk/>
- <http://brainzooming.com/>
- <http://www.buyologyinc.com/index.html>
- <http://magadesign.com/>
- <http://storyform.co.uk/#home>
- <http://bigthink.com/blogs/endless-innovation/>





● <http://www.innovationmanagement.org/>

## e) Mudança no conceito e na compreensão da inovação

Ao longo desta e das próximas décadas haverá uma profunda mudança na compreensão de inovação, que vem se transformando de uma **definição** científica para um **conceito** amplo, e **desestruturado**. Embora tendo sido oficializado por várias entidades representativas, a exemplo da OCDE, FINEP e tantas outras, na prática o conceito ainda não é amplamente compreendido de forma comum. Cada vez mais, o conceito vem incorporando elementos a exemplo de inovação de marketing, de cadeia de valor, orgânica, comportamental dentre outros.

De qualquer forma, mais importante que o conceito de inovação em si, é a evolução do processo pelo qual esta é gerada e a compreensão de como a inovação ocorre, e principalmente dos seus resultados para a sociedade.

## f) Marketing de Experiência

As empresas que querem expandir suas fronteiras da gestão da inovação devem considerar os denominados paradigmas emergentes do marketing. Alguns deles representam as oportunidades que serão as motivadoras do desenvolvimento de negócios, considerando alguns aspectos da lógica dominante de serviços como a co-criação e co-produção, cujos paradigmas só poderão atingir seu potencial a partir da sua compreensão. Esses paradigmas são:

1. Captação de sensações e sentidos de consumidores.
2. Produtos e serviços como experiências sensoriais.
3. Redes de consumo e produção distribuídas em pequena escala.
4. Co-criação e co-produção de componentes de produtos pelos consumidores.
5. Incorporação de biotecnologia e nanotecnologia.
6. Redes de gestão inter-organizacional coordenada entre finanças, inovação e produção com a integração total da "aten-

ção ao cliente”.

7. Análise de redes múltiplas como grupos de interesse (econômico, ecológico e engajamento social proativo).
8. Estratégias proativas em ecologia e desenvolvimento.

As possibilidades do futuro do marketing como parte do processo de inovação estão cada vez mais intrincadas com a crescente participação da sociedade na definição do futuro de produtos e serviços das empresas, com funcionalidades que já antecipam a criação de uma rede de experiências dos consumidores com governança e dimensões globais. O impacto aumenta à medida que se expande a digitalização e o uso de mídias virtuais que medirão diretamente as satisfações reais de pessoas. Esta compreensão permitirá a criação de uma nova ciência: a neurofisiologia. Esse fenômeno se distribui entre redes de consumo, marketing, inovação e produção.

## Papel e importância dos gestores de inovação

Além desta compreensão, outros elementos são fundamentais na integração entre as várias ciências.

O elemento fundamental por trás de qualquer processo de inovação é o fator humano a ele associado.

Melhorar as habilidades é uma das mais importantes maneiras de aumentar a capacidade de inovação, produtividade e crescimento econômico para melhorar bem estar social e equidade.

Sistemas de educação de países que focam no desempenho acadêmico baseado em testes e número de estudantes envolvidos em matérias de ciência e tecnologia não são necessariamente aqueles que produzem pessoas jovens com criatividade, pensamento crítico e habilidades de comunicação que as sociedades inovadoras requerem.

Criatividade e pensamento crítico, apetite para tomar riscos e pensar de forma empreendedora é mais importante que a qualificação técnica. Além disso, inovação é estimulada quando há condições favoráveis nas quais atores e sociedade estão abertos a novas abordagens.

Portanto, frente às cinco tendências expostas anteriormente, **o papel e a importância dos gestores de inovação** se intensifica, e suas habilidades terão que ser adaptadas constantemente, independente de sua formação e função, destacando-se as seguintes:



1. Entendimento da natureza das organizações e a formação destas com sua rede de atores, em especial as redes de trocas de produtos e serviços e a distribuição de suas funções entre as várias formas (mercado e tecnologia).
2. Entendimento da estrutura de governança e de controle, em especial da natureza descentralizada da rede de consumo e produção de cada setor econômico.
3. Entendimento dos aspectos essenciais de atenção ao cliente, agindo em nome deste e de seus interesses, entendendo que o objetivo é primar pela marca acima da empresa.
4. Compreensão das novas formas de mensuração de produtos e serviços de natureza intangível.
5. Comprometimento no cumprimento a valores éticos, humanos e morais, uma vez que novos atores industriais e regulatórios começam a surgir.
6. Capacidade de inserção em redes não hierarquizadas, onde os vários tipos de conhecimento possuem valor para a empresa.
7. Facilidade de comunicação e compreensão multicultural, com fronteiras que ultrapassam as limitações físicas e geográficas.
8. Adaptação aos novos modelos de negócios que surgirão como consequência das profundas mudanças que a inserção de consumidores vem trazendo.

Além dessas habilidades, os gestores terão que ampliar ainda para diversas outras, incluindo novas disciplinas científicas que ainda não existem nas escolas, faculdades, universidades ou centros de PD&I. Sabendo-se disto, devem estar aptos a se adaptar e aprender a utilizar novas metodologias e ferramentas que exigirão um espírito investigativo constante e que exigirão uma formação educacional sistêmica, incorporando aspectos psicológicos, filosóficos, neurológicos, ambientais, políticos, de engenharia e de design.

Desta forma, a única certeza é que mudanças drásticas já estão em curso, e que aumentarão o grau de especialidade acadêmica, ao mesmo tempo em que se privilegiarão indivíduos que tenham inerentes um grau de abstração privilegiado para lidar com as mais diversas interpretações humanas.

Não obstante a constante observação e vigilância destas evoluções,



ainda que exploratórias, as empresas devem estar cada vez mais engajadas nas questões políticas e regulatórias. Em especial, devem estar preocupadas com os impactos que as próprias empresas também sofrerão acerca dessas decisões que venham a afetar também como consumidores e como indivíduos que prezam por um planeta mais próspero, mas também justo e habitável.

Voltando à introdução deste livro, de nada adianta aumentar a nossa capacidade de inovar (61º no Global Index Innovation 2014) se também não se evoluir na melhoria de outros aspectos que nos afetam profundamente: a qualidade de vida dos que habitam o país, com mais justiça, menos corrupção, mais acesso e oportunidades de engajamento em todas as dimensões da sociedade, inclusive a de realizar o sonho de ser um empresário ou empresária de sucesso. <sup>1</sup>

## Referências do capítulo

<sup>1</sup> RAVI S. ACHROL & PHILIP KOTLER. **Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium.** J. off the Acad. Mark. Sci. 40:35-52. 2012

